

**Comercializadora de ganado - Tesoro ganadero**

Por

David Octavio Rangel Carrero

Lema Calad Daniel

Juan Sebastián Useche Álzate

Juan Sebastián Arcila Rojas

**Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas**

**Administración de Empresas**

**Universidad CES**

**2023**

## TABLA DE ILUSTRACIONES.

Ilustración 1. Tabla sancionatoria .....	19
Ilustración 2. Fuerzas del entorno e indicadores de atractividad.....	24
Ilustración 3- Lienzo .....	28
Ilustración 4. Ficha técnica.....	30
Ilustración 5. Tiempo de ceba de un novillo .....	30
Ilustración 6. Costos de producción ganado en pío .....	31
Ilustración 7. Rentabilidad ganada en pío.....	32
Ilustración 8. Costos de producción ganado por canales .....	32
Ilustración 9. Costos de producción ganado por desposte.....	34
Ilustración 10. Inversión y Financiación .....	44
Ilustración 11. Capital de trabajo .....	45
Ilustración 12. Inversión Total.....	45
Ilustración 13. Estructura de inversión y financiación. ....	46
Ilustración 14. Ingresos .....	46
Ilustración 15. Presupuesto de ventas.....	47
Ilustración 16. Presupuesto de egresos .....	48
Ilustración 17. Presupuesto de materia prima .....	48
Ilustración 18. Presupuesto de costo de producción.....	48
Ilustración 19. Punto de equilibrio.....	49
Ilustración 20. Flujo de caja .....	50
Ilustración 21. Indicadores de rentabilidad .....	52

Ilustración 22. TIR .....	52
Ilustración 23. Rentabilidad en función de ventas.....	53

El presente formato tiene como propósito obtener información detallada acerca de los aspectos técnicos de la modalidad de trabajo de grado en Emprendimiento y Empresarismo. En cada uno de los ítems, encontrará una breve descripción que puede servir de apoyo para su diligenciamiento.

<b>INTEGRANTES</b> (En este ítem se debe adjuntar el nombre y apellidos completos de cada estudiante, asimismo, su número de identificación). Máximo 3 estudiantes	
<b>Nombres y Apellidos</b>	<b>Identificación: CC</b>
Daniel Iema Calad	1000556741
Juan Sebastián Useche Álzate	1007492889
Juan Sebastián Arcila	1001506065
<b>NOMBRE DEL PLAN DE NEGOCIO</b> (El título debe ser coherente con el objetivo general del plan de negocio)	
¿Cuáles de los modelos de negocio ganadero: ceba, ¿comercialización por canales o desposte es el más rentable?”	
<b>RESUMEN</b> (En este ítem se debe incluir la información necesaria para darle al lector una idea precisa de la pertinencia y calidad del plan de negocio. Debe contener una síntesis de lo que desea realizar, objetivo, y como lo realizó, y finalmente que resultados encontró) <u>-Máximo 300 palabras.</u>	
<p>Tesoro ganadero será una empresa dedicada a la ganadería, comercialización y ceba de novillos, que busca entrar al mercado por medio de precios competitivos y una ganadería innovadora en sus procesos. Dentro de la creación del proyecto también se fomenta el adquirir conocimiento sobre el sector ganadero y su movimiento actuales e históricos, y con ello comenzar con un proceso de investigación. La finalidad de dicha investigación es la recolección de la información necesaria para determinar las rentabilidades que se pueden obtener en 3 de 4 líneas del sector ganadero. Dichas líneas serán: ceba, comercialización por canales, y comercialización por línea de desposte. Luego de obtener la información necesaria para la determinación de la rentabilidad de cada línea, se procederá a dar una interpretación de los costos que se obtuvieron, con su respectiva rentabilidad, y de esta manera conocer la línea más rentable con la que el sector ganadero cuenta.</p>	

<b>PALABRAS CLAVE</b> (En este ítem debe incluir los términos que mejor describan la temática del plan de negocio)-Mínimo 3 máximo 6 palabras clave	
1. Ganadería	4. Sector ganadero
2. Ceba de novillos	5.
3. Comercialización de ganado	6.
<b>OBJETIVO GENERAL</b> (En este ítem se deben incluir los puntos de referencia que guían el plan de negocios y deben guardar total coherencia con la estructura del mismo. Se recomienda formular un solo objetivo general)	
<p>Analizar en detalle el sector ganadero y examinar las líneas de comercialización en las cuales el ganado puede ser participe en el mercado: ganado en pío, canalización y desposte primario. Para con ello evaluar las rentabilidades de cada una de las sus líneas de comercialización.</p>	
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> (En este ítem se deben describir los objetivos que permitan dar cumplimiento al objetivo general, estos indican el cómo del plan de negocios) <u>-Mínimo 3 objetivos, máximo 5 objetivos.</u>	
1. Identificar los elementos de costo que genera el cebado de novillos en una finca ganadera	4
2. Calcular los diferentes elementos de costos que genera el comercializar el ganado en pío; línea de venta en canales; y desposte primario.	5.
3. Comparar las diferentes líneas de negocio (ganado en pío, venta en canales, y desposte primario) e identificar la línea con mayor rentabilidad en el mercado.	6.
<b>INTRODUCCIÓN</b> (Consta de la contextualización de lo que se encontrará en el documento)	
<p>Este proyecto nace cómo una idea de negocio en donde se buscó integrar 3 compañeros de la carrera con un fin en común, la creación de una empresa, así aparece “Tesoro Ganadero”. La empresa de ganadería que estará ubicada en la región del Magdalena Medio, específicamente en</p>	

Puerto Boyacá Será una comercializadora de ganado en pie que se ajustará a las cambiantes necesidades del mercado y se enfocará en brindar la máxima calidad.

Dentro del presente documento se podrá encontrar el estudio realizado para la proyección de una empresa ganadera. Allí, se buscó analizar diferentes líneas de mercado, en donde su ideal inicia con conocer la rentabilidad que genera la línea de comercialización de ganado en pío. Sin embargo, en el desarrollo del trabajo de grado se optó por encontrar la rentabilidad de dos líneas de negocios distintas, que también van de la mano en el proceso de producción ganadera. (Comercialización por canales y comercialización por desposte primario). Con ello, se analizará los conceptos de costos y de esta forma conocer la rentabilidad de las dos líneas de negocio anteriormente mencionadas. de esta forma, no solo se tendrá información se base con respecto a sus rentabilidades, si no, tomar decisiones en un futuro en el momento en que se decida diversificar el negocio, en el momento en que no sea una buena temporada de venta para la línea principal (Ganado en pío)

**ANÁLISIS DEL ENTORNO Y DE MERCADO** (En este ítem constituye el análisis interno y externo de la organización, es una radiografía de la industria o el mercado seleccionado, asimismo, determina qué estrategias implementaría para crear un plan de ventas y de mercadotecnia que garantice un flujo constante de ingresos en la empresa)

## **1. PORTER**

### **1.1. Rivalidad de competidores existentes**

#### **1.1.1 Nivel de concentración:**

Según el artículo publicado de (*Fedegan - Balance de perspectivas 2022-2023*). Para el sector ganadero se presenta un gran reto, ya que por ser un sector concurrido a nivel nacional e internacional genera una alta competencia tanto legal como ilegalmente. Este fenómeno se presentó por un alza de la rentabilidad para el año 2021 y 2022. De esta forma y por la atractividad del sector se comenzaron a constituir plantas ilegales en el país, esta situación generó preocupación a los ganaderos del sector. A ello se sumó que para el presente año (2023) los precios del kg de carne bajaron, situación que no preocupó a empresas extranjeras a competir en territorio colombiano. Sin embargo, después de todo cabe resaltar que las importaciones de carne que realizan dichas empresas extranjeras se encuentran en bajos niveles. Situación que da un respiro para los ganaderos del país, ya sigue siendo un sector altamente competitivo a nivel nacional.

#### **1.1.2 Costos de cambio:**

Actualmente la comercialización ganadera se encuentra en dependencia del mercado, es decir, que sus precios fluctúan según las condiciones climatológicas, condiciones sanitarias; y en buena medida de las subastas ganaderas. Hoy día estar dentro de las consideraciones de los compradores es un reto, ya que independientemente de la calidad, el factor precio no se verá afectado por el, si no por condiciones externas.

### **1.1.3 Grado de hacinamiento:**

Para las estrategias del sector ganadero con respecto a la comercialización del ganado, se basa en asistir a subastas y/o ferias ganaderas, en donde se enseñan los ejemplares y lotes para posteriormente ser comercializados. (José Gildardo Pérez & Juan Sebastián Delgadillo, 2020, p. 14). Adicionalmente el precio del ganado se definirá por medio las condiciones climatológicas, la sanidad el novillo, y del proceso de cebado del animal. Dichos factores se vuelven fundamental en este punto, ya que los asistentes o interesados en el ganado, serán los actores principales para determinar el precio al cual será vendido. Todo esto basado en una disputa de paletas y precios, que al alza de la una elevará la otra.

### **1.1.4 Activos especializados:**

Cómo lo hemos mencionado anteriormente, el ganado colombiano tiene buena aceptación en el extranjero, lo que genera para la económica colombiana un impulso a continuar la producción y seguir con el transporte de novillos y productos cárnicos al exterior. Según Federan en colaboración con datos del DANE, se pudo registrar que para el año 2022 hubo aumento del 59% en exportaciones ganaderas hacia el exterior, en relación al año 2021, “siendo Egipto, Arabia Saudita, Jordania, Líbano, e Irak”. (Fedegán, 2022a).

### **1.1.5 Costos de salida:**

Los costos de salida del sector ganadero serían sin dificultad, ya que para la empresa Tesoro Ganadero la nómina consiste en 5 puestos. Dichos puestos corresponderían a la liquidación. Por otro lado, estaría en consideración el contrato por el pago de la finca, que después de pago su alquiler podrá ser desocupado en caso de que se presente una eventualidad. También, por el lado del ganado restante será su venta para generar un colchón de liquidez para la empresa.

### **1.1.6 Interrelaciones estratégicas:**

Para el sector ganadero se pudieron identificar alianzas que pudieron aportar a la generación de valor para el sector. Dichas alianzas no solo vienen entre mismos gremios, sino también por parte del gobierno, el cual proporciona apoyos e incentivos al sector. Una iniciativa que el gobierno tomó junto a Fedegán fue proporcionar medidas que contribuyeran a la continuidad de los procesos de producción ganadera. Esta premisa tuvo lugar en el año 2013 en donde se pudieron evidenciar condiciones climatológicas poco favorables para los ganaderos y el gobierno pudo subsanar dicha situación regulando las especulaciones del mercado y contribuyendo con subsidios a los ganaderos afectados por las condiciones climatológicas debidas al fenómeno del niño y de la niña. (Fedegán, 2013)

### **2.1. Poder de negociación con los clientes**

**Grado de concentración:** Dentro de las empresas con capacidad de brindar suministros para ganado podemos encontrar empresas como: **“Solla”, “Contegral”, “EL HATO S.A.S”**. etc. Para la definición y considerar la selección de alguno de los anteriores proveedores de alimento consistió en la ficha técnica, del mismo producto el cual le pueda proporcionar rendimientos óptimos al ganado en su proceso de ceba.

**Imagen 1**



Fuente: (tvGAN, s. f.)

### 1.2.1 Presión de sustitutos:

Dentro del sector ganadero los proveedores de los concentrados para el ganado son pocos. En este caso el ideal se basa en conseguir un concentrado con buenas características, el cual pueda brindarle al ganado la ganancia de peso necesaria para de esta manera complementar la alimentación del novillo con los campos en el que se encuentre establecido. De lo contrario, el no cumplir con una ganancia optima de peso sin el concentrado, el animal tomaría mayor tiempo de lo necesario y/o no cumpliría con su ganancia de peso diario.

### 1.2.2 Grado de hacinamiento:

Cómo bien se mencionó en el punto anterior, el hacinamiento para las empresas productoras de concentrado para ganado es alta, ya que la producción de concentrado depende de unas pocas empresas. Sin embargo, independiente del dicho factor se consideró no solo el valor económico al conseguir un buen concentrado, si no también que pueda cumplir con estándares mínimos de ganancia de peso para el novillo.

### **3.1. Poder de negociación con los clientes**

#### **1.3.1 Grado de concentración:**

Aparte de haber mencionado de que el ganado dependía del precio del mercado, por factores climatológicos, sanidad en la finca con relación al novillo, e insumos y materias primas, también se determinó que el precio del novillo puede variar por factores que influyen desde adentro del sector. Así lo expresó Johana Fernández Arroyave, presidente de la asociación de subastas ganaderas de Colombia. “La ganadería viene en un proceso de migración, en donde se ha pasado de la cría a la ceba, algunos ganaderos han afirmado que en esta línea de negocio se percibe mayor rentabilidad”. (Johana Fernández, 2021). Dicho factor ha generado un alza en el precio de los novillos, situación que para algunos es beneficiosa. Sin embargo, para otros representa un desabastecimiento de crías en el mercado.

#### **1.3.2 Grado de hacinamiento:**

De cierta manera podemos mencionar que el grado de hacinamiento frente al cliente es nulo, ya que el mercado es quien define el precio promedio del kg de carne. Sin embargo, debido al mismo factor se puede presentar un alza del precio por medio de las subastas, en donde el precio promedio del novillo puede aumentar por la influencia de los participantes en el evento ganadero.

#### **1.3.3 Costo de cambio:**

El costo de cambio del ganado es nulo, ya que, al momento de subastar el ganado, la cabeza del animal entra con un peso promedio. Dicho precio no cambiará a no ser que el interesado por el novillo aumente su participación. Por otro lado, cabe resaltar que los novillos son comprados por lotes, en donde por dicha razón su precio pueda ser un factor de variabilidad.

### **4.1. Amenaza de nuevos entrantes**

#### **1.4.1 Niveles de economía a escala:**

La capacidad de las empresas colombianas para generar economía a escala es buena y alta. La exportación que ha generado Colombia en el último (2022) año aumentó un 59% a comparación del año anterior (2021) (Fedegán, 2022a). Sin embargo, cabe resaltar que las empresas extranjeras en Colombia no generan gran capacidad de competir en el mercado colombiano, ya que el sector en el país es altamente competente.

#### **1.4.2 Operaciones compartidas:**

Las operaciones compartidas dentro del sector ganadero se ven reflejada entre las alianzas para conseguir suministros y proveedores. También se percibe dicha operación compartida entre los mismos ganaderos haciendo transferencia de conocimiento, y en acompañamiento con empresas como CIAT/CCAFS Alquería les permitió a jóvenes ganaderos mejorar el rendimiento de los animales, suelos y económicos. Esta iniciativa se instauró con el fin de que el sector fuera consiente y así promover una ganadería sostenible. (Ángel & Aya, 2019).

#### **1.4.3 Curva de aprendizaje:**

Una iniciativa que tuvo Fedegán fue abrir el primer curso que buscó a los productores ganaderos conocimientos y herramientas que proporcionen información con respecto al rendimiento de sus fincas. Allí los ganaderos pudiesen aprender a optimizar los costos que sus lotes generaban y de esa forma aumentar la eficiencia y rentabilidad. (Esperanza Polanía, 2017).

#### **1.4.4 Tecnología:**

Para el sector ganadero se convirtió en necesidad adaptar la tecnología y convertirla en su mejor aliada. Dentro de dicha acogida, los ganaderos pudieron encontrar en ella la automatización que necesitaban en sus tierras, y con ello mejorar la calidad de vida, tanto la de los productores como de los mismos novillos que se establecían allí. (Gómez Miller & Ferreira de Mattos, 2013). También empresas como Twinel, que buscan continuar con la digitalización de las empresas ganaderas han generado una comunicación única entre ganadero y empresas, para que de esta manera, por medio de la tecnología estos entes puedan encontrar un avance por medio de la conectividad e información de primera mano. (Natalia Pedroza, 2020)

### **5.1. Intervención del gobierno**

#### **1.5.1 Subsidios a producción nacional:**

El sector ganadero cuenta con subsidios que le permiten mantener el desarrollo rural y ganadero. Adicional a esto el beneficio económico se le otorga a personas naturales o jurídicas para generar nuevas inversiones, y de esta manera generar una mejora competitiva en el sector y con ello la sostenibilidad de la misma. Adicional a esto el sector ganadero también cuenta con un fondo agropecuario. Este fondo es un programa que busca respaldar los créditos por medio de incentivos y desarrollo rurales. (Cecilia López M, 2020)

#### **1.5.2 Regulaciones:**

EL sector ganadero cuenta con varias regulaciones, entre ellas: El cuidado responsable de los animales, trazabilidad de genes, sanidad trato y bienestar, etc. Su normativa se basa en el cuidado animal y el proteccionismo. También, las normas del sector ganadero buscan que los involucrados en el sector puedan ejercer una labor responsable frente a

los lineamientos que ha impuesto las autoridades, para así generar cómo resultado un avance y mejoramiento sin inconvenientes en la producción (Fedegán, 2022a).

### **1.5.3 Respuesta de rivales existentes:**

Dentro de los competidores existentes podemos encontrar que china y Brasil son grandes competidores en el sector ganadero por su capacidad de producción (Fedegán, 2022a). Cabe resaltar que el ganado que vende Brasil oscila en precio similar al del mercado colombiano y esto puede generar una preferencia en el mercado por el Producto saliente de este territorio. Sin embargo, una condición que puede no ver factible esta decisión es la enfermedad de Encefalopatía Espongiforme Bovina yacentes allí. Esto genera un punto a favor del productor colombiano, a comparación de su rival (ICA, 2012). Este hecho se registró por primera vez en el 2012, y para el presente año a la enfermedad tiene repercusión en la actualidad (La Voz del Interior, 2023).

### **1.5.4 Nivel de liquidez:**

Para ejercer una correcta competencia en el sector ganadero se debe de considerar un buen nivel de liquidez. Esto con el fin de que se pueda adquirir el ganado suficiente a lo largo de la temporada de ceba, y continuar con las operaciones sin generar estancamiento, ni generar espera que el ganado que se encuentre en la finca se encuentre en el peso óptimo para su salida, Si no, generar rotación y movimiento en los novillos encontrando así un óptimo nivel de producción.

### **1.5.5 Capacidad de endeudamiento:**

Realizando un estudio e la capacidad financiera de la empresa con respecto a su nivel de endeudamiento, hicimos uso de una tabla de Excel en donde se tuvieron en cuenta diferentes variables para determinar dicho nivel. Esto con el fin de conocer dicho indicador, para posteriormente tomar decisiones con base a él. Para tal fin se debe de

consultar el ANEXO de proyección financiera en donde se brinda más información con relación a los componentes con los cuales se determinaron dicho indicador.

## **6.1. Amenazas de productos sustitutos**

### **1.6.1 Tendencia a mejores precios:**

Dentro de los factores que hacen referencia al cambio o mejora de precio, podemos encontrar que dicho efecto se ve dependiente de factores como: Factores de la oferta, factores de la demanda y ciclo de producción. Cada uno de dichos factores ejercen el cambio del precio en el mercado del novillo. Por ejemplo, los factores de oferta: tienen en consideración variables como: cambios del mercado, costos de insumos y precio de los bienes sustitutos. Por el lado de la demanda encontramos el comportamiento relacionado con la conducta y decisión del consumidor. Y para finalizar el ciclo de producción tiene en cuenta factores como: el cálculo y registro del animal desde que nace y entra a la finca, hasta que finaliza con su peso óptimo y sale al mercado (CME Group, 2023)

### **1.6.2 Tendencia a mejor rendimiento:**

El sector ganadero para Colombia tiene una gran importancia en el país, ya que aquí la economía del país encuentra un pilar importante. Datos relacionados con lo anterior mencionado nos lo menciona el documento de “Cadenas sostenibles ante un clima cambiante – La ganadería en Colombia” diciéndonos que: “En 2019, el sector agropecuario nacional representó un 6,74 % del PIB del país, y a su vez, el sector pecuario contribuyó con el 28,9 % del sector agropecuario” (DANE, 2020).

## **2. ANÁLISIS DEL ENTORNO: MATRIZ PESTEL PARA LLEGAR A DOFA**

### **1.2. Fuerza de entorno económico**

#### **2.1.1 Tasa de cambio:**

Puntaje bajo Las adversidades macroeconómicas, en el ámbito fiscal, han dado lugar a problemas en cuanto al consumo y el poder adquisitivo tanto de familias como empresas. Estos obstáculos han resultado en una marcada reducción en la disponibilidad de nuevos créditos, atribuible al aumento generalizado en las tasas de interés. La economía ganadera en Colombia se ha visto afectada por diversas variables macroeconómicas que han impactado su progreso y funcionamiento, siendo la tasa de interés un factor esencial que ha influido significativamente en la dinámica del sector. Las dificultades macroeconómicas mencionadas en el Balance de Perspectivas 2016-2017 han tenido consecuencias directas sobre el nivel de consumo y poder adquisitivo de familias y empresas, lo que a su vez ha afectado su capacidad de acceso a nuevos créditos. Esta situación ha llevado a una desaceleración en la inversión y el crecimiento de la industria ganadera, ya que las elevadas tasas de interés han encarecido la financiación necesaria para la expansión y modernización de las operaciones en este sector (Fedegán, 2017).

#### **2.1.2 Inflación:**

Especialmente en lo que concierne al repunte de la inflación, es crucial reconocer los graves efectos que las condiciones climáticas ejercieron sobre los precios de productos agropecuarios. Además, la inflación tuvo consecuencias de importancia en la industria ganadera colombiana. El informe resalta cómo las fluctuaciones climáticas incidieron en los precios de productos agropecuarios, lo cual, sin duda, repercutió en los costos de producción y en los valores finales de los productos ganaderos. Los eventos climáticos extremos pueden dar lugar a la escasez de forraje y al aumento en los costos de alimentos para el ganado, impactando la rentabilidad de los ganaderos y su capacidad para mantener precios competitivos en el mercado (Fedegán, 2022a)

### **2.1.3 Tasa de interés:**

Para el año 2023 el gobierno ha tomado la decisión de subsidiar créditos para los sectores productores del campo agrícola y ganaderos. Esto con el fin de promover e incentivar su producción a lo largo del año y cumplir los objetivos establecidos en el plan nacional, cómo lo es: La democratización del crédito, mejora productiva y avanzar hacia el hambre cero en el país. Esto, para que Colombia pueda convertirse en una potencia mundial en alimentos (Escobar, 2023)

### **2.1.4 PIB:**

Para el sector ganadero de ha presentado una novedad, ya que para el presente año (2023) se ha presentado una reducción del 1,5%, a comparación del mismo periodo en el año 2022. Esta disminución puede ser producto del alza de los costos de producción en el sector, el cual representa un 15,5% EA. Esto se tradujo cómo una disminución de valor en el sector. Sin embargo, dichos efectos también fueron acompañados por un alza en el consumo de carne en el mes de abril del 4.6%, lo que permitió que fuese una menor caída del PIB del sector acolchonado por los altos precios de las carnes. (Informe sectorial, 2023)

### **2.1.5 Tasa de desempleo:**

El sector ganadero ha presentado una tasa de desempleo del 9,5. Y para nivel nacional representa un 11%. Para estos resultados cane resaltar que el registro de empleados se ha hecho porque los mismos ganaderos han generado trabajo para sí mismos en sus parcelaciones. Es poco común que él se busque empleo en el sector, esto debido a la razón anterior. Por este motivo la tasa de desempleo ha aumentado en los últimos trimestres (CONtexto ganadero, 2023)

### **2.1.6 Distribución de ingresos:**

La generación de empleo productivo es una condición necesaria para reducir la elevada desigualdad en la región, con base en ingresos crecientes y de manera sostenida. (Weller, 2012). Como se mencionada anteriormente, para abordar la desigualdad en la distribución de ingresos, es necesario no solo considerar la cantidad de empleo generado, si no también, la calidad y productividad de esos empleos. El sector ganadero debe de esforzarse por ofrecer trabajos más productivos, lo que a su vez contribuiría a reducir la brecha de desigualdad en el país. Lo anterior mencionado en línea con la idea planteada por Weller.

## **2.2. FUERZAS DEL ENTORNO POLÍTICO - LEGAL**

### **2.2.1 Institucionalidad:**

Se describen con detalle todas las modificaciones legales y sus implicaciones funcionales que se ejecutaron durante ese período, con el fin de responder y direccionar el sector hacia la inserción a los mercados internacionales, por medio de una agricultura que respondiera a estándares y requisitos de calidad de los destinos de exportación (Segura & Moreira). Para garantizar un desarrollo sostenible del sector ganadero, es esencial abordar estos desafíos. Se requiere una institucionalidad sólida que promueva un equilibrio entre la regulación necesaria para garantizar la calidad y la seguridad de los productos ganaderos y la eliminación de barreras burocráticas excesivas que puedan desincentivar la formalización. Además, la lucha contra la corrupción y la promoción de una gobernanza transparente son cruciales para asegurar que las políticas y regulaciones se implementen de manera efectiva y justa en el sector ganadero colombiano.

### **2.2.2 Burocracia:**

La corrupción también ha sido un factor influyente en la dinámica de la ganadería en Colombia. Los altos niveles de corrupción erosionan la confianza en las instituciones gubernamentales y pueden afectar la implementación efectiva de políticas y regulaciones en el sector. Como señalan Briozzo y su equipo, la baja confianza en el gobierno y la percepción de corrupción pueden ser incentivos para que las empresas y los trabajadores opten por mantenerse en la informalidad,

donde pueden evitar los costos asociados a la formalidad y los posibles obstáculos burocráticos. (Briozzo et al., 2019).

### **2.2.3 Estabilidad normativa:**

La estructura política del sector ganadero se inicia a consolidar en el 2019 con EL PEGA en donde la seguridad democrática y el ganadero pueden volverse a dedicar a sus actividades: La modernización, la producción, la rentabilidad y la competitividad para el futuro. Esto con el fin de generar un sector mucho más productivo. Con ello, también se establecieron metas que muchas se cumplieron, entre ellas, certificar a Colombia libre de la fiebre aftosa en su ganado. La capacidad que generó la estabilidad normativa En el sector, proporcionó la capacidad de establecer metas a nivel macro sectorial y a nivel nacional (Fedegán, 2022).

### **2.2.4 Nivel de exigencia de normas:**

Para el nivel de exigencia en las normas en el sector ganadero son altas, ya que de aquí dependen el bien estar de ríos y suelos, también se involucra el cuidado y responsabilidad animal. También en el sector ganadero se puede apreciar la certificación de la policía ambiental para el sacrificio de los res en los diferentes territorios del país. Otro ejemplo también se puede observar en el transporte adecuado en los animales, el cual, por medio del decreto 1843 se establece el cumplimiento de condiciones óptimas para el transporte de animales vivos.

### **2.2.5 Sanciones por incumplimiento:**

Las sanciones por incumplimiento en el sector ganadero pueden ser: desde amonestaciones por parte del ganadero frente alguna normativa del ICA, hasta la multa de 20SMMLV para el infractor. En este caso tomamos ejemplo de una infracción por diferencia injustificada de inventario (Animal).

*Ilustración 1. Tabla sancionatoria*

Número de Animales	Salario Mínimo Legal Mensual Vigente (SMLMV)
1-10	Amonestación escrita y un plazo máximo de un (1) mes para que cese la infracción.
11-20	Multa entre 1 y 3 SMLMV
21-50	Multa entre 4 y 8 SMLMV
51-100	Multa entre 9 y 15 SMLMV
101-200	Multa entre 16 y 20 SMLMV
201-500	Multa entre 21 y 50 SMLMV
501 en adelante	Multa entre 51 en adelante hasta 10.000 SMLMV

Fuente: ICA - Manual de proceso administrativo sancionatorio.

Si la persona sancionada continua con el incumplimiento de las normas, será sancionado con 1 hasta 20 SMMLV (ICA, 2020).

## **3.2. Fuerzas del entorno demográficas**

### **2.3.1 Crecimiento poblacional:**

Para el crecimiento poblacional, en relación con la demanda del mercado, se puede mencionar que: Colombia es uno de los países con alta demanda en el mercado exterior, en donde sus exportaciones son dirigidas a países como Egipto, Irak, China. La preferencia de dichos países por el ganado colombiano, viene por su competitividad, siendo uno de varios países preferidos por el mercado exterior, con rival cercano en el mercado: Brasil. El precio vs calidad en estos dos territorios son los preferidos por los extranjeros, generando rentabilidades altas para sus países de origen (Fedegán, 2022a)

### **2.3.2 Distribución por género:**

Según el texto Brechas entre género en Colombia nos cuenta que: por cada 105 mujeres hay 100 hombres, también nos dice que: “De acuerdo con las proyecciones de población, se estima que en 2022 Colombia tiene un total de 51,6 millones de habitantes: 51,2% son mujeres y 48,8% hombres” (Oyola & Rojas, 2022). Lo anterior mencionado hace representación a la proporción en el país. Sin embargo, cabe resaltar que tanto hombre cómo mujeres forman parte del sector

ganadero dentro de sus labores, a las cuales se les han atribuido en relación actividades a desempeñar independientes de su género. (Tatiana Gumucio et al., 2022)

### 2.3.3 Distribución rural / urbana:

En Puerto Boyacá y en muchas áreas rurales de Colombia, existen organizaciones sociales, sindicatos y cooperativas agrícolas que buscan defender los derechos de los trabajadores agrícolas y ganaderos. Estas organizaciones pueden estar involucradas en la lucha por mejores condiciones laborales, acceso a tierras y recursos, y en la promoción del bienestar de los trabajadores rurales.

- **Distribución de la Tierra:** La distribución desigual de la tierra en Colombia es un tema importante en el contexto agrícola. La ganadería también puede verse afectada por esta problemática, con dificultades para acceder a tierras adecuadas
- **Programas de Desarrollo Rural:** En el marco de los acuerdos de paz y los esfuerzos de desarrollo, se han implementado programas para mejorar las condiciones sociales y económicas en áreas rurales. Estos programas pueden incluir iniciativas para fortalecer la producción agropecuaria, incluida la ganadería. (Gallo Tique, 2023)

### 2.3.4 Distribución por edades:

La relación entre la distribución de edades y el sector ganadero puede estar influenciada por varios factores. Aquí hay algunas formas en las que estas dos variables podrían estar relacionadas:

- **Demografía de los trabajadores agrícolas:** La distribución de edades en el sector ganadero puede estar relacionada con la disponibilidad de mano de obra en la industria. Si una región tiene una población más joven, es posible que haya más personas dispuestas a trabajar en la agricultura y la ganadería. Por otro lado, si la población es más envejecida, puede haber una escasez de trabajadores agrícolas.
- **Tecnología y automatización:** La edad de los ganaderos y agricultores puede influir en la adopción de tecnología y prácticas agrícolas modernas. Las generaciones más jóvenes tienden a estar más familiarizadas con la tecnología y pueden ser más propensas a utilizar métodos agrícolas avanzados, como la automatización y la gestión de datos.

## **4.2. Fuerzas del entorno tecnológico**

### **2.4.1 Velocidad de avances tecnológicos:**

Para el sector ganadero se presenta un reto y es mantenerse a la vanguardia a lo relacionado con la tecnología. Sin embargo, el ámbito ganadero ha tomado su decisión de sumarse a las iniciativas ganaderas automatizadas. Bien lo dice Andrés Santos en un artículo escrito para AGRONEGOCIOS: “La ganadería tropical afronta el reto de convertirse en una actividad tanto eficiente como competitiva adoptando las nuevas tecnologías disponibles y a la vez derribando los paradigmas que la estigmatizan como depredadora del medio ambiente.” (Andrés Santos, 2022). Adicional a esto la ganadería a recurrido a la adquisición de collares para monitorear la salud de los novillos, y así tomar decisiones basándose en el estado del animal.

### **2.4.2 Dependencia de la tecnología:**

Cómo anteriormente se mencionó, el sector ganadero debe de contar con el vanguardismo de la tecnología para continuar la productividad. La dependencia que genera la innovación y los avances tecnológicos cada vez aumenta, esto basado en la necesidad de conocer información de los terrenos, en los ganados e información general que proporcionen los datos correspondientes para una toma de decisiones asertivas en el ámbito ganadero. La adquisición que solvante dichas necesidades son las que generan un valor de competitividad frente a los rivales en el sector. Esto determinaría la presencia de una empresa a lo largo del tiempo.

### **2.4.3 Ciclo de vida de la tecnología:**

Dentro del texto que se han ocupado para la investigación hace presencia la actualización o mantenimiento de los equipos adquiridos en las fincas. Si embargo, los promedios se pueden establecer por medio de anualidades de funcionamiento, en donde los equipos y enseres reciben su correspondiente revisión de prevención y mantenimiento, para de esta forma garantizar la continuidad de las operaciones dentro del rubro, evitando una falla innecesaria de la maquinaria en las actividades operacionales que se ejerzan.

#### **2.4.4 Líderes en tecnología:**

Para el momento, países como Dinamarca y España han obtenido optado por la innovación de implementar tecnología en sus terrenos, en donde ellos pretenden recoger información de salud de sus animales para de esta forma ser más asertivos en su producción. (Fiona Graham - BBC, 2013). Por otro lado, está la ganadería en España, en donde se ha optado que han optado por la implementación de la Big Data y robótica para mejorar sus procesos productivos (Rojas, 2022)

#### **2.4.5 Oportunidad de licencias:**

En el sector ganadero las licencias que se deben de adquirir para ejercer actividad son: Registros sanitarios para la movilización de animales, requisitos de productos y/o subproductos cárnicos de las especies susceptibles a fiebre aftosa (resolución ICA 3640) (ICA, 2023)

#### **2.4.6 Disponibilidad de expertos:**

En el campo ganadero la consecución de expertos podemos mencionar que es relativamente sencillo, ya que para ello necesitamos la participación de veterinarios con la capacidad de identificar el estado del animal y poder hacer procedimientos. Por otro lado, la razón de conseguir capataz y ayudantes en ocasiones se percibirá cómo reto, ya que en ocasiones para conseguir dicha mano de obra se hace por medio de contactos y comunicaciones entre los mismos ganaderos y/o visitas al pueblo en donde se promociona un vacante en la finca.

### **5.2. Disponibilidad de equipos especializados:**

Para el sector ganadero modernizarse se han iniciado un proceso de trascendencia, en donde los ganaderos buscan reconocer a tiempo enfermedades, estados de celo en los lotes, etc. Dicha necesidad se satisfizo por medio de collares que daban información al capataz sobre el estado de sus animales. Por otro lado, el monitoreo de los res en tierras extensas también hizo su proclamación de innovación, así aparecen los drones con capacidad de hacer seguimiento a los res en amplios terrenos, y por medio e una cámara conocer su ubicación en espacio. Dichas implementaciones fueron obra de una ganadería avanzada. Una ganadería denominada la 4.0 (*Agrotécnico*, 2022)

### **2.5.1 Disponibilidad de información técnica:**

Para la recolección de información técnica, así como para construir el proyecto en cuestión, se han usado base de datos como DANE, Fedegán, Agronegocios, ICA y documentos investigativos con relación al tema. La disponibilidad de los mismos ha estado a visibilidad de los interesados en recolección de datos relevantes para su rubro. Para así incentivar y dar conocimiento sobre el macroentorno que rodea el sector ganadero.

### **2.5.2 Existencia de centros de desarrollo Tecnológico:**

La existencia de centros de desarrollo tecnológico para el sector ganadero es baja. Sin embargo, se han encontrado innovaciones para el rubro, en el cual se han podido implementar nuevas metodologías para mejorar el rendimiento en las fincas. Una de las estrategias que se implementaron fue la implementación de las TICS, en donde la transmisión, procesamiento y almacenamiento digitalizado de la información tomó fuerza. Adicional a esto, también se incentivó la capacidad e instaurar aplicaciones que pudiesen facilitar el monitoreo de los terrenos y reses. (Daniela Laguna Rodríguez, 2019)

## **3. ANÁLISIS EXTERNO**

En la siguiente tabla se muestran los resultados obtenidos luego de la recolección de información en el apartado anterior.

Pudimos percibir que, para las fuerzas del sector el poder de negociación de los clientes y de proveedores, son los dos rubros que mayor porcentaje tienen al haber hecho el análisis de fuerzas del sector. Esto se debe a que ambos involucrados son participes activos en la definición de los precios del novillo. Cabe aclarar, que los clientes no tienen potestad de establecer el precio del novillo, sin embargo, en las subastas los participantes hacen volatilizar el precio del mismo, sumando a eso las condiciones climatológicas y sanitarias del animal. Por otro lado, para los proveedores pudimos percibir un reto, en donde la consecución de los alimentos para las reses fomenta competencia entre las empresas, de esta manera se dificulta el conseguir suministros con alta calidad a precios asequibles.

Continuando con el análisis, pudimos identificar que para las fuerzas del entorno los rubros con mayor porcentaje son: El entorno económico y el entorno tecnológico, en donde por

un lado el entorno económico juega un papel importante con las tasas de cambio. Adicionalmente el sector ganadero forma un pilar fundamental del PIB en Colombia, que demanda competitividad y esto genera que el mercado se pueda encontrar saturado de competidores. Por otro lado, pudimos identificar que el sector tecnológico y el sector ganadero no han encontrado una relación sólida. Sin embargo, en la diferente recolección de información, hemos podido observar atisbos y presencia de la tecnología en el rubro. Esta situación abre las puertas a la economía ganadera a encontrar la innovación por medio de nuevas herramientas por implementar.

*Ilustración 2. Fuerzas del entorno e indicadores de atractividad*

FUERZAS DEL SECTOR							
RIVALIDAD DE COMPETIDORES EXISTENTES	10%	2,83	16,67%	33,33%	0,00%	0,00%	50,00%
PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES	10%	5,00	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
PODER DE NEGOCIACIÓN DE CLIENTES	10%	5,00	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES	10%	2,13	25,00%	37,50%	0,00%	12,50%	25,00%
AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	10%	4,00	0,00%	0,00%	50,00%	0,00%	50,00%
FUERZAS DEL ENTORNO							
FUERZAS DEL ENTORNO ECONÓMICO	10%	3,60	0,00%	0,00%	60,00%	20,00%	20,00%
FUERZAS DEL ENTORNO POLÍTICO-LEGAL	10%	2,83	0,00%	50,00%	0,00%	16,67%	33,33%
FUERZAS DEL ENTORNO DEMOGRÁFICO	10%	2,60	0,00%	60,00%	0,00%	0,00%	40,00%
FUERZAS DEL ENTORNO SOCIAL	10%	2,60	0,00%	60,00%	0,00%	0,00%	40,00%
FUERZAS DEL ENTORNO TECNOLÓGICO	10%	3,36	9,09%	0,00%	45,45%	27,27%	18,18%

Fuente: *Elaboración propia.*

## 4. CANVA

### 1.4. Segmentación de clientes

#### 4.1.1 Nichos de mercado:

La estrategia se enfoca en la segmentación del mercado para personalizar las estrategias según las necesidades de nichos específicos. Se consideran factores como el tamaño de la explotación, razas de animales, sistema de producción, ubicación geográfica, tecnología y sostenibilidad. La sostenibilidad y la elección son factores clave en la toma de decisiones de compra, al igual que la elección del canal de distribución adecuado para llegar a los consumidores.

## **2.4. Propuesta de valor**

### **Mejora de rendimiento:**

Tesoro Ganadero busca mejorar el rendimiento ganadero mediante tecnologías innovadoras y la alimentación personalizada. Esto no solo beneficia la salud y el rendimiento del ganado, sino que también reduce los costos de alimentación y promueve el bienestar animal. Por medio de la implementación de tecnología, se busca la recolección de datos, que proporcione la información suficiente para que el ganado se pueda considerar en óptimas condiciones

## **3.4. Canales:**

### **4.3.1 Indirectos socios:**

La colaboración con canales indirectos, especialmente socios estratégicos, desempeña un papel vital en todas las etapas del proceso comercial. Desde la información inicial hasta la atención posventa, estos canales aportan un valor significativo al extender el alcance, influir en las ventas y ofrecer soporte continuo a los diferentes interesados en los productos de la empresa.

## **4.4. Relación con los clientes:**

### **4.4.1 Asistencia personal:**

La gestión de relaciones con los clientes se basa en asistencia personalizada y servicios digitales, adaptándose a las necesidades y preferencias de los consumidores. Este enfoque implica proporcionar a los clientes un contacto directo y personalizado. Los representantes de la empresa se mantendrán disponibles para atender consultas, brindar asesoramiento específico y resolver problemas con prontitud.

## **5.4. Fuentes de ingresos**

### **4.5.1 Venta de activos:**

La empresa Tesoro Ganadero se apoyará en una variedad de fuentes de ingresos para mantener su estabilidad financiera y aprovechar las oportunidades en la industria ganadera del futuro, en línea con su enfoque en la mejora del rendimiento y la sostenibilidad.

- **Venta de Ganado en Pie para Ceba (Engorde):**

La principal fuente de ingresos de la empresa provendrá de la venta de ganado en pie destinado a la ceba y engorde. Tesoro Ganadero adoptará un enfoque dinámico en la fijación de precios de acuerdo con las condiciones de oferta y demanda del mercado.

- **Comercialización de Carne en Canal y Cortes Primarios:**

Además de la venta de ganado en pie, Tesoro Ganadero diversificará sus fuentes de ingresos mediante la comercialización de carne en canal y cortes primarios de alta calidad. Estos productos procesados atenderán a una variedad de demandas del mercado, desde consumidores que buscan carne de primera calidad hasta aquellos interesados en cortes específicos para sus necesidades culinarias.

#### **6.4. Recursos clave:**

##### **4.6.1 Físico:**

La empresa se sustenta en diversos recursos esenciales para garantizar su funcionamiento exitoso. En primer lugar, se destacan los activos físicos, que comprenden terrenos y las instalaciones necesarias para el cuidado y manejo del ganado. Estos componentes forman la base logística crítica para las operaciones y son esenciales para garantizar un funcionamiento eficiente.

##### **4.6.2 Intelectuales: Conocimiento en Ganadería - Experiencia, Genética y**

##### **Sostenibilidad:**

Otro componente fundamental son los recursos intelectuales. Estos se relacionan con el conocimiento en ganadería, incluyendo la experiencia en la gestión del ganado, la genética animal y la adopción de prácticas agrícolas sostenibles. Estos activos intelectuales de alto valor capacitan a la empresa para mantener estándares de calidad elevados y niveles óptimos de productividad.

#### **4.6.3 Humano: Capital Humano - Profesionales Calificados:**

El capital humano, compuesto por profesionales altamente calificados, desempeña un papel central en la gestión de las operaciones diarias. Estos expertos son fundamentales para garantizar el bienestar del ganado, promover la eficiencia en la producción y asegurarse de que se cumplan las normativas y estándares de calidad.

#### **4.6.4 Económico: Capital Financiero - Inversiones y Estabilidad:**

Finalmente, el capital financiero representa un recurso crucial. Este capital respalda inversiones en terrenos, infraestructura y tecnología, además de mantener la estabilidad financiera a lo largo del ciclo de negocios. Gracias a este capital, la empresa puede adaptarse a circunstancias económicas cambiantes y aprovechar oportunidades de crecimiento en el dinámico entorno empresarial.

### **7.4. Actividades Clave:**

#### **4.7.1 Producción:**

Las actividades clave desempeñan un papel central en la ejecución de la estrategia empresarial de Tesoro Ganadero. Estas actividades se centran en la producción de ganado, un aspecto fundamental en las operaciones de la empresa. La implementación de sistemas de producción eficientes se erige como el pilar fundamental de su estrategia, lo que permite a la empresa maximizar su rendimiento y eficiencia.

### **8.4. Asociaciones clave:**

#### **4.8.1 Optimización y economía a escala:**

Las alianzas estratégicas desempeñan un rol crucial en el logro de los objetivos de la empresa. Por un lado, la cooperación con productores de ganado resulta fundamental para la adquisición de la materia prima necesaria. Estas colaboraciones aseguran un flujo constante de ganado, lo cual es

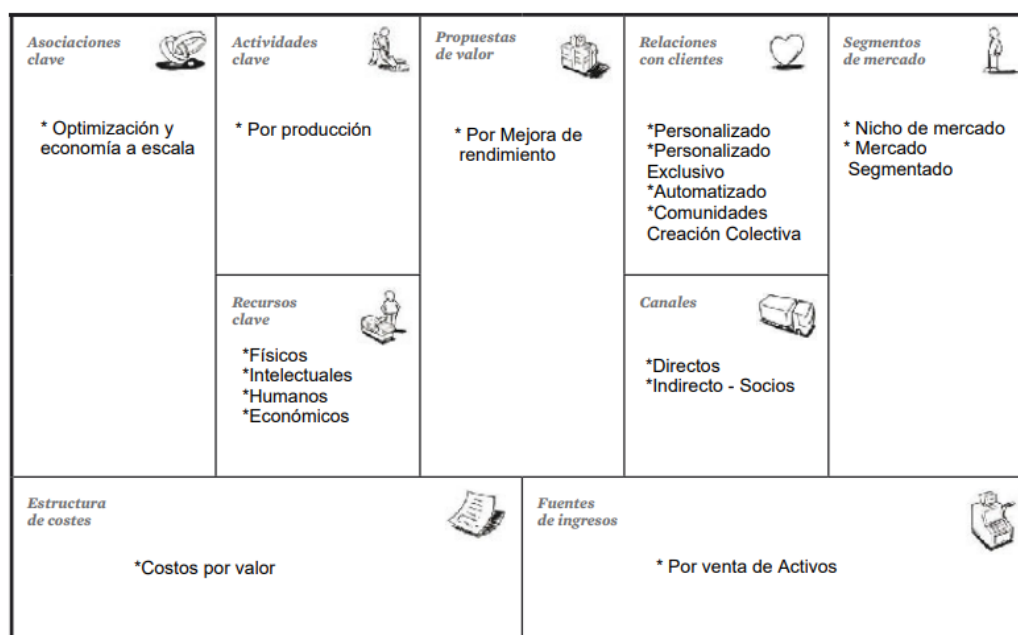
de vital importancia para mantener la producción ininterrumpida. La estrecha relación con los ganaderos garantiza la alta calidad y la disponibilidad de la materia prima esencial para respaldar las operaciones de la empresa.

#### 9.4. Estructura de costos:

##### 4.9.1 Según costos:

La estructura de gastos de la compañía se basa en una estrategia de gestión de costos centrada en la generación de valor, que se enfoca en el riguroso control y optimización del estado de salud y rendimiento del ganado. Esto implica una inversión significativa en garantizar que el ganado se encuentre en las mejores condiciones posibles para maximizar su calidad y productividad. Este enfoque se traduce en la implementación de sistemas de seguimiento y cuidado del ganado, así como en la adopción de prácticas destinadas a mejorar su bienestar y salud.

*Ilustración 3- Lienzo*



Fuente: Generación de modelo de negocios (Alexander Oster Walder & Yves Pigneur)

**ESTUDIO TECNICO****5. COMPONENTES DEL PRODUCTO Y/O SERVICIO**

Tesoro Ganadero, será una empresa que estará ubicada en la región del Magdalena Medio, específicamente en Puerto Boyacá. Seremos una comercializadora de ganado en pie que se ajustará a las cambiantes necesidades del mercado y se enfocará en brindar la máxima calidad.

En Tesoro Ganadero, ofreceremos una amplia gama de productos que abarcarán desde la comercialización de ganado en pie hasta líneas como el desposte y canalización, todo adaptado de acuerdo a las demandas del mercado. Nuestra versatilidad nos permitirá ser ágiles y eficientes, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes sin quedarnos estancados en una sola oferta. Con ello, hemos dado inicio a mostrar y analizar la ficha técnica de los novillos que servirán de adquisición, y posteriormente a la venta para la empresa.

**6. ANÁLISIS GENERAL DE FICHA TÉCNICA. FICHA ALIMENTICIA, Y COSTOS DE PRODUCCIÓN**

Este análisis se centrará en el proceso de adquisición y engorde de ganado por parte de Tesoro Ganadero. A partir de la ficha técnica, se establece que la empresa adquirirá ganado de 12 meses de edad con un peso inicial de 240 kg y se buscará llevarlos hasta un rango de peso entre 450 y 500 kg.

El análisis incluye una tabla alimenticia que calcula el tiempo necesario para alcanzar el peso ideal de ceba, dependiendo del peso inicial del ganado. Se menciona que la alimentación es el pastaje y se complementa con el concentrado.

El punto clave de este análisis es la rentabilidad. Después de llevar a cabo el engorde y considerar los costos de producción, Tesoro Ganadero lograra obtener un margen neto del 16.86% al momento de comercializar el ganado.

## 1.6. Ficha técnica

**Tabla 3.** Ficha técnica

*Ilustración 4. Ficha técnica*

CLASIFICACIÓN	PRECIO BASE	BONIFICACIÓN
NOVILLO COMERCIAL	Novillo de 160-250kg kg su precio sera de \$ 8.500 kg peso vivo. • Se bonifican \$100/kg para los novillos que aumenten mas del 52% su rendimiento y si se cae el redimiento por debajo de 52% tambien se descuenta \$50 dependieno dnde se negocie. se bonificara menores de 24 meses que tengan un 50% de la la raza bos taurus.	<b>Peso vivo</b> <b>Edad</b> <b>Rendimiento(calidad)</b> <b>Raza</b>
NOVILLA COMERCIAL	Novilla de 160-250 kg su precio sera de \$ 8.200 kg peso vivo. • Se bonifican \$100/kg para las novillas que aumenten mas del 48% su rendimiento y si se cae el redimiento por debajo de 48% tambien se descuenta \$50 dependieno dnde se negocie. se bonificara menores de 24 meses que tengan un 50% de la la raza bos taurus.	<b>Peso vivo</b> <b>Edad</b> <b>Rendimiento(Calidad)</b> <b>Raza</b>

Fuente: Elaboración propia

- **Anexo 1.1. Interpretación ficha técnica (se encuentra en la página 41 del documento de anexos)** En esta página encontraremos la descripción e interpretación de la dicha técnica. En esta página se encontrará el correspondiente análisis. También encontraremos la descripción e interpretación de la dicha técnica. (también se incluye el **anexo 2** para tener una visión más precisa en el apartado de “Ficha tecnica”)

## 2.6. Tabla alimenticia

*Ilustración 5. Tiempo de ceba de un novillo*

Mes del novillo en Tesoro Ganadero	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Kg del novillo	240	258	276	294	312	330	348	366	384	402	420	438	456
	220	238	256	274	292	310	328	346	364	382	400	418	436
	0	18	36	54	72	90	108	126	144	162	180	198	216

Fuente: Elaboración propia

- **Anexo 1.2. Interpretación de tabla alimenticia (se encuentra en la página 44 del documento de anexos)** En esta página encontraremos la descripción e interpretación de la dicha técnica. En esta página se encontrará el correspondiente análisis. También encontraremos la descripción e interpretación de la dicha técnica. (también se incluye el **anexo 2** para tener una visión más precisa en el apartado de “*Tabla alimenticia*”)

### 3.6. Costos de producción ganado en pío

#### Ganado en pío

Para el modelo de negocio de ganado en pío, se tuvo en cuenta los valores del CIF, CDF y el valor inicial del novillo. La tabla se divide en los costos directos e indirectos de fabricación y el valor unitario del novillo, donde el total de los costos nos da un valor de \$ 2.343.878,93. Una vez el novillo alcanza su peso ideal, es llevado a una subasta donde el valor del mercado es de \$ 3.690.000,00, lo que al final del proceso este modelo de negocio nos genera una rentabilidad del 36%.

*Ilustración 6. Costos de producción ganado en pío*

Cantidad y Unidad	Elementos del Costo	Precio	Costo Fijo	Costo Variable	Categoría
2	Vacuna	\$ 31.700		\$ 31.700	CIF
2,4	Desparasitante	\$ 132.000		\$ 132.000	CIF
2,4	Vitaminas	\$ 94.700		\$ 94.700	CIF
120	Ganado				
120	sal	\$ 71.760		\$ 861.120	CIF
1Mes	Captaz	\$ 2.960.000	\$ 35.520.000,00		CDF
1Mes	Ayudante	\$ 2.664.000	\$ 31.968.000,00		CDF
1Mes	Labores Varias	\$ 2.368.000	\$ 28.416.000,00		CDF
120 Hectareas /Mes	Alquiler de finca	\$ 6.000.000		\$ 72.000.000	CDF
<b>Totales</b>		<b>\$ 14.322.160,0</b>	<b>\$ 95.904.000</b>	<b>\$ 73.119.520</b>	
<b>Costo total de la producción</b>		<b>\$</b>		<b>169.023.520</b>	
<b>Costo Unitario de producción</b>		<b>\$</b>		<b>804.873,90</b>	

Fuente: Elaboración propia

*Ilustración 7. Rentabilidad ganada en pío*

GANADO EN PIE	
CIF	\$ 162.758,93
CDF	\$ 213.120,00
GANADO	\$ 1.968.000,00
<b>COSTO TOTAL DE PRODUCCIÓN</b>	<b>\$ 2.343.878,93</b>
PRECIO DE VENTA MERCADO	\$ 3.690.000,00
<b>Rentabilidad</b>	<b>36%</b>

Fuente: elaboración Propia

- Anexo 1.3. Análisis costos de producción para ganado en pío (se encuentra en la página 46 del documento de anexos)** En esta página se encontrará el correspondiente análisis. En esta página se encontrará el correspondiente análisis. También encontraremos la descripción e interpretación de la dicha técnica. (también se incluye el **anexo 2** para tener una visión más precisa en el apartado de “Costos de producción”)

#### 4.6. Costos de producción ganado por canal

- Venta de canal**

Aunque nuestro modelo de negocio principal es la venta en pie, optamos por mirar la rentabilidad de la venta por canal por si en algún momento la venta en pie se torna difícil. En este modelo los costos aumentan un poco más debido a los diferentes procesos que se llevan a cabo, una vez el novillo sea sacrificado la empresa nos retorna un dinero por ciertas partes del animal, dejando así unos costos totales de \$ 2.398.993,10 por novillo. Al final del proceso este modelo nos deja una rentabilidad del 47.70%.

*Ilustración 8. Costos de producción ganado por canales*

<b>VENTA DE CANAL</b>	
KG	256
KG*120	30720
Costo de producción de novillo	\$ 2.311.224,10
Costo de sacrificio	\$ 113.000,00
Mondongo	\$ 7.700,00
Chunchullo	\$ 3.500,00
Patas	\$ 2.200,00
Lengua	\$ 3.000,00
Congelación	\$ 25.000,00
Cargue y descargue	\$ 22.272,00
Transporte	\$ 29.696,00
<b>Total</b>	<b>\$ 2.517.592,10</b>
<b>RETOMAS</b>	
Visceras Rojas	\$ 46.200,00
Visceras blancas	\$ 53.000,00
Cabezas	\$ 5.600,00
Sebo	\$ 532,00
Criadilla	\$ 167,00
Patas	\$ 500,00
Viriles	\$ 12.600,00
<b>Total de las retomas</b>	<b>\$ 118.599,00</b>
<b>Total</b>	<b>\$ 2.358.592,10</b>
<b>Precio al costo</b>	<b>\$ 9.371,07</b>
<b>Precio canal mercado</b>	<b>\$ 17.920,00</b>
<b>Porcentaje de rentabilidad</b>	<b>47,706%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Anexo 1.4. Análisis costos de producción para ganado por canal (se encuentra en la página 47 del documento de anexos)** En esta página se encontrará el correspondiente análisis

## 5.6. Costos de producción de ganado por desposte

Para la línea de desposte encontramos nuevamente diferentes costos que acompañan a esta línea de negocio. Los cuales, para continuar con la diversificación de “Tesoro ganadero”, de deben de tener en cuenta en sus procesos. Dichos costos adicionales a los que pudimos observar anteriormente son: Desposte y empaque al vacío; Nuevamente transporte y Carga y descarga.

La rentabilidad en este caso para la Empresa “Tesoro Ganadero” por la línea de desposte, viene siendo la menor entre las anteriores variables

*Ilustración 9. Costos de producción ganado por desposte*

VENTA POR CORTES PRIMARIOS	
KG	251
KG*120	30.120
Costo de producción de novillo	\$ 2.311.224,10
Costo de sacrificio	\$ 113.000,00
Desposte + empaque al vacío	\$ 192.000,00
Pulido de carne	\$ 58.232,00
Congelación	\$ 25.000,00
Transporte	\$ 29.116,00
Cargue y descargue	\$ 21837,00
<b>Total</b>	<b>\$ 2.749.909,10</b>
RETOMAS	
Hueso rojo	300
Hueso Blanco	200
<b>Total de retomas</b>	<b>\$ 500,00</b>
<b>Total</b>	<b>\$ 2.749.909,10</b>
<b>Precio al costo</b>	<b>\$ 10.955,81</b>
<b>Precio del mercado</b>	<b>\$ 22.242,00</b>
<b>Porcentaje de rentabilidad</b>	<b>50,743%</b>

**Anexo 1.5. Análisis costos de ventas de ganado por desposte (se encuentra en la página 48 del documento de anexos)** En esta página se encontrará el correspondiente análisis. También en esta página se encontrará el correspondiente análisis. También encontraremos la descripción e interpretación de la dicha técnica. (también se incluye el **anexo 2** para tener una visión más precisa en el apartado de “Costos de producción”)

**ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA** (En este ítem se constituye como el aspecto base de la planeación estratégica de una organización)- 2000 palabras.

## 7. NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN: TESORO GANADERO

En Colombia la constitución de las empresas se basó en modelos en donde se primó el orden. Allí en sus procesos de constitución en donde se pudieron encontrar tramites s en los

cuales se definían los roles dentro de las empresas. (según su constitución, esta condición podría variar). A partir del 2008 en Colombia llega un nuevo tipo de asociación, en donde se buscará ser flexible con dichos tramites, agilizar el proceso y de esta forma dar inicio a los proyectos que fuesen constituidos en Colombia con bajo presupuesto. En Colombia el 54% de las empresas creadas han sido bajo el modelo de S.A.S, y su razón de ser es por la facilidad de constitución que esta figura permite. (Celis, 2018).

### **1.7. Descripción del negocio:**

Tesoro Ganadero, está enfocado a la ceba y comercialización de Novillos en pie. Específicamente, compra y venta de novillos comerciales. Adicional, con el conocimiento adquirido en el presente trabajo, la empresa podrá optar el utilizar dicho conocimiento para posteriormente utilizarlo en estrategias que puedan ir en pro de la situación del mercado.

### **2.7. Actividad económica y naturaleza del negocio**

Con base a la constitución legal de la empresa y al diligenciamiento de los documentos brindados por cámara de comercio, se determinó que el código CIU para la empresa ganadera será el 0141. En este código abarca actividades cómo:

- La Cría de ganado Bovino y bufalino.
- El engorde de ganado bovino y bufalino en corrales.
- La producción de leche cruda de vaca y búfala
- La producción de semen bovino y bufalino

**Anexo 1.6. Constitución legal del negocio Documentación diligenciada para la constitución de la empresa.** En este anexo se encontrarán los registros para la constitución de la empresa, según lo solicitado. Adicional a esto, también tuvimos en cuenta la información

brindada por Celis, en donde nos menciona cómo se hace para formalizar la empresa en Colombia.

### **3.7. Constitución de la empresa y formalización.**

Para la formalización de la empresa debe de contar con los documentos diligenciados y proceder con los siguientes pasos:

- **Paso 1. Consultar nombre en el RUES.**

Consultar en el registro único empresarial y social si la disponibilidad del nombre la cual queremos registrar no se encuentra dentro de la base de datos. Si el nombre no aparece registrado en el RUES, esto nos quiere decir que está disponible, y con ello, podemos proceder a hacer el registro.

- **Paso2. Reunir la documentación**

La documentación necesaria a presentar es:

- Documento privado de constitución o escritura pública.
- PRE -RUT
- Fotocopia de la cedula del representante legal
- Formulario único empresarial

- **Paso 3. Inscripción en la cámara de comercio**

Luego de tener listos los documentos, deben de ser llevados a cámara de comercio para proceder con el registro. Las sociedades que sean creadas, deben de serlo bajo la jurisdicción en el lugar de domicilio, y el acto de creación debe de ser inscrito en el registro mercantil correspondiente.

- **Paso 4. Tramitar el RUT definitivo.**

En este paso es necesario acercarse a la DIAN, en donde se diligenciará el RUT definitivo para la empresa. Para esto es necesario contar con: Cedula del representante legal, copia de cedula, y versión previa del registro mercantil.

- **Paso 5. Tramitar el registro mercantil definitivo.**

Con ya haber tenido el RUT diligenciado se podrá hacer el registro en la cámara de comercio para proceder con el NIT. Este proceso es ágil ya que después de completarlo se podrá solicitar la copia del registro mercantil de la empresa.

- **Paso 6. Crear una cuenta bancaria.**

Para abrir una cuenta bancaria a nombre de una empresa en Colombia en el futuro, la persona interesada necesitará reunir la documentación requerida y dirigirse a la institución financiera de su elección. Según las políticas específicas de cada banco, se le solicitarán distintos documentos, pero en la mayoría de los casos, se pedirá un depósito inicial, una copia de la cédula de identidad del Representante Legal, el Registro Único Tributario (RUT) y el Certificado de Existencia y Representación Legal expedido por la Cámara de Comercio. Se recomienda que la persona interesada prepare todos estos documentos con antelación.

Una vez en el banco, la documentación deberá entregarse para que el banco pueda procesar la solicitud de apertura de la cuenta. Después de esto, el banco emitirá una carta destinada a la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), en la que certificará y describirá la existencia de la cuenta.

- **Paso 7. Resolución de facturación y firma digital**

Para solicitar la resolución de facturación se necesitará diligenciar un formulario que puede ser descargado en la página de la DIAN, llevar la cédula del representante legal (original y copia), y el registro mercantil definitivo.

Se recomienda solicitar de una vez la “firma digital” y así dejar todo listo (Celis, 2018)

## **8. Plataforma básica estratégica global**

### **1.8. Ubicación: Magdalena medio**

#### **8.1.1 Misión:**

Nuestra misión es criar y comercializar ganado en pie de la más alta calidad, cuidando su bienestar y salud, para satisfacer la demanda de productos de origen animal y contribuir al suministro de alimentos nutritivos y seguros

#### **8.1.2 Visión:**

Aspiramos a ser líderes en la cría responsable y la comercialización de ganado en pie, utilizando prácticas innovadoras y sostenibles. Buscamos establecer relaciones sólidas con nuestros clientes y ser reconocidos por la excelencia en el cuidado del ganado y la contribución a la seguridad alimentaria.

#### **8.1.3 Valores:**

Nuestros valores fundamentales incluyen el compromiso con el bienestar animal, la integridad en todas las operaciones, el respeto por el medio ambiente a través de prácticas sostenibles, la transparencia en nuestras acciones y la colaboración con las comunidades locales para generar un impacto positivo.

#### **8.1.4 Propuesta de valor:**

En Tesoro Ganadero, nos comprometeríamos a brindar un levante de ganado excepcional, respaldada por nuestra pasión por la calidad y la sostenibilidad. Nuestra propuesta de valor se basa en tres pilares fundamentales:

#### **8.1.5 Calidad Nutricional:**

Entendemos la importancia de una alimentación adecuada para el desarrollo y la calidad de la carne. Trabajamos en colaboración con expertos en nutrición animal para crear dietas balanceadas y adaptadas a las necesidades de cada etapa de crecimiento. Nuestra dedicación a la calidad nutricional se refleja en la excelencia de nuestros productos finales.

#### **8.1.6 Compromiso con la Sostenibilidad:**

Reconocemos la responsabilidad de preservar el entorno y los recursos naturales. A través de prácticas agrícolas sostenibles, minimizando nuestro impacto ambiental. Creemos que el bienestar del ganado y la sostenibilidad van de la mano, y trabajaríamos arduamente para lograr un equilibrio entre ambos.

Además de estos dos pilares, nuestra empresa se destaca por la genética de calidad, manejo eficiente de recursos y la colaboración con la comunidad local. Estamos comprometidos con ofrecer ganado de alta calidad a nuestros clientes y contribuir al crecimiento y desarrollo responsable de la industria ganadera en el Puerto Boyacá. También Adoptaremos una combinación de avances tecnológicos y métodos de crianza más cuidadosos para lograr resultados sorprendentes.

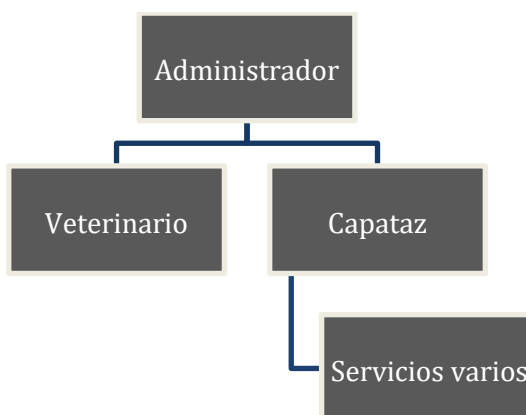
Una parte clave de esta propuesta sería utilizar tecnología de seguimiento y monitoreo. Mediante la colocación de sensores en los animales, podríamos estar al tanto de su salud y bienestar en tiempo real. Porque un animal saludable y feliz no solo produce carne de mejor calidad, sino que también crece más rápido y de manera más eficiente detectar problemas de salud temprano, lo que permitiría brindar atención médica precisa y evitar el uso excesivo de medicamentos.

**ESTRUCTURA TALENTO HUMANO** (En este ítem se deberá definir estructura organizacional de la organización, responsabilidades, socios, funciones y que tipo de contratación)

## 9. ANEXO 1.7. ORGANIGRAMA

Ilustración 1.

*Grafica 1 Organigrama*



Fuente: Elaboración propia.

### 1.9. Cargos para tesoro ganadero

#### 9.1.1 Administrador:

Gestionar eficientemente las operaciones administrativas y financieras de la empresa de levante y venta de ganado, asegurando un flujo de trabajo fluido, cumplimiento normativo y una gestión financiera sólida. También deberán cumplir con:

- Conocimiento sólido en medicina veterinaria y salud animal.
- Habilidad para trabajar de manera independiente y en equipo.
- Habilidades de comunicación efectiva con el personal y otros profesionales.
- Capacidad para tomar decisiones rápidas y efectivas en situaciones de emergencia.
- Conocimiento de las regulaciones y normativas en la industria ganadera.

### **9.1.2 Capataz:**

Supervisar y coordinar las operaciones diarias de manejo y cuidado del ganado, asegurando un entorno eficiente y seguro para la cría y venta de animales.

- Liderazgo y habilidades de gestión de equipos.
- Conocimiento en manejo de ganado y prácticas agrícolas.
- Habilidades de comunicación efectiva y resolución de conflictos.
- Capacidad para trabajar bajo presión y adaptarse a situaciones cambiantes.
- Conocimiento de las regulaciones y normativas en la industria ganadera.

### **9.1.3 Personal de oficios varios:**

Apoyar en diversas tareas operativas y de mantenimiento que contribuyan al funcionamiento eficiente y seguro de la empresa.

Capacidad para realizar tareas físicas y trabajar en ambientes al aire libre.

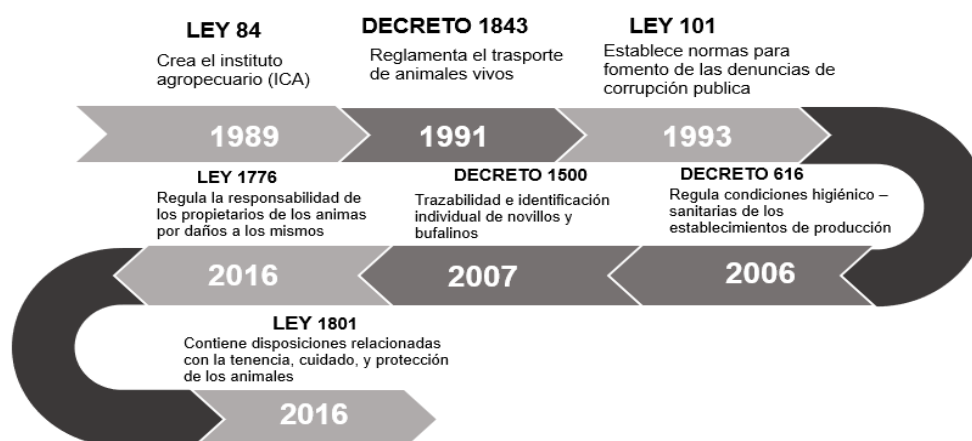
- Atención al detalle en tareas de limpieza y mantenimiento.
- Flexibilidad para adaptarse a diferentes responsabilidades según la necesidad.
- Habilidad para seguir instrucciones y trabajar en equipo.

### **Anexo 3. Consultar el documento de anexos para profundizar en los cargos**

**ANÁLISIS LEGAL** (En este apartado se realiza una búsqueda de todos los posibles componentes legales en el ámbito internacional, nacional y departamental de la temática de estudio, tales como: leyes, decretos, resoluciones, ordenanzas, resoluciones, acuerdos, entre otros)- 1000 palabras.

## 10. MARCO LEGAL

Grafica 2. Línea del tiempo



Fuente: Elaboración propia

Las leyes y normativas en el sector ganadero, como las mencionadas en Colombia, son importantes por varias razones:

### 1.10. Protección de Recursos Naturales:

Estas leyes establecen políticas y regulaciones para la protección de los recursos naturales, incluyendo la tierra y el agua, que son fundamentales para la cría de ganado. Esto ayuda a prevenir la sobreexplotación y el agotamiento de estos recursos.

### 2.10. Sanidad y Bienestar Animal:

Las regulaciones, como las establecidas por el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), garantizan que se mantengan altos estándares de salud y bienestar animal. Esto es crucial

tanto para el tratamiento ético de los animales como para la producción de carne y productos lácteos seguros para el consumo humano.

### **3.10. Responsabilidad Legal:**

Las leyes establecen las responsabilidades legales de los propietarios de ganado en casos de daños causados por sus animales, lo que contribuye a mantener un ambiente seguro y justo en las áreas rurales.

### **4.10. Maltrato Animal:**

La legislación también aborda el tema del maltrato animal, estableciendo sanciones para quienes lo practiquen. Esto promueve un trato adecuado y ético hacia los animales en la industria ganadera.

### **5.10. Trazabilidad y Calidad:**

Las regulaciones sobre identificación y trazabilidad de ganado garantizan la calidad y la seguridad de los productos de origen animal. Esto es esencial para la salud pública y la exportación de productos ganaderos.

### **6.10. Tenencia Responsable de Animales:**

Promover la tenencia responsable de animales, como lo hace la Ley 1776 de 2016, ayuda a evitar problemas relacionados con animales abandonados o en condiciones de vida precarias.

### **7.10. Policía Ambiental:**

Las leyes ambientales relacionadas con la ganadería contribuyen a la conservación del medio ambiente y la biodiversidad, al tiempo que regulan prácticas que podrían

tener un impacto negativo en el entorno natural. CERTIFICACIÓN POLICIA NACIONAL – SACRIFICIO DE RES

### 8.10. Desarrollo Sostenible:

Estas regulaciones también fomentan prácticas de cría ganadera sostenibles que no solo benefician a los propietarios de ganado, sino también al medio ambiente y a las futuras generaciones.

En resumen, estas leyes y normativas son esenciales para garantizar que la industria ganadera sea sostenible, ética y segura, protegiendo tanto a los animales como al medio ambiente y la salud pública. Además, contribuyen al desarrollo ordenado y al cumplimiento de estándares internacionales para la exportación de productos ganaderos.

**CONSIDERACIONES AMBIENTALES Y DE RESPONSABILIDAD SOCIAL** (Describe cómo la operación del negocio permite mantener unas consideraciones favorables con el medio ambiente y qué acciones de responsabilidad social se pueden llevar a cabo.)

**ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO** (Es la sustentación económica financiera del plan de negocios)

#### 1. INVERSIÓN Y FINANCIACIÓN (diligencie en caso de que aplique)

*Ilustración 10. Inversión y Financiación*

0	
PLAN DE AMORTIZACIÓN	
VALOR PRESTAMO	141.024.837
PLAZO	60
TASA	1,740%
CUOTA MES	3.805.762

1.1. Inversión activos fijos

1.2. Inversión activos intangibles

### 1.3. Capital de trabajo

*Ilustración 11. Capital de trabajo*

Capital de trabajo	141.024.837
Inventarios	0

El capital de trabajo para tesoro ganadero consiste en 141.024.837. dicho capital de trabajo será el que proporcione la capacidad para ejercer actividades en la empresa en el año el primer año de producción.

### 1.4. Inversión total requerida

*Ilustración 12. Inversión Total*

<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>377.184.837</b>
--------------------------------	--------------------

la inversión inicial de 377.185.661 para el inicio de tesoro ganadero donde con esta inversión se compraran la primeras 120 cabezas de ganado para ceba de 240 , también se pagara el sueldo de los trabajadores , como capataz , labores varias ,etc. al igual que el arriendo de la finca mientras el negocio empieza a generar ingresos en los primeros 13 meses.

### 1.5. Estructura de inversión y financiación

*Ilustración 13. Estructura de inversión y financiación.*

PLAN DE AMORTIZACIÓN	
VALOR PRESTAMO	141.024.837
PLAZO	60
TASA	1,740%
CUOTA MES	3.805.762

CUOTA	INICIAL	INTERES	CAPITAL	SALDO
1	141.024.837	2.453.951	1.351.811	139.673.026
2	139.673.026	2.430.428	1.375.334	138.297.692
3	138.297.692	2.406.496	1.399.266	136.898.426
4	136.898.426	2.382.148	1.423.614	135.474.812
5	135.474.812	2.357.376	1.448.387	134.026.425
6	134.026.425	2.332.173	1.473.590	132.552.835
7	132.552.835	2.306.531	1.499.231	131.053.604
8	131.053.604	2.280.443	1.525.319	129.528.285
9	129.528.285	2.253.901	1.551.861	127.976.424
10	127.976.424	2.226.897	1.578.865	126.397.559
11	126.397.559	2.199.424	1.606.338	124.791.221
12	124.791.221	2.171.472	1.634.290	123.156.931

Para la estructura de inversión y financiamiento consideramos la tabla de amortización para conocer, el tiempo restante para solventar la deuda adquirida. Por otro lado, también encontramos la tabla de inversión, en la cual, solo se tuvo en cuenta la adquisición de ganado como activo para la empresa.

- 1.6. Fuentes financieras
- 1.7. Condiciones de crédito
- 1.8. Presupuesto de pago de la deuda
2. Estudio de ingresos y egresos (proyectado a 5 años)
  - 2.1. Presupuesto de ingresos

*Ilustración 14. Ingresos*

INGRESOS					
	2023	2024	2025	2026	2027
CEBA	464.400.000	613.379.520	817.328.210	1.092.277.420	1.459.719.545
	0	0	0	0	0
<b>TOTAL INGRESOS OPERATIVOS</b>	<b>464.400.000</b>	<b>613.379.520</b>	<b>817.328.210</b>	<b>1.092.277.420</b>	<b>1.459.719.545</b>
Ingresos financieros	0	44.567.174	79.870.879	131.023.267	205.518.316
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>464.400.000</b>	<b>657.946.694</b>	<b>897.199.089</b>	<b>1.223.300.688</b>	<b>1.665.237.860</b>

A lo largo de los años, se experimenta un crecimiento constante en nuestro presupuesto de ingresos. En el año 2023, logramos un total de 464.400.000 en ingresos. Para el 2024, esta cifra aumentó a 657.946.694, y en el 2025, alcanzamos una cifra de 897.199.089. En el 2026, nuestros ingresos ascendieron a 1.223.300.688, y continuamos esta tendencia positiva con un impresionante total de 1.665.237.860 en ingresos para el 2027. La evolución financiera reflejada muestra el gran éxito en el crecimiento de la empresa.

#### 2.1.1. Presupuesto de ventas

#### 2.1.2.

#### *Ilustración 15. Presupuesto de ventas*

<b>EN UNIDADES (Costos fijos / pvu - cvu) - ANUAL</b>	<b>33.142</b>
<b>EN UNIDADES (Costos fijos / pvu - cvu) - MENSUAL</b>	<b>2.762</b>
<b>EN PESOS (Costos fijos / 1 - MCU) - ANUAL</b>	<b>285.022.260</b>
<b>EN PESOS (Costos fijos / 1 - MCU) - MENSUAL</b>	<b>23.751.855</b>

El presupuesto de venta para tesoro ganadero se basa en las ventas distribuidas de manera anual con una cantidad vendida de 33.142, y mensual de 2.762. Estos valores se pueden evidenciar en pesos de forma anual con una adquisición de 285.022.260. y de manera semanal se tuvieron ventas de 23.751.855.

#### 2.2. Presupuesto egresos

*Ilustración 16. Presupuesto de egresos*

<b>Gastos financieros</b>	27.801.240	23.691.622	18.636.791	12.419.349	4.771.891
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>39.802.013</b>	<b>36.268.598</b>	<b>31.729.641</b>	<b>25.970.733</b>	<b>18.770.841</b>
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>233.038.013</b>	<b>280.341.542</b>	<b>340.293.899</b>	<b>416.383.707</b>	<b>513.875.084</b>

A lo largo de los años, hemos mantenido un riguroso control de nuestros gastos. En el año 2023, nuestros egresos se situaron en 233.038.013, y para el 2024, se mantuvieron en 280.341.542. En 2025, aumentaremos a 340.293.899, pero seguimos gestionando eficazmente nuestros recursos. Los egresos para el 2026 ascendieron a 416.383.707, reflejando un aumento proporcional al crecimiento de nuestras operaciones. Para el 2027, se ubicaron en 513.875.084, lo que destaca la importancia de un presupuesto sólido y una gestión financiera prudente en nuestra empresa.

#### 2.2.1. Presupuesto de compra de materia prima

*Ilustración 17. Presupuesto de materia prima*

Ayudante	23.088.000	27.705.600	33.246.720	39.896.064	47.811.200
Labores Varias	23.088.000	27.705.600	33.246.720	39.896.064	47.811.200
Alquiles de finca	72.000.000	86.400.000	103.680.000	124.416.000	149.280.000
	0	0	0	0	0
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>193.236.000</b>	<b>244.072.944</b>	<b>308.564.258</b>	<b>390.412.974</b>	<b>495.111.200</b>

El presupuesto de compra de materia prima se estableció principalmente en categorizarlos por CIF - Costos indirectos de fabricación y CDF - Costos directos de fabricación. los valores fueron sumados entre si para dar el resultado final, el cual en los diferentes años se presentará un aumento, en relación con sus ventas.

#### 2.2.2. Presupuesto de costo de producción

*Ilustración 18. Presupuesto de costo de producción*

<b>Gastos operativos</b>	<b>12.000.773</b>	<b>12.576.976</b>	<b>13.092.850</b>	<b>13.551.384</b>	<b>13.998.947</b>
--------------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

Los costos de producción se constituyeron con base a los salarios de los empleados que forman parte de Tesoro Ganadero. con ello, la sumatoria de la nomina da cómo resultado los costos operativos correspondientes a los diferentes años

**2.2.3. Presupuesto de gastos de administración**

**2.2.4. Presupuesto de gastos de ventas**

**2.2.5. Depreciación**

**2.3. Punto de equilibrio**

*Ilustración 19. Punto de equilibrio*

PUNTO DE EQUILIBRIO - PRIMER AÑO			
<b>COSTOS FIJOS:</b>	<b>2023</b>	<b>PRECIO DE VENTA</b>	<b>2023</b>
Costos fijos	118.176.000	Precio de venta promedio	
Gastos operativos	12.000.773	<b>PRECIO DE VENTA UNITARIO</b>	
Gastos financieros	27.801.240	<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	<b>2023</b>
Impuestos	80.976.695	<b>EN UNIDADES (Costos fijos / pvu - cvu) - ANUAL</b>	
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	<b>238.954.709</b>	<b>EN UNIDADES (Costos fijos / pvu - cvu) - MENSUAL</b>	
<b>COSTOS VARIABLES</b>	<b>2023</b>	<b>EN PESOS (Costos fijos / 1 - MCU) - ANUAL</b>	<b>28</b>
Costo variable promedio	1.390	<b>EN PESOS (Costos fijos / 1 - MCU) - MENSUAL</b>	<b>2</b>
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>	<b>1.390</b>		

Para conseguir un punto de equilibrio optimo, se deben de vender las 33.142 unidades necesarias. de ahí para adelante la empresa continuará generando rentabilidad y el sostenimiento de la misma. siempre y cuando se cumpla la meta de vender las cantidades solicitadas.

**2.4. Flujo de caja proyectado**

**Ilustración 20. Flujo de caja**

Concepto	2023	2024	2025	2026	2027
Ventas	464.400.000	613.379.520	817.328.210	1.092.277.420	1.459.000.000
Costos	193.236.000	244.072.944	308.564.258	390.412.974	495.000.000
Gastos operativos	12.000.773	12.576.976	13.092.850	13.551.384	13.551.384
<b>Utilidad operativa</b>	<b>259.163.227</b>	<b>356.729.600</b>	<b>495.671.102</b>	<b>688.313.062</b>	<b>950.448.616</b>
Impuesto de renta operativo		90.707.129	124.855.360	173.484.886	240.000.000
Beneficio fiscal financiero		-9.730.434	7.306.443	21.431.931	41.000.000
<b>Utilidad operativa despues de impuestos</b>	<b>259.163.227</b>	<b>275.752.904</b>	<b>363.509.299</b>	<b>493.396.246</b>	<b>668.448.616</b>
Depreciación y amortización	0	0	0	0	0
<b>Flujo de caja bruto operativo</b>	<b>259.163.227</b>	<b>275.752.904</b>	<b>363.509.299</b>	<b>493.396.246</b>	<b>668.448.616</b>

La empresa cuenta con una buena capacidad de cubrir sus gastos operativos y financieros, teniendo una utilidad operativa bastante buena y que permite trabajar a la empresa de manera óptima.

**2.5. Estado de ganancias y pérdidas proyectado**

**2.6.**

**2.7. Balance general inicial**

BALANCE GENERAL						
	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<b>Activos corrientes</b>						
Disponible	141.024.837	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
Inversiones temporales		342.824.417	614.391.374	1.007.871.287	1.580.910.121	2.401.321.4
Deudores (cuentas por cobrar)		10.320.000	13.630.656	18.162.849	24.272.832	32.438.2
Inventarios	0	0	0	0	0	0
Otros activos						
<b>Total activo corriente</b>	<b>141.024.837</b>	<b>355.144.417</b>	<b>630.022.030</b>	<b>1.028.034.136</b>	<b>1.607.182.952</b>	<b>2.435.759.6</b>
<b>Activos de largo plazo</b>						
Muebles y enseres	236.160.000	236.160.000	236.160.000	236.160.000	236.160.000	236.160.0
Maquinaria y equipo	0	0	0	0	0	0
Vehículos	0	0	0	0	0	0
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Edificaciones	0	0	0	0	0	0
Equipo de computación	0	0	0	0	0	0
Depreciación acumulada	0	0	0	0	0	0
Software e intangibles	0	0	0	0	0	0
Amortización acumulada	0	0	0	0	0	0
<b>Total activos no corrientes</b>	<b>236.160.000</b>	<b>236.160.000</b>	<b>236.160.000</b>	<b>236.160.000</b>	<b>236.160.000</b>	<b>236.160.0</b>

Proveedores	0	625.500	852.181	1.153.257	1.551.707	2.100.000
Impuesto por pagar		80.976.695	132.161.803	194.916.816	282.420.943	402.100.000
Obligaciones financieras corrientes	17.867.907	21.977.525	27.032.356	33.249.798	40.897.251	40.897.251
<b>Total pasivos corrientes</b>	<b>17.867.907</b>	<b>103.579.721</b>	<b>160.046.340</b>	<b>229.319.871</b>	<b>324.869.902</b>	<b>405.000.000</b>
<b>Pasivos no corrientes</b>						
Obligaciones financieras no corrientes	123.156.931	101.179.405	74.147.049	40.897.251	0	0
<b>Total pasivos no corrientes</b>	<b>123.156.931</b>	<b>101.179.405</b>	<b>74.147.049</b>	<b>40.897.251</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total pasivos</b>	<b>141.024.837</b>	<b>204.759.126</b>	<b>234.193.390</b>	<b>270.217.123</b>	<b>324.869.902</b>	<b>405.000.000</b>
<b>Patrimonio</b>						
Capital	236.160.000	236.160.000	236.160.000	236.160.000	236.160.000	236.160.000
Reserva Legal	0	0	15.038.529	39.582.864	75.781.701	128.163.194
Utilidades retenidas	0	0	135.346.762	356.245.776	682.035.312	1.154.100.000
Utilidad del periodo	0	150.385.291	245.443.349	361.988.373	524.496.037	748.100.000
<b>Total patrimonio</b>	<b>236.160.000</b>	<b>386.545.291</b>	<b>631.988.640</b>	<b>993.977.013</b>	<b>1.518.473.051</b>	<b>2.266.400.000</b>
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>377.184.837</b>	<b>591.304.417</b>	<b>866.182.030</b>	<b>1.264.194.136</b>	<b>1.843.342.952</b>	<b>2.671.400.000</b>

El balance inicial nos muestra que a lo largo de los años la empresa va aumentando su patrimonio, lo que nos muestra que el modelo de negocio es rentable y por ende es una empresa sostenible en el tiempo.

## 2.8. Balance general proyectado a 5 años

## 3. Evaluación

### 3.1. Evaluación económica

Ilustración 21. Indicadores de rentabilidad

3.2.

INDICADORES DE RENTABILIDAD					
INDICADORES DE RENTABILIDAD	2023	2024	2025	2026	2027
MARGEN BRUTO	58%	60%	62%	64%	66%
MARGEN OPERACIONAL	56%	58%	61%	63%	65%
MARGEN NETO DE UTILIDAD	32%	40%	44%	48%	51%
RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO	39%	39%	36%	35%	33%
RENDIMIENTO DEL ACTIVO	40%	42%	42%	41%	41%

En esta tabla se puede analizar que la empresa es bastante rentable y sostenible a través de los años, dando a entender que las deudas a largo plazo que tenga la empresa no van a ser un problema.

3.2.1. VAN Económico

3.2.2.

3.2.3. TIR económica

Ilustración 22. TIR

TIR DEL PROYECTO	79,30%
WACC DEL PROYECTO	24,26%
VPN DEL PROYECTO	631.830.596

El análisis financiero de este proyecto revela datos importantes para evaluar su viabilidad. El TIR (Tasa Interna de Retorno) económico del proyecto, que se sitúa en un sólido 79.30%, indica que el rendimiento esperado es significativamente superior al costo de oportunidad, lo que sugiere que es un proyecto atractivo.

Por otro lado, el WACC (Costo Promedio Ponderado de Capital) del proyecto, que está en 24,26%, muestra el costo de financiamiento del proyecto, y su comparación con el TIR sugiere que el proyecto puede generar un rendimiento positivo en exceso de su costo de capital.

El VPN (Valor Presente Neto) del proyecto, que es de 631.830.596, nos indica que se espera una generación de valor positiva a lo largo del tiempo. En conjunto, estos indicadores sugieren que el proyecto es financieramente sólido y ofrece oportunidades de rentabilidad

#### 3.2.4. Periodo de recuperación de la inversión

#### 3.2.5.

#### 3.2.6. Rentabilidad en función a las ventas

*Ilustración 23. Rentabilidad en función de ventas*

3.2.7.	<b>RAN</b>	68,34%	92,83%	126,68%	171,79%	230,05%
	<b>EVA</b>	112.442.842	172.835.990	259.967.541	382.179.386	549.536.947
	<b>% EVA</b>	24,21%	28,18%	31,81%	34,99%	37,65%

En representación con el indicador Eva, podemos identificar que la empresa al primer año genera valor al mercado, es decir, sus ventas son aceptadas de buena manera y con ello, en años siguientes vemos el aumento del indicador hasta llegar a un punto óptimo del 37%

#### 3.2.8. Evaluación financiera

#### 3.2.9. VAN financiero

#### 3.2.10. TIR financiera

#### 3.2.11.

#### 3.2.12. Validación de cifras con el sector

#### 3.2.13. Simulaciones financieras

**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES** (Este ítem corresponde a las conclusiones generales del plan de negocios correspondiente a cada uno de los ítems o apartados realizados durante el proceso, así como las recomendaciones para futuros trabajos a realizar) –Mínimo 1000 palabras

Para concluir con el trabajo realizado podemos resaltar el conocimiento adquirido por medio de la elaboración del mismo. Las plantillas brindadas y las instrucciones han hecho posible llevar a cabo de buena manera un proyecto aterrizado, con bases sólidas para una construcción real.

Al hacer un proyecto desde "0", sin bases, solo con ideas y aproximaciones se ha convertido en un proyecto viable y con fundamentos.

Dentro del trabajo podemos encontrar análisis de entorno, sectorial y económico que proporcionan una visión amplia alrededor de la empresa. adicional cabe resaltar que la estructura que se tomó para el proyecto permite la total comprensión quien lo lea.

Por otro lado, y saliendo de lo académico, también este valido resaltar el trabajo en equipo de los integrantes del proyecto, los cuales con dedicación y paciencia han hecho de este trabajo posible.

La comunicación, las Horas de integración, las asesorías tomadas para aterrizar ideas dan sus frutos al finalizar con este proyecto.

Mas que una actividad de clase tiene similitudes con el entorno laboral. en donde en una mesa un equipo de trabajo está reunido para recolectar datos e información que puedan ir en "pro"

de cumplir un objetivo, así cómo se cumplió el Modelo de "Tesoro Ganadero"

**BIBLIOGRAFÍA** (En este ítem se deben incluir las referencias bibliográficas en el sistema de referenciación que sea de mayor uso en el área de conocimiento en la que se enmarca el proyecto)

12. *Agrotécnico*. (2022). <https://www.agrotecnico.co/blog/la-nueva-era-de-la-ganaderia-llega-la-ganaderia-40>
13. Alexander Oster Walder & Yves Pigneur. (s. f.). *Generación de modelo de negocios*. Recuperado 18 de octubre de 2023, de [https://ucesedu-my.sharepoint.com/personal/dorangel\\_ces\\_edu\\_co/\\_layouts/15/onedrive.aspx?ga=1&id=%2Fpersonal%2Fdorangel%5Fces%5Fedu%5Fco%2FDocuments%2FSEXTO%20SEMESTRE%202023%2D2%2FTrabajos%20de%20Grado%202023%2D2%2FJuan%20Useche%2DDaniel%20Lema%2DJuan%20Arcila%2FGeneracion%20de%20modelos%20de%20negocio%20%2D%20Alexander%20Osterwalder%20%26%20Yves%20Pigneur%2Epdf&parent=%2Fpersonal%2Fdorangel%5Fces%5Fedu%5Fco%2FDocuments%2FSEXTO%20SEMESTRE%202023%2D2%2FTrabajos%20de%20Grado%202023%2D2%2FJuan%20Useche%2DDaniel%20Lema%2DJuan%20Arcila](https://ucesedu-my.sharepoint.com/personal/dorangel_ces_edu_co/_layouts/15/onedrive.aspx?ga=1&id=%2Fpersonal%2Fdorangel%5Fces%5Fedu%5Fco%2FDocuments%2FSEXTO%20SEMESTRE%202023%2D2%2FTrabajos%20de%20Grado%202023%2D2%2FJuan%20Useche%2DDaniel%20Lema%2DJuan%20Arcila%2FGeneracion%20de%20modelos%20de%20negocio%20%2D%20Alexander%20Osterwalder%20%26%20Yves%20Pigneur%2Epdf&parent=%2Fpersonal%2Fdorangel%5Fces%5Fedu%5Fco%2FDocuments%2FSEXTO%20SEMESTRE%202023%2D2%2FTrabajos%20de%20Grado%202023%2D2%2FJuan%20Useche%2DDaniel%20Lema%2DJuan%20Arcila)
14. Andrés Santos. (2022, febrero 16). *El reto tecnológico en la ganadería colombiana*, *Comentarios de Andrés Santos | Agronegocios.co*. AGRONEGOCIOS. <https://www.agronegocios.co/comentarios/andres-santos-3303447/el-reto-tecnologico-en-la-ganaderia-colombiana-3303438>
15. Ángel, N. T., & Aya, M. A. (2019). *Juventud ganadera, motor para el cambio: Alianzas estratégicas con la empresa privada (CIAT/CCAFS-Alquería)*.

16. Briozzo, A., Albanese, D., & Matías Villegas, M. V. (2019). Gobierno corporativo en PYMES del mercado de capitales argentino: Análisis de los paneles de cotización. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*, 22(1), 93. <https://doi.org/10.30972/rfce.2213950>
17. Cecilia López M. (2020, octubre). *Apoyos Directos*.  
<https://www.minagricultura.gov.co/atencion-ciudadano/preguntas-frecuentes/Paginas/Apoyos-Directos.aspx>
18. Celis, W. (2018, octubre 5). 7 Pasos para constituir una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS). *Celis y Morales Abogados*. <https://celisymoralesabogados.com/7-pasos-para-constituir-una-sociedad-por-acciones-simplificada-sas/>
19. CME Group. (2023). *Fundamentos del Mercado del Ganado—CME Group*.  
<https://www.cmegroup.com/content/cmegroup/es/education/learn-about-trading/courses/introduction-to-livestock/fundamentals-and-their-impact-on-livestock-prices.html>
20. CONtexto ganadero. (2023, abril 14). *El desempleo en zonas rurales está en aumento*.  
CONtexto Ganadero. <https://www.contextoganadero.com/economia/el-desempleo-en-zonas-rurales-esta-en-aumento>
21. Daniela Laguna Rodríguez. (2019, octubre 4). El reto de la ganadería: Implementación de las TICS. *ANEIA - Universidad de Los Andes*. <https://aneia.uniandes.edu.co/2019/10/el-reto-de-la-ganaderia-implementacion-de-las-tics/>
22. Escobar, P. J. P. (2023, agosto 22). *Así redujeron las tasas de interés en línea de crédito de economía popular para agricultores y ganaderos*. infobae.

- <https://www.infobae.com/colombia/2023/08/22/asi-redujeron-las-tasas-de-interes-en-linea-de-credito-de-economia-popular-para-agricultores-y-ganaderos/>
23. Esperanza Polanía. (2017, junio). *Primer curso de la Escuela de Formación Ganadera de Fedegán | Fedegán*. <https://www.fedegan.org.co/noticias/primer-curso-de-la-escuela-de-formacion-ganadera-de-fedegan>
  24. Fedegán. (2017). *Balance y perspectivas 2017*.
  25. Fedegán. (2022a). *Balance de perspectivas del sector ganadero 2022-2023*.
  26. Fedegán. (2022b). *Hoja de ruta Fedegán*.
  27. Fedegán. (2013, junio). *Programa de Apoyo a la Gestión Gubernamental*.  
<https://www.fedegan.org.co/programas/programa-de-apoyo-la-gestion-gubernamental>
  28. Fedegán—*Balance de perspectivas*. (s. f.).
  29. Fiona Graham - BBC. (2013, mayo 14). *Dinamarca y sus vacas hi tech*. BBC News Mundo.  
[https://www.bbc.com/mundo/noticias/2013/05/130514\\_tecnologia\\_dinamarca\\_vacas\\_hi\\_tech\\_aa](https://www.bbc.com/mundo/noticias/2013/05/130514_tecnologia_dinamarca_vacas_hi_tech_aa)
  30. Gallo Tique, A. L. (2023). *Activación del borde ribereño en Puerto Boyacá*.  
<https://repositorio.unbosque.edu.co/handle/20.500.12495/10680>
  31. Gómez Miller, R., & Ferreira de Mattos, G. (2013). La tecnología como factor de competitividad en sistemas de ganadería familiar extensiva. *Agrociencia (Uruguay)*, 17(2), 150-159.
  32. ICA. (2020). *Manual administrativo de sanciones—ICA*.
  33. ICA. (2012, diciembre 18). *El ICA se mantiene alerta frente a la situación reportada en Brasil y ratifica su posición como Autoridad Sanitaria ante la EEB | ICA - Instituto Colombiano*

*Agropecuario*. Portal Corporativo ICA. <https://www.ica.gov.co/noticias/pecuaria/2012/el-ica-se-mantiene-alerta-frente-a-la-situacion-re>

34. ICA. (2023). *Instituto Colombiano Agropecuario—ICA*.  
[https://www.ica.gov.co/servicios\\_linea/sigma/consultas.aspx](https://www.ica.gov.co/servicios_linea/sigma/consultas.aspx)
35. Informe sectorial. (2023). *Informe sectorial ganadero*.
36. Johana Fernández. (2021). *Factores que han influido en el aumento del precio del ganado*. CONtexto Ganadero. <https://www.contextoganadero.com/economia/factores-que-han-influido-en-el-aumento-del-precio-del-ganado>
37. José Gildardo Pérez & Juan Sebastián Delgadillo. (2020). *Tendencia de mercado y comercialización de novillos 2020*.
38. La Voz del Interior. (2023, febrero 24). *Detectaron un caso de “mal de la vaca loca” en Brasil: Qué es y cómo puede afectar a los humanos | Agro*.  
<https://www.lavoz.com.ar/agro/detectaron-un-caso-de-mal-de-la-vaca-loca-en-brasil-que-es-y-como-puede-afectar-a-los-humanos/>
39. Natalia Pedroza. (2020, mayo). *Ganadería 2.0*.  
<https://es.linkedin.com/pulse/ganader%C3%ADa-20-natalia-pedroza>
40. Oyola, L. T., & Rojas, K. G. (2022). *Hombres y mujeres en colombia*.
41. Rojas, V. (2022, febrero 9). *Ganadería 4.0: Las nuevas generaciones de ganaderos impulsan la digitalización del sector*. Telefónica. <https://www.telefonica.com/es/sala-comunicacion/blog/ganaderia-4-0-las-nuevas-generaciones-de-ganaderos-impulsan-la-digitalizacion-del-sector/>

42. Segura, F. S., & Moreira, J. M. C. (s. f.). *La Institucionalidad del Sector Agropecuario Costarricense: Evolución y efectos sobre el desarrollo del sector.*
43. Tatiana Gumucio, María Alejandra Mora Benard, Jennifer Twyman, & Maria Camila Hernández Ceballos. (2022). *Género en la ganadería Consideraciones iniciales para la incorporación de una perspectiva de género en la investigación de la ganadería en Colombia y Costa Rica.*
44. tvGAN. (s. f.). *SAL MINERALIZADA – TVGan.* Recuperado 12 de octubre de 2023, de <https://tvgan.com.co/products/sales>
45. Weller, J. (2012). *Crecimiento, empleo y distribución de ingresos en América Latina.* ECLAC. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/5355>

**ANEXOS** (En este ítem puede agregar cuestionarios, instrumentos) Nota: en caso que el proyecto incluya consentimiento informado, debe anexarse en un archivo aparte.

- **Anexo 1.1. Interpretación ficha técnica (se encuentra en la página 41 del documento de anexos)** En esta página encontraremos la descripción e interpretación de la dicha técnica. (también se incluye el **anexo 2** para tener una visión más precisa en el apartado de “*ficha técnica*”)
- **Anexo 1.2. Interpretación de tabla alimenticia (se encuentra en la página 44 del documento de anexos)** En esta página encontraremos la descripción e interpretación de la dicha técnica. (también se incluye el **anexo 2** para tener una visión más precisa en el apartado de “*Tabla alimenticia*”)
- **Anexo 1.3. Análisis costos de producción para ganado en pío (se encuentra en la página 46 del documento de anexos)** En esta página se encontrará el correspondiente análisis.

También encontraremos la descripción e interpretación de la dicha técnica. (también se incluye el **anexo 2** para tener una visión más precisa en el apartado de “*Costos de producción*”)

- **Anexo 1.4. Análisis costos de producción para ganado por canal (se encuentra en la página 47 del documento de anexos)** En esta página se encontrará el correspondiente análisis. En esta página se encontrará el correspondiente análisis. También encontraremos la descripción e interpretación de la dicha técnica. (también se incluye el **anexo 2** para tener una visión más precisa en el apartado de “*Costos de producción*”)
- **Anexo 1.5. Análisis costos de ventas de ganado por desposte (se encuentra en la página 48 del documento de anexos)** En esta página se encontrará el correspondiente análisis. En esta página se encontrará el correspondiente análisis. También encontraremos la descripción e interpretación de la dicha técnica. (también se incluye el **anexo 2** para tener una visión más precisa en el apartado de “*Costos de producción*”)
- **Anexo 1.6. Constitución legal del negocio Documentación diligenciada para la constitución de la empresa.**
- **Anexo 1.7 Organigrama**
- **Anexo 3. Consultar el documento para profundizar en los cargos**
- **Anexo 4. Consultar el documento para conocer el modelo de proyección financiera**