



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPORTACIÓN DE MATERIAL GENÉTICO  
“SEMEN BOVINO” DEL PAÍS DE FRANCIA PARA LA COMERCIALIZACIÓN Y  
UTILIZACIÓN EN GANADO DE CARNE, PARA SU MEJORAMIENTO  
GENÉTICO, PRODUCTIVIDAD Y PRODUCCIÓN DE LAS GANADERÍAS DE  
CARNE DE LOS CANTONES DE RUMIÑAHUI Y MEJÍA.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de

Ingeniero en Negocios Internacionales

PROFESOR GUÍA:

M.B.A, M.A. SASCHA QUINT

AUTOR:

HERNÁN SEBASTIÁN SOLÍS LEÓN

Año

2019

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este Plan de negocios para la importación de material genético “semen bovino” del país de Francia para la comercialización y utilización en ganado de carne, para su mejoramiento genético, productividad y producción de las ganaderías de carne de los cantones de Rumiñahui y Mejía, a través de reuniones periódicas con el estudiante Hernán Sebastián Solís León, en el Semestre 2019 - 2, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

---

M.B.A, M.A. Sascha Quint

C.C.: 172319324-7

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la importación de material genético “semen bovino” del país de Francia para la comercialización y utilización en ganado de carne, para su mejoramiento genético, productividad y producción de las ganaderías de carne de los cantones de Rumiñahui y Mejía, del estudiante Hernán Sebastián Solís León, en el Semestre 2019 - 2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

---

M.C.S. Diana Caamana Gómez

C.C.: 171829491-9

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

---

Hernán Sebastián Solís León

C.C.: 172259267-0

## **AGRADECIMIENTO**

A mi familia y a todas esas personas  
que me apoyaron y acompañaron  
en el proceso de titulación.

## **DEDICATORIA**

A mi Abuelito y mi Hermano que  
siempre me apoyaron y estuvieron a mi  
lado incondicionalmente.

## RESUMEN

Al ver una necesidad en el país sobre mejoramiento genético bovino y una tendencia en auge sobre la inseminación artificial, este método ofrece muchos aspectos positivos, permitiendo acelerar el mejoramiento genético y logrando generar a un menor costo el incremento de la producción de carne o leche. Sin embargo, existen muchos ganaderos que no cuentan con la información y conocimiento suficiente para emprender en esta práctica, por lo cual se ha evidenciado que existe en la producción de carne y doble propósito, están siendo afectados por factores ambientales y genéticos. El mejoramiento genético es un gran potencial para el incremento en la producción de carne y leche, además es importante indicar que paralelamente los ganaderos tienen que implementar mejores prácticas de manejo de ganado, alimentación, sanidad animal, manejo de potreros, entre otros.

De esta forma, nace el proyecto de la empresa SEMCIA CIA. LTDA, la cual ofrece la importación de Material Genético "Semen Bovino" del país de Francia para la comercialización y utilización en ganado de carne y doble propósito, para su mejoramiento genético, productividad y producción de las ganaderías de carne y doble propósito de los cantones de Rumiñahui y Mejía. Este producto está dirigido a ganaderos entre 21 a 56 años en adelante, quienes buscan mejorar la genética, producción y productividad del ganado bovino en sus fincas o haciendas.

En el plan de marketing se estableció como estrategia general de marketing la diferenciación, debido a que se busca generar características únicas al producto y ofrecer un mayor valor a los ganaderos por medio de un asesoramiento directo de la empresa en: mejores prácticas de manejo de ganado, alimentación, sanidad animal, manejo de potreros, entre otros. Para inversión de este proyecto estableció un monto total de 60% de capital propio de un total de \$ 25.838,82 y un endeudamiento bancario del 40% con un total de \$ 17.225,88 a una tasa de interés 8,53% (PRODUBANCO, 2019) donde se estimó un pago a un plazo de 60 meses con una cuota mensual total de \$353,66.

## **ABSTRACT**

There is an unseen need on bovine genetic in this country and a recent boom trend on artificial insemination which offers many positive aspects. It accelerates the generic improvement in the production of meat and milk at a lower cost. However, there are many farmers who do not have enough information and knowledge to undertake this practice, which has been shown that exist in the production of meat with a dual purpose, they are being affected by environmental and generic factors. The generic improvement is a great potential for the increase of the production of meat and milk, and it is also important to indicate that at the same time farmers have to implement better practices of livestock management, feeding, animal health, pasture management, among others.

In this way, SEMCIA initiates a project which imports genetic bovine semen from France for the commercialization and use in the beef cattle. The project has dual purpose for its genetic improvement, productivity and production of beef cattle that provides services to Rumiñahui and Mejía counties. This product is aimed at farmers between 21 to 56 years old, who seek improvements in the genetics, production and productivity of cattle on their farms or states.

In the marketing plan, differentiation was established as a general marketing strategy, since it seeks to generate unique characteristics for the product and offer greater value to farmers through direct advice from the company on: best livestock management practices, feeding, animal health, paddock management, and among others. For the total investment in this project the total amount is \$ 25,838.88 and a bank loan of 40% with a total of \$ 17,225.88 at an interest rate of 8.53% (PRODUBANCO, 2019) where the estimated payment is \$ 353,66 for a term of 60 months.



## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
1.1.    Justificación del trabajo .....	1
1.1.1.    Objetivo general del trabajo .....	2
1.1.2.    Objetivos específicos del trabajo .....	2
<b>2. ANÁLISIS DE ENTORNOS</b> .....	<b>3</b>
2.1    Análisis de Entornos Externos de Ecuador y Francia .....	3
2.1.1.    Entorno Político (Ecuador) .....	3
2.1.2.    Entorno Económico (Ecuador).....	5
2.1.3.    Entorno Legal (Ecuador).....	6
2.1.4.    Entorno Social (Ecuador).....	7
2.1.5.    Entorno Tecnológico (Ecuador) .....	8
2.1.6.    Entorno Ambiental (Ecuador).....	9
2.1.7.    Entorno Político (Francia) .....	10
2.1.8.    Entorno Económico (Francia) .....	11
2.1.9.    Entorno Legal (Francia) .....	12
2.1.10.    Entorno Social (Francia) .....	13
2.1.11.    Entorno Tecnológico (Francia).....	14
2.1.12.    Entorno Ambiental (Francia) .....	15
2.2.    Análisis de la Industria.....	16
2.2.1.    Amenaza de entrada de competidores (Medio Alta – 3,2) .....	16
2.2.2.    Rivalidad entre Competidores (Media Alta – 3,2) .....	17
2.2.3.    Poder de negociación de los proveedores (Medio Baja – 2,4)....	17
2.2.4.    Poder de negociación de los clientes (Medio Alta– 3,3).....	18
2.2.5.    Amenaza de productos sustitutos (Medio Alta – 4).....	19
2.2.6.    MATRIZ EFE .....	19
2.2.7.    Conclusiones del Entorno: .....	20
<b>3. ANÁLISIS DEL CLIENTE</b> .....	<b>21</b>
3.1.    Definición del problema.....	21

3.1.1.	Investigación cualitativa y cuantitativa.....	22
3.1.2.	Entrevista a Expertos y Cliente.....	22
3.1.3.	Focus Group.....	24
3.2.	Planteamiento del problema .....	26
3.3.	Desarrollo de un planteamiento de problema.....	26
3.3.1.	Objetivo General.....	26
3.3.2.	Objetivos específicos .....	26
3.3.3.	Formulación de un diseño de investigación .....	27
3.3.4.	Recopilación de datos.....	28
3.3.5.	Preparación y análisis de datos.....	28
3.3.6.	Preparación y presentación de informe:.....	29
<b>4.</b>	<b>OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....</b>	<b>30</b>
4.1.	Descripción de la oportunidad de negocio encontrada y sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.....	30
<b>5.</b>	<b>PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>33</b>
5.1.	Estrategia general de Marketing.....	33
5.1.1.	Mercado objetivo .....	34
5.1.2.	Segmento de mercado.....	35
5.1.3.	Modelo “CANVAS” .....	36
5.1.4.	Segmento de cliente.....	37
5.1.5.	Canales.....	37
5.1.6.	Relación con el cliente .....	38
5.1.7.	Fuentes de ingreso.....	38
5.1.8.	Recursos clave .....	38
5.1.9.	Actividades clave.....	39
5.1.10.	Socios clave.....	39
5.1.11.	Estructura de costos.....	39
5.1.12.	Propuesta de valor .....	40
<b>5.2.</b>	<b>Mix de Marketing.....</b>	<b>40</b>

5.2.1.	Producto .....	40
5.2.2.	Precio.....	43
5.2.3.	Plaza .....	44
5.2.4.	Promoción.....	45

## **6. PROPUESTA FILOSOFÍCA Y ESTRUCTURA**

### **ORGANIZACIONAL .....** 47

6.1.	Misión y Visión .....	47
6.2.	Objetivos de la Organización.....	48
6.2.1.	Objetivos Mediano y Largo Plazo .....	48
6.3.	Cadena de Valor y Procesos .....	50
6.4.	Estructura Organizacional .....	54
6.5.	Infraestructura .....	56
6.6.	Estructura Legal.....	56

### **7. EVALUACIÓN FINANCIERA.....** 57

7.1.	Proyección de Ingresos, Costos y Gastos .....	57
7.1.1.	Proyección de ingresos.....	57
7.1.2.	Proyección de Costos y Gastos.....	58
7.2.	Inversión Inicial, Capital de Trabajo y Estructura de Capital 59	
7.2.1.	Inversión inicial y capital de trabajo .....	59
7.2.2.	Estructura de Capital.....	60
7.3.	Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja .....	60
7.3.1.	Proyección de estado de resultados.....	61
7.3.2.	Proyección de situación financiera o balance general.....	61

7.3.3.	Proyección de flujo de caja y estado de flujo de efectivo del proyecto	61
7.4.	Proyección de flujo de caja del inversionista, calculo de la tasa de descuento, y criterios de valorización.....	61
7.4.1.	Proyección flujo de caja del inversionista.....	62
7.4.2.	Tasa de descuento y valor terminal.....	62
7.4.3.	Criterio de Valoración.....	62
7.5.	Indicadores financieros.....	63
7.5.1.	Variabilidad Financiera del proyecto y recomendaciones. ....	64
<b>REFERENCIAS</b>	.....	<b>66</b>
<b>ANEXOS</b>	.....	<b>73</b>

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Justificación del trabajo**

Hoy en día la inseminación artificial es un método que se encuentra en auge en Ecuador, esto se debe a la efectividad de preñez y a al aporte genético que recibe la cría. Este método ofrece muchos aspectos positivos. Sin embargo, existen muchos ganaderos que no cuentan con la información y conocimiento suficiente para emprender en esta practica por lo cual se ha evidenciado que existe en la producción de carne de bovino que está siendo afectada por factores ambientales y genéticos. Los factores ambientales se pueden indicar como: alimentación, sanidad, clima y edad, entre otros y los factores genéticos como: el índice de herencia ( $h^2$ ) y el índice de repetibilidad (R).

En el Ecuador las ganaderías bovinas tienen como fin principal la producción de leche y carne. La producción de leche se produce principalmente en la Sierra y en la Costa mediante ganaderías de doble propósito. En estas regiones las ganaderías de carne se han desarrollado principalmente en trópico ecuatoriano, sin embargo; en la región interandina en ciertas áreas ganaderas (Cantones de Rumiñahui y Mejía, entre otros) se han introducido razas especializadas para la producción de leche y carne por ejemplo de las razas Normando y Brown Swiss siendo estas razas destinadas para la producción de doble propósito (Leche y Carne).

Las ganaderías de carne y de doble propósito en la región interandina están ubicadas principalmente en las zonas altas "Pie de Páramos y Páramos". Este tipo de ganaderías se han ubicado en estas zonas debido a que sus requerimientos nutricionales son menores a las requeridas por el ganado de leche, y también por la ocupación demográfica en las zonas bajas de los valles interandinos han obligado que la producción de carne sea ubicada en las zonas altas. Sin embargo, la labor de las ganaderías dedicadas a la producción de carne que se han adaptado a estas zonas podría tener un mejoramiento en la producción cuando se introduzcan razas especializadas para la producción de carne.

El mejoramiento genético es un gran potencial para el incremento en la producción de carne, pero es importante indicar que paralelamente los ganaderos tienen que implementar mejores prácticas de manejo de ganado, alimentación, sanidad animal, manejo de potreros, entre otros. La comercialización del material genético (pajuelas de ganado bovino y de otras especies animales) que se importa de varios países del mundo hacia el Ecuador tienen sus propios mecanismos de importación y comercialización (Empresas importadoras de Semen). Por lo que mediante este trabajo de investigación se pretende desarrollar un adecuado plan de negocios para la importación de material genético "Semen Bovino" del país de Francia.

#### **1.1.1. Objetivo general del trabajo**

- Desarrollar un plan de negocios para la importación de Material Genético "Semen Bovino" del país de Francia para la comercialización y utilización en ganado de carne, para su mejoramiento genético, productividad y producción de las ganaderías de carne de los cantones de Rumiñahui y Mejía, para el año 2020.

#### **1.1.2. Objetivos específicos del trabajo**

- Analizar los factores del entorno externo que afectan al plan de negocios por medio de la metodología PEST Y PORTER, para un correcto análisis para el proyecto.
- Analizar el comportamiento del mercado objetivo mediante la implementación de análisis cuantitativos y cualitativo, para identificar de forma correcta las necesidades y oportunidades del mercado objetivo.
- Aplicar los métodos de análisis de entornos e investigación de mercado para plantear las oportunidades de negocio.
- Desarrollar las estrategias de mercadeo y mix de marketing de forma adecuada para lograr un correcto análisis y exponer las mejores estrategias, logrando posicionar el producto en la mente del consumidor.
- Construir una estructura organizacional de forma correcta para un buen cumplimiento de las operaciones requeridas para el desarrollo del proyecto.

- Determinar la viabilidad del plan de negocios mediante los indicadores de Valoración Financiera.

## **2. ANÁLISIS DE ENTORNOS**

### **2.1 Análisis de Entornos Externos de Ecuador y Francia**

Las fuerzas externas o análisis PEST, donde se considera que los factores externos son los más importantes para que la empresa alcance una ventaja competitiva. (Freed, 2013) En este análisis intervienen varias dimensiones: político, económico, tecnológico, humano y físico (Guevara, Pérez, & Quint, 2014) Por otro lado, se ha considerado la dimensión ambiental la cual tiene un fuerte impacto dentro de esta industria.

#### **2.1.1. Entorno Político (Ecuador)**

La industria de material genético “Semen” se encuentra en la partida arancelaria N. 05.11 con Sub-partida N. 0511.10.00.00 “Semen de Bovino”, la cual presenta una Tarifa arancelaria de 0%, 12% IVA y 0,5% FODINFA para la importación de dicha partida. Sin embargo, dicho producto puede ser exonerado con una Tarifa 0% de IVA aplicando el Código liberatorio a utilizar 0640 regulado por la SENA. (Ccomité de Comercio Exterior, 2017) Esto se toma como un impacto positivo, debido a los acuerdos comerciales de Ecuador, por lo cual se genera una oportunidad, dado que las tarifas arancelarias y el IVA representen un 0% para importación, dando como resultado un costo menor al importar dicho producto. Las importaciones de material genético “Semen” bovino se traen de los siguientes principales países: Estados Unidos, Panamá y España, los cuales constan con un valor de importación de 21,150 miles DE USD. (TRADEMAP, 2018) Esto presenta un impacto positivo, dado que Ecuador realiza transacciones comerciales con diferentes países, los cuales ofrecen los mismos productos. Esto representa una oportunidad, debido a que los países de los que se importar el producto son países desarrollados tanto económicamente y tecnológicamente los cuales, ofrecen un mejor producto. Por otro lado, el material genético debe ser trasladado en envases diseñados para la preservación del material genético los cuales se encuentran en la partida

N.76.12 “ Depósitos, barriles, tambores, bidones, botes, cajas y recipientes similares, de aluminio (incluidos los envases tubulares rígidos o flexibles), para cualquier materia (excepto gas comprimido o licuado), de capacidad inferior o igual a 300 l, sin dispositivos mecánicos ni térmicos, incluso con revestimiento interior o calorífugo”, y Sub-partida N. 7612.90.30.00 “Envases criógenos”, donde presentan una tarifa arancelaria de 0% , 12% IVA y 0,5% de FODINFA para la importación del producto. Sin embargo, dicho producto puede ser exonerado con una Tarifa 0% de IVA aplicando el Código liberatorio a utilizar 0416 regulado por la SENA. (Comité de Comercio Exterior, 2017) Con respecto a las importaciones de este producto los principales países son: Chile, Brasil y China los cuales presentar un valor de importación de 5,490 Miles de USD. (TRADEMAP, 2018)

Ecuador cuenta con varios acuerdos comerciales los cuales respaldan la tarifa arancelaria de 0% siendo: CAN Mercosur, Comunidad Andina, Acuerdo Bilateral con Chile, Acuerdo de complementación ALADI, Acuerdo comercial UNION EUROPE Y Acuerdo MARCO – Venezuela. (Comercio Exterior, 2018) Para la importación del producto material genético “Semen” Bovino con Sub-partida arancelaria N. 0511.10.00.00 este debe cumplir con las condiciones de proceso zoonosanitario y la solicitud de importación de productos agropecuarios emitida por “AGROCALIDAD”. (AGROCALIDAD, 2018) Esto se toma como un impacto positivo ya que las diferentes alianzas comerciales brindan beneficios a los países miembros, que otros países al no ser parte de estas no cunetas con los beneficios. Es por esta razón que se genera una oportunidad, ya que, al mantener estos tratados comerciales, estos brindan la apertura de general un mejor negocio a disminuir el costo de importación considerablemente. Para la comercialización del producto este debe cumplir con las especificaciones dadas en el Art. 281 numeral 9 de la constitución de la república del Ecuador, además debe cumplir con las indicaciones de la ley de Erradicación de Fiebre Aftosa. (AGROCALIDAD, 2018). Esto presenta un impacto positivo, debido a que se busca homologar las enfermedades entres países para poder comercializar dicho producto. Esto brinda una oportunidad, ya que al cumplir con estas normas permite brindar un producto de calidad sin afectar al cliente.



### 2.1.2. Entorno Económico (Ecuador)

Para el entorno económico y productivo del país durante el año 2016, el sector agropecuario al igual que otros sectores del país presentó dificultades para mantener el un crecimiento constante ya que el PIB Nacional registró una caída del 1,5% (Términos Constantes), por otro lado, con respecto al PIB industrial este presentó una disminución del 0,5%. Siendo así que el PIB Agropecuario en términos Reales registró una reducción del 0,8% respecto al año 2015, cerrando el año 2016 con un monto de 5,303 Millones de USD a precios constantes y reflejando un 8% de participación en el PIB Nacional ([Anexo 1](#)). (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2016). Se puede tomar como impacto positivo, debido a que el sector agropecuario aporta el 8% al PIB Nacional. Esto representa una oportunidad, debido a la existencia de un decrecimiento en el PIB industrial, este se mantiene aportando un gran porcentaje al PIB.

Para los últimos 4 años la tasa de crecimiento del PIB REAL Agropecuario ha presentado un decrecimiento, esto se debe a los factores que han afectado tanto al sector como a la economía nacional, entre los cuales se menciona: bajos precios del petróleo, bajos precios internacionales, desastres naturales, problemas fitosanitarios, etc. (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2018). Esto representa un impacto negativo, dado que existe un decrecimiento en el sector agropecuario como en los otros por distintos factores como la caída del precio del crudo. Esto puede presentar una amenaza, ya que la caída del petróleo y otros factores han afecta en forma general a las industrias del Ecuador. Ecuador presenta para el año 2017 un total de su PIB REAL de 103,1 Miles de Millones USD, donde el sector Agropecuario da un Valor Agregado Bruto Real de 5,593 Millones de USD en precios contantes ([Anexo 2](#)), esto quiere decir que aporta un 8% al PIB del Nacional, para el sector pecuario el aporte al PIB es de 544,03 Millones de USD, el cual aporta un 0,77% en participación del PIB. (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2018) Esto es un impacto positivo, debido a que el PIB del Ecuador aun depende su productividad del sector primario. Esto representa una oportunidad, dado que el sector pecuario aporta aproximadamente el 1% de lo que aporta el sector agropecuario al PIB de Nacional.

Para el año 2017 Ecuador refleja un superávit en su balanza comercial de 3,679 Millones de USD, generando un aumento del 1% en las exportaciones con un total de FOB 6.244 USD Millones, por otra parte, las importaciones agropecuarias presentaron un total CIF USD 2.566 Millones. (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2018) Lo cual representa un impacto positivo, por su balanza comercial en superávit. Por lo tanto, se muestra una adecuada oportunidad, debido a que Ecuador mantiene un superávit en su balanza comercial y un aumento en las exportaciones. En el año 2016 el empleo Nacional en número de personas alcanzó un total de 7.463.579 del cual el 27,8% es representado por el empleo adecuado rural, por otro lado, el empleo agropecuario presenta un total 1,826,328 personas representando el 24,5% de participación del empleo agropecuario. Esto es un impacto positivo, debido a que el empleo rural abarca el 27,8% del empleo Nacional. Lo que representa una oportunidad, debido a que existe un número considerable de personas trabajando en el sector agropecuario, el cual, se mantiene en constante actividad económica.

El sector agropecuario para el año 2017 la pobreza por ingreso se incrementó, generando un aumento del 3%, generando un total de 39,3% de pobreza por ingresos rurales y un total de 17,9% de pobreza extrema la cual ha logrado mantenerse con respecto al año anterior, por consecuencia de esto el índice de Ginni se mantuvo igual para ambos años, representando el 0,463. (Banco Central del Ecuador, 2018). Esto muestra un impacto negativo, ya que existe un porcentaje elevado de pobreza en el sector rural. Lo que representa una amenaza, debido a que el sector agropecuario se desarrolla en la zona rural.

### **2.1.3. Entorno Legal (Ecuador)**

Por medio de la resolución DAJ-201419E-0201.0077 emitida por el director ejecutivo de la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del AGROCLIDAD emite los siguientes Normas y Artículos para el producto con Sub-partida arancelaria N. 0511.10.00.00 "Semen de Bovino". (AGROCALIDAD, 2018) Capítulo XIII de Importaciones los art. 61, 62 y 63 establecen que los productos deben reunir las condiciones de proceso zoonosanitario especificadas

en el reglamento, las que indican la Ley de Sanidad Animal en sus artículos 17,18 y 19 donde deberán estar en acuerdo a la decisión 328 de la Comunidad Andina de Naciones en su artículo 15 b. (AGROCALIDAD, 2018). Por otro lado, las importaciones deben estar dentro de la estipulación de los artículos 281 numeral 9 y 306 de la Constitución Política de la República del Ecuador. A su vez, estos deben cumplir con los tratamientos y requerimientos de importación pertinentes de AGROCALIDAD entre la cuales debe cumplir con las indicaciones de la Ley de Erradicación de la Fiebre Aftosa en especial los artículos 9, 10, 11, 12 y 13. (AGROCALIDAD, 2018)

Para el entorno legal esto genera un impacto positivo, debido a que existe documentos y normas que generan un control a cumplir para que el producto ingrese al país. Lo cual representa una oportunidad, puesto que los requisitos para la importación y comercialización del producto semen bovino "Material Genético", no representan un reto al momento de obtenerlos, dado que los requisitos documentarios son de fácil acceso.

#### **2.1.4. Entorno Social (Ecuador)**

Para el año 2017 la tasa anual de ganado vacuno en Ecuador presentó en términos de variación un aumento de 1,53% con relación al año anterior 2016, revelando que la región sierra presenta una mayor cantidad de ganado con respecto a las demás regiones con un total de 48,87%, seguido por la región costa con 42,32% y la región amazónica como un total de 8,77%. (INEC, 2017) Esto representa un impacto positivo, debido a que la variación anual de ganado vacuno se mantiene en crecimiento. Esto presenta una oportunidad ya que existe mayor concentración de ganado en la región Sierra.

En cuanto a la existencia de cabezas de ganado a nivel nacional, el año 2013 se registró 5,2 millones de vacunos; 1,2 millones de porcino; 711 miles de ovino. Sin embargo, a nivel provincial se registró un total de 6,075,615 cabezas de ganado dividiéndose en: 4,190,611 ganado vacuno, 1,115,473 ganado porcino, 390.120 ganado ovino y el restante son otro tipo de ganado ([Anexo 4.](#)). (INEC, 2013) Esto muestra un impacto positivo, ya que existe un número elevado de

cabezas de ganado. Esto representa una oportunidad, debido a que existe mayor presencia de cabezas de ganado vacuno en el Ecuador.

Con respecto a las personas que mantienen un trabajo en el sector agropecuario, en terrenos, se presenta dos categorías: Trabajadores remunerados y trabajadores ocasionalmente no remunerados sienten estos los productores y familias. Para el año 2017 la cifra se ha reducido en un 0.41% con respecto al año anterior. (INEC, 2017) Esto se toma como un impacto negativo, debido a la reducción de la cifra de trabajadores en terrenos. Sin embargo, esta refleja una oportunidad, ya que se puede generar plazas de trabajo, debido a la alta existencia de personas sin trabajo laboral.

#### **2.1.5. Entorno Tecnológico (Ecuador)**

El Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) y el Seguro Social Campesino del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) firmaron una Carta Compromiso de cooperación interinstitucional para coordinar acciones en beneficio de los agricultores, permitiendo a los pequeños y medianos productores mejorar sus condiciones de vida, salud y producción. (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2018) Esto genera un impacto positivo, debido a que se están generando planes de actividades para el desarrollo del sector ganadero. Por lo tanto, representa una oportunidad ya que se fomenta mejorar las condiciones de vida, salud y producción de los ganaderos.

El Ministro de Agricultura de Ecuador promueve alianzas para el análisis y medición de políticas públicas del sector agropecuario junto con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA). (FAO, 2018) Esto muestra un impacto positivo, debido a que existe preocupación y apoyo por entidades internacionales para el sector agropecuario. Lo que representa una oportunidad dado que existen entidades internacionales conjuntas con entidades ecuatorianas, buscan alianzas para la planificación de mejoras de políticas públicas.

El Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) del distrito Piñas y el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP)

establecieron una reunión en la cual se firmó un convenio de cooperación para el desarrollo de asistencia técnica y capacitación para fomentar actividades agrícolas por medio del Crédito de Desarrollo Humano. (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2016) Esto representa un impacto positivo, dado que existe un apoyo por parte de entidades gubernamentales. Por lo que se genera una oportunidad debido a que se proponen y se aplican convenios de cooperación y desarrollo para actividades agrícolas.

Uno de los mayores incentivos por parte del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), a través de la Dirección Provincial de Santo Domingo de los Tsáchilas, promueve el mejoramiento genético en ganado bovino con inseminación artificial. (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2011) Esto presenta un impacto positivo, ya que se busca incentivar a nuevas técnicas actualizadas para la reproducción bovina. Esto representa una oportunidad debido al apoyo por parte del MAGAP para el incentivo del uso de inseminación artificial. Por otra parte, el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) promueve y ejecuta actividades enfocadas a mejorar los sistemas tradicionales de reproducción bovina, por lo cual se organizó el Primer Curso Intensivo de Inseminación Artificial, con el fin de manejar una Ganadería Sostenible. (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2018) Por lo tanto, esto genera una oportunidad ya que los ganaderos se instruyen en las ventajas y desventajas de la inseminación artificial, técnicas de inseminación, importancia de la inseminación artificial y procedimientos para inseminar donde las principales características de esta técnica son: Reducción de costos, rápido mejoramiento genético, mayor control sobre enfermedades venéreas, selección de sexo de cría y mantener un control y registro sobre la ganadería.

#### **2.1.6. Entorno Ambiental (Ecuador)**

El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), Ministerio de Ambiente del Ecuador (MAE) y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) empezaron la implementación de un proyecto el cual impulsa la identificación de tecnologías y buenas prácticas ganaderas. (FAO, 2017) Esto genera un impacto positivo, debido al aporte y

búsqueda de tecnología para el sector ganadero. Por lo cual es una oportunidad dado que existen entidades ecuatorianas e internacionales que impulsan la identificación de tecnologías y buenas prácticas ganaderas.

Bajo el decreto 3609. Texto Unificado de Legislación Secundaria del Ministerio de Agricultura y Ganadería, con el Título XXVIII se declara DEL REGLAMENTO DE PLAGUICIDAS Y PRODUCTOS AFINES DE USO AGRICOLA (AGROCALIDAD, 2018) Esto representa un impacto positivo, dado que existe un control sobre sustancias tóxicas. Lo que representa una oportunidad debido a que existen reglamentos y decretos que promueven las buenas prácticas y manejo de plaguicidas y elementos tóxicos en el sector ganadero, generando un mejor desarrollo y bienestar animal.

Por medio de la codificación 2004 – 02 la entidad de La Comisión de Legislación y Codificación emite las leyes de Desarrollo Agrario la cual tiene como objetivo el fomento, desarrollo y producción integral del sector agrario. (Congreso Nacional Comisión de Legislación y Codificación, 2004) Esto genera un impacto positivo, dado que existe un apoyo gubernamental al sector agrario. Por lo tanto, representa una oportunidad dado que existe un incentivo por parte del gobierno ecuatoriano al desarrollo agrario el cual repercute directamente en la ganadería.

#### **2.1.7. Entorno Político (Francia)**

Francia es uno de los cinco miembros permanentes del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas, también pertenece al Consejo de Europa, OTAN, OMC, OCDE, UEO, G8, G20 y a la Organización internacional de la Francofonía, siendo estas las más importantes ya que Francia se encuentra entre otras muchas organizaciones Internacionales. Esto presenta un impacto positivo, dado que Francia pertenece a varias entidades internacionales importantes que demuestran que es un país íntegro y de transparencia. Por otro lado, esto genera una oportunidad para Ecuador debido a que se encuentra iniciando relaciones comerciales con Francia.

Las negociaciones de Francia son: CARIFORUM – Unión Europea, Ecuador - Unión Europea, MERCOSUR – Unión Europea. (INTRADEBID, 2018)

Esto genera un impacto positivo, debido a los múltiples convenios con Ecuador.

Lo que representa una oportunidad debido a que Francia está presente en varios acuerdos comerciales entre los cuales se encuentra Ecuador.

El país de Francia llegó al máximo permitido por la normativa comunitaria de un total de 15% para ayudas acopladas de los fondos, donde el 2% está destinado para incentivos de la producción de proteína vegetal, esto es el máximo para el año 2018, de lo que aproximadamente el 85% está destinado a sectores ganadero. (Ministerio de Agricultura y Alimentación, 2019) Lo que representa un impacto positivo, debido a que existe un fuerte apoyo gubernamental al sector de la ganadería. Por lo tanto, se genera una oportunidad, dado que al recibir mayor apoyo gubernamental los resultados en desarrollo, técnicas y tecnología serán mejores para el sector ganadero.

#### **2.1.8. Entorno Económico (Francia)**

La economía francesa es considerada como una de las más importante del mundo por su nivel de PIB, ya que esta presenta un monto total del 2.583 Billón donde el sector agropecuario representa 1,51% de valor agregado sobre el PIB. (Banco Mundial, 2017) Esto representa un impacto positivo, debido a que Francia cuenta como uno de los PIBS más grandes del mundo. Lo que genera una oportunidad debido a que Francia es una de las principales economías del mundo y presenta una economía sólida. Para el año 2017 las exportaciones crecieron un total de 4,48% con respecto al año anterior 2016, donde las ventas al exterior representan el 20,67% de su PIB. Entre sus principales destinos se encuentran los países de Alemania, España y Italia, que abarcan el 14,92%, 7,81% y 7,61% del total de las exportaciones del país. Por otro lado, Francia registró un déficit en su Balanza comercial de 88,813.39 millones de USD, un 3,45% de su PIB, superior al registrado en 2016, que fue de 71,414.77 millones de USD, el 2,86% del PIB. (Banco Mundial, 2017) Esto representa un impacto positivo, debido a que Francia es una de las principales economías en importaciones y exportaciones, lo que genera una oportunidad dado que Francia presenta un déficit en la balanza comercial lo que significa que presenta mayores importaciones que exportaciones.

En el año 2013 la inflación de Francia presentó 1,96% y para el año 2107 fue de 0,18% uno de los porcentajes más bajos, ya que para el año 2016 presentó 0,4%. En base a la información se puede asumir que Francia posee una economía que se encuentra en crecimiento. (Banco Mundial, 2018) Esto muestra un impacto positivo, debido a que Francia, se mantiene en constante crecimiento de su PIB. Lo que representa una oportunidad ya que la economía de Francia se mantiene en constante crecimiento y presenta una solidez en esta.

### **2.1.9. Entorno Legal (Francia)**

Francia para el año 2010 ha elaborado un análisis basándose por el Grupo Interministerial sobre Seguridad Alimentaria, centrándose en aportar respuestas al fenómeno de las ocupaciones a gran escala de tierras agrícolas. Para el 2012, el Comité de Seguridad Alimentaria Mundial adoptó juntamente con Francia y otras entidades de la ONG, las directrices voluntarias sobre la gobernanza responsable de la tenencia de la tierra. (France Diplomatie, 2015) Esto representa un impacto positivo ya que entidades internacionales se reunieron y entran en consenso para lograr que el sector agrario tenga un acceso más seguro y equitativo de la tierra. Esto representa una oportunidad, dado que el sector agrario recibe un mayor aporte y atención por lo cual se va a evidenciar mejores resultados en su producción.

Para el año 2017, Francia y la FAO renovaron su programa de colaboración, fomentando y anticipando las estrategias para los próximos años sobre el cambio climático, la agricultura sostenible, etc. Por otro lado, el gobierno de Francia, por medio de sus ministerios y la Agencia Francesa de Desarrollo (AFD), se compromete a fortalecer su asociación en áreas de interés común, en coordinación con los otros organismos de la ONU. (FAO, 2017) Por lo tanto, se genera un impacto positivo, ya que existe una renovación de programas de colaboración con la FAO, de este modo esto representa una oportunidad, dado que son entidades internacionales que buscan el desarrollo correcto de la alimentación y la agricultura.

Francia a estimado una estrategia de bienestar animal para los años 2016-2020, los cuales se estructuran en 5 principios: Compartir y promover la innovación,



Responsabilizar al conjunto del sector, Continuar con la evolución de las practicas hacia una producción que respete más al animal, Prevenir y ser reactivo ante el maltrato animal, Informar a todos de los avances y resultados de un plan de acción. Dicha estrategia incluye también un apartado relativo a animales de compañía, caballos, animales para uso con fines científicos. Por otra parte en el año 2018 se establecieron 20 acciones más que se incluyen dentro de los cinco ejes. (Ministerio de Agricultura y Alimentación, 2019) Esto es un impacto positivo de Francia, debido a que se busca el bienestar animal. Por otro lado, esto representa una oportunidad, dado que dentro de estos 5 ejes se busca compartir y promover la innovación del bienestar animal, generando conciencia sobre el cuidado de éstos.

#### **2.1.10. Entorno Social (Francia)**

En Francia aquellas personas que se encuentran en un nivel de ingresos inferior al promedio de riesgo de pobreza pertenecen al 60% del ingreso nacional aprovechable. (Banco Mundial, 2017) A las personas que se encuentran privadas de materiales no se les permite el acceso a ingresos capaces de cubrir las necesidades básicas, debido a esto las personas deben acoplarse a las condiciones de vida, las cuales son limitadas debido a la falta de pagos del servicio público y arrendado. (Banco Mundial, 2017) Esto es un impacto negativo para Francia, sin embargo, no influye en la comercialización entre Francia y Ecuador, por ende, es una amenaza debido a que existe personas que son incapaces de cubrir sus necesidades básicas en Francia, por lo cual se puede atribuir este efecto a políticas gubernamentales que toma el país de Francia.

En el período del año 2011 al 2016, Francia presentó un promedio de 18,4% riesgo de pobreza y exclusión social. En Europa, Francia es considerada como la tercera economía más grande, la misma que ha sufrido un crecimiento lento, una cifra alta de desempleo y pérdida de presupuesto. (Banco Mundial, 2017) Esto es un impacto negativo para Francia ya que repercute negativamente sobre el país. Por lo tanto, se presenta una amenaza debido a la alta cifra de desempleos y pérdida de presupuesto a la largo de los años. Sin embargo es una de las principales potencias económicas del mundo.

En el 2015 el IDH en Francia fue de 0,897 puntos, un aumento con respecto al año anterior 2014, el cual arrojó 0,894 puntos. El IDH se encarga de analizar la salud, educación e ingresos. Francia se encuentra en el puesto 20 del ranking de IDH. (Banco Mundial, 2017) Esto representa un impacto positivo, debido a que existió un aumento en el índice de IDH. Lo que se genera una oportunidad debido, a que Francia ocupa el puesto 20 en este ranking, por lo cual esto representa un impacto positivo, debido a que Francia al pertenecer a este ranking demuestra una solidez de la situación nacional que pasa este país.

### **2.1.11. Entorno Tecnológico (Francia)**

Francia es uno de los países que se concientiza con la importancia de los procesos relativos a la propiedad agraria, por lo cual ha decretado en 1996, el Comité Técnico sobre Propiedad Agraria y Desarrollo (CTFD), reuniendo investigadores, profesionales, para realizar un análisis y seguimiento de la actualidad de la propiedad agraria en los países en vías de desarrollo. (France Diplomate, 2015) Esto presenta un impacto positivo, debido a que genera preocupación por países en vías de desarrollo, por lo cual esto representa una oportunidad, dado que existe un apoyo y seguimiento al sector agrario que se enfoca en todos los procesos de uso de la tierra o relacionados con ella.

Francia al trabajar conjuntamente y ser socio activo de la FAO, en apoyo de objetivos de seguridad alimentaria y de desarrollo agrícola, las áreas prioritarias son: mejora de la gobernanza global de la seguridad alimentaria y la agricultura, mejora de la calidad alimentaria, mejorar de la gestión y el uso de los recursos naturales, difundir y aprovechar los resultados de la investigación sobre la agricultura, seguridad alimentaria. (France Diplomate, 2015) Esto representa un impacto positivo, debido a que existe una fuerte relación con la FAO, por lo cual se genera una oportunidad, puesto que FAO es una de las organizaciones de las Naciones Unidas para el apoyo del desarrollo agrícola, siendo este un factor importante en el desarrollo pecuario.

Los ganaderos franceses desde hace mucho tiempo han puesto en práctica y han llegado a valorizar la genética nacional, ya que existen razas bovinas de carne, las cuales han sido reconocidas y seleccionadas entre las mejores del

mundo. Esto genera un beneficio para los ganaderos en la elección de estas razas y la cadena productiva. Por otro lado, el ganado francés es reconocido por su calidad de carne debido a sus razas. (FRANCE GÉNÉTIQUE ELEVAGE, 2011) Esto representa un impacto positivo, debido a que Francia se caracteriza por ser el país más importante con mayor exportador de material genético en el mercado europeo e internacional, debido a la alta calidad de semen de los progenitores, garantías sanitarias de ejemplares (SERAGRO, 2015), donde se señala la progresividad con éxito en la producción de carne, con altos incrementos de peso y carcasas de excelente calidad.

#### **2.1.12. Entorno Ambiental (Francia)**

La producción pecuaria tiene un gran impacto en los recursos naturales y la biodiversidad lo que provoca un significativo cambio climático, a través del pastoreo o de la producción de cultivos forrajeros. (IFEN, 2007) Esto señala un impacto positivo, debido a una fuerte concientización de Francia por el medio ambiente. Lo que representa una oportunidad, dado que el país de Francia muestra preocupación por los efectos generados por la producción pecuaria. La Ley de Orientación Agrícola N° 2006-11 del 5 de enero de 2006, pretende promover prácticas agrícolas respetando al medio ambiente, mediante medidas fiscales. (IFEN, 2007) Esto es un impacto positivo, dado que Francia muestra preocupación por el cuidado del medio ambiente. Por lo tanto, representa una oportunidad, debido a que se fomenta buenas practicas con el medio ambiente para la conservación de este.

La Ley No 2005-205, del 1° de marzo de 2005, la carta del medio ambiente se implementa en Francia, la cual enumera en diez artículos los derechos y deberes en materia de medio ambiente. (IFEN, 2007)

Esto es un impacto positivo, ya que promueve al cuidado de recursos no renovables. Esto es una oportunidad porque Francia se enfoca en los derechos y deberes en materia ambiental.

## **2.2. Análisis de la Industria**

Según Michael Porter, el modelo de las cinco fuerzas establece el punto de partida de cualquier organización, que trate de evaluar o formar una estrategia. El modelo de Porter se enfoca en la competencia que se enfrentan las organizaciones, dando una base para medir el desempeño superior. (Magretta, 2014) ([Anexo 5.](#))

### **2.2.1. Amenaza de entrada de competidores (Medio Alta – 3,2)**

Es necesario cumplir con las regulaciones gubernamentales que exige la ley ecuatoriana para poder iniciar un negocio o empresa. Sin embargo, para este tipo de industria es necesario cumplir con los requisitos, normas y certificados que provee las entidades de “AGROCALIDAD” y “MAGAP”, las cual proporcionan los permisos de funcionamiento y comercialización de productos zoéticos y material genético, etc. (AGROCALIDAD, 2014). Esto presenta una amenaza, debido a que los requisitos necesarios para el emprendimiento de una empresa son fáciles de obtener, por lo cual presenta una barrera de entrada baja. En la Superintendencia de compañías bajo el código CIU: A0162.01.01 la cual corresponde “Actividades para mejorar la reproducción, crecimiento y rendimiento de los animales relacionados con la inseminación artificial, servicios de sementales.” (INEC, 2012) Existen registradas un total de 12 empresas con un promedio de curva de experiencia de 18 años. (SUPERCIAS, 2017) Esto presenta una amenaza, ya que existen empresas ya posicionadas, con una alta experiencia en el mercado, por ende, esto representa una barrera de entrada alta. Por otra parte, la empresa con más años en la industria es CENAPEC LTDA con 40 años de experiencia, sin embargo; no presenta el monto total de ingresos más alto. Por otro lado, la empresa AGROAMBIENTE CIA. LTDA. con 20 años en el mercado presenta el monto más alto en total de ingresos. Existen nuevas empresas con un promedio de 6 años las cuales son: AGENKACOM S.A, GMJFELIX CIA. LTDA Y INVISVEMI DISTRIBUIDORA Y SOLUCIONES TECNICAS S.A. (SUPERCIAS, 2017). Esto genera una oportunidad ya que en la industria las empresas con mayor experiencia son enfocadas a la comercialización de productos zootécnicos, productos agrícolas y no están muy

orientados a la comercialización de semen, esto presenta una barrera de entrada baja. Por otra parte, existe la barrera de entrada de conocimiento, un factor muy importante debido a lo logística y control que se debe mantener durante los procesos para la comercialización e importación del Material Genético. Lo que se genera una oportunidad dado que se puede obtener ventaja del “know how” de las empresas a importar, esto presenta una barrera de entrada alta.

### **2.2.2. Rivalidad entre Competidores (Media Alta – 3,2)**

La empresa AGROAMBIENTE CIA. LTDA. acapara el 28,26% del mercado en “Actividades para mejorar la reproducción, crecimiento y rendimiento de los animales relacionadas con la inseminación artificial, servicios de sementales.”, la cual indica para el año 2017 con un total de ingresos de 1.268.718 USD, esto es una oportunidad ya que no acabara gran parte del mercado, por ende, representa una barrera de entrada baja. Por otro lado, existen dos empresas donde estas ocupan cada una el 16% las cuales son: INSEMINACIÓN Y M.A.S PRODUCTOS VETERINARIOS INSEMINARYMAS CIA. LTDA. y AGROINDUSTRIAL EL PONGO S.A., el restante 38,86 % del mercado lo acapara nueve empresas, (SUPERCIAS, 2017). Esto quiere decir que existe un tipo de industria fragmentada donde hay una alta concentración de competidores en el mercado. Lo que genera una amenaza, debido a la alta concentración de competidores en la industria, por lo cual representa una entrada media alta. Sin embargo, los productos ofrecidos por las empresas tienden a tener una diferenciación en precios y calidad, de manera que, existe una rivalidad entre estas por los productos sustitutos, esto genera una barrera de entrada baja.

### **2.2.3. Poder de negociación de los proveedores (Medio Baja – 2,4)**

Los proveedores para “Actividades para mejorar la reproducción, crecimiento y rendimiento de los animales relacionadas con la inseminación artificial, servicios de sementales.” (INEC, 2012) Se encuentran bajo el código CIIU A 1041.03 “Producción de semen y embriones bovinos” (INEC, 2012), donde existen un total de 6 empresas que registran sus ingresos. (SUPERCIAS, 2017) Esto presenta una oportunidad ya que existen pocas casas comerciales o productoras

de semen que brinden este servicio a nivel ecuatoriano, esto genera una barrera de entrada baja. Sin embargo, existen varias empresas que ofrecen este producto para exportar al país de Ecuador. DIMUNE S.A. es la empresa líder ya que abarca un total del 66% del mercado, seguida de SELECTECUADOR CIA. LTDA. la cual engloba el 27% del mercado. Esto representa una amenaza ya que existe dos empresas que acaparan el 93% del mercado, por esta razón, se genera una barrera de entrada alta. (SUPERCIAS, 2017) Las empresas proveedoras muestran una organización fragmentada, ya que no pertenecen a ninguna asociación o están ligadas a otra institución o empresa. Por otra parte, los insumos de que ofrecen estos proveedores son producidos por los mismo, de modo que, los proveedores llegan a ser nuestra competencia. Por lo tanto, representa una amenaza ya que ofrecen el mismo producto, por lo cual es una barrera entrada alta.

#### **2.2.4. Poder de negociación de los clientes (Medio Alta– 3,3)**

En la Superintendencia de compañías bajo el código CIIU A 1041.03 “Producción de semen y embriones bovinos” (INEC, 2012) existen registradas un total de 6 empresas con un promedio de curva de experiencia de 15 años. (SUPERCIAS, 2017) Lo que genera una oportunidad ya que estas empresas no muestran innovación para abarcar nuevos nichos de mercado, esto presenta una barrera de entrada baja. Por otra parte, el mercado de inseminación se ha convertido en una tendencia que ha sido poco explorada y no hay mayor presencia de investigación y desarrollo a nivel local en ganado de carne, esto es generado por la falta de información y conocimiento de los ganaderos. Por lo tanto, presenta una oportunidad debido a que no existe mayor información y desarrollo de pajuelas para el mercado de carne y doble propósito, por consiguiente, se genera una barrera de entrada baja. Sin embargo, existen clientes que consumen de forma organizada los productos, esto se refiere a que llevan un control de su consumo, generando una oportunidad, ya que existe un consumo constante y organizado, de modo que, esto señala una barrera de entrada baja.

La empresa con más años en la industria es SELECTECUADOR CIA. con 18 años de experiencia la cual abarca el 27% del mercado, seguido por la empresa

LTDA. DIMUNE S.A. con 16 años de experiencia y englobando el 66% del mercado. Estas empresas al ya abarcar gran parte del mercado no muestran gran diferenciación entre sus productos. Por otro lado, estas empresas presentan una variedad de precios desde los más bajos hasta los más altos. Esto representa una oportunidad en la industria debido a que no existe un diferenciador para los productos, por lo tanto, es una barrera de entrada baja.

#### **2.2.5. Amenaza de productos sustitutos (Medio Alta – 4)**

Según datos obtenidos en la Superintendencia de compañías bajo el código CIIU: A0162.01.01 la cual corresponde “Actividades para mejorar la reproducción, crecimiento y rendimiento de los animales relacionadas con la inseminación artificial, servicios de sementales.” (INEC, 2012) no existen productos sustitutos para el código CIIU A 1041.03 “Producción de semen y embriones bovinos” (INEC, 2012). Sin embargo, para evitar la inseminación se utiliza la cruce natural entre bovino, este llegaría a ser un producto sustituto directo, pero no registrado. Por lo tanto, esto presenta una amenaza ya que la mayoría de las fincas o haciendas utiliza dicho método, por ende, esto representa una barrera de entrada alta. Por otro lado, a nivel tecnológico del producto sustituto que vendría a ser la cruce natural mediante la monta con toros reproductores es un método reproductivo común. Al ser un método natural, los costos de este producto sustituto vendrían a tener un menor costo. Lo que representa una amenaza, ya que los ganaderos no están bien informados sobre los beneficios que traer la inseminación artificial, generando una barrera de entrada alta.

#### **2.2.6. MATRIZ EFE**

El nivel de respuesta al código CIIU: A0162.01.01 la cual corresponde “Actividades para mejorar la reproducción, crecimiento y rendimiento de los animales relacionadas con la inseminación artificial, servicios de sementales.” (INEC, 2012) las oportunidades y amenazas del sector industrial son medio alto (3,10). La oportunidad más fuerte del sector industrial es la existencia del apoyo gubernamental, esto quiere decir que el Gobierno está incentivando y

asesorando en esta nueva área. Se sugiere aprovechar las exoneraciones de las tarifas arancelarias, esto se debe al acuerdo comercial con la Unión Europea. La amenaza más grande es el posicionamiento de las empresas en el mercado. Por lo que se sugiere implementar nuevas razas de ganado bovino para incentivar la producción de carne y doble propósito. ([Anexo 7.](#))

### **2.2.7. Conclusiones del Entorno:**

- Para los productos con Sub-partida N. 0511.10.00.00 “Semen de Bovino”, y Sub-partida N. 7612.90.30.00 “Envases criógenos”, las cuales presenta una Tarifa arancelaria de 0%, 0% IVA Y 0,5% FODINFA, esto se debe al acuerdo comercial con la Unión Europea (código 8008), la cual permite exonerar los productos con los siguientes Código liberatorio a utilizar: 0416 y 0640 regulado por la SENA E
- El incentivo por parte del Gobierno y las instituciones del Ministro de Agricultura de Ecuador promueve alianzas para el análisis y medición de políticas públicas del sector agropecuario junto con otras identidades; FAO, BID y FIDA, con el fin de fortalecer y apoyar el sector agropecuario en su producción.
- El impulso de la tecnología y las buenas prácticas de ganadería, altamente productivas y amigables con el medio ambiente son impulsadas por las entidades de: MAGAP, MAE, FAO, con el fin de promover un buen desarrollo en el entorno ganadero, mediante el correcto manejo del ganado y de la tecnología generando una amigabilidad con el medio ambiente.
- La tasa del crecimiento del PIB Real Agropecuario se ha mantenido en decrecimiento los últimos 4 años, esto se puede atribuir a los factores que han afectado a la economía nacional, con un efecto similar en los demás sectores entre los cuales tenemos: bajos precios del petróleo, bajos precios internacionales, desastres naturales, problemas fitosanitarios, etc.
- En la Superintendencia de compañías bajo el código CIIU A 1041.03 “Producción de semen y embriones bovinos” Existen registradas un total de 6 empresas con un promedio de curva de experiencia de 15 años. Entre las cuales solo dos empresas abarcan más de la mitad del mercado.
- En el poder de negociación con los proveedores se evidencia que existen dos empresas con más de 15 años en la industria, acaparando un total del 93% del



mercado, convirtiéndoles en los mayores proveedores ya posicionados en la industria de material genético, entre otros productos.

- Los proveedores bajo el código CIIU A 1041.03 “Producción de semen y embriones bovinos”, según el análisis indican que existen un total de 6 empresas que registran sus ingresos. Por otro lado, se evidencia un número bajo de empresas en la industria que provee los insumos.
- La rivalidad entre competidores indica que existe un total de 12 empresas registradas, esto quiere decir que existe un tipo de industria fragmentada donde hay una alta concentración de competidores en el mercado. Sin embargo, los productos ofrecidos por las empresas tienden a tener una diferenciación en precios y calidad, por ende, existe una rivalidad entre estas por productos sustitutos.
- Al analizar los datos bajo el código CIIU A 1041.03 “Producción de semen y embriones bovinos”, se determinó que no existe un producto sustituto establecido. Sin embargo, existe la reproducción natural, por lo tanto, no entra dentro de un producto establecido. Por otro lado, la tecnología que demanda este producto sustituto que vendría a ser la cruce natural es baja ya que es un método reproductivo común.

### **3. ANÁLISIS DEL CLIENTE**

Para el análisis del cliente se desarrollará en dos enfoques, cuantitativo y cualitativo, los cuales son paradigmas de la investigación científica, pues ambos emplean procesos cuidadosos, sistemáticos y empíricos en su esfuerzo por generar conocimiento. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006)

#### **3.1. Definición del problema**

El inconveniente principal para esta investigación se define como: ¿Cuáles son las características que espera el consumidor del producto y el precio por el cual estarían dispuestos a pagar por el material genético importado desde el país de Francia?

### **3.1.1. Investigación cualitativa y cuantitativa**

Para el proyecto se llevará a cabo una investigación con enfoque cualitativo el cual utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006) Por otro lado, se implementará una investigación con enfoque cuantitativo la cual usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006)

### **3.1.2. Entrevista a Expertos y Cliente**

Mediante la entrevista a expertos ([Anexo 9.](#)) se mencionó que la experiencia adquirida con el pasar de los años en la Industria como docente y empresario ha sido de gran ayuda para desarrollar y brindar soluciones en el ámbito de la genética, donde se da gran importancia a la base genética que tiene la ganadería, conjuntamente con un buen control del ganado, producción y nutrición ya que esto representa los pilares para mantener una buena ganadería. Por otro lado, dentro del negocio agropecuario en el Ecuador se debe tomar en cuenta parámetros con la finalidad que el negocio sea rentable y sostenible en el tiempo, siendo así que este negocio debería estar orientado a todas las ganaderías. Ecuador al ser un mercado pequeño con un total de 4,7 millones de animales, unos de los mayores problemas mencionados por los Expertos es la falta de registros oficiales actualizadas del número total de ganado existente, sin embargo, a pesar de ser un mercado tan pequeño se encuentran competidores de nivel mundial, de este modo, para destacar sobre los demás competidores es necesario representar una casa comercial reconocida, brindar un producto de calidad y abarcar gran parte del mercado, no obstante, la falta de cobertura de mercado puede generar la disminución de los resultados en las ventas y del servicio. Por otra parte, es importante la implementación en el negocio agropecuario varias líneas de productos zootécnicos, asesoría en la venta de pajuelas de inseminación y otros productos. A pesar de ello, uno de los mayores

retos se considera el manejo de cartera y crédito ya que es considerado un negocio informal.

El experto Juan Manuel Oviedo mencionó los puntos importantes que debe mantener una empresa: fuerza de ventas, honestidad de fuerza de ventas, capacitaciones, correcta organización de crédito y cobranzas. Por otra parte, mantener una provisión de nitrógeno líquido es importante, esto se debe a que los expertos mencionaron reiteradamente que las pajuelas se deben conservar bajo criogenización.

El experto Vicente León señaló la importancia sobre la asesoría al ganadero en la selección de pajuelas de acuerdo con el tipo de ganado para cubrir las necesidades que busca el ganadero. En contraste, es importante aplicar un programa de mejoramiento genético en Haciendas o Fincas ya que el mejoramiento genético en razas de carne muestra resultados más rápido debido a que los resultados se aprecian a partir de la segunda generación. Los expertos indicaron varios aspectos para el ganado de leche y de carne de los cuales se debe tomar en cuenta al momento de seleccionar una pajuela. Para el ganado de leche se mencionó lo siguiente: rasgos de salud, fertilidad, parámetros de longevidad, salud de pezuña, salud mamaria, litro de leche por lactancia o calidad de leche o por el nivel del porcentaje de grasa. Para el ganado de carne señalaron los siguientes puntos: facilidad de parto, velocidad de crecimiento, peso al destete y peso al año, calidad de carne, ancho de cadera, profundidad del tórax, ancho de pecho. Sin embargo, se debe considerar si el ganadero está buscando mejorar la genética para camal, crías, reproductores o madres reproductoras.

El experto Juan Manuel Oviedo de Select Ecuador mencionó la importancia de registrarse como importador en Agrocalidad, conjuntamente el proveedor extranjero debe estar registrado frente a Agrocalidad como exportador, tener el permiso de funcionamiento de Agrocalidad como almacén de venta y distribución de material genético. También se mencionó que existe un protocolo sanitario entre los dos países, donde las enfermedades deben estar homologadas ya que sin este permiso es imposible importar.

Los expertos coincidieron en la mayoría de los puntos de recomendación, sin embargo, se destacó que es importante entrar a competir con un producto de calidad y servicio adecuado, más que entrar a competir por un nivel de precios, si este fuese el caso se entraría en un océano rojo, el cual está saturado, por lo cual hay que encontrar una diferenciación de producto o servicio que se pueda ofrecer al ganadero o al mercado. El experto de Select ECUADOR mencionó que aproximadamente en el Ecuador hay 15 o 18 empresas que importan semen, donde se deben inseminar al año un total de 400 mil vacas, solo el 10 – 12 % de los animales en el Ecuador se inseminan.

### **3.1.3. Focus Group**

La investigación por medio del Focus Group es utilizada para comprender el estilo de vida de los consumidores, generar nuevas ideas de productos y evaluar cómo un grupo interpreta un concepto de producto y identificar sus atributos. Por otro lado, esta investigación es usada para estudiar los hábitos de uso de los consumidores del producto y los de la competencia. (SANTOS, 2017), a continuación, se presentará los resultados obtenidos:

El Focus Group ([Anexo 10.](#)) se realizó en Quito con la participación de ocho personas con un rango de edad de 22 – 27 años, entre los cuales se encontraban ganaderos de Leche y ganaderos de Carne. Todos los presentes tienen fincas o haciendas, donde pusieron hincapié sobre la importancia y el mejoramiento genético que se debe llevar.

Los entrevistados mencionaron que la industria de venta de semen bovino se encuentra en crecimiento ya que la inseminación artificial es una tendencia en auge y esto se puede evidenciar en las últimas ferias ganaderas. Por otra parte, se mencionó que existen empresas ecuatorianas que trabajan con semen nacional para poder mantener la línea de rusticidad, esto genera que exista un balance en la genética para evitar enfermedades y generar una adaptabilidad para el suelo ecuatoriano y el clima.

Las empresas que mencionaron los entrevistados son: La hacienda la Fontana del Señor Roberto Cava conocida como SEMEN GENÉTICA 3000, también se mencionaron varias casas comerciales como: Biogensa, Select ECUADOR, ABS

y el uso de pajuelas brasileñas. Los entrevistados comentaron que las pajuelas nacionales están dentro de su preferencia ya sea por el costo y por la fácil adaptabilidad de las nuevas generaciones de ganado bovino en las diferentes zonas ganaderas, sin embargo, buscan nuevas razas y mejorar la genética. No obstante, se mencionó que no hay mejor calidad que las pajuelas de las casas comerciales extranjeras ya que estas presentan mayores estándares de calidad, a pesar de que, los entrevistados concuerdan que las casas comerciales que usan ya llevan generaciones trabajando con sus familias y no han presentado mayores inconvenientes con el servicio y los productos. Sin embargo, están dispuestos a probar nuevas casas comerciales tanto nacionales como internacionales, siempre y cuando estas presente pruebas, registros y resultados necesarias para respaldar su información y ofrezcan un seguimiento y un asesoramiento por parte de un técnico. Por otro lado, la ganadería del Ecuador es manejada de forma empírica ya que el ecuatoriano sigue arraigado a las prácticas transmitidas por generaciones y no buscan abrirse a nuevas técnicas y consejos de técnicos especializados, pese a que, las nuevas generaciones buscan romper estos paradigmas y buscar nuevas ventajas de la tecnología, donde los participantes ya utilizan la inseminación artificial en su ganado, para la compra de estas pajuelas los entrevistados se basan en registros previos y buscan mejorar la genética según la zona ganadera en que se encuentra sus fincas o haciendas, a pesar de ello, se mencionó la falta de entendimiento sobre los catálogos y creen que se necesario el asesoramiento de un técnico al momento de comprar el semen bovino. Los parámetros para el ganado de carne que buscan los entrevistados son: rendimiento de hijos, ganancia de pesos, infiltración de grasa, hocico más amplio, temperamento maternal, tamaño de la glándula mamaria y para el ganado de leche los parámetros que se buscan son: composición de ubre, buena fortaleza en ubres, fortaleza en patas, mayor capacidad corporal, rendimiento de hijas y pajuelas sexadas.

Los entrevistados concordaron que les gustaría informarse por un catálogo que no se presente de forma técnica y sea más dinámico, para ser de fácil lectura y comprensión para las personas que no sepan de parámetros, se debería implementar más información y la descendencia de los sementales, también se

recomendó la presencia en Ferias Ganaderas desarrolladas en las distintas provincias del país, radio, panfletos y redes sociales.

Entre los precios mencionados por los entrevistados se dividen en diferentes categorías: Pajuelas calidad estándar (15 – 25 USD), pajuelas de calidad (25 – 30 USD) y pajuelas de alta calidad (40 – 60 USD). Sin embargo, se indicó que las pequeñas ganaderías estarían dispuestas a pagar un precio más bajo del estándar ya que no presentan una alta producción. Se señaló por parte de los participantes la implementación de un servicio, donde exista un asesoramiento en la compra de pajuelas con respecto al tipo de ganado, un seguimiento y el asesoramiento en diferentes áreas ganaderas.

### **3.2. Planteamiento del problema**

Determinar los factores para la implementación de un nuevo grupo racial y/o raza de carne o de doble propósito por parte del ganadero y las decisiones que influyen al momento de compra de material genético. (¿Cuáles son los factores que analizan los ganaderos antes de adquirir una pajueta de inseminación para mejorar la genética del ganado?)

### **3.3. Desarrollo de un planteamiento de problema**

#### **3.3.1. Objetivo General**

Determinar la viabilidad de la importación de Material Genético “Semen Bovino” del país de Francia para la comercialización en los cantones de Rumiñahui y Mejía para finales del año 2019.

#### **3.3.2. Objetivos específicos**

- Definir el perfil del cliente potencial para la comercialización del material genético “Semen Bovino”, importado para finales del año 2019.
- Conocer la importancia de la genética del ganado en las ganaderías de las cantantes Rumiñahui y Mejía para finales del año 2019.
- Definir los gustos y preferencias del cliente sobre la adquisición de material genético "Semen Bovino" para la correcta comercialización del producto para finales del año 2019.

- Identificar los mejores canales por el cual se va a comercializar el material genético, pajuelas de semen bovino para finales del año 2019.
- Determinar el medio publicitario del material genético para llegar al público meta de los contantes Rumiñahui y Mejía para finales del año 2019.
- Definir el mejor precio para la venta de pajuelas de semen bovino de acuerdo con el nivel económico del cliente para finales del año 2019.
- Definir el tamaño de la demanda para obtener un total de clientes potenciales para la comercialización de pajuelas de inseminación para finales del año 2019.

### 3.3.3. Formulación de un diseño de investigación

Se ha diseñado una encuesta la cual está conformada por 29 preguntas las cuales se encuentran en el [Anexo 11](#).

Muestreo: población finita

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

Donde:

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población

e = error estándar

k = nivel de confianza

p = probabilidad de éxito

q = probabilidad fracaso

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

$$n = \frac{(1,96)^2 * 0,5 * 0,5 * 6824}{(0,5^2 * (6824 - 1)) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 364$$

De acuerdo con el cálculo del muestreo se determinó que el número de encuestas a realizarse es de 364, sin embargo, por fines académicos se han realizado 50 encuestas. ([Anexo 12.](#))

### **3.3.4. Recopilación de datos**

Se realizó un estudio no probabilístico con un total de 29 preguntas tanto abiertas como cerradas. Las encuestas fueron aplicadas a 50 ganaderos entre los cuales se encontraron personas entre 20 a 53 a más años de edad.

### **3.3.5. Preparación y análisis de datos**

Para el análisis se realizó una correlación de Spearman entre variables, donde los valores más cercanos a 1 o -1 presentan una correlación de datos.

Se realizó 50 encuestas entre las cuales se tomó edades de referencia entre 20 a 53+ años, entre los cuales el 28% de Ganaderos de tiempo completo se encuentra en el rango de edad de 53+ años. De las personas que han adquirido el servicio el 32% de los ganaderos con edad de 53+ años, si han adquirido el material genético "Semen Bovino", por otro lado, del mismo modo el segundo porcentaje más alto es del 28%, el cual representa a los ganaderos con edad de 31 - 41 años. Existe una relación positiva de 0,40 entre los factores de ingresos y la ubicación de su finca o hacienda. El 76% de las personas consultadas, con mayores ingresos se encuentran en la región sierra.

Se puede evidenciar que existe una relación positiva de 0,37 entre los factores que se toman en cuenta de ocupación actual y la adquisición del servicio, por lo cual los ganaderos están dispuestos a mejorar la genética en su ganado. El 66% de los ganaderos de tiempo completo sí ha adquirido el servicio, por otro lado, el 26% de ganaderos de tiempo parcial, asimismo han contratado el servicio.

Existe una relación negativa de -0,40 con respecto a los factores de implementar un nuevo grupo racial y/o raza de carne o de doble propósito y el nivel de ingresos. El 80% de los ganaderos con ingresos mayores a 2504 USD mensual, están dispuesto en adquirir un nuevo grupo racial y/o raza.

Existe una relación negativa de -0,55 entre la adquisición del producto y el medio por el cual se puede tener información de la comercialización de material genético "Semen Bovino". El 88% de ganaderos que han adquirido el material genético, prefieren recibir la información por medio de catálogos.

Se puede evidenciar una relación negativa de -0,69 con respecto a los factores de ubicación de la finca o hacienda con respecto a la predominancia de ganado.



El 72% de fincas o haciendas ubicadas en la región Sierra la raza predominante en esta región es la raza Holstein.

De acuerdo con el modelo Van Westerndorp, el cual se usó para realizar el análisis de precios, se determinó que el precio que las personas están dispuestas a pagar se muestra entre \$22 y \$27 dólares. Este valor es el resultado del equilibrio entre barato que no compraría y muy caro que no compraría.

### **3.3.6. Preparación y presentación de informe:**

- Se estableció que para los productores que se dedican a tiempo completo y tiempo parcial a la actividad ganadera, es muy importante el mejoramiento genético y a su vez un buen manejo del ganado, producción de pastizales, nutrición, y administración para mantener un adecuado sistema de producción de leche y carne.
- Los ganaderos con mayores ingresos están dispuestos a implementar un nuevo grupo racial y/o raza dentro de su ganado para mejorar la genética con el fin de percibir los resultados en las siguientes generaciones del ganado.
- Se pudo determinar que el mejor medio para adquirir información y comercializar el materia genético “Semen Bovino” son los catálogos y el asesoramiento técnico, sin embargo, se importante considerar un buen manejo de cartera y crédito.
- El análisis de sensibilidad determinó un precio por pajueta entre \$22 y \$27 dólares, al que el cliente estaría dispuesto a pagar, no obstante, en el desarrollo del proyecto se establecerá el precio adecuado por medio de las estrategias de Marketing.
- Las ganaderías ubicadas en la región Interandina del Ecuador, presentan razas predominantes de leche y doble propósito entre las cuales se encuentran: Holstein, Brown Swiss, Normando y Jersey. Además, se evidenció un alto número de bovinos que no presentan un alto potencial genético, conociéndose como “Mestizos” dentro de las ganaderías de los cantones Rumiñahui y Mejía.

- Se determinó que uno de los mayores problemas es la falta de registros de manejo de ganado, así como del número total de cabezas bovinas, siendo este un nicho de mercado limitado con un total de 4,7 millones de animales en el país; sin embargo, a pesar de ser un mercado reducido, se encuentran un gran número de empresas competidoras dentro de la industria de material genético.

#### **4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

##### **4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada y sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.**

En base a los resultados obtenidos la industria de material genético “Semen Bovino” presenta una Tarifa arancelaria de 0%, 12% IVA y 0,5% FODINFA para la importación de pajuelas. Sin embargo, dicho producto puede ser exonerado con una Tarifa 0% de IVA, esto se debe al Acuerdo comercial UNIÓN EUROPEA. Ecuador para el año 2017, representó un PIB de 103,1 Miles de Millones USD, donde el 8% de dicho PIB es representado por el sector Agropecuario, dando un Valor Agregado Bruto Real de 5,593 Millones de USD en precios constantes. Por otro lado, en el mismo año la tasa anual de ganado vacuno en términos de variación registro un aumento de 1,53% con relación al año anterior 2016 a nivel nacional, denotando que la región sierra presenta una mayor cantidad de ganado con un total de 48,87%.

El incentivo por parte del Gobierno y las instituciones del Ministro de Agricultura de Ecuador promueve alianzas para el análisis y medición de políticas públicas del sector agropecuario junto con: la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), con el fin de fortalecer y apoyar el sector agropecuario. No obstante, Francia es uno de los países que se concientiza con la importancia de los procesos relativos a la propiedad agraria, por lo cual ha creado, en 1996, el Comité Técnico sobre Propiedad Agraria y Desarrollo (CTFD), reuniendo investigadores, profesionales, para realizar un análisis y seguimiento de la actualidad de la propiedad agraria en los países en vías de desarrollo. (France Diplomate, 2015)

En la industria para la actividad económica de venta de pajuelas de semen bovino cuenta con un total de 12 empresas registradas en la Superintendencia de compañías, donde estas presentan un promedio de curva de experiencia de 18 años, de las cuales existen dos compañías que abarcan gran parte del mercado. La empresa con más años en la industria es CENAPEC LTDA con 40 años de experiencia, sin embargo, no presenta el monto total de ingresos más alto, no obstante, la empresa AGROAMBIENTE CIA. LTDA. con 20 años en el mercado presenta el monto más alto en total de ingresos. Por otro lado, en la industria con actividad económica “Actividades para mejorar la reproducción, crecimiento y rendimiento de los animales relacionadas con la inseminación artificial, servicios de sementales.” (INEC, 2012) no existe un producto sustituto registrado para las pajuelas de inseminación artificial, sin embargo, existe el método de reproducción animal de forma natural, el cual vendría a ser el producto sustituto más utilizado por pequeños ganaderos, donde no se tiene mayor conocimiento sobre los beneficios de la inseminación artificial.

En la Superintendencia de compañías bajo el código CIIU A 1041.03 “Producción de semen y embriones bovinos” (INEC, 2012) existen registradas un total de 6 empresas con un promedio de curva de experiencia de 15 años. Entre las 6 empresas se encuentran dos empresas líderes las cuales son: DIMUNE S.A., la cual abarca un total del 66% del mercado, seguida de SELECTECUADOR CIA. LTDA. la cual engloba el 27% del mercado. Sin embargo, se identificó que los proveedores vendrían a ser nuestra competencia directa, debido a que estos importan y desarrollan el producto de “Material Genético”.

En las diferentes haciendas ganaderas de los cantones de Rumiñahui y Mejía se puede indicar que el mejoramiento genético es un gran potencial para el incremento en la producción y productividad de las ganaderías de carne y doble propósito, cabe recalcar que paralelamente los ganaderos tienen que implementar mejores prácticas de manejo de ganado, alimentación, sanidad animal, manejo de potreros, entre otros, con el asesoramiento directo de la empresa.

En la actualidad existe un gran número de unidades productivas de ganado de carne con poca información de utilización y manejo de material genético de toros de carne mejorados en la zona de estudio.

La Creciente población demográfica del país determina un incremento permanente del consumo de proteína de origen animal, en este caso la carne bovina es una fuente importante de proteína para la alimentación humana por lo que se requiere animales de alto potencial cárnico que produzcan mayor calidad y cantidad de carne magra y otros subproductos de estas razas.

En base a las necesidades de los productores en función de la composición de los hatos ganaderos: toro(s), vacas en producción, vacas secas, vaconas de vientre (aptas para la monta), vaconas fierro (6 meses – 18 meses), terneras (0 – 6 meses de edad), novillos y toros de engorde y en base a su evolución del hato se puede determinar eficientemente el número de pajuelas que se requerirán en el hato por año. Los productores prestan atención a la calidad del producto (pajuelas mejoradas) por lo que el proyecto del estudio buscará los mejores proveedores de material genético mejorado, y en caso de requerirse se buscarían nuevas casas productoras.

Se decidió entrar en la industria ya que el mercado de producción de ganado de carne en la Región Sierra es menor que en los trópicos ecuatorianos donde este es poco explorado y no hay mayor presencia de investigación y desarrollo a nivel local en ganado de carne, debido a que la mayoría de las ganaderías de carne no utilizan pajuelas de toros mejorados, esto es generado por la falta de información y conocimiento de los ganaderos, como el precio de adquisición de las pajuelas de semen bovino.

Esto determina la oportunidad de negocio, que se presenta para la importación de Pajuelas (Material Genético Mejorado) “Semen Bovino”, procedente de Francia para la comercialización y utilización en ganado de carne, para su mejoramiento genético, productividad y producción de las ganaderías de carne de los cantones de Rumiñahui y Mejía.

## 5. PLAN DE MARKETING

“La razón de ser de un plan estratégico es formular las principales opciones estratégicas que la empresa tomará en cuenta, de una manera clara y concisa, para asegurar su desarrollo en el largo plazo”. (Lambil, Galluci, & Sicurello, 2009)

### 5.1. Estrategia general de Marketing

Una vez analizados los resultados obtenidos sobre los gustos y preferencias de los encuetados se debe designar las estrategias de marketing las cuales permiten conseguir los mejores resultados para los objetivos esperados que se desea alcanzar. Para la elaboración de una estrategia de desarrollo es clarificar la naturaleza de la ventaja competitiva sostenible, que servirá como base para las acciones estratégicas y tácticas futuras, por lo cual se adopta una visión de estrategia la cual resulta relevante principalmente cuando el objetivo es apuntar a necesidades existentes o articuladas en mercados existentes propuesta por M. Porter (1985, 1996). (Lambil, Jean-Jacques; Gallucci, Carlos; Sicurello, Carlos, 2008). En el siguiente mapa conceptual se analizan las posibles estrategias para la comercialización de pajuelas de semen bovino.

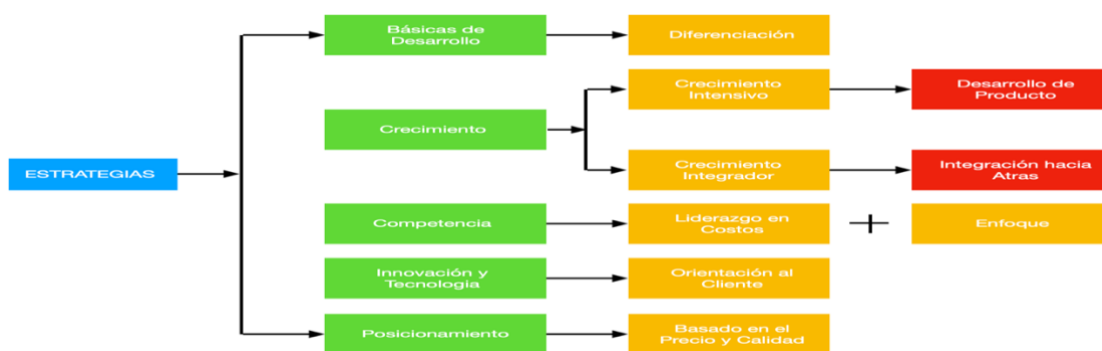


Figura N. 1: Estrategias Generales de Marketing.

Se ha seleccionado la estrategia de Liderazgo en Costos, debido a que se busca ingresar al mercado con bajo costo en relación con los competidores que se enfoquen a la ganadería de carne y doble propósito, se complementara con la estrategia de enfoque, debido a que el producto está dirigido a un nicho específico no explorado. Para el producto de pajuelas de semen bovino “Material Genético” se propone implementar estrategias las cuales serán implementadas a partir del segundo año, se llevara acabo la estrategia de crecimiento intensivo,

ya que se busca explotar un segmento en el cual existe poca información de utilización y manejo en inseminación de ganado de carne y doble propósito en los cantones Rumiñahui y Mejía, como respaldo de la estrategia de crecimiento intensivo se aplicara la estrategia de desarrollo de productos ya que se aumentarían las ventas del producto en el nuevo nicho de mercado, ofreciendo pajuelas de semen bovino "Material Genético Mejorado". Por otro lado, para el crecimiento integrador del producto se implementará la estrategia de integración hacia atrás, esto se debe a que las pajuelas de semen bovino "Material Genético" son importadas desde el país de Francia para su comercialización en los cantones Rumiñahui y Mejía. Se ha seleccionado la estrategia de especialista con respecto a la competencia ya que la comercialización de pajuelas de semen bovino "Material Genético" consiste en concentrarse en las necesidades que presenten los ganaderos de los cantones Rumiñahui y Mejía para la compra de dicho producto, sin intentar cubrir todo el mercado, aprovechando que en la actualidad existe un gran número de unidades productivas de ganado de carne y de doble propósito con poca información de utilización y manejo de material genético de toros de carne mejorados en la zona de estudio, abasteciendo este nicho de mercado de manera más eficaz que los competidores, quienes se encuentran abasteciendo al mercado total.

#### **5.1.1. Mercado objetivo**

En el mercado objetivo se tomará en cuenta como fuente el INEC (2001-2010), los cuales son datos óptimos que favorecen la segmentación por medio de una proyección de la población con una tasa de referencias usada por el INEC de 0,88% de crecimiento, para tener datos aproximados y reales de los siguientes años. Se continuará segmentado el mercado geográfico y demográfico para obtener un estimado de un grupo potencial de posibles clientes, logrado llegar a un nivel de estrato socioeconómico ubicado entre medio bajo y medio alto, además de las variables que se deben tomar en cuenta las cuales son pictográficas y conductuales.

### 5.1.2. Segmento de mercado

Tabla N. 1: Segmento de mercado

Segmentación	Características	Población
Geográfico	Ecuador	17.096.789
	Ciudad de Quito	2.388.817
	Población Pichincha	2.690.150
	Población cantón Rumiñahui	85.852
	Población Rural (12,54%)	10.772
Demográfico	Población de 20 años en adelante	55.090
	Población No Pobre (68,4%)	58.424
	Población Pobre (31,6%)	27.025
Psicográficas	Población Según Ramas de Actividad	23.701
	Población Según Ramas de Actividad "Ganadería"	621
Geográfico	Población cantón Mejía	81.335
	Población Rural (79,69%)	64.820
Demográfico	Población de 20 años en adelante	47.811
	Población No Pobre (41,7%)	33.791
	Población Pobre (58,3%)	47.234
Psicográficas	Población Según Ramas de Actividad	19.187
	Población Según Ramas de Actividad "Ganadería"	806
Geográfico	De 1 año a menos de 2 años de edad (Vaconas) / De 2 años o más años de edad (Vacas) - Pichincha	176.424
Geográfico	Total Vaconas y Vacas aptas para Inseminación	22053

Adaptado de: INEC (2001-2010), proyecciones 0,88 establecidas por el INEC, (INEC, 2010)

Según los datos obtenidos del Instituto Nacional de Ecuador y Censos "INEC", la provincia de Pichincha cuenta con un total de 2.690.150 habitantes donde se subdivide esta provincia en dos cantones seleccionados, los cuales son: Cantón Rumiñahui y Cantón Mejía. Para dichos cantones se conoce la segmentación de población de 20 años en adelante y se conoce la población de según su rama de actividad la cual pertenece a Ganadería. De la misma manera, por los resultados obtenidos, en la actualidad existe un gran número de unidades productivas de ganado de carne con poca información de utilización y manejo de material genético de toros de carne y doble propósito mejorados en la zona de estudio. La creciente población demográfica del país determina un incremento permanente del consumo de proteína de origen animal, en este caso la carne y leche bovina son fuentes importantes de proteína para la alimentación humana por lo que se requiere animales de un alto potencial genético para la producción de carne, que produzcan mayor calidad, cantidad de carne magra y otros subproductos de estas razas especializadas en la producción de carne y leche. De este modo, en las diferentes haciendas ganaderas de los cantones de

Rumiñahui y Mejía se puede indicar que el mejoramiento genético es un gran potencial para el incremento en la producción y productividad de las ganaderías de carne y doble propósito, cabe recalcar que paralelamente los ganaderos tienen que implementar mejores prácticas de manejo de ganado, alimentación, sanidad animal, manejo de potreros, entre otros, con el asesoramiento directo de la empresa y otras instituciones.

Esto determina la oportunidad de negocio, que se presenta para la importación de Pajuelas (Material Genético Mejorado) "Semen Bovino", procedente de Francia para la comercialización y utilización en ganado de carne y doble propósito, para su mejoramiento genético, productividad y producción de las ganaderías de carne de los cantones de Rumiñahui y Mejía, ofreciendo un producto de calidad y asistencia personalizada para lograr que las ganaderías tengan mejores prácticas de manejo de ganado, alimentación, sanidad animal, manejo de potreros, entre otros, con el asesoramiento directo de la empresa y otras instituciones, logrando demostrar que el mejoramiento genético es un gran potencial para la ganadería de carne y doble propósito en la Región Sierra. A continuación, se presenta en una tabla de segmentación de poblacional del mercado objetivo:

#### 5.1.2.1. Segmentación

Tabla N. 2: Descripción Segmentación

Geográfica	Demográfica	Psicográficas
La investigación se realizó en la provincia de Pichincha en los cantones de Rumiñahui y Mejía, donde se determinó que en la actualidad existe un gran número de unidades productivas de ganado de carne con poca información de utilización y manejo de material genético de toros de carne y doble propósito mejorados en la zona en estudio.	La comercialización de pajuelas de semen bovino "Material Genético" está dirigida para ganaderos entre 20 años en adelante, los cuales tienen la capacidad de pago del producto o se encuentran en relación laboral ya que son socios ganaderos o propietarios de su Finca o Hacienda.	Personas o Familias que son Ganaderos, Socios Ganaderos que se dedican a la producción de ganado de carne o doble propósito.

#### 5.1.3. Modelo "CANVAS"

El modelo Canvas fue creado con el fin de establecer una relación lógica entre cada uno de los componentes de la organización y todos los factores que influyen para que tenga o no éxito. A través de un "lienzo" se detallan desde la idea de



negocios, hasta los diferentes factores que influirán en ella al momento de ponerla en marcha. Busca agregar valor a las ideas de negocio a través de una herramienta sencilla que se pueda implementar para la pequeña, mediana y grande empresa. (Ferreira, 2015) El Modelo CANVAS, se compone de 9 módulos, los cuales han sido desarrollados de acuerdo con el proyecto. A continuación, se presenta el modelo “Canvas”:










MODELO CANVAS				
SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTE
<ul style="list-style-type: none"> <li>Material genético "Evolution International" "Razas":               <ul style="list-style-type: none"> <li>o Azul Belga</li> <li>o Holstein</li> <li>o Normando</li> <li>o Brown Swiss</li> <li>o Limousin</li> <li>o Angus</li> <li>o Hereford</li> </ul> </li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intermediario entre la casa comercial de semen de Francia y el consumidor Final</li> <li>Poner en contacto al consumidor final y el producto a través de: Catálogos, Pág. Web, Ferias Ganaderas, '            </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejoramiento Genético,</li> <li>Mejoramiento en Productividad y Producción</li> <li>Producto de Calidad "Material Genético Avanzado"</li> <li>Asistencia personalizada</li> <li>Comodidad</li> <li>Asesoramiento y asistencia personalizada</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atención rápida y Eficaz</li> <li>Servicio Pre y Post-Venta adecuado</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ganaderos entre 20 años en adelante</li> <li>Se encuentran en relación laboral ya que son ganaderos o socios ganaderos</li> <li>Dirigido a la provincia de Pichincha en los cantones de Rumiñahui y Mejía</li> <li>Dirigido a producción de ganado de carne y doble propósito</li> </ul> 
	<b>RECURSOS CLAVE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Proceso de importación del producto</li> <li>Tanques de Nitrógeno Líquido y Reservas de Nitrógeno Líquido</li> <li>Personal encargado del asesoramiento</li> <li>Proveedor</li> <li>Aportación Inicial</li> </ul> 		<b>CANALES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>La comercialización se realizará a domicilio por medio de una distribución directa.</li> <li>Se presentará las pajuelas de semen bovino "Material Genético" en:           <ul style="list-style-type: none"> <li>o Catálogos</li> <li>o Pagina Web</li> <li>o Ferias Ganaderas</li> <li>o Visitas de Campo</li> </ul> </li> </ul> 	
<b>ESTRUCTURA DE COSTES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pedido mínimo a los proveedores</li> <li>Costo de importación</li> <li>Transporte</li> <li>Materiales Básicos para transporte de pajuelas de Semen Bovino</li> <li>Impuestos necesarios para realizar la comercialización de pajuelas de semen bovino "Material Genético"</li> <li>Diseñador de Catálogos y Traducción al español</li> </ul> 			<b>FUENTE DE INGRESOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>De acuerdo con el modelo Van Westerdorp, los entrevistados estarían dispuestos a pagar de \$25 ya \$30.</li> <li>Aporte de Socios</li> <li>Formas de Pago:           <ul style="list-style-type: none"> <li>o Efectivo</li> <li>o Transferencia Bancaria</li> <li>o Cheque</li> <li>o Tarjeta de Débito o Crédito.</li> </ul> </li> </ul> 	

Figura N. 2: Modelo CANVAS – Proyecto SEMCIA

#### 5.1.4. Segmento de cliente

La investigación se realizó en la provincia de Pichincha en los cantones de Rumiñahui y Mejía, donde se determinó que en la actualidad existe un gran número de unidades productivas de ganado de bovino de carne y doble propósito. La comercialización de pajuelas de semen bovino "Material Genético" está dirigida para ganaderos de entre 20 años en adelante, los cuales tienen la capacidad de pago del producto ya que se encuentran en relación laboral, debido a que son ganaderos o socios ganaderos.

#### 5.1.5. Canales

La distribución del producto Pajuelas de Semen Bovino "Material en Genético", se realizará por medio de una distribución directa, dado que no tiene niveles de intermediarios, por lo tanto, el producto se entregará al cliente final en este caso

los ganaderos, para esto se realizará por medio de una atención personalizada que se llevará a cabo a domicilio, en este caso fincas o haciendas.

El producto se presentará en catálogos, traducidos al español con todos los parámetros necesario para la elección de una pajuela mejorada, pagina web para un fácil acceso a la información necesaria del producto, visitas de campo y ferias ganaderas entre las cuales se encuentran: Expo-terneras (Mes de Julio – 3 días) y Feria Holstein (Mes de Septiembre – 3 días).

#### **5.1.6. Relación con el cliente**

Lograr mantener una buena relación con el cliente es fundamental, por lo cual se busca un enfoque a la atención de forma rápida y eficiente ofreciendo un servicio de Pre y Post Venta, un seguimiento a los futuros compradores por medio de visitas de campo y mantener una constante comunicación después de la compra, fomentando una comunicación limpia y transparente con el cliente para lograr una relación optima con este.

#### **5.1.7. Fuentes de ingreso**

De acuerdo con el modelo Van Westerndorp, el cual se usó para realizar el análisis de precios, se determinó que el precio que los ganaderos están dispuestas a pagar se muestra entre \$22 y \$27 dólares. Por otro lado, se iniciará el proyecto por medio de invención de socios, la forma de pago por parte del ganadero para el producto se realizará mediante: Efectivo, Transferencia bancaria, Cheque, Tarjeta de débito o crédito, logrando facilitar las formas de pago al cliente final en este caso el ganadero.

#### **5.1.8. Recursos clave**

Es importante definir correctamente los recursos clave para alcanzar correctamente los objetivos y generar una buena propuesta de valor. Para la comercialización de pajuelas de semen bovino se necesita el aporte de capital por parte de los socios y los materiales adecuados para la manipulación y traslado del producto, siendo esto uno de los factores más importantes para la importación y comercialización dentro del país de Ecuador.

#### **5.1.9. Actividades clave**

Se busca mantener de forma adecuada y constante la comunicación con el cliente final, por medio de los catálogos, pagina web y visitas de campo, promocionando de la mejor maneras las importaciones de pajuelas de semen bovino "Material Genético" del país de Francia, generando una fidelización con el cliente, por lo cual se propone un seguimiento de auditoria y asesoramiento al ganadero para una correcta producción y productividad, manejo de ganado, manejo de potreros dentro de su finca o hacienda, fomentando las buenas prácticas y los beneficios que otorga el producto, generando un posicionamiento en el mercado y en la mente del consumidor.

#### **5.1.10. Socios clave**

Mantener una buena relación con los socios clave es de vital importancia, ya que estas casas comerciales de material genético dotarán del producto importado, pajuelas de semen bovino. Por otro lado, se busca implementar nuevas razas con el fin de expandir las negociaciones con diferentes casas comerciales.

#### **5.1.11. Estructura de costos**

Es fundamental mencionar que uno de los costos más importantes dentro e la comercialización de pajuelas de semen bovino es la importación ya que representa una de las actividades con mayor costo y la más importante. Por otro lado, es necesario un equipamiento adecuado para el traslado del material genético, los cuales son: tanque de Nitrógeno líquido, otros equipos y materiales ya que, con esto se va a mantener en perfectas condiciones el producto y el servicio a las ganaderías. Una actividad clave dentro de los costos es el transporte interno, esto significa una vez que la mercancía este en el Territorio Ecuatoriano, ya que representa un traslado del Aeropuerto Mariscal sucre en Tababela hasta las bodegas de almacenamiento del producto, desde donde se distribuirá el material genético. Los asesoramientos técnicos por parte de la empresa también presentan un punto importante dentro de esta variable.

### **5.1.12. Propuesta de valor**

En la actualidad existen un gran número de unidades productivas de ganado de carne y doble propósito con poca información de utilización y manejo de material genético de toros mejorados en la zona de estudio. En base a los resultados obtenidos, en las diferentes haciendas ganaderas de los cantones de Rumiñahui y Mejía se puede indicar que el mejoramiento genético es un gran potencial para el incremento en la producción y productividad de las ganaderías de carne y doble propósito, cabe recalcar que paralelamente los ganaderos tienen que implementar mejores prácticas de manejo de ganado, alimentación, sanidad animal, manejo de potreros, entre otros, con el asesoramiento directo de la empresa. Los ganaderos prestan atención a la calidad del producto (pajuelas mejoradas) por lo que el proyecto del estudio buscará los mejores proveedores de material genético mejorado, y en caso de requerirse se buscarían nuevas casas comerciales. Por otra parte, se propone estrategias de crecimiento que se implementaran a partir del segundo año.

## **5.2. Mix de Marketing**

El objetivo táctico fundamental de marketing es el de producir una reacción en el mercado que permite alcanzar, mantener o disminuir la participación de mercado de los productos o servicios de la empresa (Santos, 1990), de este modo, los objetivos propuestos deberán ser alcanzados con las distintas estrategias seleccionadas, las cuales deberán estar perfectamente alineadas para alcanzar dichos objetivos, generando que la empresa cumpla y garantice lo desarrollado en la propuesta de valor en la industria ganadera de los cantones Rumiñahui y Mejía.

### **5.2.1. Producto**

SEMCIA ofrece la importación de Pajuelas (Material Genético Mejorado) “Semen Bovino”, procedente de Francia para la comercialización y utilización en ganado de carne y doble propósito, para su mejoramiento genético, productividad y producción de las ganaderías de carne de los cantones de Rumiñahui y Mejía, ofreciendo un producto de calidad y asistencia personalizada para lograr que las

ganaderías tengan mejores prácticas de manejo de ganado, alimentación, sanidad animal, manejo de potreros, entre otros, con el asesoramiento directo de la empresa.

#### **5.2.1.1. Estrategia de Producto**

Para el producto de pajuelas de semen bovino “Material Genético” se propone la estrategia de crecimiento intensivo, ya que se busca explotar un segmento en el cual existe poca información de utilización y manejo en inseminación de ganado de carne y doble propósito en los cantones Rumiñahui y Mejía, como respaldo de la estrategia de crecimiento intensivo se aplicará la estrategia de desarrollo de productos ya que se aumentará las ventas de producto en el nuevo nicho de mercado, ofreciendo pajuelas de semen bovino “Material Genético Mejorado”. Por otro lado, para el crecimiento integrador del producto se implementará la estrategia de integración hacia atrás, esto se debe a que las pajuelas de semen bovino “Material Genético” son importadas desde el país de Francia para su comercialización en los cantones Rumiñahui y Mejía. Estas estrategias serán implementadas a partir del segundo año, por otro lado, si es necesario se las llevará acabo desde el primer año.

#### **5.2.1.2. Atributos y Beneficios del Servicio**

Los atributos que genera SEMCIA son:

- Alto control sobre la reproducción
- Alta tasa de efectividad en preñez
- Alta tasa de selección de genero de cría
- Bajo riesgo de generar enfermedades
- Alta calidad de semen

#### **5.2.1.3. Branding**

Una marca es un nombre, término, señal, símbolo o diseño, o una combinación de todos ellos, que busca identificar los bienes y servicios de un vendedor, o un

grupo de vendedores, y diferenciarlos de los de sus competidores. (Lambil, Jean-Jacques; Gallucci, Carlos; Sicurello, Carlos, 2009)

- Nombre de la Marca: SEMCIA
- Slogan: “Genética Mejorada”

#### 5.2.1.4. Imagen Corporativa

Los colores seleccionados para la marca tienen como fin generar una reacción sobre el cliente, a continuación, se presentan los colores seleccionados para la marca:

- Rojo: El color rojo genera estimulación, deseo y sensación de urgencia.
- Negro: El color negro expresa un aire misterioso. Manifiesta elegancia, reservado y poderoso.
- Azul: El color azul denota un reflejo de independencia y confianza, espíritu denotando calma.
- Plateado: El color plateado es un color neutral el cual expresa: intelectualidad, balance, sabiduría y calma

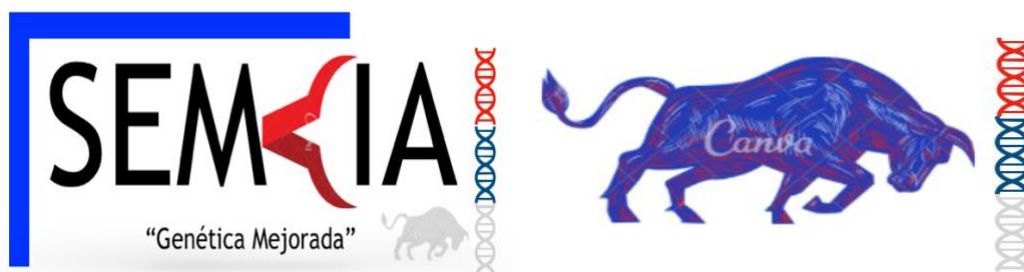


Figura N. 3: Marca y Logo de SEMCIA

Se selecciono el Nombre: “SEMCIA”, debido a la unión de las palabras Semen y Francia, obteniendo así dicho nombre de la marca. Por otro parte, se ha implementado una cadena de ADN donde está contiene los colores de Francia.

#### 5.2.1.5. Empaque

El empaque donde se distribuirá el Material Genético Bovino “Semen Bovino” es en pajuelas, las cuales contienen el semen mejorado, las características que presentan estas pajuelas son:

- Mantener en congelación (Tanque de Nitrógeno Líquido “-196°C”)
- Descongelar entre 5min a 10min (Agitar suavemente al sacar del tanque de Nitrógeno Líquido)
- Material: Plástico o Vidrio
- Tamaño: 0,25cc o 0,50cc (Centímetros Cúbicos)

Es importante mencionar que las pajuelas deberán ser trasladadas hasta el destino en tanques de nitrógeno líquido, debido a que esto permite la conservación del material genético “Semen Bovino”.

#### 5.2.1.6. Soporte

Al ofrecer el servicio de venta de pajuelas de Materia Genético mejorado, es esencial adaptarse a las necesidades y objetivos que busca el ganadero en su finca o hacienda. Es importante mencionar al ganadero los beneficios que se obtendrán con la inseminación artificial para el mejoramiento genético del ganado, por otro lado, es recomendable para el ganadero recibir asistencia técnica personalizada para obtener mejores resultados y prácticas de manejo de ganado, alimentación, sanidad animal, manejo de potreros, entre otros, con el asesoramiento directo de la empresa para un mejor desarrollo de la producción y productividad.

Tabla N. 3: Tabla de comparación de Productos.

Ventajas de la Inseminación	Reproducción Normal
Alto control sobre reproducción	Alto control sobre reproducción
Alta tasa de efectividad en preñez	Baja tasa de efectividad en Preñez
Alta tasa de selección de género de cría	Baja tasa de selección de género de cría
Bajo riesgo de generar enfermedades	Alto riesgo de generar enfermedades
Alto mejoramiento Genético	Baja mejoramiento Genético

#### 5.2.2. Precio

De acuerdo con el modelo Van Westerndorp, el cual se usó para realizar el análisis de precios, se determinó que el precio que los ganaderos están dispuestas a pagar se muestra entre \$22 y \$27 dólares, el cual fue determinado

por los potenciales clientes de acuerdo con los atributos ofrecidos, sin embargo, se estableció un precio de \$12 de acuerdo con las estrategias seleccionadas.

#### **5.2.2.1. Estrategia de Precios**

Se utilizará la estrategia de fijación de precios de valor para el cliente percibido, la cual usa la percepción de valor de los compradores como la clave para la fijación de precios, de este modo se evalúa las necesidades de los ganaderos, por lo tanto, el valor percibido por los clientes es la importancia del mejoramiento genético en su ganado. (Kotler & Armstrong, 2013)

#### **5.2.2.2. Estrategia de Entrada**

Se determinó que es necesario implementar la estrategia de fijación de penetración de mercado, la cual fija un precio bajo para el producto, debido a la falta de información que existe sobre la inseminación artificial, con el fin de atraer un gran número de compradores con rapidez y ganar una participación de mercado grande.

#### **5.2.2.3. Estrategia de Ajuste**

Se implementará la fijación de precios de descuento y de bonificación, ofreciendo una recompensa a los ganaderos por la compra en volumen del producto, por medio de un obsequio de: Vitaminas (Pecutrin), Sal de engorde, entre otros, incentivando a los ganaderos para que adquirir el producto en grandes cantidades.

#### **5.2.3. Plaza**

SEMCIa ofrece la importación de Pajuelas (Material Genético Mejorado) "Semen Bovino", procedente de Francia para la comercialización y utilización en ganado de carne y doble propósito, para su mejoramiento genético, productividad y producción de las ganaderías de carne y doble propósito de los cantones de Rumiñahui y Mejía, donde se realizan más de 8 ferias ganaderas en promedio por año. En los cantones Rumiñahui y Mejía se realiza la distribución y



comercialización de diferentes productos para el uso pecuario y servicios ganaderos de acuerdo con el MAGAP.

#### 5.2.3.1. Estrategia de Plaza

La estrategia que se utilizará es la distribución selectiva, debido a que esto permite tener una buena cobertura de mercado y un mayor control, esto se debe a que las importaciones se realizarán en base a la necesidad del cliente. De este modo el canal de marketing es Directo, por lo cual, no tiene niveles de intermediarios: se vende directamente al consumidor, en este caso, los ganaderos.

Tabla N. 4: Distribución de SEMCIA



#### 5.2.4. Promoción

El objetivo de la promoción es brindar propuestas de beneficio directo hacia los ganaderos, o indirectas dando a conocer los atributos para estimular la compra de un producto, mediante un servicio especializado y asesoramiento al ganadero. (Lambil, Jena-Jacques; Gallucci, Carlos; Sicurello, Carlos, 2009)

##### 5.2.4.1. Estrategia de Promoción

Se determinó que la estrategia a usar es la de aspiración “PULL”, cuando se adopta esta estrategia, se debe enfocar todos los esfuerzos de comunicación en el usuario final, en este caso los ganaderos, evadiendo a los intermediarios e intentando construir una demanda directamente entre los clientes potenciales del segmento objetivo. El objetivo de comunicación es crear una demanda de cliente y una lealtad de marca fuerte entre los consumidores. (Lambil, Gallucci, & Sicurello, 2009)

##### 5.2.4.2. Publicidad

Según los resultados obtenidos en el análisis del cliente, se puede establecer que los medios de comunicación y promoción para comercializar el Material

genético mejorado “Semen Bovino” son en: ferias ganaderas, catálogos ganaderos, radio, panfletos y pagina web. Adicionalmente se encuentran las redes sociales, las cuales permiten ser utilizadas como medio publicitario.

#### **5.2.4.3. Marketing Directo**

El Marketing directo es el conjunto de técnicas que facilitan el contacto inmediato y directo con el posible comprador. Su finalidad es la de promover un producto, servicio o idea empleando para ello medios o sistemas de contacto. (Baena & Moreno, 2010) De este modo, el marketing directo se caracteriza por la utilización de uno o más medios de comunicación para obtener una respuesta medible en un público objetivo, por lo cual se seleccionó el Marketing Digital, debido a que permite mantener un contacto directo con los ganaderos y permite hacer un seguimiento sobre la pre-venta y post-venta. De este modo existirán campañas que se realizarán mediante medios electrónicos y redes sociales.

#### **5.2.4.4. Promoción de Venta**

Al ser un producto que se lo puede adquirir en pocas o grandes cantidades, es necesario crear promociones de ventas en las cuales se pueden considerar un descuento en precios o un obsequio por la adquisición de dicho producto, con la finalidad de crear una demanda de cliente y una lealtad de marca fuerte entre los consumidores.

#### **5.2.4.5. Fuerza de Venta**

El mercado de producción de ganado de carne y doble propósito en la Región Sierra es mayor que en los trópicos ecuatorianos donde este es poco explorado y no hay mayor presencia de investigación y desarrollo a nivel local sobre inseminación, debido a que la mayoría de las ganaderías de carne no utilizan pajuelas de toros mejorados, esto es generado por la falta de información y conocimiento de los ganaderos, por lo cual se implementará la herramienta de fuerza de venta, la cual será desarrollada por SEMCIA, realizando visitas de campo personalizadas, brindando asesoramiento en: prácticas de manejo de ganado, alimentación, sanidad animal, manejo de potreros, entre otros, con el

asesoramiento directo de la empresa y brindado información sobre los costo - beneficios de las pajuelas de material genético mejorado.

#### 5.2.4.6. Gastos de Marketing

Tabla N. 5: Gastos de Marketing

GASTOS DE MARKETING ANUAL							
Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Total Año 1	Total Año 2	Total Año 3	Total Año 4	Total Año 5
1	Diseño Grafico	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 258,73	\$ 267,75	\$ 277,10	\$ 286,77
12	Correo Electrónico	\$ 30,00	\$ 360,00	\$ 372,56	\$ 385,57	\$ 399,02	\$ 412,95
2	Creación Publicidad Redes Sociales	\$ 80,00	\$ 160,00	\$ 165,58	\$ 171,36	\$ 177,34	\$ 183,53
1	Publicidad Facebook	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 413,96	\$ 428,41	\$ 443,36	\$ 458,83
1	Publicidad Instagram	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 310,47	\$ 321,31	\$ 332,52	\$ 344,12
2	Estand Feria Ganadera	\$ 700,00	\$ 1.400,00	\$ 1.448,86	\$ 1.499,43	\$ 1.551,76	\$ 1.605,91
1500	Panfletos	\$ 0,035	\$ 52,50	\$ 54,33	\$ 56,23	\$ 58,19	\$ 60,22
1500	Tarjetas de Presentación	\$ 0,035	\$ 52,50	\$ 54,33	\$ 56,23	\$ 58,19	\$ 60,22
2	Lanzamiento de la Marca en la Revista Agro (Media Pagina Horizontal Primera Sección)	\$ 4.721,00	\$ 9.442,00	\$ 9.771,53	\$ 10.112,55	\$ 10.465,48	\$ 10.830,73
1	Pago web	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
2	Espacio en revista guía Ganadera	\$ 1.500,00	\$ 3.000,00	\$ 3.104,70	\$ 3.213,05	\$ 3.325,19	\$ 3.441,24
	<b>TOTAL</b>		<b>\$ 15.817,00</b>	<b>\$ 15.955,05</b>	<b>\$ 16.511,88</b>	<b>\$ 17.088,15</b>	<b>\$ 17.684,53</b>

Para realizar la proyección de precios se estableció como referencia una tasa de inflación del 3,49% de los años 2009-2018.

## 6. PROPUESTA FILOSOFÍCA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### 6.1. Misión y Visión

**Misión:** La misión refleja el propósito y el negocio actual de SEMCIA, enfocándose en: “quienes somos, que hacemos y porque estamos aquí”, donde existen componentes que deben comprender la misión: Clientes, productos y

servicios, mercado, tecnología, crecimiento y rentabilidad, filosofía, auto concepto, preocupación por la imagen pública y los empleados. A continuación, se describe la misión de SEMCIA. (Thompson, Arthur; Peteraf, Margaret; Gamble, John, 2012)

SEMCIA es una organización que realiza importaciones de material genético desde Francia, que provee el mejor semen bovino de calidad a los cantones Rumiñahui y Mejía, garantizando el mejoramiento genético animal y ofreciendo los mejores servicios y asesoramientos para el correcto manejo de la línea pecuaria. El personal se encuentra altamente capacitado para desempeñar sus funciones y actividades, basándose en los valores y principios corporativos.

**Visión:** Las aspiraciones de los directivos de la empresa son definidas y plasmadas a un futuro por la visión, la cual otorga un panorama del lugar a donde llegar dando un entorno sensato y bosquejando el curso estratégico del negocio a un largo plazo. (Thompson, Arthur; Peteraf, Margaret; Gamble, John, 2012)

Para el año 2024, establecerse entre las empresas líderes de comercialización de Material Genético Semen Bovino, logrando incrementar la participación de mercado nacional, a través una continua mejora de la logística interna de la empresa y brindando servicios y asesorías de calidad.

## 6.2. Objetivos de la Organización

Las metas de una organización son definidas como los objetivos que se desea lograr, mediante los resultados y productos de la administración. (Thompson, Arthur; Peteraf, Margaret; Gamble, John, 2012) A continuación, se presentan los objetivos a mediano y largo plazo de la empresa SEMCIA en forma SAMRT: Específico, medible, alcanzable, relevante y con un tiempo medible.

### 6.2.1. Objetivos Mediano y Largo Plazo

Tabla N. 6: Objetivos Mediano Plazo

OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN MEDIANO PLAZO	
PERSPECTIVA FINANCIERA	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Aumentar las ventas en un 10% para el año 2020
FCE	Incremento de los ingresos
INDICADOR	Porcentaje de crecimiento de ventas
SENTIDO	POSITIVO
AVANCE	POR PERIODO

DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA	Ventas, Marketing y Publicidad
FORMA DE CÁLCULO	Ventas año n+1 - Ventas del año n / Ventas del año
META	Año 1: 10% - Año 2: 20% - Año 3: 30% - Año 4: 25% Año 5: 22%
<b>PERSPECTIVA CLIENTE</b>	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Identificar el 10% de los clientes fieles, mediante encuestas, con la finalidad de mejorar la relación con éstos.
FCE	Fidelización de Clientes
INDICADOR	No. Clientes frecuentes en consumo
SENTIDO	POSITIVO
AVANCE	POR PERIODO
DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA	Ventas y Marketing
FORMA DE CÁLCULO	No. de clientes fijos / no. clientes totales
META	Aumento de numero de clientes por año
<b>PERSPECTIVA FORMACIÓN Y CRECIMIENTO</b>	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Implementar 2 capacitaciones pasando un año al personal de operaciones, las mismas que estarán dirigidas en temas pecuario y ganadero (Enseñanza y Actualización), y capacitaciones generales al personal
FCE	Competencia de los capacitadores / Satisfacción del empleado
INDICADOR	Número de capacitaciones hacia los colaboradores.
SENTIDO	POSITIVO
AVANCE	POR PERIODO
DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA	RR.HH.
FORMA DE CÁLCULO	Numero de Simulacros realizados
META	2 a 3 Capacitaciones por año

<b>OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN LARGO PLAZO</b>	
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Disminución de la deuda en un 8% para el año 2022
FCE	Rendimiento sobre el capital
INDICADOR	Porcentaje real económico sobre el Endeudamiento
SENTIDO	NEGATIVO
AVANCE	POR PERIODO
DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA	Financiera y Productiva
FORMA DE CÁLCULO	(Total Pasivos/ Total Activos) *100
META	Disminución constante del monto por año
<b>PERSPECTIVA CLIENTE</b>	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Mantener el 30% de la fidelidad de los clientes formando vínculos y manteniendo una buena relación con ellos
FCE	Fidelidad de cliente
INDICADOR	Porcentaje de retención de clientes
SENTIDO	POSITIVO
AVANCE	POR PERIODO
DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA	Ventas y Marketing
FORMA DE CÁLCULO	(Numero de Clientes fijos Inicial-Numero de Clientes Final) /Numero de Clientes fijos Inicial
META	Año 1: 5% - Año 2: 10% - Año 3: 20% - Año 4: 30% Año 5: 45%
<b>PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS</b>	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Disminuir el tiempo en un 5% de los procesos de logística internacional para el año 2021
FCE	Tiempo de Logística Internacional
INDICADOR	Numero de horas empleadas en la logística Internacional
SENTIDO	POSITIVO
AVANCE	POR PERIODO

DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA	Operaciones
FORMA DE CÁLCULO	Tiempo promedio en realizar la logística Internacional
META	Año 2: 5% - Año 4: 7% - Año 5: 8%

Tabla N. 7: Objetivos Largo Plazo.

### 6.3. Cadena de Valor y Procesos

Según Michael Porter la cadena de valor describe de mejor manera el negocio de una empresa, donde los ingresos totales menos los costos totales de cada una de las actividades que se realizan para desarrollar y comercializar un servicio o producto generan valor. (Freed, David, 2013)

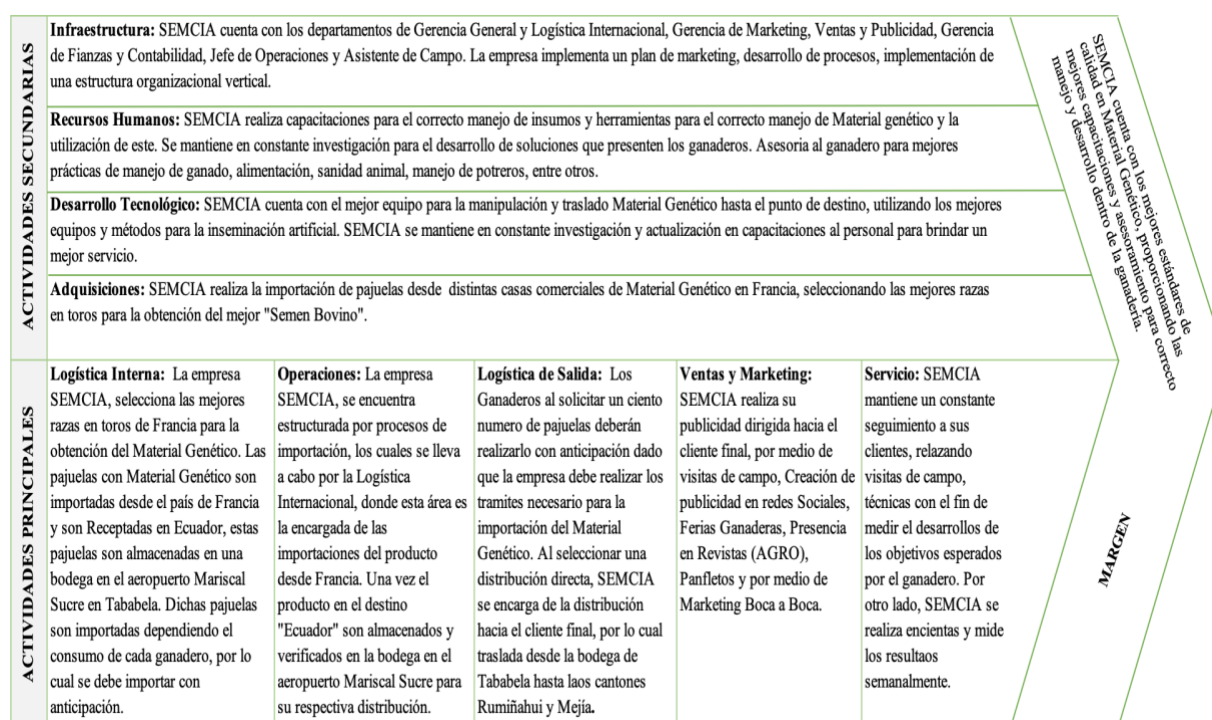


Figura N. 4: Cadena de Valor

En el siguiente cuadro se detalla el valor generado para SEMCIA por cada nivel de la Cadena de Valor.

Tabla N. 8: Descripción por área de la Cadena de Valor.

ETAPA	DESCRIPCIÓN
<b>Recursos Humanos</b>	Las capacitaciones son dirigidas al personal con el objetivo de mantener una continua actualización en el manejo y uso de material genético. Se brinda asesoramiento a los ganaderos por parte de SEMCIA para mejores prácticas de manejo de ganado, alimentación, sanidad animal, manejo de potreros, entre otros.

<b>Desarrollo Tecnológico</b>	El Jefe de Operaciones juntamente con el asistente de campo por parte de SEMCIA, cuentan con el mejor equipo para la manipulación y traslado del material genético. Por otro lado, se implementará las mejores técnicas y el mejor equipo al momento de brindar el servicio de inseminación artificial.
<b>Logística Interna</b>	El Gerente General y Logística Internacional es el encargado de tramitar la logística internacional, para un buen proceso de importación.
<b>Operaciones</b>	El Jefe de Operaciones y el Asistente de Campo son los encargados de proporcionar un servicio técnico, con las mejores prácticas de manejo animal, con el objetivo de garantizar una buena inseminación artificial.
<b>Logística de Salida</b>	El Gerente de Marketing, Ventas y Publicidad juntamente con el Jefe de Operaciones son los encargados de llevar un seguimiento y control de los pedidos del cliente final, con el objetivo de establecer una buena relación con este y mantener sus pedidos a tiempo.
<b>Ventas y Marketing</b>	Atraves de las distintas campañas publicitarias que emplea SEMCIA por medio del Gerente de Marketing, Ventas y Publicidad se busca ofrecer la importación de material genético "semen bovino" del país de Francia para la comercialización y utilización en ganado de carne, para su mejoramiento genético, productividad y producción de las ganaderías de carne de los cantones de Rumiñahui y mejía.
<b>Servicio</b>	SEMCIA mantiene un constante seguimiento a sus clientes, realizando visitas de campo técnicas con el fin de medir el desarrollo de los objetivos esperados por el ganadero. Por otra parte, SEMCIA se realiza encuestas y mide los resultaos semanalmente.

Los procesos son indispensables e incluso podrían llegar a ser uno de los elementos más importantes en la empresa que buscan generar una innovación, especialmente de las que basan un sistema de gestión de cálida.

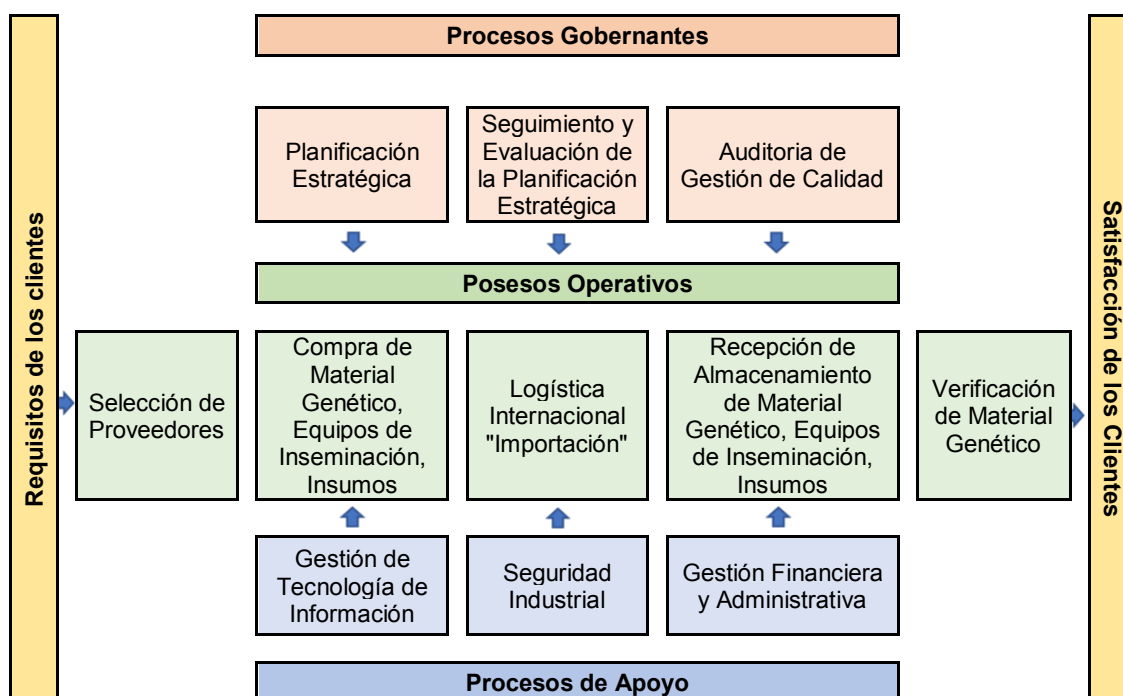


Figura N. 5: Mapa de Procesos de Adquisición de Proveedores

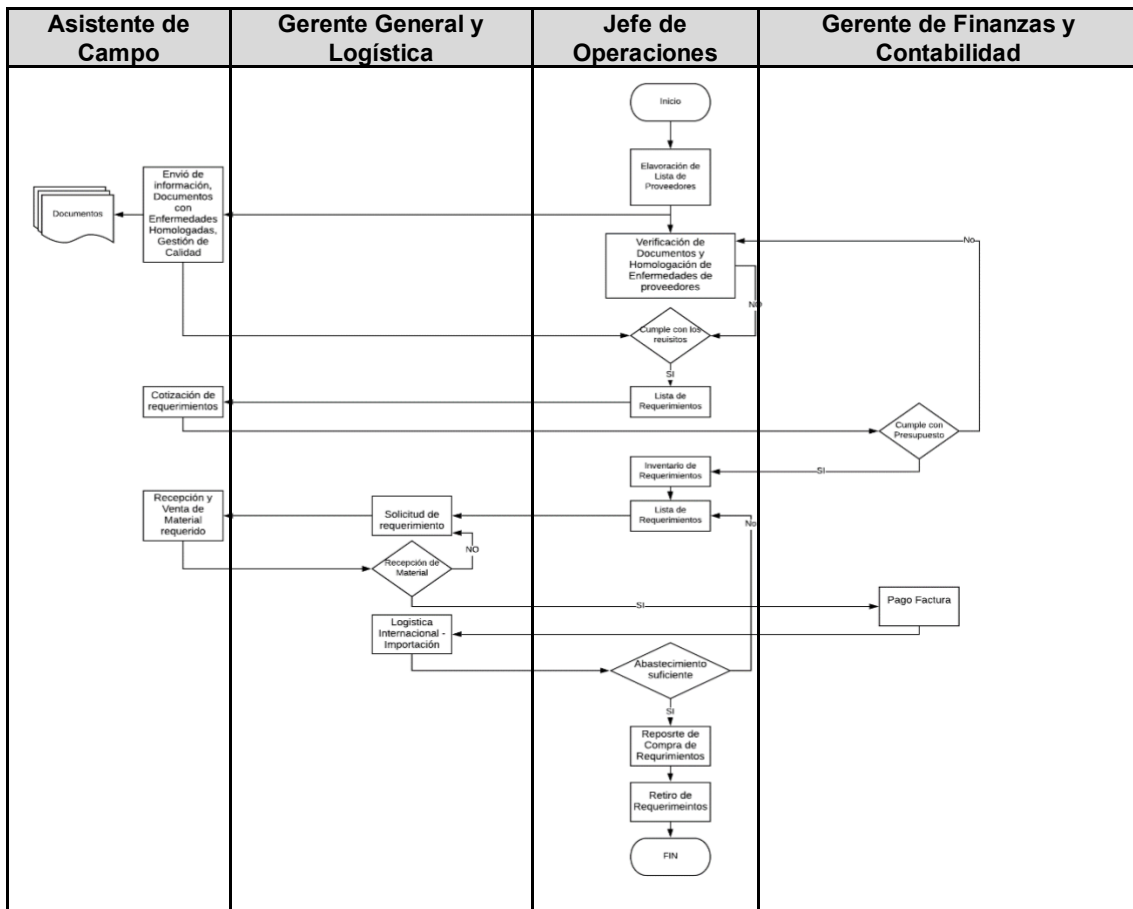


Tabla N. 9: Proceso de Adquisición de Proveedores

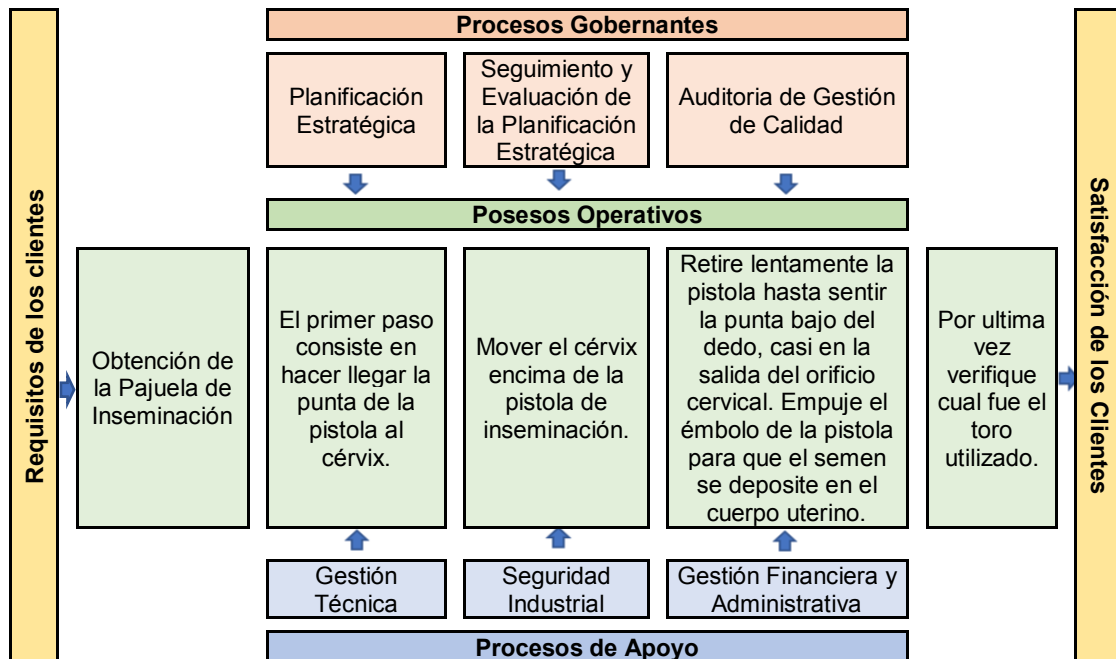


Figura N. 6: Mapa de Procesos de Elaboración del Servicio



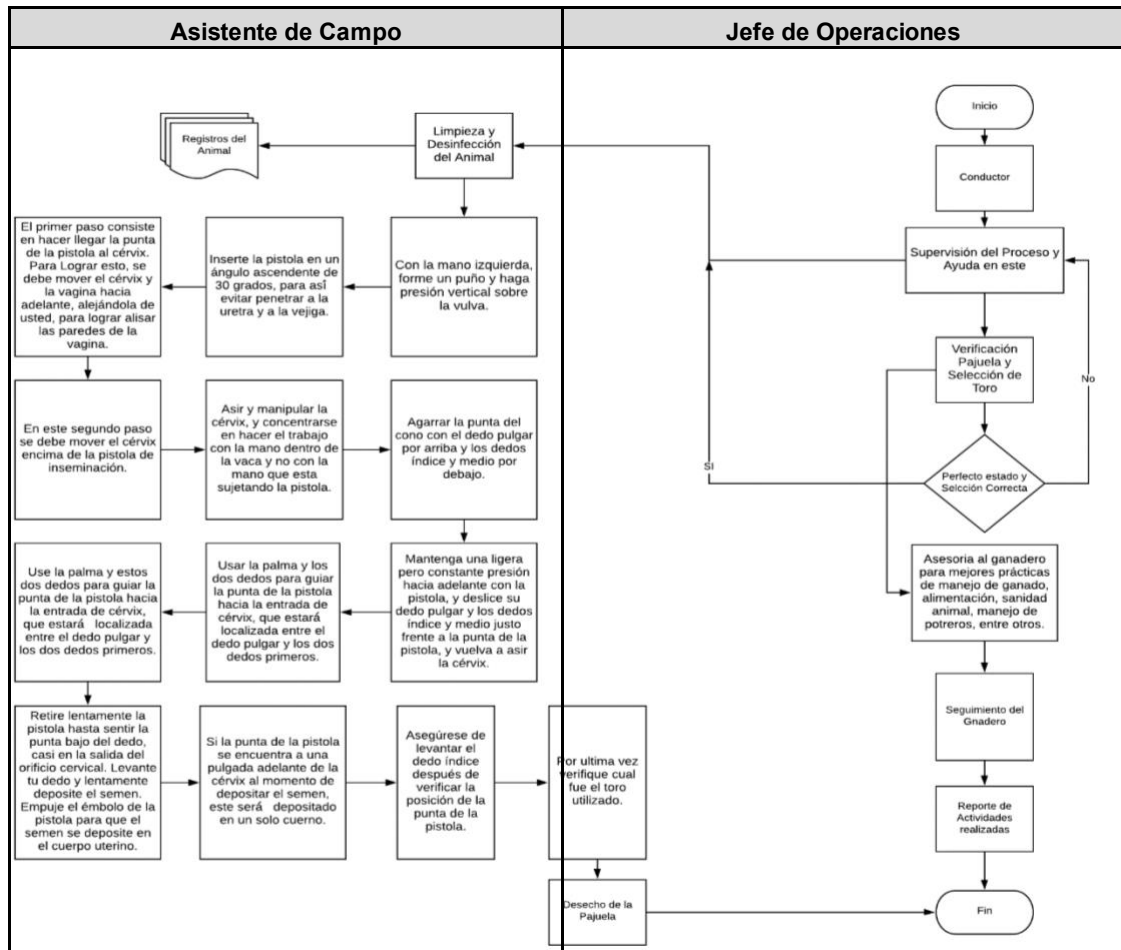


Tabla N. 10: Proceso de Elaboración del Servicio

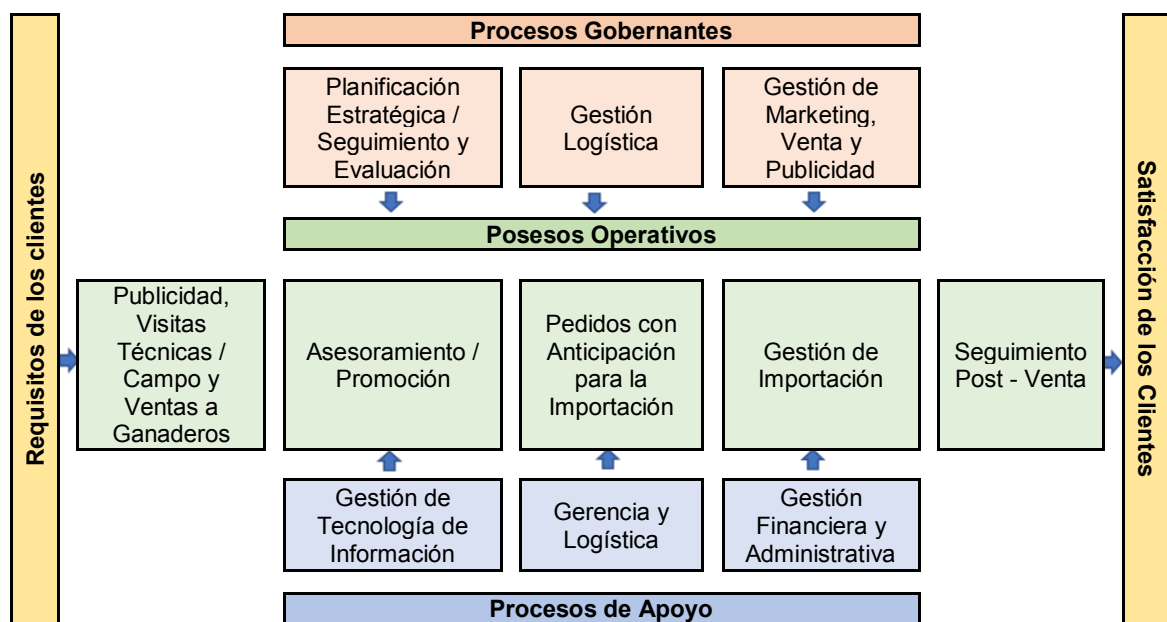


Figura N. 7: Mapa de Procesos de Importación y Comercialización del Servicio

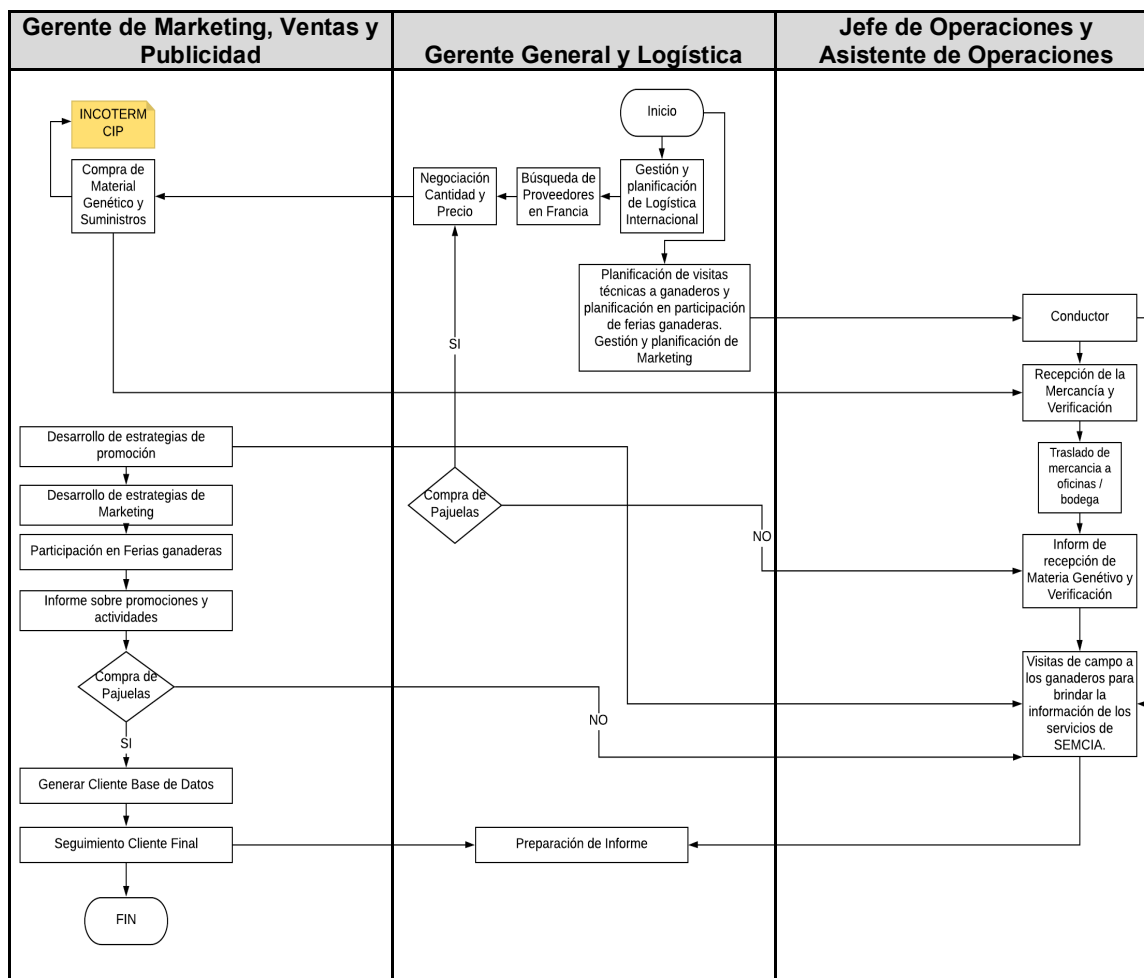


Tabla N. 11: Proceso de Importación y Comercialización del Servicio

#### 6.4. Estructura Organizacional

Se ha seleccionado una estructura de organización vertical, la cual tiene un aspecto piramidal, dado que las decisiones son a través de la jerarquía entre los trabajadores, esto quiere decir, que se genera autoridad y crea una relación de exposición de informemos y resultados logrando unir las diferentes funciones con sus unidades organizacionales (JONES, 2008). De esta forma se logra mantener un mejor control sobre las actividades de la organización. Para la industria con “Actividades para mejorar la reproducción, crecimiento y rendimiento de los animales relacionadas con la inseminación artificial, servicios de sementales.” (INEC, 2012). Las empresas presentan una estructura organización vertical, entre estas se encuentra Select Series Ecuador con más de 19 años de experiencia, tienen un equipo con más de 20 trabajadores. Sin embargo, se

determinó que se necesita un total de 6 puestos de trabajo los cuales son: Gerente General y Logística, Gerente de Marketing Ventas y Publicidad, Gerente Financiero y Contabilidad, Jefe de Operaciones y Asistente de Campo.

A continuación, se presenta un modelo organizacional grafico para plasmar una idea visual de la organización de SEMAICA y con su descripción de cada puesto:

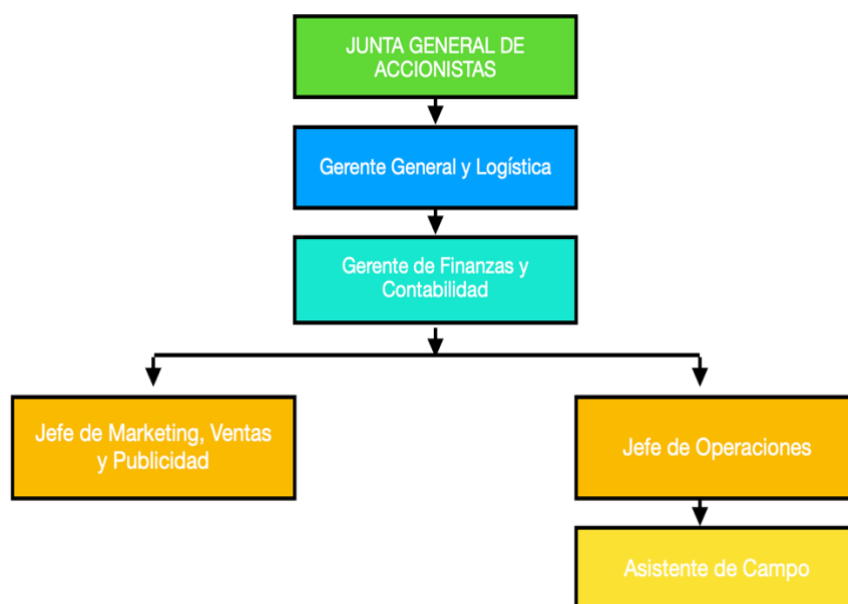


Figura N. 8: Descripción de funciones y perfiles de trabajo.

Tabla N. 12: Descripción de Puestos.

CARGO	FUNCIONES	PERFIL PROFECIONAL
Gerente General y Logística	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargado de la Planificación de estrategias de SEMCIA.</li> <li>• Encargado de la Logística Internacional.</li> <li>• Encajado de dirigir y controlar de forma eficiente las demás ares y reclutamiento de personal.</li> <li>• Encargado de transmitir los valores, cultura organizacional y hacer cumplir el reglamento de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesional con título de tercer Nivel en: Ingeniería en Comercio Exterior, Ingeniería en Negocios Internacionales con un mínimo de experiencia de 3 años.</li> <li>• Manejo de Idiomas: Inglés - Español</li> </ul>
Jefe de Marketing, Ventas y Publicidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargado de Implementar las estrategias de marketing y llevar a cabo del Plan de Marketing de SEMCIA.</li> <li>• Encargado de la investigación y obtención de información del mercado ganadero para la toma de decisiones futuras.</li> <li>• Encargado de área de ventas.</li> <li>• Mantener un seguimiento Post – Ventas de los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesional con título de tercer Nivel en: Ingeniería en Marketing, Ingeniería en Administración de Empresas con un mínimo de experiencia de 3 años.</li> <li>• Manejo de Idiomas: Inglés - Español</li> </ul>

Gerente Financiero y Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargado de elaborar toda la información contable de SEMCIA.</li> <li>• Registro de Documentos contables de SEMCIA.</li> <li>• Encargado de elabora toda a información Financiera de SEMCIA.</li> <li>• Encargado de realizar proyecciones financieras para SEMCIA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesional con título de tercer Nivel en: Ingeniería en Finanzas con un mínimo de experiencia de 2 años.</li> </ul>
Jefe de Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargado del transporte de mercancía y visitas de campo.</li> <li>• Encargado del manejo y control técnico al proporcionar el servicio.</li> <li>• Encargado de brindar asesoramiento a los ganaderos.</li> <li>• Supervisor en el proceso de Inseminación Artificial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesional con título de tercer Nivel en: Ingeniería en Agropecuaria, veterinaria o afines con experiencia de 2 años.</li> </ul>
Asistente de Campo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargado de realizar la Inseminación Artificial.</li> <li>• Control y preparación de insumos necesarios para la Inseminación Artificial.</li> <li>• Encargado de actividades de campo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnólogo Veterinario con experiencia de 2 años.</li> </ul>

El conjunto de normas y valores compartidos dentro de una organización, con los proveedores, clientes y personas externas se la conoce como cultura organizacional (JONES, 2008), donde SEMAICA fomenta y practica los valores de: Transparencia, excelencia, responsabilidad, lealtad, honestidad, adaptabilidad, integridad y confianza.

### 6.5. Infraestructura

La infraestructura que utilizará para el almacenamiento del Material Genético “Semen Bovino” y los demás insumos es en una propiedad de arriendo ubicada en la ciudad de Machachi. La propiedad requiere de una adecuación interna con el fin de tener una oficina administrativa, bodegas y baños.

### 6.6. Estructura Legal

La estructura legal que presenta SEMCIA es una Organización de Compañía de Responsabilidad Limitada, donde esta tiene como finalidad cualquier realización de acto civil, de comercio o mercantiles, la cual esta dispuesta por la ley de compañías mediante el artículo 142 (CODIFICACIÓN, 1999), donde SEMCIA incorpora una cláusula dentro de sus estatutos la cual define su modelo de negocios: “Producir y comercializar equipos y productos agropecuarios”, con el

fin de expandir el negocio de SEMCIA para futuras comercializaciones en diferentes productos para el sector agropecuario.

## 7. EVALUACIÓN FINANCIERA

### 7.1. Proyección de Ingresos, Costos y Gastos

Al realizar la proyección de Ingresos, Costos y Gastos, esto nos permite visualizar a lo largo del tiempo la evolución de estas tres variables para conocer la factibilidad del proyecto.

#### 7.1.1. Proyección de ingresos

Para determinar los ingresos de SEMCIA mensualmente y anual de los cinco años, se usó el número de ganado vacuno, partiendo de un total de 176.424 de cabezas bovinas de 1 año a menos de 2 años de edad (Vaconas) y de 2 o más años de edad (Vacas), donde se utilizó el supuesto de que existe un total de 22.053 cabezas de ganado para inseminación en los cantones Rumiñahui y Mejía. Por otro lado, la tasa de crecimiento de la industria de venta de "Producción de semen y embriones bovinos" (INEC, 2012) entre el 2012-2018 presenta un crecimiento del 39%.

Para obtener la tasa de participación de SEMCIA en el primer año se estableció como referencia la empresa GENETICA 3000 la cual presentó una participación inicial del 0,22% de esta manera, se determinó que el proyecto podría iniciar con una participación de 0,15% en el primer año. Para el crecimiento de participación de SEMCIA se utilizó durante el segundo y tercer año la tasa de crecimiento de la industria, como se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla N. 13: Capital de Trabajo Anual.

CAPITAL DE TRABAJO ANUAL						
DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Capital de Trabajo Mensual	\$ 15.836,29	\$ 106.674,34	\$ 37.061,92	\$ 434.541,23	\$ 936.076,03	\$ 1.285.354,70
Variación del Capital de Trabajo		\$ 14.318,67	-\$ 2.297,50	-\$ 60.011,29	-\$ 26.247,63	-\$ 33.570,06

Adaptado de: SRI – SAIKU, 2018

Las ventas de SEMCIA presentan una tendencia de crecimiento desde el primer año hasta el año número tres, esto se debe a que la tasa de crecimiento de la industria obedece el ciclo de vida de cualquier producto; las ventas empezaran a caer desde el año 4 dado que se considera un supuesto que en ese año entraran mas competidores. Para el proyecto de SEMCIA es muy difícil aspirar a una tasa mayor de participación inicial debido a que esta se encuentra sujeta a la tasa de participación de su competencia directa en sus años de inicio y a la tasa de crecimiento de la industria.

### 7.1.2. Proyección de Costos y Gastos

Para realizar la proyección mensual y anual del proyecto de SEMCIA de costos y gastos a cinco años, se utilizó la tasa de inflación promedio de los años 2009 – 2018 que representa un total de 3,49% (INEC, 2018). Los costos de importación de SEMCIA, donde incluyen los equipos para la inseminación, presentan un costo total de 7,66 USD por pajueta. Los demás gastos se presentan en las siguientes tablas.

Tabla N. 14: Costos anuales de SEMCIA

COSTOS ANUALES		AÑOS					
DETALLE		0	1	2	3	4	5
SERVICIO	Servicio de venta de pajuelas		541	750	1038	947	913
	Servicio de venta de pajuelas + Inseminación		221	307	425	387	373
INCREMENTO DEL COSTO				3,49%	3,49%	3,49%	3,49%
SERVICIO	Servicio de venta de pajuelas	\$	76,39	85,42	81,81	84,67	87,62
	Servicio de venta de pajuelas + Inseminación	\$	91,92	102,79	98,45	101,88	105,44
TOTAL COSTOS ANUALES		\$	61.639,00	93.629,58	126.759,69	119.607,44	119.326,49

Tabla N. 15: Costos Directos Variables por Producto de SEMCIA

Costos Directo Variable por Producto	
Detalle	Valor
Guantes de inseminación	\$ 0,20
Catéter de inseminación	\$ 0,09
Chemisses Sanitaria	\$ 0,15
Nitrógeno liquido	\$ 0,01

Pajuelas	\$ 6,37
Tanque de nitrógeno	\$ 0,83
Pinza Plástica	\$ 0,0029
Corta Pajuelas	\$ 0,02
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 7,66</b>

Tabla N. 16: Gastos de SEMCIA

<b>GATOS</b>	<b>AÑOS</b>					
<b>DETALLE</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Gastos Administrativos	\$ 6.864,00	\$ 7.103,55	\$ 7.351,47	\$ 7.608,03	\$ 7.873,55	\$ 7.873,55
Gastos Marketing	\$ 15.817,00	\$ 15.955,05	\$ 16.511,88	\$ 17.088,15	\$ 17.684,53	\$ 17.684,53
Sueldos y Salarios	\$ 62.784,46	\$ 79.695,19	\$ 73.853,91	\$ 101.421,93	\$ 99.297,80	\$ 99.297,80
Gastos por Depreciación	\$ 5.267,84	\$ 5.267,84	\$ 5.267,84	\$ 5.267,84	\$ 5.267,84	\$ 5.267,84
Gastos por Amortización	\$ 2.885,69	\$ 3.141,70	\$ 3.420,41	\$ 3.723,86	\$ 4.054,22	\$ 4.054,22

## 7.2. Inversión Inicial, Capital de Trabajo y Estructura de Capital

Para la inversión inicial se presentarán a continuación los requisitos fundamentales como: el calculo del capital de trabajo y la estructura de capital.

### 7.2.1. Inversión inicial y capital de trabajo

Para la inversión inicial del proyecto de SEMCIA es necesario un monto total de 43,064.70 USD, el cual se conforma de los siguientes detalles a continuación:

Tabla N. 17: Inversión Inicial

<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	
<b>DETALLE</b>	<b>VALORES</b>
Total Activos Fijos	\$ 27.228,41
Capital de Trabajo	\$ 5.000,00
Inversión Inicial	\$ 2.568,29
Gastos de Constitución	\$ 8.268,00
<b>GRAN TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>\$ 43.064,70</b>

Tabla N. 18: Gastos Puestos en Marcha

<b>GASTOS DE PUESTO EN MARCHA</b>	
<b>DETALLE</b>	<b>VALOR</b>
Gastos de Constitución	\$ 1.200,00
Registro Fitosanitario	\$ 168,00
Permiso de Funcionamiento	\$ 400,00
Adecuaciones del Local	\$ 3.000,00
Campaña de lanzamiento	\$ 3.500,00
<b>TOTAL GASTOS CONSTITUCIÓN Y PUESTO EN MARCHA</b>	<b>\$ 8.268,00</b>

Los activos fijos resumen el gastos de inversión en mobiliaria, equipos de computación, maquinaria y equipo, y vehículo. Por otro lado, los gastos de constitución y puesto en marcha resumen en gastos de inversión en gastos de constitución, registros fitosanitarios, permisos de funcionamiento, adecuación del local y una campaña de lanzamiento. Por último, el capital de trabajo es un monto inicial para cubrir las operaciones. Para su cálculo se utilizó las variables de: efectivo, cuenta por cobrar e inventarios y cuentas por pagar, pasivos a largo plazo.

Tabla N. 19: Capital de Trabajo Anual.

<b>CAPITAL DE TRABAJO ANUAL</b>						
<b>DETALLE</b>	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Capital de Trabajo Mensual	\$ 15.836,29	\$ 2.875,90	\$ 5.813,99	\$ 45.265,90	\$ 62.890,03	\$ 84.851,85
Variación del Capital de Trabajo		\$ 12.960,39	-\$ 2.938,09	-\$ 39.451,91	-\$ 17.624,13	-\$ 21.961,82

### 7.2.2. Estructura de Capital

Para el diseño de la estructura de capital se tomó en cuenta el 60% de capital propio con un total de 25.838,82 USD y un endeudamiento bancario del 40% con un total de 17.225,88 USD a una tasa de interés 8,53% (PRODUBANCO, 2019) donde se estimó un pago a un plazo de 60 meses con una cuota mensual total de 353,66 USD.

### 7.3. Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

A continuación, se presentarán los principales estados financieros, los cuales están proyectados mensualmente y anual a 5 años.



### 7.3.1. Proyección de estado de resultados

El estado de resultados tiene como fin determinar si existe una pérdida o ganancia por medio del nivel de ingresos con respecto al nivel de gastos de una empresa. Para el proyecto de SEMCIA se construyó un estado de resultados con proyección mensual y anual donde esta muestra una proyección de ganancias en los años de análisis.

### 7.3.2. Proyección de situación financiera o balance general

El balance de situación financiera del proyecto de SEMCIA muestra su relación con los bienes para generar dinero, deuda y patrimonio. Este estado se realizó de forma mensual y anual a 5 años, donde se planteó que para las cuentas por cobrar, representen un 40% en pago a contado de las ventas, con un plazo de 30 días y el 60% en pagos de contado. Por otro lado, el pago a proveedores se lo realizará con el 100% al contado.

### 7.3.3. Proyección de flujo de caja y estado de flujo de efectivo del proyecto

En la tabla siguiente se puede evidenciar los valores anuales del flujo de caja del proyecto, los cuales se encuentran en positivo, lo que indica la alta rentabilidad del proyecto de SEMCIA.

Tabla N. 20: Proyección anual de flujo de caja del Proyecto

PROYECCIÓN ANUAL FLUJO DE CAJA PROYECTO E INVERSIONISTA						
DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	-\$ 25.838,82	-\$ 492,38	-\$ 399,57	-\$ 298,54	-\$ 188,54	\$ 124.464,5 2

Por otra parte, el estado de flujo de efectivo, el cual resume el inicio del efectivo durante un periodo, donde se comprobó la rentabilidad el proyecto.

### 7.4. Proyección de flujo de caja del inversionista, calculo de la tasa de descuento, y criterios de valorización

La rentabilidad del proyecto de SEMCIA se muestra a continuación, por medio de los criterios de valoración mediante los cálculos de flujo de caja y tasa de descuento.

#### 7.4.1. Proyección flujo de caja del inversionista

El flujo de caja del inversionista como se puede evidenciar en los 4 años del proyecto presenta un valor negativo, sin embargo, para el último año del proyecto este presenta ya un valor positivo, por lo cual existe ya una recuperación de la inversión a partir del año 5.

Tabla N. 21: Proyección anual de Flujo de caja del inversionista.

PROYECCIÓN ANUAL FLUJO DE CAJA PROYECTO E INVERSIONISTA						
DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	-\$ 25.838,82	-\$ 492,38	-\$ 399,57	-\$ 298,54	-\$ 188,54	\$ 124.464,52

#### 7.4.2. Tasa de descuento y valor terminal

Las variables para poder calcular el CAPM y el WACC los cuales arrojaron como resultado 10,11% y 8,24%. Con respecto a la tasa de rendimiento de mercado se tomo de 6,11% la cual se consultó a un experto y recomendó tomar dicha tasa. Los demás datos requeridos para el cálculo fueron tomados de Damodaran Betas By Sector y del Banco Central del Ecuador.

Tabla N. 22: Tasa de Descuento.

TASAS DE DESCUENTO	
TASA LIBRE DE RIESGO	2,59%
RENDIMIENTO DEL MERCADO	6,11%
BETA DE LA INDUSTRIA	0,48
RIESGO PAÍS	5,83%
CAPM	10,11%
COSTO DE DEUDA	8,53%
D/A	40%
P/A	60%
TASA IMPOSITIVA	36,25%
WACC	8,24%

#### 7.4.3. Criterio de Valoración

Con respecto al Valor Presente Neto (VAN) tanto como para el proyecto y el inversionista, presentan valores positivos, lo que señala que el proyecto es viable. Por otro lado, con respecto a la tasa de interés de rendimiento (TIR) esta representa un total de 29% para el proyecto y de 36% para el inversionista, esto

significa que por cada dólar invertido en el proyecto de SEMCIA se gana el 2,26 y el 2,93 de dinero.

Tabla N. 23: Criterios de Valoración

CRITERIOS DE VALORACIÓN		
DETALLE	PROYECTO	INVERSIONISTA
VAN	\$ 54.237,75	\$ 49.931,36
TIR	29%	36%
B/C	\$ 2,26	\$ 2,93

## 7.5. Indicadores financieros

Para los indicadores financieros se analizó 4 variables: liquidez, endeudamiento, rentabilidad y actividad, los cuales se comparará con los indicadores económicos financieros pertenecientes al CIIU: A0141.03 de la industria de “Producción de semen y embriones bovinos” (INEC, 2012)

Tabla N. 24: Indicadores Financieros.

INDICADORES FINANCIEROS						
DETALLE		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
LIQUIDEZ	Liquidez	\$ 2,28	\$ 2,80	\$ 8,58	\$ 14,29	\$ 18,71
	Capital de Trabajo	\$ 2.875,90	\$ 5.813,99	\$ 45.265,90	\$ 62.890,03	\$ 84.851,85
ENDEUDAMIENTO	Deuda Total	0,61	0,56	0,22	0,12	0,05
	Patrimonio Total	0,39	0,44	0,78	0,88	0,95
ACTIVIDAD	Margen NETO	-11%	0,4%	13%	6%	7%
	Margen BRUTO	0,55	0,55	0,56	0,57	0,58
RENTABILIDAD	ROI	-0,57	0,03	0,60	0,22	0,23
	ROE	-1,46	0,07	0,77	0,25	0,24
	ROA	5,03	7,71	4,60	3,74	3,09

La razón corriente por medio de la relación con la liquidez permite evidenciar un crecimiento constante en el proyecto con 18,71 USD en activos por cada dólar en pasivos para el ultimo periodo (Año 5), esto se debe a la fiabilidad del proyecto y a la liquidez de este. Por otra parte, con respecto a la rentabilidad, el ROI expresa a lo largo del proyecto un crecimiento del retorno de la inversión con un total de 0,23% para el quinto año, también el ROA muestra la rentabilidad de los activos de SEMCIA de 3,09%, por último, con respecto al indicador del ROE en el ultimo año este presenta un total de 0,24% generando que por cada dólar en el patrimonio del proyecto se genera una ganancia. Por otro lado, los indicadores

de actividad, con respecto al Margen Neto, este presenta un crecimiento constate dando un total para el final del periodo año cinco de 7%, sin embargo, el Margen Bruto de SEMCIA es de 0,55, siendo este menor comparado con el de la industria, el cual presenta un total de 0,67 (Superintendencia de Compañías, 2017). Finalmente, el indicador del endeudamiento presenta un decrecimiento con un total para el año 5 de 0,05% en pasivos por cada dólar en activos. Sin embargo, el endeudamiento Patrimonial de SEMCIA de 0,39 presenta un menor cargo con respecto a la industria de 0,74 (Superintendencia de Compañías, 2017).

#### **7.5.1. Variabilidad Financiera del proyecto y recomendaciones.**

Ya con los resultados financieros expuestos anteriormente, las ventas de SEMCIA mantienen un crecimiento constante lo que permite cubrir todos los costos y gastos del proyecto; esto es sustentado por la variable VAN de 54,511.55 USD para el proyecto y 50,182.89 USD para los inversionistas, también, por medio de la TIR de 29% y 36% respectó al proyecto de SEMCIA. Estos valores permiten verificar la viabilidad del proyecto.

Las recomendaciones para que el proyecto se vuelva más rentable son: Primero, abrir nuevas líneas zoéticas para que exista una mayor liquidez de dinero y un mayor mercado. Segundo, importar ciertos productos de varios países ya que estos pueden ser menos costosos que en el país a importar del proyecto.

## 8. CONCLUSIONES GENERALES

- El plan de negocios desarrollado tiene como fin la importación de Material Genético “Semen Bovino” del país de Francia para la comercialización y utilización en ganado de carne y doble propósito, para su mejoramiento genético, productividad y producción de las ganaderías de carne de los cantones de Rumiñahui y Mejía.
- En el entorno externo se evidencia varias amenazas y oportunidades para el desarrollo del proyecto. Entre las oportunidades más importantes están: La tasa arancelaria y el IVA son exonerados, esto quiere decir que pagan 0%, esto se debe a la alianza comercial de la Unión Europea, por otro lado, está la alta tasa de crecimiento de la industria la cual presenta un total del 38,51%. Sin embargo, también se evidenciaron amenazas entre las cuales son: Existen empresas ya posicionadas en el mercado con varios años de experiencia, por otra parte, las empresas que llegarían a ser los competidores directos de SEMCIA son los distribuidores locales.
- Para el análisis del cliente se recopilaron datos de los encuestados y del Focus Group los cuales reflejan que más del 90% de participantes están dispuestos a adquirir el material genético y el servicio de inseminación, por lo cual el producto y el servicio fueron altamente aceptados.
- Con respecto al Plan de Marketing, se estableció una estrategia general de Liderazgo en costos y de enfoque donde se implementaron estrategias que complementan la estructura principal de estrategias, permitiendo un crecimiento en ventas del 38,51% anual, esto se debe al crecimiento de la industria la cual presenta un total del 39%.
- La estructura organizacional de SEMCIA, se elaboró mediante un diseño estructural vertical, el cual proporciona un mejor manejo sobre las diferentes áreas, ofreciendo un “Material Genético” de calidad y una excelente atención al cliente y asistencia técnica. Por lo cual se buscó conformar un grupo de técnicos altamente capacitados para desarrollar soluciones y desenvolverse en un ambiente laboral competitivo.
- Por medio del plan financiero se determinó que el proyecto para SEMCIA es viable dado que las proyecciones mensuales y anuales denotan que

las variables como la VAN y TIR son positivas, lo que significa que es factible invertir.

- Por último, como conclusión del análisis financiero y los diferentes resultados arrojados por el proyecto de SEMCIA se evidencia que es factible realizar la inversión en el proyecto ya que la tasa de crecimiento de la industria es elevada y la participación de ventas proyectadas demuestra una rentabilidad, debido a la inversión en esfuerzos de marketing los cuales permiten crecer las ventas al nivel del crecimiento de la industria.
- La empresa SEMCIA ha definido como una de sus metas principales llegar a ofrecer un material genético (pajuelas de semen bovino) con un gran potencial productivo para razas de carne y doble propósito que se encuentran en los cantones de Rumiñahui y Mejía. Esto determinará elevar la producción y productividad de estos tipos de ganado, considerando siempre que dichos objetivos se conseguirán siempre y cuando la asistencia técnica que se ofrecerá sea adaptada y ejecutada por los ganaderos. Lo que permitirá incrementar los ingresos económicos -rentabilidad- de los ganaderos que es parte fundamental de su actividad pecuaria.

## REFERENCIAS

- AGROCALIDAD. (2014). Obtenido de  
<http://www.agrocalidad.gob.ec/documentos/dcz/registro-material-reproductivo.pdf>
- AGROCALIDAD. (2018). Obtenido de  
<http://www.agrocalidad.gob.ec/documentos/dcz/registro-material-reproductivo.pdf>
- AGROCALIDAD. (2018). Obtenido de  
<http://www.agrocalidad.gob.ec/documentos/dcz/registro-material-reproductivo.pdf>
- AGROCALIDAD. (2018). Obtenido de  
<http://www.agrocalidad.gob.ec/documentos/dcz/registro-material-reproductivo.pdf>
- AGROCALIDAD. (2018). Obtenido de  
<http://www.agrocalidad.gob.ec/documentos/dria/Decreto-3609.pdf>
- Baena, V., & Moreno, M. (2010). INSTRUMENTOS DE MARKETING. BARCELONA: UOC. Obtenido de  
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/udlasp/reader.action?docID=3202257&query=MARKETING+DIRECTO>
- Banco Central del Ecuador. (2018). Obtenido de  
<https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IE Mensual.jsp>
- Banco Mundial. (2017). Obtenido de  
<https://datos.bancomundial.org/pais/francia?view=chart>
- Banco Mundial. (2017). Obtenido de  
<https://datos.bancomundial.org/pais/francia?view=chart>
- Banco Mundial. (2018). Obtenido de  
<https://datos.bancomundial.org/pais/francia?view=chart>
- Ccomité de Comercio Exterior. (2017). *NOMENCLATURA DE DESIGNACIÓN Y CODIFICACIÓN DE MERCANCÍAS DEL ECUADOR*. Obtenido de PUDELECO: <http://www.pudeleco.com/files/a17026a.pdf>
- CODIFICACIÓN, L. C. (1999). Obtenido de  
[http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_comp.pdf](http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_comp.pdf)

- Comercio Exterior. (2018). Obtenido de <https://www.comercioexterior.gob.ec/acuerdos-comerciales/>
- Comité de Comercio Exterior. (2017). *NOMENCLATURA DE DESIGNACIÓN Y CODIFICACIÓN DE MERCANCÍAS DEL ECUADOR*. Obtenido de PUDELECO: <http://www.pudeleco.com/files/a17026a.pdf>
- Congreso Nacional Comisión de Legislación y Codificación. (2004). Obtenido de <http://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/ec/ec056es.pdf>
- FAO. (2008). Obtenido de <http://www.fao.org/docrep/pdf/012/ak168s/ak168s00.pdf>
- FAO. (2017). Obtenido de <http://www.fao.org/ecuador/noticias/detail-events/en/c/455292/>
- FAO. (2017). Obtenido de <http://www.fao.org/news/story/es/item/1072524/icode/>
- FAO. (2018). Obtenido de <http://www.fao.org/ecuador/noticias/detail-events/es/c/1098800/>
- Ferreira, D. (2015). *El modelo Canvas en la formulación de proyectos*. Obtenido de <https://revistas.ucc.edu.co/index.php/co/article/view/1252/1439>
- France Diplomate. (2015). Obtenido de <https://www.diplomatie.gouv.fr/es/asuntos-globales/gobernanza/reforma-del-estado-y-gobernanza-territorial/article/las-politicas-de-propiedad-agraria>
- France Diplomatie. (2015). Obtenido de <https://www.diplomatie.gouv.fr/es/asuntos-globales/gobernanza/reforma-del-estado-y-gobernanza-territorial/article/las-politicas-de-propiedad-agraria>
- FRANCE GÉNÉTIQUE ELEVAGE. (2011). Obtenido de <http://es.france-genetique-elevage.org/Diversidad-de-las-razas-bovinas.html>
- Freed, D. (2013). ADMINISTRACIÓN ESTRATEGIA. En *Administración Estratégica* (pág. 65). MEXICO: PEARSON.
- Freed, David. (2013). CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. MEXICO: PEARSON.



- Guevara, P., Pérez, M., & Quint, S. (2014). VALOR AGREGADO. En P. GUEVARA, M. PÉREZ, & S. QUINT, *VALOR AGREGADO* (pág. 84). QUITO: UDLA.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. En *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN* (pág. 5). MEXICO: CUARTA.
- IFEN. (2007). *INSTITUTO FRANCES DE MEDIO AMBIENTE*. Obtenido de <http://www.ifen.fr/>
- INEC. (2010). Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/informacion-censal-cantonal/>
- INEC. (2012). Obtenido de <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- INEC. (2013). Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_agropecuarias/espac/espac%202013/InformeejecutivoESPAC2013.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac%202013/InformeejecutivoESPAC2013.pdf)
- INEC. (2017). *ESPAC*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_agropecuarias/espac/espac\\_2017/Informe\\_Ejecutivo\\_ESPAC\\_2017.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac_2017/Informe_Ejecutivo_ESPAC_2017.pdf)
- INEC. (2018). *Índice de Precios al Consumidor (IPC)*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2018/Febrero-2018/01%20ipc%20Presentacion\\_IPC\\_febrero2018.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2018/Febrero-2018/01%20ipc%20Presentacion_IPC_febrero2018.pdf)
- INTRADEBID. (2018). *INTRADEBID*. Obtenido de INTRADEBID: <https://www.intradebid.org/marco-legal>
- JONES, G. (2008). TEORÍA ORGANIZACIONAL DISEÑO Y CAMBIO EN LA ORGANIZACIÓN. MEXICO: PEARSON.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). FUNDAMENTOS DE MARKETING. MEXICO: PIRSON.
- Lambil, J.-J., Gallucci, C., & Sicurello, C. (2009). Dirección de Marketing. En *DIRECCIÓN DE MARKETING* (pág. 381). MEXICO: MC GRAW HILL.

- Lambil, J.-J., Galluci, C., & Sicurello, C. (2009). DIRECCIÓN DE MARKETING. En *GESTIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA DEL MERCADO* (pág. 474). MEXICO: MAC GRAW HILL.
- Lambil, Jean-Jacques; Gallucci, Carlos; Sicurello, Carlos. (2008). *Dirección de marketing Gestión estratégica y operativa del mercado* (Vol. Segunda Edición). Mexico: The McGRAW Companies.
- Lambil, Jean-Jacques; Gallucci, Carlos; Sicurello, Carlos. (2009). Gestión estratégica y operativa del mercado. En *DIRECCIÓN DE MARKETING* (pág. 336). MEXICO: MC GRAW HILL.
- Lambil, Jena-Jacques; Gallucci, Carlos; Sicurello, Carlos. (2009). DIRECCIÓN DE MARKETING. MEXICO: MC GRAW HILL.
- Magretta, J. (2014). PARA ENTENDER A MICHAEL PORTER. En *PARA ENTENDER A MICHAEL PORTER* (pág. 36). MEXICO: GRUPO EDITORIAL PATRIA.
- Ministerio de Agricultura y Alimentación. (2019). Obtenido de [https://www.mapa.gob.es/gl/ministerio/ministerio-exterior/europa/fichafranciaactualizadafebrero2019def\\_tcm37-482575.pdf](https://www.mapa.gob.es/gl/ministerio/ministerio-exterior/europa/fichafranciaactualizadafebrero2019def_tcm37-482575.pdf)
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2011). Obtenido de <https://www.agricultura.gob.ec/magap-promueve-mejoramiento-genetico-en-ganado-bovino/>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2016). Obtenido de <http://sipa.agricultura.gob.ec/index.php/panorama-agroeconomico-del-ecuador>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2016). Obtenido de <https://www.inclusion.gob.ec/mies-y-magap-fortalecen-actividades-agricolas-de-usuarios-del-credito-de-desarrollo-humano/>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2018). (2018, Productor) Obtenido de <http://sipa.agricultura.gob.ec/index.php>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2018). Obtenido de <http://sipa.agricultura.gob.ec/index.php/estudios-agroeconomicos>

- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2018). Obtenido de <http://sipa.agricultura.gob.ec/index.php/panorama-agroeconomico-del-ecuador>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2018). Obtenido de <https://www.agricultura.gob.ec/mag-y-seguro-social-campesino-para-apoyar-a-productores-de-pastaza/>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2018). Obtenido de <https://www.agricultura.gob.ec/mag-dicta-curso-intensivo-de-inseminacion-artificial-en-bovinos-en-zamora-chinchipe/>
- PRODUBANCO. (2019). *TASAS DE INTERES*. Obtenido de <https://www.produbanco.com.ec/media/412117/653-formatos-prd-tasas-del-sabado-01-al-domingo-30-de-junio-del-2019.pdf>
- Santos, D. (1990). *MARKETING MIX: Conceptos, estrategias y aplicaciones*. Madrid: DIAZ DE SANTOS, S.A.
- SANTOS, M. A. (2017). *INVESTIGACIÓN DE MERCADOS*. En M. A. SANTOS, *INVESTIGACIÓN DE MERCADOS* (pág. 45). ESPAÑA: DIAZ DE SANTOS.
- SERAGRO. (2015). Obtenido de <http://srvcloudseragro.opensoftsi.es:81/index.php/2-uncategorised/810-francia-uno-de-los-lideres-en-materia-genetica-de-los-rumiantes>
- SUPERCIAS. (2017). Obtenido de [https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b\\_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Estados%20Financieros%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Estados%20Financieros](https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Estados%20Financieros%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Estados%20Financieros)
- Superintendencia de Compañías. (2017). Obtenido de [https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b\\_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Indicadores%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Indicadores%20Sector%20Empresa%](https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Indicadores%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Indicadores%20Sector%20Empresa%27%5d)

Thompson, Arthur; Peteraf, Margaret; Gamble, John. (2012).

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. MEXICO: MC GRAW HILL.

Thompson, Arthur; Peteraf, Margaret; Gamble, John. (2012). ADMINITRACIÓN

ESTRATÉGICA. MEXICO: MC GRAW HILL.

TRADEMAP. (2018). Obtenido de

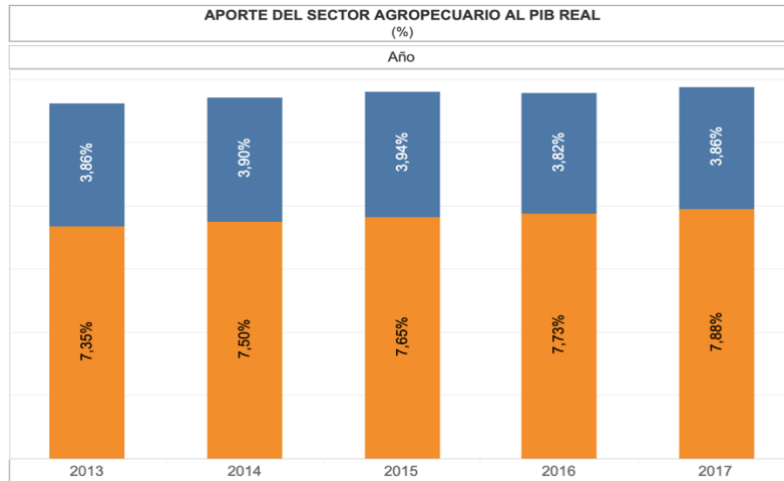
[https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|218||||0511||||4|1|1|2|1|1|2|1|1](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|218||||0511||||4|1|1|2|1|1|2|1|1)

TRADEMAP. (2018). *TRADE MAP*. Obtenido de

[https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|218||||0511||||4|1|1|1|1|1|2|1|1](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|218||||0511||||4|1|1|1|1|1|2|1|1)

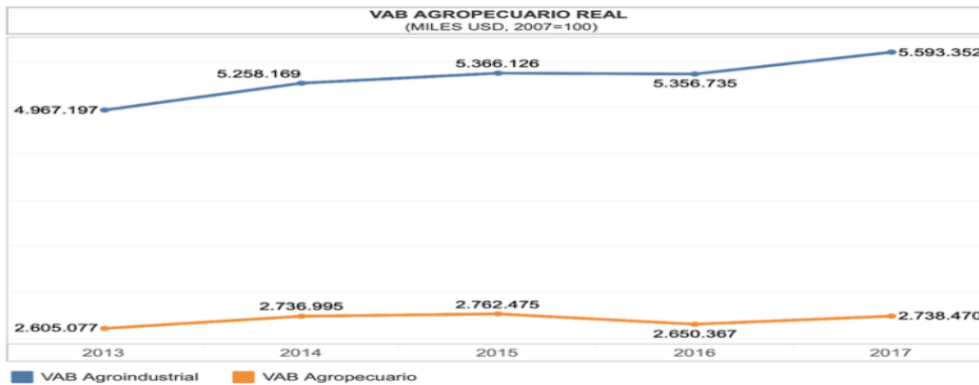
## **ANEXOS**

**Anexo 1: Analisis entorno externo Ecuador PESTEL – Aporte de Sector Agropecuario al PIB real.**



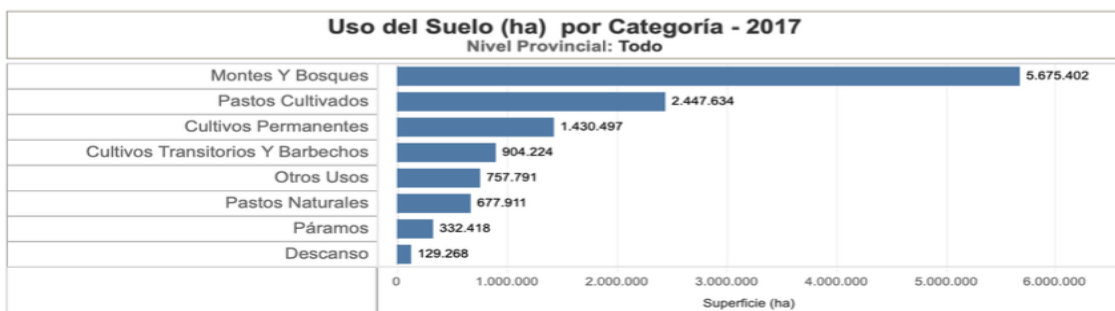
Extraido de: Banco Central del Ecuador, 2018

**Anexo 2: Analisis entorno externo Ecuador PESTEL – VAB Agropecuario REAL.**



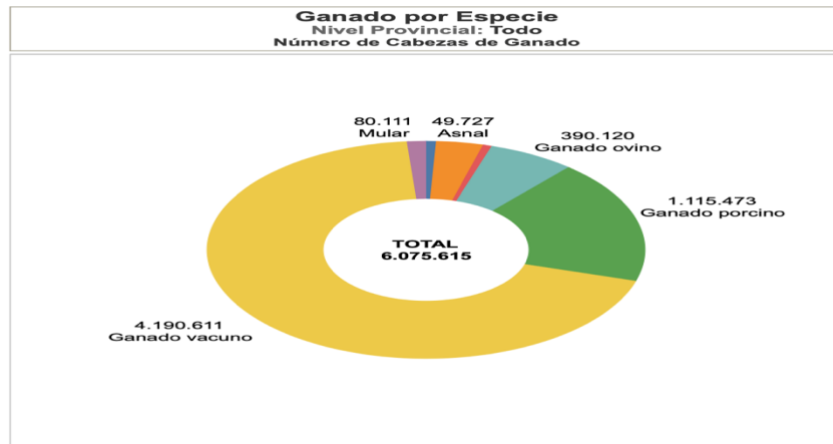
Extraido de: Banco Central del Ecuador, 2018

**Anexo 3: Analisis entorno externo Ecuador PESTEL – Uso del Suelo por Categoría.**



Extraido de: Agrocalidad, 2018

## Anexo 4: Analisis entorno externo Ecuador PESTEL – Ganado por Especie.



Extraído de: Agrocalidad, 2018

## Anexo 5: Analisis entorno externo 5 FUERZAS DE PORTER – Matriz PORTER

Matriz de Análisis de la Industria



**Barreras de Entrada**

Factor	Nivel	1	2	3	4	5	Peso	Puntuación
Economías de escala	Poco						1	2,6
Diferenciación de producto	Poco						3	
Identificación de marcas	Bajo						3	
Requerimiento de capital	Bajo						3	
Experiencia	Sin importancia						3	

**Barreras de Salida**

Factor	Nivel	1	2	3	4	5	Peso	Puntuación
Especialización de activos	Alto						2	2,7
Costo de salida	Alto						4	
Estrategia interrelacionadas	Alto						2	

**Rivalidad entre competidores**

Factor	Nivel	1	2	3	4	5	Peso	Puntuación
Cantidad de competidores	Muchos						3	3,2
Crecimiento de la Industria	Lento						3	
Costos fijos	Altos						3	
Características del producto	Commodities						4	
Incrementos de Capacidad	Altos Incrementos						3	
Diversidad de Competidores	Alto						3	

**Capacidad de negociación Compradores**

Factor	Nivel	1	2	3	4	5	Peso	Puntuación
Número de clientes	Pocos						4	3,3
Producto sustitutos	Varios						1	
Switching Cost	Bajo						3	
Influencia de la calidad	Bajo						5	

**Capacidad de negociación proveedores**

Factor	Nivel	1	2	3	4	5	Peso	Puntuación
Cantidad de proveedores	Pocos						2	2,4
Productos sustitutos	Bajo						1	
Switching Costs	Alto						3	
Capacidad de convertirse en competencia	Alto						3	
Precios de productos a proveer	Bajo						2	
Contribución a la calidad del producto	Alto						4	
Utilidad de industria a los proveedores	Poca						2	

**Total Análisis Industria**

Categoría	Nivel	1	2	3	4	5	Peso	Puntuación
Barreras de entrada	Bajo						2,6	3,0
Barreras de salida	Alto						2,7	
Rivalidad entre competidores	Alto						3,2	
capacidad de negociación Compradores	Alto						3,3	
capacidad de negociación proveedores	Alto						2,4	
Viabilidad de sustitutos	Algunos						4	

## Anexo 6: Analisis entorno externo 5 FUERZAS DE PORTER – Telaraña de PORTER.



Adpatado de: SuperCias, 2018

## Anexo 7: Analisis entorno externo 5 FUERZAS DE PORTER – Matriz EFE.

	FACTORES EXTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERACIÓN	
<b>OPORTUNIDADES</b>					
1	NO TARIFA ARANCELARIA	6,00	0,06	4	0,24
2	POCOS SUSTITUTOS	5,50	0,06	3	0,17
3	PODER DEL CONSUMIDOR PARA NEGOCIAR - MEDIO	7,00	0,07	3	0,21
4	PRODUCCIÓN PIB - RECURSOS PRIMARIOS	7,00	0,07	3	0,21
5	APOYO GUBERNAMENTAL	10,50	0,11	4	0,42
6	DOCUMENTACIÓN DE IMPORTACIÓN	6,00	0,06	3	0,18
7	INCREMENTO EN EL HABITO DE CONSUMO	9,00	0,09	3	0,27
<b>SUBTOTAL OPORTUNIDADES</b>		51,00	0,51		1,70
<b>AMENAZAS</b>					
1	CUERVA DE EXPERIENCIA DE 18 AÑOS	9,50	0,10	3	0,29
2	POCOS PROVEEDORES EN EL MERCADO	7,50	0,08	2	0,15
3	ALTA INVERSIÓN	6,50	0,07	3	0,20
4	ALTA RIVALIDAD EN LA INDUSTRIA	4,00	0,04	2	0,08
5	ALTO NIVEL DE IMPORTACIONES	8,50	0,09	2	0,17
6	REQUISITOS PARA COMERCIALIZAR (VARIOS)	6,00	0,06	4	0,24
7	EMPRESAS POSICIONADAS EN EL MERCADO	7,00	0,07	4	0,28
<b>SUBTOTAL AMENAZAS</b>		49,00	0,49		1,40
<b>TOTAL</b>		100,00	1		3,10

Adpatado de: SuperCias, 2018

## Anexo 8: Analisis del Cliente – Entrevista Experto N. 1 – 2.



1. Coménteme sobre la industria y de su experiencia como empresarios dentro de la misma
2. ¿Que tiempo ya lleva en el mercado?
3. ¿Diría usted que una empresa dedicada al “La venta de Semen Bovino” es un negocio con una buena rentabilidad?
4. ¿Cuáles son los principales y más fuertes competidores en la industria?
5. ¿Cómo lidió con estos competidores?
6. ¿Cree usted que existe factibilidad en la implementación de este negocio en el mercado?
7. ¿Cómo fue la aceptación del negocio por parte del público meta?
8. ¿Qué tipo de equipos deberíamos usar para brindar el servicio?
9. ¿Cuál cree usted que debería ser la forma de distribución?
10. ¿Se debería ofrecer más servicios adicionales a los ya presentados en la propuesta?
11. ¿Cuál es público adecuado (mercado objetivo) para este negocio?
12. Cuáles son los principales trámites legales, técnicos, económicos para emprender en el negocio.?
13. ¿Que es lo más importante para usted al momento de comprar o vender el semen de bovino?
14. ¿Nos podría mencionar alguna recomendación que usted considere importante para este modelo de negocio?

#### **Anexo 9: Analisis del Cliente – Ficha Tecnica entrevista a Expertos.**

<b>NOMBRE</b>	<b>PERFIL</b>	<b>EMPRESA / INSTITUCIÓN</b>	<b>EXPERIENCIA</b>	<b>FECHA/ TIEMPO ENTREVISTA</b>	<b>EXPECTATIV A PRE- ENTREVISTA</b>	<b>EXPECTATIV A POS- ENTREVISTA</b>
Ing. Juan Manuel Oviedo	Gerente General	Select Ecuador	12 años en la empresa	26/11/2018 - 32 MIN	Obtener información fundamental, la cual no se puede adquirir de fuentes como libros, etc.	Recolección de datos indispensables para el desarrollo del proyecto.
Máster en Producción Animal. Vicente León Viteri	Docente de la Universidad Central / Investigador Agropecuario del Ineap.	Universidad Central.	32 años docente Universidad central / Investigador 16 años	26/11/2018 - 28 MIN	Obtener información fundamental, la cual no se puede adquirir de fuentes	Recolección de datos indispensables para el desarrollo del proyecto.

			agropecuario del Ineap.		como libros, etc.	
--	--	--	-------------------------	--	-------------------	--

## **Anexo 10: Analisis del Cliente – Entrevista Fous Group**

1. Presentación del moderador:
  - a. Agradecimiento y breve explicación
2. Presentación de los participantes
  - a. Nombres
  - b. Actividad económica
3. Análisis de la Industria
  - a. ¿Cómo creen que se encuentra actualmente la industria de venta de Semen Bovino en el mercado?
  - b. ¿Cuál es su opinión sobre las empresas que ofrecen este producto/servicio?
4. Análisis del sector
  - a. ¿Conocen empresas que se dediquen a esta actividad económica?
  - b. ¿Cómo obtuvieron información sobre la misma?
  - c. ¿Alguna vez han contratado comprado este producto?
  - d. ¿Qué factores analizaron antes, durante y después de la compra de este producto?

### Concepto del Negocio y visualización del servicio:

Buscamos implementar una empresa dedicada la importación y comercialización de material genético “Semen Bovino” dentro de los cantones de Rumiñahui y Mejía.

¿Estarían dispuestos a utilizar este producto?

- e. Explicación de los motivos de la respuesta
5. ¿Cómo les gustaría enterarse de la información sobre el servicio?
  6. ¿Cuál es el precio que consideraría pagar por una pajuela de inseminación?
  7. ¿Qué otros servicios le gustaría complementar a la idea del negocio?

## Anexo 11: Analisis del Cliente – Tabla de Preguntas Entrevistas.

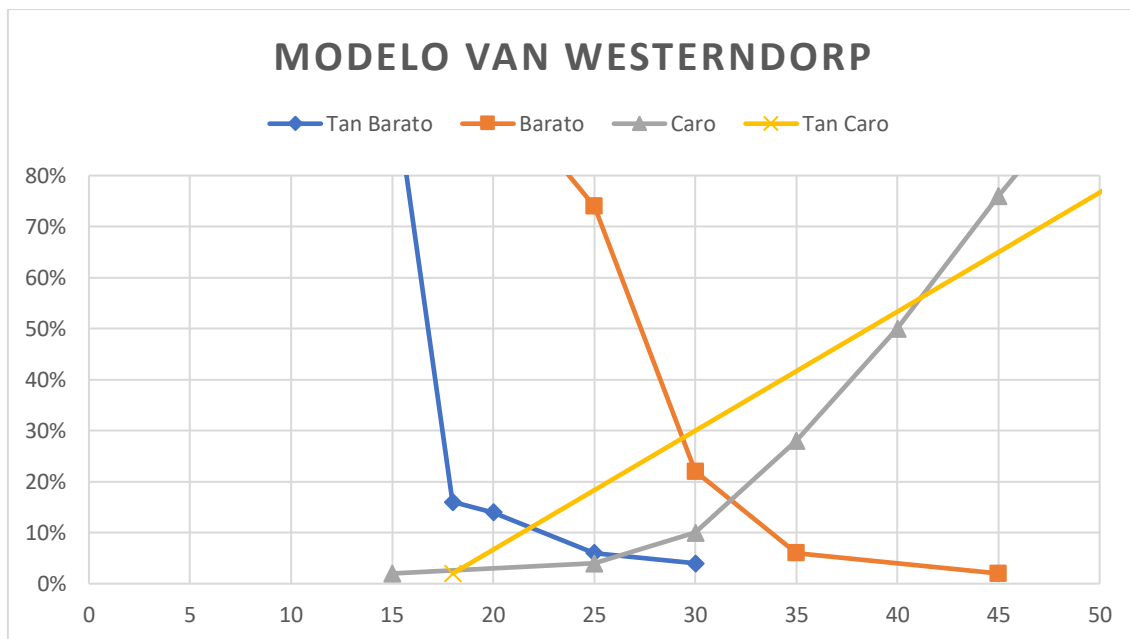
Objetivo General	Objetivo Especifico	Variable General	Variable Especifica	Pregunta	Respuesta	Hipótesis	
Determinar la viabilidad de la importación de Material Genético "Semen Bovino" del país de Francia para la comercialización en los cambores de Rumifahu y Mejía.	Definir el perfil del cliente potencial para la comercialización del material genético (pajuelas), importado	Perfil del cliente	Edad	Seleccione su edad	20-30 / 31-41 / 42-52 / 53+	La edad de los ganaderos influye en las elecciones de compra de pajuelas.	
			Actividad	Seleccione su ocupación actual	Ganadero Tiempo Completo / Ganadero Tiempo Parcial / Socio Ganadero	Los ganaderos de diferentes actividades se emplean diferentes técnicas de ganadería.	
			Nivel de ingresos	En un rango aproximado, seleccione su nivel de ingresos	500-1000 / 1001-1500 / 1502-2002 / 2003-2503 / más de 2504	Los ingresos de los ganaderos varían según su ACTIVIDAD.	
			Sector de la hacienda	¿Donde esta ubicada su Hacienda o Finca?	Región Costa/ Región Sierra/ Región Amazónica	En las diferentes regiones del Ecuador se presenta diferentes tipos ganaderías.	
			Tipo de ganado	¿Cuál es la predominancia de su ganado?	Ganado de Leche / Ganado de Carne / Doble Propósito	Los diferentes tipos de ganado tienen un fin específico para el desarrollo de producción según lo que se desea.	
			Tipo de ganado	¿Cuál es la raza y grupo racial que predominan en su hacienda o finca?	Holstein / BronSwiss / Normando / Hereford / otro	Existen diferentes razas que nos ayudan a mejorar la producción en los diferentes tipos de ganaderías.	
			Interés	¿Considera necesario la contratación y el uso de Pajuelas de Inseminación de Semen Bovino en su Hacienda o Finca ?	Si / No	El uso de inseminación artificial hoy en día facilita la preñez del bovino.	
	Conocer la importancia de la genética del ganado en las ganaderías de las cantantes Rumifahu y Mejía	Importancia de la genética	Importancia	Importancia	¿Qué tan importante es la genética para su ganado?	Si es importante / No es importante	Es importante mejorar la genética del ganado para obtener mejores resultados.
				Atributos	De los siguientes, enumere del 1 al 9 siendo 1 lo menos importante y 9 lo más importante ¿Cuáles son los atributos más importantes que busca usted al momento de comprar una pajuela de Semen Bovino?	Incremento diario de peso / Tipo y conformación / Fertilidad / Longevidad / Peso al destete / peso a los 24 meses y al sacrificio / producción diaria de leche (En ganado doble propósito) / Indices de herencia para	Los diferentes índices de elección de pajuelas son importantes para el mejoramiento genético personalizado del ganado de una finca.
	Definir los gustos y preferencias del cliente sobre la adquisición de material genético "Semen Bovino" para la correcta comercialización del producto.	Gustos y preferencias		Servicio a domicilio	¿Estaría de acuerdo en que el servicio incluya servicio de entrega de pajuelas de semen bovino en su hacienda o finca?	Interesado / No interesado	Un servicio completo es más eficiente y atractivo.
				control	¿Le gustaría que exista un control de la comercialización de pajuelas de semen bovino del área de influencia de su ganadería?	Interesado / No interesado	El seguimiento y control es necesario para que existan resultados en un periodo de tiempo.
				Asesoría	Le gustaría que el servicio incluya un asesoramiento de la utilización de las pajuelas y su efecto del potencial genético de las mencionadas pajuelas?	Si/No	El asesoramiento es un servicio por el cual facilita y ayuda a la elección de pajuelas para satisfacer las necesidades del cliente.
					De las siguientes opciones, ¿qué Servicios le gustaría implementar?	Asesoramiento en compra de pajuelas según el tipo de ganado / Asesoramiento para el control de ganado / Venta de Medicamentos Veterinarios / otras capacitaciones y asesoramientos	Las asesorías y capacitaciones son importantes para un correcto control de la genética en el ganado.
				Frecuencia	¿Con qué frecuencia estaría dispuesto a adquirir el servicio?	Semanal / quincenal / mensual / cada tres meses / personalizado / otro	Los frecuencia de adquisición de servicio puede variar con respecto al ganado.
				Implementación	¿Le gustaría implementar un nuevo grupo racial y/o raza de carne o de doble propósito?	Si/No	Los nuevos grupos raciales y/o razas aportan nuevos índices y mejoramiento genético al ganado.
				Propuesta	¿Cuál de las siguientes razas y/o grupos raciales le gustaría implementar en su ganadería?	Azul Belga / Simmental / Gerdord / BronSwiss / Angus / normando / Holstein	Los diferentes grupos raciales y/o razas depende de la región en que se quiera introducir.
	Promoción	¿Cuál de las siguientes opciones le gustaría obtener después de haber hecho uso del servicio por un determinado tiempo?	Recargo de Nitrógeno Líquido / Saco de Balanceado / Mezcla Mineral / Vitaminas	Una buena promoción puede llevar a generar satisfacción por la compra de productos.			
	Identificar los canales por el cual se va a comercializar las pajuelas de semen Bovino	Canales de distribución	Forma de contratación	¿Cuál considera que sería el medio más adecuado para la comercialización de pajuelas de semen bovino?	Casas comerciales / Días de campo / almacenes veterinarios / página web / otros	Una correcta comercialización ayuda al desarrollo del negocio.	
	Determinar el medio publicitario del material genético para llegar al público meta de los cantantes Rumifahu y Mejía	Publicidad y promoción	Medio	Medio	¿Por qué medio informativo le gustaría tener información del servicio?	Redes sociales / Radio / Catalogo / Flyers/ Televisión/ Otros	Los medio informativos son fundamentales para llevar a la mente del consumidor.
				Uso del servicio	¿cuál considera que sería el medio mas adecuado para la comercialización de pajuelas de semen bovino?	Catálogos / Pagina web / días de campo / ferias ganaderas / centros agrícolas / otros	Una correcta comercialización ayuda al desarrollo del negocio.
	Definir el mejor precio para la venta de pajuelas de semen bovino de acuerdo al nivel económico del cliente.	Precio	Precio	Precio muy barato	¿Qué precio en un rango de \$15 a \$60 por pajuela, le resulta tan barato para este servicio que le haría dudar de su calidad?		Establecer un precio optimo y equilibrado presenta mayor ventaja de compra.
				Precio barato	¿A qué precio en un rango de \$15 a \$60 por pajuela, compraría este servicio que considere barato, sin llegar a dudar de su calidad?		Establecer un precio optimo y equilibrado presenta mayor ventaja de compra.
				Precio caro	¿Qué precio en un rango de \$15 a \$60 por pajuela, le resulta caro para este servicio, pero estaría dispuesto a pagar por tenerlo?		Establecer un precio optimo y equilibrado presenta mayor ventaja de compra.
				Precio muy caro	¿Qué precio en un rango de \$15 a \$60 por pajuela, le resulta tan caro para este servicio que ni siquiera consideraría su compra?		Establecer un precio optimo y equilibrado presenta mayor ventaja de compra.
				Forma de pago	Seleccione la forma de pago de su preferencia.	Efectivo o tarjeta de débito / Tarjeta de crédito / Cheque / transferencia / otro	Las diferentes formas de pago facilitan el financiamiento del cliente.
	Conocer que empresa de la industria esta posicionada y establecida como top of mine en el consumidor	Competencia	top of mine	top of mine	De las siguientes empresas seleccione las que recuerde, o haya escuchado de estas.	Select Ecuador/ ABS / GENÉTICA 300 / ALTA/SEMEX/CRIBIOGE NSA/otro	Las empresas logran posicionarse en la mente del consumidor gracias a su calidad de servicio y de producto.
				Adquisición	¿Ha adquirido alguno de estos servicios?	Si / No	La adquisición de material genético brinda mayores beneficios al ganado.
				Satisfacción de la competencia	Siendo 1 nada satisfecho y 5 muy satisfecho ¿Qué tan satisfecho quedó con el servicio que ha adquirido?	1/2/3/4/5	Una correcta comercialización ayuda al desarrollo del negocio.
				Frecuencia de uso	¿Con que frecuencia adquiere estos servicios?	Semanal / quincenal / mensual / cada tres meses / personalizado / otro	La frecuencia de compra de material genético depende del tipo de ganado.
				Medio	¿Cuál es el medio que utiliza para enterarse de estos servicios?	Redes sociales / Radio / Catalogo / Flyers/ Televisión/ Otros	Los medio informativos son fundamentales para llevar a la mente del consumidor.

## Anexo 12: Analisis del Cliente –Resultado Entrevistas.

No.	Pregunta	Respuesta	No.	Pregunta	Respuesta
1	Seleccione su edad	<ul style="list-style-type: none"> <li>25-30</li> <li>31-41</li> <li>42-52</li> <li>53 - Más</li> </ul>	2	Seleccione su ocupación actual	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ganadero Tiempo Completo</li> <li>Ganadero Tiempo Parcial</li> <li>Soco Ganadero</li> </ul>
3	En un rango aproximado, seleccione su nivel de ingresos	<ul style="list-style-type: none"> <li>\$ 500 - \$1000</li> <li>\$1001 - \$1501</li> <li>\$1502 - \$2002</li> <li>\$2003 - \$2503</li> <li>Más de \$2504</li> </ul>	4	¿Dónde esta ubicada su Hacienda o Finca?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Región Costa</li> <li>Región Sierra</li> <li>Región Amazónica</li> </ul>
5	¿Cuál es la predominancia de su ganado?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ganado de Leche</li> <li>Ganado de Carne</li> <li>Doble Propósito</li> </ul>	6	¿Cual es la raza y grupo racial que predominan en su hacienda o finca?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Holstein</li> <li>Brown Swiss</li> <li>Normando</li> <li>Hereford</li> <li>Jersey, Ayrshire</li> <li>Angus</li> <li>Jersey</li> </ul>
7	¿Considera necesario la contratación y el uso de Pajuelas de Inseminación de Semen Bovino en su Hacienda o Finca ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>SI</li> <li>No</li> </ul>	8	¿Qué tan importante es la genética para su ganado?	<ul style="list-style-type: none"> <li>SI es importante</li> <li>No es importante</li> </ul>
9	De los siguientes, enumere del 1 al 9 siendo 1 lo menos importante y 9 lo más importante ¿Cuáles son los atributos más importantes que busca usted al momento de comprar una pajuela de Semen Bovino?				
10	¿Estaría interesado en que el servicio incluya servicio de entrega de pajuelas de semen bovino en su hacienda o finca?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interesado</li> <li>No interesado</li> </ul>	11	¿Estaría interesado que exista un control de la comercialización de pajuelas de semen bovino del área de influencia de su ganadería?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interesado</li> <li>No interesado</li> </ul>
12	Le gustaría que el servicio incluya un asesoramiento de la utilización de las pajuelas y su efecto del potencial genético de las mencionadas pajuelas?	<ul style="list-style-type: none"> <li>SI</li> <li>No</li> </ul>	13	De las siguientes opciones, ¿qué Servicios le gustaría implementar?	
14	¿Con que frecuencia estaría dispuesto a adquirir el servicio?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Semanal</li> <li>Cuinsemnal</li> <li>Mensual</li> <li>Cada tres meses</li> <li>Personalizado</li> </ul>	15	¿Cuál de las siguientes opciones le gustaría obtener después de haber hecho uso del servicio por un determinado tiempo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recargo de Nitrogeno Liquido</li> <li>Sacos de Balanceado</li> <li>Mezclas Minerales</li> <li>Vitaminas</li> </ul>
16	¿Por qué medio informativo le gustaría tener información del servicio?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Redes sociales</li> <li>Radio</li> <li>Catálogo</li> <li>Pijetas</li> <li>Ferias Ganaderas</li> </ul>	17	¿Cuál considera que sería el medio más adecuado para la comercialización de pajuelas de semen bovino?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Catálogos</li> <li>Pagina web</li> <li>Dias de campo</li> <li>Ferias ganaderas</li> <li>Centros agrícolas</li> </ul>
18	¿Qué precio en un rango de \$15 a \$60 por pajueta, le resulta tan barato para esta servicio que le haría dudar de su calidad?		19	¿A qué precio en un rango de \$15 a \$60 por pajueta, compraría este servicio que considere barato, sin llegar a dudar de su calidad?	

<p>20</p> <p>¿Qué precio en un rango de \$15 a \$60 por pajueta, le resulta caro para este servicio, pero estaría dispuesto a pagar por tenerlo?</p>		<p>21</p> <p>¿Qué precio en un rango de \$15 a \$60 por pajueta, le resulta tan caro para este servicio que ni siquiera consideraría su compra?</p>	
<p>22</p> <p>Seleccione la forma de pago de su preferencia</p>		<p>23</p> <p>De las siguientes empresas seleccione las que recuerde, o haya escuchado de estas</p>	
<p>24</p> <p>¿Ha adquirido alguno de estos servicios?</p>		<p>25</p> <p>Siendo 1 nada satisfecho y 5 muy satisfecho. ¿Qué tan satisfecho quedó con el servicio que ha adquirido?</p>	
<p>26</p> <p>¿Con qué frecuencia adquiere estos servicios?</p>		<p>27</p> <p>¿Por qué medio informativo le gustaría tener información del servicio?</p>	
<p>28</p> <p>¿Le gustaría implementar un nuevo grupo racial y/o raza de carne o de doble propósito?</p>		<p>29</p> <p>¿Cuál de las siguientes razas y/o grupos raciales le gustaría implementar en su ganadería?</p>	

### Anexo 13: Analisis Del Cliente – Modelo Van Westerndorp



### Anexo 14: Analisis Financiero – Estado de Resultados Anual

ESTADO DE RESULTADOS ANUAL					
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$ 136.248,00	\$ 198.500,40	\$ 288.493,38	\$ 276.135,24	\$ 279.498,37
Costo de Ventas	\$ 60.857,24	\$ 89.205,13	\$ 126.520,85	\$ 119.525,53	\$ 116.828,45
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>\$ 75.390,76</b>	<b>\$ 109.295,27</b>	<b>\$ 161.972,53</b>	<b>\$ 156.609,71</b>	<b>\$ 162.669,91</b>
Depreciación	\$ 5.267,84	\$ 5.267,84	\$ 5.267,84	\$ 5.267,84	\$ 5.267,84
Gastos Administrativos	\$ 6.864,00	\$ 7.103,55	\$ 7.351,47	\$ 7.608,03	\$ 7.873,55
Gastos de Marketing	\$ 15.817,00	\$ 15.955,05	\$ 16.511,88	\$ 17.088,15	\$ 17.684,53
Sueldos y Salarios	\$ 62.784,46	\$ 79.695,19	\$ 73.853,91	\$ 101.421,93	\$ 99.297,80
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERÉS E IMPUESTOS</b>	<b>-\$ 15.342,54</b>	<b>\$ 1.273,64</b>	<b>\$ 58.987,42</b>	<b>\$ 25.223,76</b>	<b>\$ 32.546,19</b>
Interés	\$ 1.358,28	\$ 1.102,28	\$ 823,56	\$ 520,12	\$ 189,75
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>-\$ 16.700,82</b>	<b>\$ 171,36</b>	<b>\$ 58.163,87</b>	<b>\$ 24.703,64</b>	<b>\$ 32.356,44</b>
Impuestos	\$ -	\$ 461,69	\$ 21.382,94	\$ 9.143,61	\$ 11.797,99
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>-\$ 15.342,54</b>	<b>\$ 811,94</b>	<b>\$ 37.604,48</b>	<b>\$ 16.080,15</b>	<b>\$ 20.748,20</b>

### Anexo 15: Analisis Financiero – Tabla de Estado de Situación Financiera Anual

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA ANUAL						
DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 43.064,70</b>	<b>\$ 27.087,85</b>	<b>\$ 25.741,33</b>	<b>\$ 62.661,04</b>	<b>\$ 73.779,13</b>	<b>\$ 90.531,72</b>
Activos Corrientes	\$ 15.836,29	\$ 5.127,28	\$ 9.048,60	\$ 51.236,15	\$ 67.622,09	\$ 89.642,52
Efectivo	\$ 13.268,00	-\$ 1.200,85	-\$ 129,09	\$ 39.208,16	\$ 56.003,78	\$ 80.325,91
Cuentas por Cobrar		\$ 4.541,60	\$ 6.616,68	\$ 9.616,45	\$ 9.204,51	\$ 9.316,61
Inventario	\$ 2.568,29	\$ 1.786,53	\$ 2.561,01	\$ 2.411,55	\$ 2.413,79	\$ -
Activo no Corriente	\$ 27.228,41	\$ 21.960,57	\$ 16.692,73	\$ 11.424,89	\$ 6.157,05	\$ 889,20
Propiedad Planta y Equipo	\$ 27.228,41	\$ 27.228,41	\$ 27.228,41	\$ 27.228,41	\$ 27.228,41	\$ 27.228,41
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 5.267,84	\$ 10.535,68	\$ 15.803,52	\$ 21.071,36	\$ 26.339,21

<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 17.225,88</b>	<b>\$ 16.591,57</b>	<b>\$ 14.433,11</b>	<b>\$ 13.748,33</b>	<b>\$ 8.786,28</b>	<b>\$ 4.790,67</b>
Pasivo Corriente	\$ -	\$ 2.251,38	\$ 3.234,62	\$ 5.970,26	\$ 4.732,06	\$ 4.790,67
Cuentas por Pagas	\$ -	\$ 2.251,38	\$ 3.234,62	\$ 4.129,79	\$ 3.954,15	\$ 2.978,34
Impuestos por Pagas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.840,47	\$ 777,91	\$ 1.812,34
Pasivo a Largo Plazo	\$ 17.225,88	\$ 14.340,19	\$ 11.198,49	\$ 7.778,08	\$ 4.054,22	\$ 0,00
Préstamo Bancario	\$ 17.225,88	\$ 14.340,19	\$ 11.198,49	\$ 7.778,08	\$ 4.054,22	\$ 0,00
Patrimonio	\$ 25.838,82	\$ 10.496,28	\$ 11.308,22	\$ 48.912,71	\$ 64.992,85	\$ 85.741,05
Capital Social	\$ 25.838,82	\$ 25.838,82	\$ 25.838,82	\$ 25.838,82	\$ 25.838,82	\$ 25.838,82
<b>UTILIDADES RETENIDAS</b>	<b>\$ -</b>	<b>-\$ 15.342,54</b>	<b>-\$ 14.530,60</b>	<b>\$ 23.073,89</b>	<b>\$ 39.154,03</b>	<b>\$ 59.902,23</b>
<b>COMPROBACIÓN</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>

### Anexo 16: Analisis Financiero – Tabla de Estado de Situación Financiera Anual

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO						
DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>UTILIDADES NETAS</b>		<b>-\$ 15.342,54</b>	<b>\$ 811,94</b>	<b>\$ 37.604,48</b>	<b>\$ 16.080,15</b>	<b>\$ 20.748,20</b>
Depreciación		\$ 5.267,84	\$ 5.267,84	\$ 5.267,84	\$ 5.267,84	\$ 5.267,84
Variación e Cuentas por Cobrar	\$ -	-\$ 4.541,60	-\$ 2.075,08	-\$ 2.999,77	\$ 411,94	-\$ 112,10
Inventario	-\$ 2.568,29	\$ 781,76	-\$ 774,48	\$ 149,46	-\$ 2,25	\$ 2.413,79
Variación por Cuentas por Pagar	\$ -	\$ 2.251,38	\$ 983,24	\$ 895,17	-\$ 175,64	-\$ 975,81
Variación de los Impuestos por Pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.840,47	-\$ 1.062,56	\$ 1.034,43
<b>FLUJO DE EFECTIVO OPERACIONAL</b>	<b>-\$ 2.568,29</b>	<b>-\$ 11.583,16</b>	<b>\$ 4.213,46</b>	<b>\$ 42.757,66</b>	<b>\$ 20.519,48</b>	<b>\$ 28.376,34</b>
Propiedad Planta y Equipo	-\$ 27.228,41	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>FLUJO DE EFECTIVO DE INVERSIÓN</b>	<b>-\$ 27.228,41</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>

	\$	-\$	-\$	-\$	-\$	-\$
Préstamo Bancario	17.225,88	2.885,69	3.141,70	3.420,41	3.723,86	4.054,22
Capital Social	\$ 25.838,82	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>FLUJO DE EFECTIVO DE FINANCIAMIENTO</b>	<b>\$ 43.064,70</b>	<b>-\$ 2.885,69</b>	<b>-\$ 3.141,70</b>	<b>-\$ 3.420,41</b>	<b>-\$ 3.723,86</b>	<b>-\$ 4.054,22</b>
Variación del Efectivo	\$ 13.268,00	-\$ 14.468,85	\$ 1.071,77	\$ 39.337,25	\$ 16.795,62	\$ 24.322,12
<b>EFFECTIVO INICIAL</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 13.268,00</b>	<b>-\$ 1.200,85</b>	<b>-\$ 129,09</b>	<b>\$ 39.208,16</b>	<b>\$ 56.003,78</b>
<b>EFFECTIVO FINAL</b>	<b>\$ 13.268,00</b>	<b>-\$ 1.200,85</b>	<b>-\$ 129,09</b>	<b>\$ 39.208,16</b>	<b>\$ 56.003,78</b>	<b>\$ 80.325,91</b>

## Anexo 17: Infografía

