

Plan de negocio para el montaje de un programa Silvopastoril en Santa Rosa – Bolívar.

FUNDACION BRAZOS ABIERTOS AL DESARROLLO “FUNDABRAD”

Posada Rodríguez José Ángel

Alzamora Cova Julio Derminio

Universidad EAN

Facultad de posgrados

Especialización en Gerencia de Proyectos

Cartagena

2012

Plan de negocio para el montaje de un programa Silvopastoril en Santa Rosa – Bolívar.

FUNDACION BRAZOS ABIERTOS AL DESARROLLO “FUNDABRAD”

Posada Rodríguez José Ángel

Alzamora Cova Julio Derminio

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de Especialista en
Gerencia de Proyectos

Cifuentes Cifuentes Omar

Director - Asesor

Universidad EAN

Facultad de posgrados

Especialización en Gerencia de Proyectos

Cartagena

2012

AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIA OPCIONAL

Queremos hacerle un agradecimiento formal a C.I. COFAUMARU LTDA, Que con su esfuerzo y sentido empresarial viene fortaleciendo y estimulando a muchas personas hacia su desarrollo empresarial y económico, a pesar de las dificultades propias que genera la creación de empresas en nuestro país, ellos están creyendo en nuestra gente; ideal que compartimos y de tal forma queremos hacer parte.

ACTA DE APROBACION

Yo Cifuentes Cifuentes Omar, miembro del comité de docentes asesores de trabajos de grado de la Universidad EAN, quien evaluó el plan de negocio presentado por Posada Rodríguez José Ángel portador de la cédula de ciudadanía número 73.164.756 y Alzamora Cova Julio Derminio portador de la cédula de ciudadanía número 73.092.409, que lleva como título “PLAN DE NEGOCIOS PARA EL MONTAJE DE UN PROGRAMA SILVOPASTORIL EN SANTA ROSA – BOLÍVAR” considero que dicho trabajo cumple con los requerimientos y méritos exigidos para darlo como APROBADO.

Cifuentes Cifuentes Omar

Asesor

Especialista en Gerencia de Recursos Humanos Universidad EAN

M.B.A. Administración de Empresas UNINORTE

CONTENIDO

Resumen	17
Introducción.....	25
1. Selección y Definición del Tema de Investigación	28
2. Problema de Investigación	29
2.1 Descripción del problema.....	29
2.2 Formulación del problema.....	31
2.3 Sistematización del problema.....	32
3. Objetivos	33
3.1 Objetivo general	33
3.2 Objetivos específicos.....	33
4. Justificación.....	35
5. Marco de referencia.....	38
5.1 Marco legal.....	38
5.2 Marco teórico	40
6. Clase de Investigación o Trabajo Propuesto	49
6.1 Tipo de investigación	49
6.2 Población y muestra.	49
6.2.1 Población	49
6.2.2 Muestra.	49
6.3 Fuentes y técnicas para recolección de la información	50
6.3.1 Fuentes Primarias.....	50
6.3.2 Fuentes Secundarias.....	50

6.4	Tratamiento de la información	50
7.	Recursos Disponibles	52
7.1	Investigadores:.....	52
7.2	Recursos materiales	52
7.3	Presupuesto.....	52
8.	Cronograma	54
9.	Resumen Ejecutivo.....	55
9.1	La empresa	55
9.1.1	Origen de la empresa.	55
9.2	Organización	55
9.3	Información financiera.	56
9.3.1	Inversión Inicial.	56
9.3.2	Presupuesto de Ventas Proyectado	57
10.	Análisis del Mercado.....	58
10.1	Análisis de la empresa y de su entorno.....	58
10.1.1	Análisis Externo.....	58
10.1.1.1	Oportunidades	58
10.1.1.2	Amenazas	59
10.1.1.3	Análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter	59
10.1.1.3.1	Barreras de entrada	59
10.1.1.3.2	Barreras de salida.....	60
10.1.1.3.3	Poder de negociación de los proveedores	60
10.1.1.3.4	Poder de negociación de los compradores	60

10.1.1.3.5	Competidores actuales	61
10.1.1.3.6	Nuevos ingresos	61
10.1.1.3.7	Productos sustitutos	61
10.1.2	Análisis Interno.....	61
10.1.2.1	Fortalezas	61
10.1.2.2	Debilidades.....	62
10.1.3	Visión y Misión	62
10.1.3.1	Visión	62
10.1.3.2	Misión	63
10.1.4	Objetivos de la empresa.....	63
10.2	Análisis del mercado.....	63
10.2.1	Descripción del servicio.	63
10.2.1.1	Estructura de la cadena	63
10.2.1.2	Proceso productivo.....	65
10.2.2	Clientes.	68
10.2.3	Competencia.	68
10.2.4	Plan de Ventas.	69
10.2.5	Plan de Mercadeo.	69
10.2.5.1	Estrategias de servicios	70
10.2.5.2	Estrategia de precios	71
10.2.5.3	Estrategias de publicidad	71
10.2.5.4	Estrategias de plaza.....	71
10.2.5.5	Estrategias de posicionamiento	72

11.	Análisis Técnico.....	73
11.1	Análisis del servicio.....	73
11.2	Localización del negocio	73
11.3	Distribución de planta.....	73
12.	Análisis Administrativo.....	76
12.1	Forma jurídica.....	76
12.2	Clase de negocio y ventaja competitiva del negocio	76
12.3	Empleados.....	77
12.4	Descripción de cargos.....	77
13.	Análisis económico y financiero	82
13.1	Presupuesto de ingresos	82
13.2	Presupuesto de Costos de directos	82
13.3	Presupuesto de Mano de obra Directa.	83
13.4	Presupuesto de Costos Generales.	86
13.5	Inversión Inicial en activos fijos.....	86
13.6	Depreciación	87
13.7	Listado de Gastos de Funcionamiento.....	88
13.8	Flujo de caja.....	92
14.	Conclusiones	94
15.	Recomendaciones.....	95
16.	Bibliografía.....	98
ANEXOS	¡Error! Marcador no definido.

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 7.1. Presupuesto	54
Tabla 8.1. Cronograma de actividades.	55
Tabla 9.1 Inversión Inicial	58
Tabla 11.1. Distribución de las áreas Recomendadas.	77
Tabla 12.1. Personal	79
Tabla 13.1 Estimación de Ingresos por Ventas	84
Tabla 13.2 Presupuesto de Costos de directos	85
Tabla 13.3 Descripción de los componentes del valor de mano de obra.	86
Tabla 13.4 Presupuesto de Mano de Obra Directa.	87
Tabla 13.5 Presupuesto de mano de Obra Indirecta.	87
Tabla 13.6 Presupuesto de Presupuesto de Costos Generales.	88
Tabla 13.7 Inversión inicial en compra de activos y adecuación de la tierra.	89
Tabla 13.8. Depreciación estimada de activos.	90
Tabla 13.9 Capital de trabajo	90
Tabla 13.10 Proyección de Obligaciones Financieras 2013- 2017	91
Tabla 13.11 de Amortización de crédito Mensualidades a cinco años.	92
Tabla 13.12 Estado de resultados proyectados a cinco años.	93
Tabla 13.13 Resumen del flujo de caja y UAF (Unidad Agrícola Familiar)	94
Tabla 13.14 Análisis Financiero	95

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 10.1 Estructura de la cadena ovino – caprina	67

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo No. 1 Formatos de caracterización.	87

GLOSARIO

Análisis administrativo: el objetivo central de este análisis es definir las características necesarias para el grupo empresarial y para el personal del negocio, las estructuras y estilos de dirección, los mecanismos de control las políticas de administración del personal y de participación del grupo empresarial en la gestión y en los resultados y la posibilidad de contar con todos estos elementos.

Se describirán los siguientes aspectos:

- ❖ Grupo empresarial.
- ❖ Personal ejecutivo.
- ❖ Organización.
- ❖ Empleados.
- ❖ Organizaciones de apoyo.

Análisis de la competencia: se identifican los principales participantes y competidores potenciales, análisis de empresas competidoras; relación de agremiaciones existentes, costo del producto o servicio, análisis de productos sustitutos, análisis de precios de venta del producto o servicio.

Análisis económico: este análisis determina las características económicas del proyecto.

Se identifican los siguientes componentes:

- ❖ Inversiones en activos fijos
- ❖ Presupuesto de ingresos
- ❖ Presupuesto de personal
- ❖ Presupuesto de gastos

Análisis de mercado: El análisis de mercado tiene como objetivo central determinar la existencia de clientes para los productos y servicios a ofrecer, la disposición de clientes para pagar el precio establecido, la determinación de la cantidad de demanda, la identificación de ventajas y desventajas competitivas, el entorno económico y social del sector económico en el cual se va a actuar, los comportamientos del consumidor, los mecanismos de promoción y las tácticas de mercadeo con el propósito de poder elaborar una proyección de ventas validas.

Los puntos a evaluar son:

- ❖ Análisis del sector y la compañía.
- ❖ Análisis del mercado propiamente dicho.
- ❖ Clientes.
- ❖ Competencia.
- ❖ Plan de mercadeo.

Análisis financiero: el análisis financiero determina las necesidades de recursos financieros, las fuentes y las condiciones de ellas, las posibilidades de tener acceso real a dichas fuentes. El otro propósito es el análisis de la liquidez de la organización y la elaboración de proyecciones financieras.

Para ampliar estos propósitos deben cumplirse las siguientes etapas:

- ❖ Flujo de caja.
- ❖ Estado de resultados.

Análisis técnico: el objetivo central del análisis técnico es determinar si es posible lograr elaborar y vender el producto/ servicio con la calidad, cantidad y costo requerido, para ello es necesario identificar tecnología, maquinarias, equipos insumos, materias primas, suministros, recursos humanos en cantidad y calidad, proveedores, entre otros.

Elementos generales que deben analizarse:

- ❖ Análisis del producto/servicio.
- ❖ Facilidades
- ❖ Equipos y maquinarias
- ❖ Distribución de planta
- ❖ Plan de compras

Bancos forrajeros: Son áreas compactas, cercanas a las instalaciones de manejo y alimentación de los animales (corrales, establos, etc.), destinadas exclusivamente a la producción de forrajes de alta calidad y volumen, para su utilización en la suplementación animal, bien sea que se maneje bajo corte o bajo pastoreo.

Barreras rompevientos: Son hileras (1 a 10) de árboles, arbustos, o ambos de diferentes alturas y establecidos en sentido opuesto a la dirección principal del viento. Su función: reducir la velocidad del viento en la zona cercana al suelo, reducir la acción mecánica del viento sobre los cultivos (pastos) y animales, evitar la pérdida de fertilidad del suelo por causa de erosión eólica y contribuir a regular las condiciones de microclima a nivel de finca.

Cercas vivas: Son siembras lineales de arbustos o de árboles que se utilizan como setos, barreras rompeviento, producción de leña, carbón, madera, frutos o forraje, división de lotes o linderos de propiedades.

Empresa: unidad de organización dedicada a actividades industriales mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.

Espíritu empresarial: es la actitud y el proceso de crear una actividad económica combinando la asunción de riesgo, la creatividad y la innovación con una gestión sólida, en una organización nueva o ya existente.

Plan de negocio: Es un proceso de darle al negocio una identidad, una vida propia. Es un procedimiento para enunciar en forma clara y precisa los propósitos, las ideas, los conceptos, las formas operativas, los resultados y en resumen la visión del empresario sobre el proyecto.

Sistema semiestabulación: consiste en encerrar animales en un corral y darles ahí su alimentación y manejo. Hay variaciones del sistema donde se puede dar una parte de la alimentación en el corral y permitir a los animales salir a pastorear a un determinado número de horas.

Sistema silvopastoril: es una opción de producción pecuaria que involucra la presencia de las leñosas perennes (árboles o arbustos), interactuando con los componentes tradicionales (forrajeras herbáceas y animales), y todos ellos están bajo un sistema de manejo integral.

Sostenibilidad ambiental: implementación de buenas prácticas que garanticen respeto por el medio ambiente y fundamenten la diferenciación de productos a partir de su certificación.

RESUMEN**PLAN DE NEGOCIO PARA EL MONTAJE DE UN PROGRAMA SILVOPASTORIL
EN SANTA ROSA – BOLÍVAR****“FUNDACION BRAZOS ABIERTOS AL DESARROLLO “FUNDABRAD”****AUTORES: Posada Rodríguez José Ángel****Alzamora Cova Julio Derminio****TITULO OTORGADO: ESPECIALISTA EN GERENCIA DE PROYECTOS.****UNIVERSIDAD EAN****2012.**

Los pequeños productores de especies menores de la región Caribe cuentan con fincas de doble propósito con bajos niveles tecnológicos y productivos que no les permite sacar adecuado provecho de los recursos de que disponen. Esta iniciativa se sustenta en un pastoreo extensivo basado en el uso de pasturas nativas o introducidas ya degradadas, que sostienen a pocas

cabezas de carnero por hectárea, deficientemente alimentadas y poca atención en la salud del animal, en especial en las épocas de verano.

En estas condiciones, sus apriscos les reporta exiguas ganancias y no se están preparando para afrontar los retos de mercado que supone la globalización, y en particular los tratados de libre comercio con Estados Unidos, la Unión Europea y otros importantes exportadores e importadores de bienes pecuarios. Tampoco lo está para enfrentar las condiciones climáticas extremas, cada vez más frecuentes en nuestro país como consecuencia del cambio climático.

Mientras tanto, en el país y en la región Caribe se ha venido desarrollando esta actividad basada en sistemas silvopastoriles, los cuales permiten un uso más eficiente y sostenible de los recursos disponibles, una mejor nutrición de los animales, una mayor carga por hectárea, la disponibilidad de sombra y por ende menores temperaturas, todo lo cual repercute en mayores niveles de productividad y rentabilidad de las explotaciones pecuarias. No obstante, estos sistemas no han sido adaptados y adoptados por los pequeños productores de carneros de la región.

El programa de mejoramiento de la competitividad de la cadena cárnica con pequeños productores de la región Caribe a través de la implementación de sistemas silvopastoriles (SSP), mediante estrategias de innovación rural participativa pretende promover la adopción de estos sistemas por parte de los pequeños productores de carneros, tomando como base las experiencias y avances existentes en el país y en la región.

En los primeros tres años nos concentraremos en trabajar en un (1) núcleo, mas exactamente en el municipio de Santa Rosa – Bolívar, se tratara de que se vinculen y apliquen la experiencia los demás ganaderos de especies menores.

Posteriormente se espera que en el Caribe colombiano, se agrupen otras iniciativas para buscar el encadenamiento productivo a nivel regional que tanto necesitamos. Se espera que cada uno de ellos establecerá al menos en doce (12) hectáreas en sistemas silvopastoril, y cada núcleo quedará con las infraestructuras necesarias para producir el material vegetal de especies arbóreas y los bioinsumos necesarios para ampliar progresivamente las áreas en sistemas silvopastoriles (SSP). En los tres años siguientes se aspira a escalar los resultados obtenidos con estos núcleos a otros pequeños productores de carneros. Como en la primera fase, el productor establecerá al menos doce (12) hectáreas en sistemas silvopastoriles, cada nuevo núcleo quedará con infraestructuras de vivero y bioinsumos. Adicionalmente, al participar desde la primera fase, se establecerá al menos otra hectárea en SSP, en el transcurso de los tres (3) años. De esta manera, al final de los seis años habrá mas familias de pequeños ganaderos vinculados al programa, mas hectáreas de SSP establecidas y con infraestructuras requeridas para continuar escalando el proceso.

La iniciativa de fomentar este proceso es de aumentar la productividad en la región caribe y responder a la demanda internacional y nacional, comenzar a potencializar los niveles de exportación e involucrar a los pequeños ganaderos hacia la agroindustria, fortalecer capacidades de competitividad y nos permitirá pensar en abrir el espectro comercial hacia el procesamiento y la transformación.

Por otro lado el plan de negocio de la implementación del sistema silvopastoril es para iniciar un proyecto en donde las utilidades son a largo plazo, que cuenta con un gran componente colectivo, en el departamento de Bolívar actualmente se presenta una dinámica que nos muestra el financiamiento de estas iniciativas y el gobierno nacional le esta apostando al modelo por el gran componente forestal y de generación de oxígeno, situación que permite al país ubicarlo en posiciones competitivas en aspectos de bienestar colectivo y ambiental.

Palabras claves: Viabilidad, factibilidad, programa silvopastoril, estudio de mercado, estudio técnico, estudio organizacional.

ABSTRACT

**BUSINESS PLAN FOR THE IMPLEMENTATION OF A SILVOPASTORAL
SYSTEM IN SANTA ROSA – BOLIVAR.**

" FUNDABRAD " (FOUNDATION FOR RURAL DEVELOPMENT)

AUTHORS: Posada Jose Ángel Rodríguez

Alzamora Cova Julio Derminio

Qualification: PROJECT MANAGEMENT SPECIALIST.

EAN UNIVERSITY

2012.

In the region of the northern caribbean territories of Colombia, small agricultural producers reveal to be on a low level of technology and productivity which does not allow them to take full advantage of their available resources. This initiative is sustained on extensive pasturage based on the use of native pastures that sustain only a few amount of ram per acre, whereas the animals are poorly fed and with little attention given on the animal's health, especially during summertime.

Under these conditions, the farmer's sheep pen bring them meager earnings and they are not prepared to deal with the challenges of global markets, in particular with the free trade agreements with the United States, the European Union and other major exporters and importers of livestock assets. They are also poorly prepared to face the more and more extreme weather conditions in Colombia as a result of climate change and global warming, which makes sustainable farming even more difficult.

Meanwhile, in Colombia and in particular in the Caribbean region a new procedure based on silvopastoral systems has been developped, which allow a more efficient and sustainable use of available resources, better animal nutrition, bigger revenue per acre, providing shade and allowing lower temperatures, all of which result in higher levels of productivity and profitability of livestock farming. However, these systems have not yet been adapted and adopted by small ram producers in the region.

The programme aiming to improve the competitiveness of the meat chain of the small producers in the Caribbean region focuses on the implementation of silvopastoral systems

(SPS), which include participatory rural innovation strategies which goal is to promote the adoption of these systems by small ram producers, taking into account the experiences and available know-how of various regions of Colombia.

In the first three years we will concentrate on working in one (1) specific area, more precisely in the town of Santa Rosa – Bolívar. The main idea is to link and apply best practices to other farmers to improve their competitiveness.

Subsequently it is expected that other initiatives will follow, creating synergies and converge into a productive value chain on a regional level in the Colombian Caribbean. The goal is that each of the small producers elaborate at least twelve (12) acres of silvopastoral systems (SPS), and that each of the specific areas will remain with the necessary infrastructure to produce the required plant material and wooded area and other biological resources, which are necessary to amplify progressively into areas of silvopastoral systems. Within the next 3 years one expects to scale the achieved results of these areas to other ram producers. As in the first phase, the producer sets up at least twelve (12) acres of silvopastoral-systems, each new specific area remaining with the necessary infrastructure for hatchery and biological farming. In addition, after initiating this first phase, there will be the implementation of another silvopastoral-system within the next three (3) years. With this kind of procedure, at the end of the six (6) years, there will be more families of small farmers that are part of the programme, more acres of implemented silvopastoral-systems and with infrastructure that allows valuable economy of scale of the process.

The reason to encourage this process is to increase productivity in the Caribbean region and respond to international and domestic demand, starting to potentiate export levels and involve small farmers to agribusiness, strengthen their capabilities of competitiveness and allow local farmers to open their commercial spectrum towards innovative processing and transformation.

On the other hand the business plan of the implementation of a silvopastoral system gives a long term perspective about the use and benefit of this kind of initiatives. The project counts with a large collective component. In the department of Bolívar we currently observe a special dynamic which allows the funding of these kind of initiatives and the national government is supporting the model because of its big and valuable component of reforestation and oxygen generation, an important factor that fosters Colombia's competitiveness on issues like collective welfare and environmental protection.

Key Words: Viability, factibility, silvopastoral programme, market study, technical study, organizational study.

Introducción

La necesidad de incrementar la productividad mientras se conserva los recursos naturales (agua, suelo, vegetación y fauna), requiere no sólo de cambios profundos en las estrategias de investigación; sino también, en los planteamientos básicos de desarrollo rural en los que se incluya una verdadera participación del productor. Aunque el reto de producir en forma sustentable es hoy en día común en todas las regiones del mundo, su intensidad o percepción de su importancia difiere en cada zona dependiendo de los sistemas de producción: si son de gran o pequeña escala, de subsistencia u orientados hacia el mercado, de altos o bajos insumos. Henríquez, A., (2009).

El sistema de producción caprino, generalmente ha surgido después de la tala y quema de los bosques, resultando en agro ecosistemas con una escasa cobertura arbórea, con suelos desprotegidos y a menudo carentes de diversidad, al privilegiarse únicamente las pasturas. Villareal, A. (1998). Esto ha permitido; que las áreas de pastoreo se vuelvan especialmente susceptibles a procesos erosivos, más aún cuando se encuentran en zonas de ladera. Al mismo tiempo; la producción ganadera en forma tradicional, implica generalmente una alta dependencia de insumos externos para rendir, incrementando los costos de producción y ocasionando muchas veces graves problemas ambientales. Corporación PBA, (2012).

En este sentido, la búsqueda de sistemas de producción caprinos más sustentables tanto ecológica como económicamente; además de ser socialmente aceptables y fácilmente adoptables, se hace una prioridad. Dentro de este contexto; los sistemas silvopastoriles parecen

ser una alternativa a corto, mediano y/o largo plazo capaz de cumplir con los criterios de selección anteriormente mencionados.

La introducción de especies leñosas perennes (árboles y/o arbustos) al sistema de producción caprino tradicional, además de ofrecer forraje de buena calidad para la alimentación animal; pueden ser utilizadas también como barreras rompe vientos, controladoras de la erosión y mejoradoras de la fertilidad del suelo. Adicionalmente, pueden ofrecer otros productos como leña, madera, frutos y semilla; que en un momento dado, logran proporcionarle otros ingresos al productor y brindarle una mejor estabilidad económica. Corredor, Gloria., Vanegas, M., Figueroa, L., Ramírez, M., Herrán, G., Vásquez, N., Aguirre, M., (2006)

En zona de ladera en el departamento de Bolívar, permitirán vislumbrar la posibilidad de un manejo sustentable de la ganadería caprina mediante el establecimiento de sistemas silvopastoriles complementados con el sistema semiestabulación.

Se conocerán los impactos ocasionados por el sistema de producción caprino y la integración de los sistemas silvopastoriles dentro del proceso de conversión. Se darán a conocer conceptos del sistema silvopastoril, sus objetivos y las diferentes alternativas de este tipo, considerando herramientas básicas para su establecimiento. Se dará a conocer las diferentes interacciones que suceden dentro de un sistema silvopastoril. Se determinarán los criterios generales que se deben tener en cuenta para la selección de las especies arbóreas y/o arbustivas, el tipo de pastura y su manejo bajo un sistema silvopastoril, así como también; el mejoramiento

de pasturas como una opción para complementar la dieta animal. Se analizará los factores que limitan o posibilitan la adopción de prácticas silvopastoriles a nivel de finca.

Se brindaran las oportunidades para que desde hoy y hacia el futuro; los sistemas de producción caprina, se enmarquen dentro del proceso de desarrollo sustentable. Este desarrollo se logrará satisfaciendo las necesidades de la presente generación sin comprometer la capacidad de que las futuras generaciones puedan satisfacer sus propias necesidades.

Dicho desarrollo sustentable en el sector de producción caprina; conservará la tierra, el agua y los recursos genéticos del reino animal y vegetal, no degradará el medio ambiente donde se lleve a cabo, será técnicamente apropiado, económicamente viable y socialmente aceptable.

El propósito es permitir a técnicos y productores caprinos: conocer y diseñar algunas alternativas silvopastoriles congruentes con un manejo sustentable de la ganadería, mediante el cual se buscará disminuir los efectos adversos que pueden generarse a partir de la reconversión no planificada de los sistemas de producción agrícola tradicional y áreas boscosas hacia sistemas de producción caprino; producir conservando los recursos base (agua, suelo, vegetación), tener disponibilidad de forraje de calidad y posiblemente en buena cantidad para la alimentación animal; y beneficiarse de la posibilidad de incrementar sus ingresos y/o disminuir los costos de producción. Espinal, C., Covaleda, H., Amézquita, V., (2006)

1. Selección y Definición del Tema de Investigación

La idea de diseñar un plan de negocios para el montaje de un programa silvopastoril en Santa Rosa – Bolívar, nace del contacto de uno de los participantes con una empresa que esta divulgando convencida un programa ambicioso de mejorar la producción de la tierra y la generación de empleo en el sector agrícola para apoyar y acompañar al gobierno y a entes privados en la solución de la problemática campesina, de seguridad, de desarrollo comercial, de desplazamiento de comunidades golpeadas por la miseria en las pequeñas y medianas ciudades, conociendo a las entidades públicas que podrían resolver hoy la problemática de tenencia y explotación eficiente de la tierra, permitiendo mejorar la calidad de los suelos, aportes positivos al medio ambiente y los mecanismos utilizados por la banca privada para apalancar estos tipos de proyectos, que integrados a la experiencia del campesino, con la participación de la tecnología agrícola, con el conocimiento de buenas practicas en la cría de ganado caprino, con atención responsable y cumplimiento, asegura óptimos resultados en un mercado creciente y de demanda insatisfecha, con sistemas productivos con gran potencial exportador, lo que puede asegurar a los participantes un futuro prospero y duradero.

El titulo de la presente investigación es:

Plan de negocios para el montaje de un programa Silvopastoril en Santa Rosa – Bolívar.

“FUNDACION BRAZOS ABIERTOS AL DESARROLLO “FUNDABRAD”

2. Problema de Investigación

2.1 Descripción del problema

La actividad agropecuaria fundamenta su existencia, sin garantizar saltos que aseguren su diversificación, éxito y competencia al desarrollo de la ganadería vacuna, realizada y tendiente a cambiar sin lograrlo en deficientes áreas, con atropello a la geografía y al medio ambiente, practicada igual por décadas en concentración de tierras y en pequeños propietarios parcelados por el lado de la tenencia, que no registra ni incorpora al proceso mejoras en la productividad y campesinos asalariados mal pagos y sin esperanza de superación, sin protección social en Salud ni pensiones, anhelados por el pan coger y soñadores de bienestar, obligados por las fuerzas y las armas de ilegales a hacer parte de espejismos de fortuna, olvidados y recordados solo en época electoral por gobernantes para los cuales son solo estadísticas de extrema pobreza en la búsqueda de ayudas extranjera, condenados a los embistes del clima, mendigos de políticas proactivas y los que solo cuentan con ayudas y planes pos calamidades. Botero, Raúl., Russo, Ricardo., (1996a).

Aun cuando la competitividad de la producción agropecuaria está relacionada con un conjunto amplio de factores, de manera más estructural se fundamenta en la mejora de la productividad y en la capacidad para cumplir con las normas sanitarias y técnicas exigidas en los mercados. En el corto plazo, los movimientos de precios y las distorsiones del mercado afectan la rentabilidad y la competitividad de la producción

Por su propia naturaleza, la eficiencia de la producción agropecuaria está determinada, por una parte, por la calidad, disponibilidad y uso de los recursos básicos de la producción: suelos, agua (adecuación tierras), material reproductivo y condiciones climáticas; buena parte de las ventajas comparativas de la agricultura colombiana residen en el potencial y disponibilidad natural de estos recursos. FEDEGAN, (2006).

Los productores de carne caprina son poco importantes hoy, ellos están concentrados en zonas en las cuales la producción tiene diferentes razones, en la zona norte de Colombia (Guajira, significa riqueza, poder y capacidad de intercambio), en el Santander (Comida tradicional), en Boyacá (Cría artesanal). Lo anterior significa que no existen criaderos con miras a desarrollar nuevas y mejoradas especies, a intensificar su producción con interés comercial y mucho menos de exportación, a desarrollar una oferta zonal o nacional, a fijar una cultura de consumo, a convencer que su carne es más beneficiosa y saludable que otras como la del pollo y el cerdo quienes no alcanzan a superar al bovino sumados entre ellos. Castellanos, J., Rodríguez, J., Toro, W., Luengas, C., (2010).

Es fácil vaticinar que la actividad agropecuaria y sus subsectores están destinados a continuar o a lo mejor a decaer si no existen control a las variables que afecten los precios y a las bondades que traigan productos resultantes de los diferentes tratados de libre intercambio, por la clase e intensidad del apoyo al agro por parte del Estado ambicioso, acertado en políticas concertadas, sin despilfarros y solidario en la distribución de recursos frescos para intensificar la producción, por la eficiencia por hectárea cuadrada que pongamos como meta al incorporar nuevas y probadas técnicas que afiancen prácticas auto sostenibles y generosas, por la creación

y desarrollo de programas ambiciosos con mediciones, control y seguimiento que garanticen los resultados esperados. Ojeda, P., Restrepo, J., Villada, D., Gallego, J., (2003).

De otra parte, la productividad también depende de un proceso sostenido de innovación tecnológico en los sistemas de producción, lo que permite hacer un uso eficiente de los recursos naturales básicos e insumos a través de la introducción constante de conocimientos y de nuevas tecnologías y procesos, que son el medio que define la capacidad de competir en los mercados. Castellanos, J., Rodríguez, J., Toro, W., Luengas, C., (2010).

Es claro que los objetivos de crecimiento y desarrollo del sector agrícola colombiano dependen fundamentalmente de una mayor inserción en los mercados internacionales y de una ampliación del mercado interno. De la misma manera, estos objetivos reclaman un incremento de la competitividad de la producción nacional. La Visión 2019 y la Agenda Interna, para aprovechar el “Potencial del Campo” FEDEGAN, (2006), plantean la necesidad de orientar los esfuerzos de los sectores público y privado a la mejora de la competitividad, partiendo de aprovechar las ventajas comparativas del sector.

Deben existir herramientas adecuadas utilizadas por el gobierno, para enfrentar estos problemas, y proteger los ingresos de los productores, a riesgo de que por razones coyunturales se haga inviable la producción.

2.2 Formulación del problema

¿Cuáles son las necesidades comerciales, técnicas, administrativas, económicas y financieras que se requieren para diseñar un plan de negocio para el montaje de un programa silvopastoril Aprisco el buen Pastor?

2.3 Sistematización del problema

¿Cuáles son los factores comerciales que se requieren para el diseño del plan de negocio para el montaje de un programa silvopastoril Aprisco el buen Pastor?

¿Cuáles son los factores técnicos que se requieren para el diseño del plan de negocio para el montaje de un programa silvopastoril Aprisco el buen Pastor?

¿Cuáles son los factores organizacionales y legales que se requieren para el diseño del plan de negocio para el montaje de un programa silvopastoril Aprisco el buen Pastor?

¿Cuáles son los factores financieros que se requieren tener en cuenta para el diseño del plan de negocio para el montaje de un programa silvopastoril Aprisco el buen Pastor?

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Producir carne de cordero (sacrificio 180 días) y/o carneros en pie para exportación, (120 días), con un sistema de producción en semiestabulación y, producción de pie de cría con cruces de razas criollas seleccionadas con razas de puras de carne (dorper, katahdin), para venta local en un sistema silvopastoril, de forma tal que sea autosostenible, mejore la calidad de vida de los productores y a las personas que participen en el proyecto, protegiendo el medio ambiente, creando nichos ecológicos estables que eviten la erosión, produzcan oxígeno y no contamine las fuentes de agua.

3.2 Objetivos específicos

Fortalecer el conocimiento tradicional y ancestral como pilar para el manejo de los recursos para mejorar la producción y productividad de los pequeños ganaderos a través de un plan de acompañamiento y formación social y organizacional que promueva el liderazgo y la autogestión.

Incrementar la diversidad del uso de pasturas, arboles y animales con diferentes objetivos y estrategias de producción.

Atenuar los eventos relacionado con el cambio climático y nuevas estrategias ante la globalización de los mercados.

Adelantar un estudio de mercado

Adelantar un estudio técnico

Adelantar un estudio legal y organizacional

Adelantar un estudio económico y financiero.

4. Justificación

La necesidad de incrementar la productividad mientras se conserva los recursos naturales (agua, suelo, vegetación y fauna), requiere no sólo de cambios profundos en las estrategias de investigación; sino también, en los planteamientos básicos de desarrollo rural en los que se incluya una verdadera participación del productor. Aunque el reto de producir en forma sustentable es hoy en día común en todas las regiones del mundo, su intensidad o percepción de su importancia difiere en cada zona dependiendo de los sistemas de producción: si son de gran o pequeña escala, de subsistencia u orientados hacia el mercado, de altos o bajos insumos. Corporación PBA, (2012).

El sistema de producción agrícola, generalmente ha surgido después de la tala y quema de los bosques, resultando en agroecosistemas con una escasa cobertura arbórea, con suelos desprotegidos y a menudo carentes de diversidad, al privilegiarse únicamente las pasturas. Esto ha permitido; que las áreas de pastoreo se vuelvan especialmente susceptibles a procesos erosivos, más aún cuando se encuentran en zonas de ladera. Al mismo tiempo; la producción ganadera en forma tradicional, implica generalmente una alta dependencia de insumos externos para rendir, incrementando los costos de producción y ocasionando muchas veces graves problemas ambientales. Henríquez, A., (2009).

En este sentido, la búsqueda de sistemas de producción ganaderos más sustentables tanto ecológica como económicamente; además de ser socialmente aceptables y fácilmente adoptables, se hace una prioridad.

Dentro de este contexto; los sistemas silvopastoriles parecen ser una alternativa a corto, mediano y/o largo plazo capaz de cumplir con los criterios de selección anteriormente mencionados. Corporación PBA, (2012).

La introducción de especies leñosas perennes (árboles y/o arbustos) al sistema de producción ganadero tradicional, además de ofrecer forraje de buena calidad para la alimentación animal; pueden ser utilizadas también como barreras rompevientos, controladoras de la erosión y mejoradoras de la fertilidad del suelo. Adicionalmente, pueden ofrecer otros productos como leña, madera, frutos y semilla; que en un momento dado, logran proporcionarle otros ingresos al productor y brindarle una mejor estabilidad económica. Botero, Raúl., Russo, Ricardo., (1996a).

Estamos empeñados en brindar una herramienta que permitirá vislumbrar la posibilidad de un manejo sustentable de la ganadería caprina mediante el establecimiento de sistemas silvopastoril y semiestabulación, para que desde hoy y hacia el futuro; los sistemas de producción ganadero caprino, se enmarquen dentro del proceso de desarrollo sustentable. Este desarrollo se logrará satisfaciendo las necesidades de la presente generación sin comprometer la capacidad de que las futuras generaciones puedan satisfacer sus propias necesidades.

Dicho desarrollo sustentable en el sector de producción ganadero; conservará la tierra, el agua y los recursos genéticos del reino animal y vegetal, no degradará el medio ambiente donde se lleve a cabo, será técnicamente apropiado, económicamente viable y socialmente aceptable.

En este aspecto; es convertirse en una herramienta básica, que permita a técnicos y productores ganaderos: conocer y diseñar algunas alternativas silvopastoril congruentes con un manejo sustentable de la ganadería caprina, mediante el cual se buscará disminuir los efectos adversos que pueden generarse a partir de la reconversión no planificada de los sistemas de producción agrícola tradicional y áreas boscosas hacia sistemas de producción ganadero; producir conservando los recursos base (agua, suelo, vegetación), tener disponibilidad de forraje de calidad y posiblemente en buena cantidad para la alimentación animal; y beneficiarse de la posibilidad de incrementar sus ingresos y/o disminuir los costos de producción. Botero, Raúl., Russo, Ricardo., (1996a).

5. Marco de referencia

5.1 Marco legal

La organización Fundación de Brazos Abiertos al Desarrollo - FUNDABRAD., fue constituida el 20 de junio de 2008, inscrita en la Cámara de Comercio el 21 de julio de 2008, bajo el número 14,735 del libro I del registro único de entidades sin ánimo de lucro. Se creó la fundación con los siguientes participantes: Carlos Alberto de Ávila Medrano, Jose Ángel Posada Rodríguez, Tania Quiñonez Alvarez, Zullibeth de la Hoz Villarreal, Miguel Jerónimo Arrieta Leones, Nelly del C Posada Rodríguez, Carlos Augusto de la Hoz Villarreal, Andrés Madiedo Salcedo y German Romero Muñoz cada uno con una participación igualitaria, los cuales suscribieron y pagaron un capital de quinientos mil Pesos M/L. (\$500.000.00).

Es importante mencionar que la sociedad es sin ánimo de lucro. En los estatutos se hará constar al menos la denominación de la sociedad, el objeto, domicilio y capital social, la fecha de cierre del ejercicio social y el modo de organizar la administración de la sociedad. Puede ser objeto de aportación o derechos, esto no aplica para el trabajo, ni los servicios; las aportaciones pueden ser dinerarias y no dinerarias. Cabe pactar prestaciones dependientes, así como la transmisión de las participaciones sociales, que se hará constar en el libro de registro de socios, transmisión que puede ser inter vivos y mortis causa. Es posible la copropiedad, el usufructo, la prenda y el embargo de participaciones; sólo se admite con carácter excepcional la adquisición de las participaciones propias.

Órganos de la sociedad: Junta general. Los socios, reunidos en junta general, decidirán por mayoría, establecida por vía legal o estatutaria, en los asuntos propios de su competencia, señalados de modo específico por la ley. La junta general será convocada por los administradores y en su caso por los liquidadores de la sociedad. Hay normas especiales relativas a la forma y contenido de la convocatoria, lugar de celebración, asistencia y representación, mesa de la junta general, derecho de información, conflicto de interés y juego del principio mayoritario, y la constancia en acta de los acuerdos sociales.

Acta notarial de la junta general y posibilidad de impugnación de los acuerdos sociales. La administración de la sociedad se puede confiar a un administrador único, a varios administradores que actúen de forma solidaria o en conjunto, o a un consejo de administración. En este último caso, los estatutos o en su defecto la junta general fijará el número mínimo y máximo de sus componentes y el régimen de organización y funcionamiento, sistema que debe comprender en todo caso las reglas de convocatoria y constitución de este órgano, así como el modo de deliberar y adoptar acuerdos. Hay normas especiales respecto de las siguientes cuestiones: nombramiento de administradores, administradores suplentes, duración y ejercicio del cargo, representación de la sociedad y ámbito de la misma, separación y responsabilidad de los administradores.

Licencias ambientales: si usted es persona natural o jurídica y requiere la licencia ambiental para realizar una obra pública o privada que afecte al medio ambiente está sujeta a evaluación en materia de impacto ambiental.

Requisitos: los requisitos en este caso son los permisos o autorizaciones que debe tramitar para que le otorguen licencia:

- Permiso de emisiones atmosféricas
- Permiso de vertimiento de líquidos
- Permiso de concesiones de agua
- Permisos de aprovechamientos forestales.

5.2 Marco teórico

La base de la economía de un país esta centrada en la capacidad de generar y desarrollar proyectos que fueron concebidos de un banco de ideas, lo que obliga a los participantes a estar vigilantes, inquietos, investigativos de las necesidades básicas, ausculta la realidad y proyecta soluciones que perpetúen en el tiempo pero que puedan innovarse para ajustarse a la realidad cambiante y creciente de un país como Colombia que dispone de recursos y de la variabilidad, escasos en otros países, que muestran mayor aprovechamiento por hectárea, por habitante, por peso invertido. En efecto, se puede contar con la información, con la técnica, con entes con la misión de acompañar y cumplir los requisitos, valorar los riesgos y tomar la decisión ponderada. Si la decisión de ejecutar la idea de negocio se crea valor al disponer más adelante de una nueva capacidad instalada disponible para la operación. Ojeda, P., Restrepo, J., Villada, D., Gallego, J., (2003).

El pensamiento de los nuevos profesionales de todas las disciplinas debe estar capacitado y entrenado para crear empresa y no esperanzado en que el gobierno asegure porvenir con la generación de empleo. Conocida y probada la ecuación de bienestar social, en desarrollo de nuevos y buenos productos, incremento de utilidad empresarial, empleos y salarios mejorados, aumento de la capacidad de compra y demanda nuevos productos, cobro y pago de impuestos para asegurar la prestación y cobertura de los servicios públicos y obras de infraestructura y desarrollo social sostenido. La realidad de hoy suscita piedras angulares como la seguridad y la gobernabilidad, transparencia estatal, certera política de desarrollo agrícola sin exponer a la economía de mercado, a la libre empresa y al actual modelo económico. Ojeda, P., Restrepo, J., Villada, D., Gallego, J., (2003).

En la actualidad en la región Caribe se está utilizando las tierras para la producción ganadera en grandes extensiones por lo tanto esta actividad discriminada genera la destrucción de especies nativas y la tala de árboles, se le suma a esta problemática la concentración de la tenencia de tierras que impide su explotación de una manera más equitativa de forma tal que sea auto sostenible, mejore la calidad de vida de los productores y a las personas que participen en el proyecto, protegiendo el medio ambiente, creando nichos ecológicos estables que eviten la erosión, produzcan oxígeno y no contamine las fuentes de agua.

Para resolver esta problemática se debe generar una alternativa sobre el uso de la tierra de tal manera que las inversiones sean permanentes, se valore la tierra, generación de empleo estable evitando la deserción a los centros urbanos, con riesgos de inversión bajos, impactos

ambientales positivos, contribución a la inocuidad alimentaria y la producción de alimentos.
FEDEGAN, (2006).

El plan de negocios es la herramienta más poderosa en el proceso de creación de empresa, porque pone a prueba una idea. Pero, en tal medida, también permitirá exponer el proyecto ante terceros con miras a vincularlos como inversionistas, socios estratégicos o aliados. Además, le dará al equipo emprendedor más seguridad y le permitirá demostrar que conoce muy bien su proyecto, razón por la cual existirán mayores oportunidades de encontrar financiación.

El plan de negocio también permite examinar la convivencia de acceder a un nuevo frente de inversión, también a nivel de las empresas ya consolidadas, permite observar sus posibilidades y capacidades futuras y por consiguiente dimensionar su valor, que les permitirá promover fuertes, alianzas estratégicas con consumidores, proveedores y aun con competidores.
Espinal, C., Covaleda, H., Amézquita, V., (2006).

En el plan de negocio, el empresario debe lograr demostrar tres atributos básicos como lo son disponer de un excelente producto/servicio con suficientes clientes dispuestos a adquirirlo, que cuenta con un excelente grupo empresarial humano en lo técnico y administrativo y que tiene bien definidas las formas de operación, requerimientos de recursos, resultados potenciales y estrategias que permitan lograr todas las metas.

El plan de negocios consta de ocho partes:

Definición del producto o servicio: donde se orienta al emprendedor en el proceso de transformar una idea básica en una oportunidad de negocio. El plan debe comenzar con la

identificación de esta necesidad y con la propuesta de una solución. El paso de una idea básica a una oportunidad de negocios requiere la aplicación de una perspectiva más práctica. Por lo general, implica un proceso transformativo, en el que nuevas percepciones sobre un elemento pueden afectar a otras. Es decir, debe probar su oportunidad de sobrevivir en el mercado, su viabilidad económica y tecnológica, y el nivel de innovación que propone. Sólo entonces podrá hacer la transición y convertirse en la punta de lanza del plan de negocios. Incorporar el sistema silvopastoril en la actividad caprina aunado al sistema semiestabulación sobrepone mejorar la tasa de engorde, ahorrar en costos de producción y el producto con demanda insatisfecha en su comercialización, la incremento en productividad por hectárea cuadrada, la capacidad producir y de almacenar los alimentos y la variedad de productos disponibles con alto contenido proteínico y la sistematización de los cultivos asegurando máxima producción con poca inversión, la capacidad de adaptación de los caprinos asegura un producto de buena calidad con estándares de exportación.

Las ideas de negocios constan de dos dimensiones. La primera es la del producto o servicio que plantea, mientras que la segunda se refiere a la manera como el producto o servicio se desarrolla y comercializa. Los criterios de una oportunidad de negocio son, primero debe ofrecer un beneficio para los clientes o va ha resolver un problema; segundo, debe tener un mercado, una oportunidad de negocio solo adquiere valor económico si la gente puede comprarlo; debe claramente generar ingresos y se pueda determinar la cantidad; deberá asegurarse su explotación a través de patentes o legislaciones; al momento de examinar una oportunidad de negocio se deben revisar dos elementos, primero: la idea por si sola no es suficiente, deben evaluarse los méritos: Viabilidad económica, factibilidad tecnológica,

capacidad de satisfacer una necesidad del mercado y su grado de innovación o diferenciación. Corporación Ventures, (2010).

La producción de carne caprina hoy presenta una demanda insatisfecha a nivel mundial en donde el producto ajustado a las necesidades con buenas practicas de cultivo, de cría y de manipulación y atención, cumpliendo con los requerimiento de los consumidores, se tiene al mayor productor sancionado lo cual a pesar de los mercados distantes se comprometen a adquirir la totalidad de la producción conforme.

Equipo de trabajo: establece la importancia de convocar un equipo estratégicamente conformado y que explica cómo se deben exponer sus bondades de cara a un inversionista. Se trata de armar una infraestructura que le permita a la empresa trascender a sus fundadores y estar siempre disponible para el cliente. En un equipo de trabajo no todos tienen competencias ni son profesionales. Existen, asimismo, competencias personales, como la capacidad de comunicación, la inteligencia emocional y la capacidad de relacionarse con los demás miembros del equipo y con terceros. Un equipo ideal debe combinar atributos y competencias, tanto positivas como diferentes, para garantizar el éxito.

El programa que aporta este plan de negocio esta basado en la contratación de personal con experiencia en la producción agrícola de productos y el manejo de ganado caprino, en la fase de producción y levante. Cuando se tiene que optar por recibir ayuda externa como por ejemplo del inversionista o de los accionarios, administrativos y logísticos, se deben asegurar de

obtener de ellos sean estratégicos, o sea que no solo aportes dinero sino también contribuyan al desarrollo de la empresa.

La disposición de profesionales que aseguren baja mortalidad, alta natalidad la etapa de producción de carne caprina, en la promoción y comercialización se tiene a una organización que monitorea la calidad del producto para asegurar el mejor precio al consumidor final.

Plan de mercado: donde se esbozan los aspectos más importantes para determinar si la iniciativa empresarial tiene oportunidad real en el mercado y la forma como se le presentará al cliente. El plan de mercado debe identificar el tamaño del mercado y su ritmo de crecimiento. También debe analizarse la competencia en todas sus dimensiones, fortaleza y debilidades, a la competencia directa y a los proveedores de sustitutos. El plan de mercado de igual forma determina el mercado objetivo, caracteriza a los clientes (patrones de comportamiento y predecir su futuro) y aquellos que están dispuestos a pagar por el producto. La segmentación del mercado permite diseñar una estrategia de mercado específica para definir los términos del diseño del producto, la fijación del precio que es el que el cliente este dispuesto a pagar, la distribución y la comunicación y un mercado por geografía, por demografía, por estilo de vida, por comportamiento de compra, por frecuencia de uso, por aplicación de producto, por capacidad de recompra, etc.

Se ha calculado una demanda insatisfecha (hoy solo se puede atender el 10%) en cinco años se necesitará incrementar en un trescientos por ciento la capacidad instalada para cumplir con la proyección de la demanda, Para los árabes el cabro representa su alimento tradicional (adquieren carne en canal) y por religión (adquieren las cría y ellos lo sacrifican de acuerdo a

sus costumbres) hay cuatro fechas religiosas y dos nacionales (raza árabe) en los cuales el mundo oferta su producción para consumo de esta zona geográfica, y se anualmente esta producción es creciente lo cual asegura al mantener la calidad del producto compras futuras.

Sistema de negocio: En la cual se identifican el sistema de negocio de la industria y de la empresa, y se determinan el enfoque de la empresa y sus competencias principales, variables clave para establecer el diseño de la organización; es el conjunto interrelacionado de actividades creadoras de valor en las cuales participan varias empresas, organizaciones e instituciones de la industria.

El plan de negocio expuesto supone una interacción con una comercializadora que nos asegura la venta de la totalidad de lo producido conforme estándar, lo que quede fuera de estándares será comercializado en el mercado externo del área del caribe y en el mercado nacional.

Análisis de riesgos, donde se muestra cómo integrar las amenazas del entorno y los riesgos internos a los procesos de planeación. Por otra parte, un correcto análisis de riesgos genera confianza entre los miembros del equipo emprendedor, al igual que entre inversionistas potenciales y socios estratégicos. Aunque exige un trabajo exhaustivo, demuestra conocimiento del entorno empresarial y una visión de futuro que no es demasiado optimista o irreal.

Corporación Ventures, (2010).

La capacitación del personal y el monitoreo en cada etapa del proceso para asegurar la calidad del producto que nos asegura el mejor precio del mercado.

Plan de implementación: donde se expone la importancia de realizar una planificación sistemática y de identificar la ruta crítica de procesos antes de crear la empresa. Corporación Ventures, (2010).

El plan de negocio silvopastoril centra su éxito en la adecuada planificación de los cultivos de la variedad de alimentos para los corderos lo que garantice autosostenimiento y oportunidad de aprovechamiento de cada metro cuadrado de la disponibilidad de tierra adecuada, la cronología de la fecundidad, embarazos y nacimientos vivos, para optimizar la capacidad instalada y asegurar el cumplimiento de los pedidos conforme.

Plan financiero: donde se sabrá cuánto capital es necesario para poner en marcha el negocio y determinar la viabilidad económica del mismo. Corporación Ventures, (2010).

Resumen ejecutivo: donde se explica la importancia de presentar de forma clara, concisa y atractiva los aspectos más relevantes de la iniciativa empresarial en la parte introductoria de la misma. Si bien el resumen ejecutivo se explica al final porque ya el emprendedor ha resuelto todos los componentes del plan, éste deberá ubicarse al principio del plan de negocios. Corporación Ventures, (2010).

Un buen resumen debe ser: efectivo: pues debe contener todo lo que un inversionista necesita saber antes de financiar una empresa, organizado: con una estructura clara y sencilla, comprensible, escrito de forma clara y directa, y anclado en términos precisos, al tiempo que debe usar gráficas llamativas y fáciles de entender, breve: pues no debe contener y de fácil manejo, en la medida en que debe estar bien presentado. Una vez el emprendedor atiende la estructura, estudie y verifique las recomendaciones planteadas y responda correctamente a los interrogantes que en él se plantean, tendrá en sus manos un buen plan de negocios. Esto significa que se le abrirán las puertas del mundo empresarial.

6. Clase de Investigación o Trabajo Propuesto

6.1 Tipo de investigación

Al diseñar el plan de negocio para el montaje de un programa silvopastoril en Santa Rosa -Bolívar, se requiere determinar las necesidades de la información de mercado, comercial, técnica, administrativa, económica y financiera, estos aspectos llevan a considerar que es una investigación descriptiva donde cada elemento o características es relevante para el diseño del plan de negocio el cual le va permitir a la empresa saber a que mercado se va a enfrentar.

6.2 Población y muestra.

6.2.1 Población

La comercialización de este plan de negocio, nos excusa de diseñar y realizar un estudio de mercado nacional porque nuestros compradores futuros, están centrados en el exterior, y responden a la venta de la totalidad de la producción de calidad conforme a la comunidad árabe Nema a través de un comercializador integrador de productos y certificador de calidad, y los precios acordados están sobre la base del veinte por ciento (20%) por encima del precio interno nacional determinado por la bolsa nacional agropecuaria – BNA, Colombiana.

6.2.2 Muestra.

Bajo este criterio se tiene en cuenta que existe el hábito de consumo a nivel internacional, así como el volumen de las importaciones y exportaciones que se dan para los

distintos productos; basándose en períodos de 20 años. Es de notar que el consumo de productos provenientes de estas especies no es muy alto en Colombia, por tanto, este criterio permite observar la existencia del mercado internacional y el comportamiento de ese mercado para cada producto.

6.3 Fuentes y técnicas para recolección de la información

6.3.1 Fuentes Primarias.

No se auscultaron fuentes primarias.

6.3.2 Fuentes Secundarias.

Las fuentes de información secundarias se agotarán por medio de visitas informativas a centros pilotos, fuente bibliográfica, Internet, entre otros.

6.4 Tratamiento de la información

Con la información compilada de mercado o comercial, técnica, administrativa, económica y financiera se procederá a elaborar el plan de negocio, así mismo, se dispondrá de la información y conocimientos de los trabajos asertivos y completos, realizados respecto a esta temática, la definición de la tenencia para explotación de la tierra, la disposición de los mecanismos de recursos o apalancamiento financiero en caso de ser requerido, la adopción de la metodología con capacitación de los integrantes, la capacidad de producción utilizando la tecnología de los sistemas silvopastoril y semiestabulación, para alinear la producción conforme

a la demanda de los potenciales clientes, el diseño del plan de negocio debe ser muy conciso, presentando lo que en realidad es trascendente, escrito en el lenguaje de los negocios, con excelente redacción y debe estar escrito para lograr los objetivos propuestos.

7. Recursos Disponibles

Al desarrollar esta investigación se requiere contar con el apoyo humano y económico y financiero para llevarla a cabo, a continuación se presentan los recursos disponibles:

7.1 Investigadores:

Posada Rodríguez Jose Ángel

Alzamora Cova Julio Derminio

7.2 Recursos materiales

- ❖ Material bibliográfico
- ❖ Elementos de oficina
- ❖ Papelería

7.3 Presupuesto

Los recursos económicos y financieros que se demandan en esta investigación estarán a cargo de los investigadores.

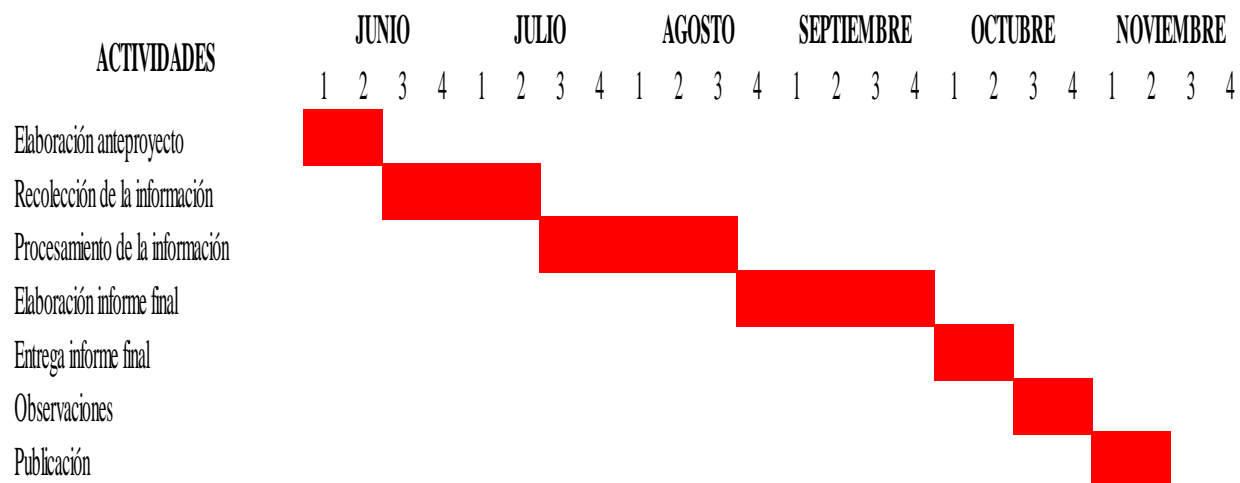
Tabla 7.1. Presupuesto.

RECURSOS	COST O
Fotocopias y papelería	100.000
Impresión	150.000
Empastado	50.000
Transporte	200.000
Imprevistos	50.000
TOTAL	550.000

Fuente: Elaboración propia de los autores.

8. Cronograma

Tabla 8.1. Cronograma de actividades.



Fuente: Elaboración propia de los autores.

9. Resumen Ejecutivo

9.1 La empresa

9.1.1 Origen de la empresa.

Desde los comienzos de las fundaciones y organizaciones no gubernamentales existía un interés de crear una entidad que respondiera a las necesidades propias de los fundadores, viendo la posibilidad de crear una fuente alternativa de ingresos para unos miembros y fuente de empleo para otros, en general el interés estaba fundamentado en tener una estabilidad laboral que en el campo social no es muy común, debido a que todo se maneja por proyectos a corto plazo. Situación que la vimos como ventaja ya que todas las empresas deben cumplir con la responsabilidad social empresarial que muchas veces esta labor es transferida a estas entidades. Desde ese entonces comenzamos a realizar varias reuniones con un equipo interdisciplinario con el fin de responder a cualquier inquietud y se creo la Fundación Brazos Abiertos al Desarrollo “FUNDABRAD” con una gama abierta de actividades para atender cualquier tipo de contratación. Esto se decidió, pensando en todos aquellos contactos con quienes nos hemos relacionado con diferentes experticias.

9.2 Organización

La estructura organizativa de la fundación esta liderada por una junta directiva conformada por siete (7) miembros que son también los socios de la empresa, estos miembros

participaron en una asamblea ordinaria para la realización de los estatutos y el acta de constitución con el fin establecer pautas generales de los roles dentro de la organización y sus funciones, en este ultimo documento se determino la representación legal que corresponde en la estructura al Director Ejecutivo, Subdirector, Tesorería y secretaria general.

9.3 Información financiera.

La fundación cuenta con los estados financieros del último año de ejercicio (2011) los cuales son balance general y estado de pérdidas y ganancias, por su razón social estos deben permanecer a finalizar el año contable en ceros y con ningún saldo en activos líquidos.

Se realizan permanentemente anotaciones en el libro de contabilidad que permite conocer el estado de las transacciones, para después consolidarlas en los estados financieros al cierre del año contable.

9.3.1 Inversión Inicial.

La inversión inicial corresponde a: asegurar la tenencia de tierra, en calidad de arriendo o compra, estos valores no se han incorporado en el cuadro de inversión inicial por que responden calidad de la tierra, caracterización de la tierra, la oferta y demanda, zonas de influencia, soportes de servicios agrícolas. Etc.

Tabla 9.1 Inversión Inicial

Inversión Inicial	
ÍTEM	Vr. TOTAL POR RUBRO
Adecuación de áreas cultivables	86.000.000
Siembra de alimentación y su almacenamiento	13.000.000
Instalaciones Civiles	228.000.000
Compra de ovinos y reproductores criollos y puros	69.000.000

Fuente: Elaboración propia de los autores.

9.3.2 Presupuesto de Ventas Proyectado

Las expectativas de ventas son programadas luego de ocho (8) meses de iniciado el proyecto con la siembra y almacenamiento de alimentos y cinco (5) meses después de nacidos los primeros. Espinal, C., Covalada, H., Amézquita, V., (2006).

Las ventas estarán conformadas con los carneros vivos y la carne en canal, y en cuarenta y ocho (48) meses, se tendrá animales de ceba. COFAUMARU LTDA., (2011)

10. Análisis del Mercado

10.1 Análisis de la empresa y de su entorno

La fundación tiene un buen clima que aumenta la capacidad de financiamiento, debido a que existe una dinámica territorial favorable para la gestión y formulación de proyectos sociales. Sabemos que la competencia es fuerte, porque existe la influencia estatal que promueve la creación de este tipo de organizaciones sin ánimo de lucro, como requisito a la adquisición y ejecución de los recursos estatales.

10.1.1 Análisis Externo.

En Cartagena se goza de un privilegio y es la influencia industrial manejada en el sector de Mamonal, por otro lado la puesta en marcha del tema aduanero y portuario que ha atraído la inversión nacional e internacional en nuestra ciudad. Estas son pruebas del afianzamiento que puede tener el tema social frente a la influencia e impacto social de la creación y ejecución de estos macroproyectos.

10.1.1.1 Oportunidades

✚ Dentro de estas podemos destacar las siguientes:

- Fuerte influencia del sector industrial en la ciudad.
- La ampliación de las iniciativas aduaneras y portuarias.
- La ampliación de empresas petroquímicas, las cuales se le exige atender la problemáticas socio ambientales en los sectores de incidencia.
- Gran conocimiento de la oferta institucional y experticia de los miembros para la formulación y gestión de los recursos.
- Personal idóneo en la ejecución de proyectos sociales.
- Gran oferta estatal para la atención social y la colocación de inversión social.

10.1.1.2 Amenazas

✚ Dentro de estas podemos destacar las siguientes:

- La posibilidad político y financiera de que las grandes empresas para crear sus propias fundaciones ó incluso sus unidades de gestión social y que sean éstas ejecutoras de los recursos que se les proporciona.
- La imposibilidad de generar utilidades con recursos asignados para actividades sociales, niega la búsqueda de otras alternativas (Otros mercados) de ingresos colectivos.
- La precariedad en la institucionalidad pública no permite agilizar acciones para la generación de convocatorias para el mejoramiento social de las comunidades.
- Bajos presupuestos en las administraciones municipales y departamentales, no permite realizar proyectos de alto impacto.

10.1.1.3 Análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter

10.1.1.3.1 Barreras de entrada

En el sector son muy pocas las dificultades que se interponen para la creación de estas organizaciones pero sin embargo en nuestro caso se presentan las siguientes:

Situación de mercado; en este sector la misma facilidad para crear una institución se nos convierte en una desventaja, pero la actividad que se realizara con la cria y levante de carnero responde a una necesidad básica que es la alimentación.

Barreras Legales; Por ser la producción de alimentos muy regulada por el ente gubernamental es siempre de cuidado mantener la inocuidad en el producto.

Barreras sociales; Este tipo de proyecto requiere un contacto directo con las comunidades por lo tanto su socialización y concertación debe ser participativa e incluyente.

Por lo tanto factores que si se presentan en este negocio son los que están relacionados con el conflicto interno de Colombia que son los siguientes:

- Tenencia de la tierra.
- Altos costos de la inversión.

10.1.1.3.2 Barreras de salida

Como estos son factores económicos estratégicos para la economía nacional, los aspectos que pueden aquejar a otras empresas, como; Regulaciones laborales, Activos poco realizables ó de difícil reconversión, compromisos contractuales a largo plazo con los clientes, por los cuales debemos permanecer más tiempo en el sector, mantenimiento la capacidad para la fabricación, los costos de producción, restricciones sociales y gubernamentales: la negativa del gobierno a decisiones de salida, debido a la pérdida de puestos de trabajo, son situaciones que no nos limitan para la salida del negocio y al contrario se nos convierte en una ventaja porque queda una infraestructura para el autoconsumo.

10.1.1.3.3 Poder de negociación de los proveedores

La posibilidad de que exista un convenio con C.I. COFAUMAURU Ltda, permite conocer al detalle las tendencias de los proveedores como tiempo de entrega, tiempo de pago, calidad de los productos, entre otras. Mientras por otro lado se va adquiriendo experticia e instalando capacidades que en el mediado plazo podremos manejar.

10.1.1.3.4 Poder de negociación de los compradores

Este aspecto esta determinado por un mercado con tres niveles de exigencia que son los siguientes; Mercado local, mercado internacional (Las Antillas, Curacao, Aruba), mercado musulmán.

10.1.1.3.5 Competidores actuales

El negocio esta planteado para generar encadenamientos productivos a nivel nacional y la idea de crear una red de productores de carneros, para el beneficio de todos se convertirá en un canal de comercialización, que deberá atender una demanda internacional. Por lo tanto los competidores se convertirán en aliados.

10.1.1.3.6 Nuevos ingresos

Las empresas que integren esta iniciativa se convierten en aliados estratégicos que a su vez puede ser una fortaleza para el negocio, las posibilidades de construir una iniciativa nacional hacia el mismo objetivo goza de posicionamiento, reconocimiento y de apoyo gubernamental.

10.1.1.3.7 Productos sustitutos

Por ser un producto que responde a una necesidad básica, genera actividades alternativas y no sustitutas, entre estas; Agroforesteria, cultivos de ciclo corto (Yuca, caña de azúcar, pasto, hortalizas, entre otros).

10.1.2 Análisis Interno

10.1.2.1 Fortalezas

- El mercado está asegurado, por lo menos por diez años.
- Es un mercado que por el tipo de cliente (Musulmán, judío, Islámico entre otros) es creciente, ya que ellos consumen este animal por creencias religiosas.
- Es un proyecto Autosostenible, con rentabilidad alta, y buena tasa de retorno
- Las inversiones son permanentes y por lo tanto no necesita reinversiones cíclicas como en la agricultura.
- La inversión valoriza la tierra
- El Riesgo de la inversión es mínimo.

- El proyecto esta direccionado a que no solo no dañe el medio ambiente si no que lo mejore
- Se genera empleo estable.
- Es un proyecto innovador, que optimiza el uso de la tierra.
- Contribuye a la inocuidad alimentaria
- Contribuye a la de producción de alimentos

10.1.2.2 Debilidades

Las principales están identificadas sobre problemas relacionados con las bajas productividades y producciones obtenidas y de los modestos ingresos reportados por la actividad, son:

- Baja disponibilidad de forrajes de calidad – No hay alimento para la ganadería ovina.
- Suelos de moderada a baja fertilidad – suelos de mala calidad
- Escasez de agua - Alejada de las fincas o no disponible
- Desbalance en la carga animal
- Erosión y compactación de suelos
- Altos costos de producción

10.1.3 Visión y Misión

10.1.3.1 Visión

En el 2015 la Fundación ha promovido la vinculación de las comunidades en general a nuevas alternativas de desarrollo socioeconómico que fortalezcan la asociatividad y mejoren sus condiciones de vida y la de su sociedad.

10.1.3.2 Misión

Facilitar procesos socioeconómicos, mediante la formación, organización y la práctica de alternativas de generación de ingresos que consoliden encadenamientos productivos y que generen alianzas con actores públicos y privados a nivel local, regional, nacional e internacional, que permitan fomentar condiciones para el desarrollo integral equitativo en el departamento de Bolívar.

10.1.4 Objetivos de la empresa

10.2 Análisis del mercado

Es una condición fundamental examinar cómo evolucionan las expectativas, necesidades y deseos de los clientes y cuáles han sido las respuestas, en términos de objetos que proveen satisfacción – productos y servicios - , por parte de las empresas actuales.

También se debe analizar como es el comportamiento del ciclo de vida internacional de los productos y servicios, o que ayudan a determinar el grado de oportunidad de un negocio.

Por ejemplo, se observa que en los negocios asociados con tecnología, los países inventores y desarrolladores son unos y los países manufacturados, ensambladores ó maquiladores pueden ser otros. Más adelante se muestra como efectuar ese tipo de exámenes con mayor grado de tecnificación.

10.2.1 Descripción del servicio.

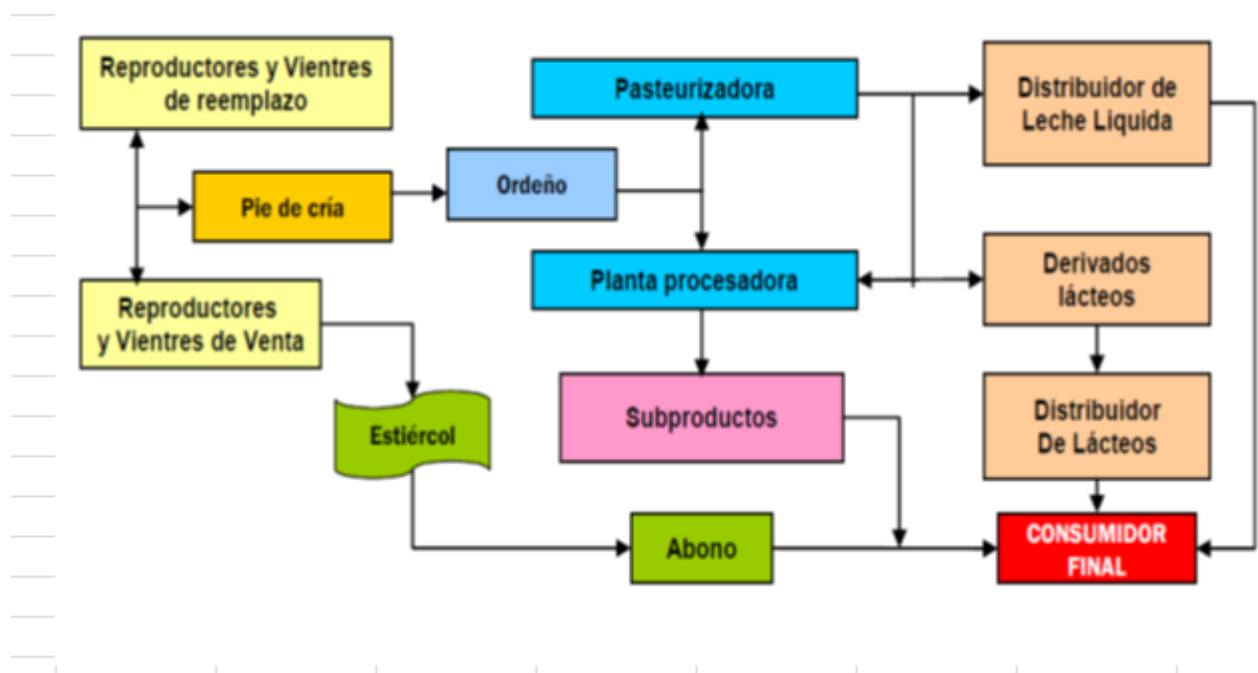
10.2.1.1 Estructura de la cadena

La cadena de Ovino y caprina en Colombia se caracteriza por una estructurada interacción entre sus eslabones y está dividida en dos sistemas de producción. El primero se dedica a la producción de cárnicos y productos artesanales. El segundo sistema se dedica a la producción de leche y sus derivados. Es común encontrar productores dedicados a los dos sistemas productivos.

En el caso de la cadena de la carne ovina y caprina en el país el proceso comienza con la cría de reproductores y vientres de remplazo que son los encargados de mantener la genética de los animales criados en el país, estos animales producen el pie de cría que abastecen apriscos y rebaños de ovejas de los diferentes productores, estos animales son los destinados para la ceba y posterior sacrificio en el frigorífico. Del proceso de faenado de los animales se obtienen las canales que son comercializadas completas, por medias canales, y por cuartos de canal. Además se obtiene del beneficio subproductos como las vísceras, pieles, cabeza y patas y contenido ruminal, que pasan a procesos industriales para la elaboración de artesanías y de abono en el caso del contenido ruminal.

La carne y los subproductos pasan a otro eslabón importante de la cadena que es el comercializador que se encarga de la distribución de los diferentes productos provenientes de este proceso para llegar por último al consumidor final. (Diagrama 2.)

Figura 10.1 Estructura de la cadena ovino – caprina.



10.2.1.2 Proceso productivo

La cabra es uno de los animales domésticos de más amplia distribución geográfica, debido a su extraordinaria capacidad de adaptación a diferentes condiciones de clima, vegetación y manejo. Así la explotación caprina puede estar dirigida a la producción de leche y carne, sólo carne o leche.

La población de cabras esta en gran parte en manos de pequeños productores, cumpliendo una importante función económica en las comunidades agrícolas y otras zonas de concentración de pobreza.

A diferencia de los diversos sistemas de producción animal, como son el bovino, porcino, y avícola, entre otros, el sistema de producción caprino no ha logrado obtener un adecuado desarrollo, en gran parte, a un inapropiado manejo de la carga animal y al bajo manejo del recurso forrajero, en muchos casos generando un ecosistema degradado.

En la actualidad, esta situación está tomando otro sentido, ya que es posible orientar la producción caprina artesanal hacia una producción más comercial, cumpliendo con las exigencias del mercado y así obtener un mayor beneficio económico.

La producción de leche caprina en Colombia en la mayoría de los casos es recolectada en forma manual. El destino de esta leche es principalmente la elaboración de quesos artesanales y una parte al consumo local, constituyendo en algunas zonas del país, como alimento lácteo. La leche de cabra presenta unas bondades especiales como un contenido menor de lactosa y moléculas de grasa más digeribles, además de mayor cantidad de sólidos totales en comparación con la leche bovina (anexo 1).

Por otra parte el ovino es un rumiante productor de lana, cuero, carne, y en algunas zonas, también de leche. Posee temperamento tranquilo y su instinto gregario constituye una ventaja para el manejo.

Por ser un animal doméstico de miles de años de antigüedad, existen en el mundo gran cantidad de razas ovinas con gran variación en cuanto a las características y aptitudes para las más diversas producciones. La difusión mundial que posee se debe a su resistencia y adaptabilidad al medio.

Los ovinos presentan unas características especiales a diferencia de las otras especies de producción doméstica en el país tales como la fácil explotación extensiva, su fácil adaptabilidad y de buen uso de los recursos forrajeros, ser una especie bastante instintiva (búsqueda de alimento y abrigo), buena aptitud materna, además, todos los años entrega algún producto terminado (carne, lana) y hay gran diversidad de razas, lo que permite adaptarse a diferentes condiciones agroclimáticas en el país. Castellanos, J., Rodríguez, J., Toro, W., Luengas, C., (2010).

El beneficio nacional de cabras y ovejas, es un número que puede variar debido a la faena de animales en forma artesanal, además, la faena de estos animales es muchas veces es

realizada en deficientes condiciones higiénicas. Ojeda, P., Restrepo, J., Villada, D., Gallego, J., (2003).

La producción de carne no ha experimentado ningún desarrollo y en este aspecto, es posible que el estímulo primario deba venir por el desarrollo del área industrial, con miras posiblemente a la exportación. Ojeda, P., Restrepo, J., Villada, D., Gallego, J., (2003).

Para el año 2005 la FAO reportó la producción en Colombia de 13.363 toneladas de carne ovina y caprina las cuales el 51% de la producción corresponde a la carne ovina con aproximadamente 6.960 toneladas de carne. La carne caprina corresponde al 49% del total, es decir, alrededor de 6.673 toneladas de carne. Corporación PBA, (2012).

De particular importancia que la población ovina y caprina en Colombia para el 2005 estaba constituida por un total de 3.4 millones de animales distribuidos en 2.180.000 ovinos y 1.200.000 caprinos. Espinal, C., Covalada, H., Amézquita, V., (2006).

La producción ovina y caprina en el país se distribuye de manera atomizada en todos los departamentos, sin embargo hay zonas descritas con mayor actividad productiva.

La geografía y el clima para la producción de estas especies es muy diverso y se resalta además su capacidad de adaptación a climas, geografía y nutrición que otras especies no podrían. Instituto Nacional de innovación y transferencia en tecnología agropecuaria, (2006).

La zona de la Costa Atlántica, constituida por los departamentos de Guajira, Magdalena, Atlántico, Bolívar, Sucre y Córdoba, son departamentos con una participación importante dentro del total nacional. Los Santanderes y Cesar, culturalmente se han caracterizado por ser departamentos productores y consumidores de carne ovina y caprina. Espinal, C., Covalada, H., Amézquita, V., (2006).

El altiplano cundiboyacense también se caracteriza por ser una zona importante de producción para las dos especies.

Adicionalmente en los departamentos de Nariño y Putumayo se ha reconocido la producción ovina y caprina, pero no existe un censo que permita determinar el número de animales en producción. Instituto Nacional de innovación y transferencia en tecnología agropecuaria, (2006).

10.2.2 Clientes.

El otro factor importante es la tradición de consumo de estas especies debido a que por tendencias culturales la vaca es considerada como un animal sagrado y el cerdo es considerado como un animal impuro, en el caso de India, Irán y Pakistán. El país con mayor número de animales ovinos en su inventario es China, que posee cerca del 16% del inventario mundial con 170.882.215 cabezas para el 2005. Colombia está ubicada en el puesto 63 con un total de 2.180.000 animales para este mismo año según la FAO y una tasa de crecimiento negativa de -1%. Villareal, A. (1998).

10.2.3 Competencia.

Aunque existen fincas que se dedican a la cría y levante del carnero en todo el territorio nacional, es una actividad que sigue teniendo una gran demanda internacional, la producción del carnero en Colombia no supe el mercado internacional puesto que son muy pocas las fincas que instalan un aprisco con la calidad exigida, a nivel local es frecuente encontrar la preferencia por la carne de res, de cerdo, de pollo, entre otras. Pero es la exotividad de la carne de carnero tiene un mercado representativo en el país. Corporación PBA, (2012).

10.2.4 Plan de Ventas.

Hay algunos puntos que merece la pena mencionar y que pueden ayudar a explicar esta dinámica, y son la genética utilizada en los rebaños de este país y el alto desarrollo tecnológico implementado en estos sistemas.

La tasa de crecimiento de los precios al productor de carne ovina en Australia entre 1991 y el 2003 ha sido del 4%. Para el 2002 y 2003 Brasil, y para el 2003 Colombia, reportan precios al productor inferior a los reportados para Australia, y las tasas de crecimiento de estos países durante este periodo han sido de -4% y 0% respectivamente. Corporación PBA, (2012).

Actualmente este beneficio sigue mejorando todo vez que han acrecentado ventajas comerciales por que Australia ha sido vetada por mal trato a los animales y queda un mercado potencial abierto sin límite de atención. COFAUMARU LTDA., (2011).

10.2.5 Plan de Mercadeo.

La producción de carne ovina y caprina en el país históricamente ha sido marginal, sin embargo la tendencia de la última década ha presentado una tasa de crecimiento positiva para la carne caprina y para la lana de 6% y 5.1% respectivamente, lo que evidencia un incremento en la producción de estos productos. Corporación PBA, (2012).

La carne ovina ha presentado una tasa de crecimiento de - 3.5% durante el periodo 1994 - 2005, alcanzando para el 2005 volúmenes de producción similares a los de la carne caprina; es decir, 6.673 y 6.960 toneladas respectivamente. Espinal, C., Covalada, H., Amézquita, V., (2006).

Las principales fuentes de proteína animal para consumo humano en el orden de producción en el país para el año 2005 fue la carne bovina con una participación porcentual del 46%, la carne de pollo en segundo lugar participó con el 43%, la carne de cerdo con el 7%, la

piscicultura con el 2.5% y la carne de ovino y caprino con el 0.4% cada una. La tendencia de consumo de carne en el país ha sido hacia la carne de bovino y la carne de pollo, pero esta ha tenido una tasa de crecimiento en la última década del 4.9% mientras que el bovino una tasa del 0.4% para el mismo periodo de tiempo. El cerdo no ha presentado variaciones en su tasa de crecimiento pero es muy superior que la producción de ovinos y caprinos en el país, la tasa de crecimiento promedio anual para piscicultura ha sido del 5%, para los caprinos del 5.3 y la producción ovina -3%. Espinal, C., Covalada, H., Amézquita, V., (2006).

10.2.5.1 Estrategias de servicios

En esta iniciativa se promueve la formulación y gestión de un proyecto con carácter agroindustrial, respondiendo a los siguientes interrogantes:

¿Quién debe ofrecer los servicios?

¿Cómo deben desarrollarse los servicios, ya sea para el mercado externo y/o interno?

La competencia de esos mercados, así como los objetivos que diferenciarán el valor de lo que se hace y cómo se hace.

Cómo el cliente y los stakeholders perciben y miden el beneficio del servicio y cómo éste ha sido creado.

Cómo los clientes tomarán decisiones de la compra de elementos del servicio con respecto al uso de diversos tipos de proveedores de servicios.

Cómo los puntos fuertes del negocio y sus casos de éxito serán usados para asegurar la inversión estratégica en activos del servicio y en las capacidades de la Gestión de éste.

Cómo la asignación de recursos disponibles será acorde al óptimo resultado del portafolio de servicios.

Cómo será medido el funcionamiento del servicio.

La estrategia del servicio de cualquier proveedor se debe aterrizar sobre el reconocimiento de que sus clientes no compran productos, sino que compran la satisfacción de determinadas necesidades. Por lo tanto, para tener éxito, el cliente debe percibir que los servicios provistos entreguen suficiente valor, es decir, que el cliente reciba los resultados que quiere obtener. El valor del servicio es resultado de la combinación de dos componentes:

Utilidad del servicio. Lo que el cliente obtiene en términos de resultados obtenidos y/o exigencia resuelta, Garantía del servicio. Cómo es otorgado el servicio y su posibilidad de uso en términos de disponibilidad, capacidad, continuidad y seguridad.

10.2.5.2 Estrategia de precios

Como este es un producto que responde a la canasta familiar, se ha determinado que tendremos en cuenta los precios de la bolsa nacional agropecuaria más un valor adicional del 20%. Esta estrategia nos permite un precio justo de intercambio que establezca una buena relación entre el vendedor y el comprador, por la característica de nuestro negocio en donde se plantea la asociatividad debemos ser una entidad que genere confianza y compromiso con el desarrollo de todos los que participen en la transacción.

10.2.5.3 Estrategias de publicidad

La estrategia que se implementara en este caso es muy particular, puesto lo que se quiere es estimular la demanda de nuestro producto y la aceptación del mismo, de igual forma se debemos tener como finalidad modificar opiniones, actitudes, deseos y comportamientos tanto de consumidores, como de nuevos productores. Hemos optado por realizar acciones de aprender haciendo y demostrando, como se dice en el argot popular “Ver para creer”.

Debido a las características de nuestro negocio la estrategia se concentrara en el tipo de producto, ya que lo que se quiere es lo siguiente:

- Realizar siempre proposiciones de compra.
- Posicionar y comparar el producto.
- Proponer soluciones a problemas en la estructura social.
- Estimular la demanda en este producto.

10.2.5.4 Estrategias de plaza

Como las características del suelo en Colombia hace favorable la producción de carneros y además se cuenta con la capacidad de adaptación de este animal, se determino que se fortalecerá a productores actuales remitiéndonos a este sector en sus propias fincas, después de una caracterización del predio.

10.2.5.5 Estrategias de posicionamiento

Hemos definido que la imagen que el consumidor adquiera de nuestra empresa esta enfocada al producto, de manera que nuestro publico objetivo nos vea como impulsores de desarrollo y que la actividad productiva que realizamos es una herramienta para llegar a esa meta.

No es de nuestro interés acrecentar nuestro propio desarrollo, si no impulsar a que otros lo hagan y de paso vinculen a muchos mas, que este sea una iniciativa de apoyo para generar otras iniciativas que respondan a otras necesidades.

11. Análisis Técnico

11.1 Análisis del servicio

En este aspecto se realizarán ejercicios constantes de los avances de los animales y de las fincas, información que servirá para mantener un control sobre los avances del negocio, para esto se entregarán formatos de registros con información básica de muy fácil diligenciamiento que garantizara una información fidedigna.

Esta recopilación de información organizada beneficiará a los censos agropecuarios que se realizan en los municipios y que a la hora de realizar planes de acción por parte de la administración pública podrán basarse en esta información para mostrar la vocación agropecuaria del municipio. (Anexo: Formatos de recopilación de información)

11.2 Localización del negocio

Cualquier Zona del País, que se encuentre entre los 0 y 3200 metros sobre el Nivel del Mar, previa Caracterización y Aceptación de los predios propuestos.

Los proyectos se pueden desarrollar en predios propios con escrituración, Tierras asignadas por el INCODER, o, arriendo no inferior a la proyección del sistema, que debe ser como mínimo doce años (12), tiempo aproximado del corte de los árboles.

Si se van a gestionar créditos FINAGRO, se puede tener con posesión, tener en cuenta que este predio no sirve como garantía y por lo tanto se debe utilizar el FAG (Fondo de Garantía Agropecuario) y/o codeudor.

11.3 Distribución de planta

A las fincas se les siembra arboles leguminosos y gramíneas entre los arboles maderables, para incrementar el área de Silvopastoreo, además se siembran pastos de corte como King grass morado y verde, caña forrajera, maíz y se harán bancos de proteínas (matarratón), con el fin de suministrar una dieta balanceada a los animales; las especies a escoger serán las que estén adaptadas y si es necesario se adaptaran otras especies creándole las condiciones al cultivo de forma tal que asegure el éxito el proyecto.

Las áreas a sembrar dependen de la disponibilidad de terreno que tiene cada productor, el agua será conseguida primordialmente por medio de la construcción de un pozo profundo, que suministre agua suficiente no solo para el riego, sino también para el consumo de las personas vinculadas al proyecto, para el consumo de los animales y para el aseo de las instalaciones; en caso tal de que no haya agua subterránea, se verificara las condiciones del suelo y topografía para almacenar agua lluvia, en construcciones como represas, jagüeyes, tanques entre otros. COFAUMARU LTDA., (2011).

Se debe construir un aprisco de acuerdo a las condiciones técnicas de cada predio y del tipo de explotación que escoja el productor (ceba, cría o ciclo completo), la explotación escogida no deberá salirse de los parámetros productivos que exige el mercado.

Cada predio debe tener tres bodegas: Una para insumos, otra para medicamentos y una tercera que estaría dedicada al compostaje.

La Distribución de las áreas Recomendadas se encuentra en la tabla 11.1 y estas pueden variar, de acuerdo al tipo de explotación y condiciones del predio.

Tabla 11.1. Distribución de las áreas Recomendadas.

ÁREAS	
ÍTEM	ÁREA EN HECTÁREAS
Infra estructura	0,12
Agua	0,50
Potrero de maternidad	0,23
Pasto corte	2,40
Caña forrajera	1,00
Maíz / Millo	1,00
Banco de proteínas	0,25
Sistema silvopastoril	6,50
TOTAL	12,00

Fuente: Elaboración propia de los autores.

12. Análisis Administrativo

12.1 Forma jurídica

Personería jurídica ante cámara de comercio de Cartagena de Indias, organización sin ánimo de lucro, con registro único tributario - RUT y levantada por medio de acta de constitución autenticada ante notaria pública.

12.2 Clase de negocio y ventaja competitiva del negocio

El negocio es de característica agropecuaria con enfoque ambiental, por la particularidad agroforestal con un grado de respuesta a la seguridad alimentaria desde lo municipal a lo departamental, por lo que lo hace altamente competitivo y viable.

La posibilidad de que exista la cofinanciación estatal y la cooperación internacional, los costos de inversión se convierten en nulos por lo tanto los niveles de rentabilidad son altos.

Otra característica competitiva es los sistemas silvopastoriles es que integran el uso de pasturas, árboles y animales con diferentes objetivos y estrategias de producción, contrarrestan los impactos negativos generados sobre el medio ambiente, y mejoran la productividad de la actividad cárnica.

En ellos es importante tener en cuenta las especies vegetales presentes, el sistema de producción y los objetivos y/o productos buscados con su implementación, ya que de esto depende la sostenibilidad de las interacciones establecidas.

12.3 Empleados

Tabla 12.1. Personal

Tabla de Empleos Permanentes		
ITEM	EMPLEO	CANTIDAD
1	ENCARGADO (ADMÓN.)	1
2	TÉCNICOS AGROPECUARIOS	1
3	MANTENIMIENTO APRISCO	2
4	PASTORES	2
5	TRABAJADORES oficios Varios	4
6	MEDICO VETERINARIO (Asesor) Dedicación 20%	1
7	AGRÓNOMO (Asesor) Dedicación 20%	1
8	CONTADOR (Asesor) Dedicación 20%	1

Fuente: Elaboración a través de un comité técnico – con expertos.

12.4 Descripción de cargos

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO	ADMINISTRADOR ENCARGADO
DEPARTAMENTO	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA
CARGO JEFE INMEDIATO	JUNTA DE SOCIOS
EDUCACIÓN	ADMINISTRADOR DE EMPRESAS – Experto agropecuario y/o agroindustrial

JORNADA LABORAL

DIURNA

Objetivos del cargo

Realizar las funciones de planeación, organización, dirección y control de todas las actividades de la empresa a fin de garantizar su normal y eficiente funcionamiento.

Funciones del cargo

- ❖ Definir los objetivos, políticas y principios de la empresa.
- ❖ Cumplir con lo dispuesto por la junta de socios.
- ❖ Definir las estrategias comerciales para la prestación del servicio.
- ❖ Elaborar las cotizaciones y ejecutar las citas con los potenciales clientes.
- ❖ Asegurarse del buen funcionamiento del parque y de la prestación de los servicios.
- ❖ Llevar el control de la parte contable del negocio.
- ❖ Realizar los pagos de nomina, aportes parafiscales e impuestos.
- ❖ Representar al negocio ante los clientes, autoridades y empresas de la ciudad y en general las relaciones externas del parque.
- ❖ Se encarga de dirigir los servicios de zona de pinturas y karaoque en los momentos en que tengan compromiso con estos servicios.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO

PASTORES

DEPARTAMENTO

DIRECCIÓN TECNICA

CARGO JEFE INMEDIATO

TECNICOS AGROPECUARIO

EDUCACIÓN

TECNICO SENA ESPECIES MENORES

JORNADA LABORAL

DIURNA

Objetivos del cargo

Realizar las funciones de pastoreo, atención, dirige, cuida, vigila y todas las actividades que garanticen el cuidado normal y eficiente del carnero.

Funciones del cargo

- ❖ Seguridad del rebaño.
- ❖ Inventario del rebaño.
- ❖ Verifica y garantiza la alimentación del animal.
- ❖ Manejo de daños del animal al caminar.
- ❖ Maneja el control del tiempo de pastura.
- ❖ Monitorea el hábito alimenticio del animal.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO	MANTENIMIENTO APRISCO
DEPARTAMENTO	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA
CARGO JEFE INMEDIATO	ADMINISTRADOR
EDUCACIÓN	Bachiller académico – técnico profesional SENA.
JORNADA LABORAL	DIURNA

Objetivos del cargo

Realizar las funciones de mantenimiento general de la infraestructura del aprisco en temas técnicos.

Funciones del cargo

- ❖ Mantener en perfecto estado el Aprisco.
- ❖ Verificar desgaste de pisos, techos, desagües y drenaje, sistema hidráulico – eléctrico.
- ❖ Coordinar con el personal de oficios varios el aseo y limpieza del aprisco – finca.
- ❖ Elaborar planes de mantenimiento de la finca y el aprisco.
- ❖ Asegurarse del buen funcionamiento de la finca.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO	PERSONAL DE OFICIOS VARIOS
DEPARTAMENTO	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA
CARGO JEFE INMEDIATO	ADMINISTRADOR

EDUCACIÓN	Bachiller académico – técnico profesional SENA.
JORNADA LABORAL	DIURNA - NOCTURNA

Objetivos del cargo

Realizar las funciones de mantenimiento, aseo y limpieza de la finca, apoyo al personal técnico y administrativo.

Funciones del cargo

- ❖ Realizar labores de aseo y limpieza de la finca.
- ❖ Apoyar en las labores de celaduría cuando se requiera.
- ❖ Apoyar servicios de mensajería en la jornada diurna.
- ❖ Realizar inventarios de herramientas y equipos.
- ❖ Velar por mantener en perfecto estado el Aprisco y la finca.
- ❖ Apoyar en la verificación del desgaste de pisos, techos, desagües y drenaje, sistema hidráulico – eléctrico.
- ❖ Participar en la elaboración de planes de mantenimiento de la finca y el aprisco.
- ❖ Apoyar en el aseguramiento del buen funcionamiento de la finca.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO	TECNICO AGROPECUARIO
DEPARTAMENTO	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA
CARGO JEFE INMEDIATO	ADMINISTRADOR
EDUCACIÓN	Técnico agropecuario y/o Agrícola.
JORNADA LABORAL	DIURNA

Objetivos del cargo

Coordinar y vigilar el funcionamiento de la finca.

Funciones del cargo

- ❖ Coordinar a los trabajadores que laboran en la finca, con el objeto de dar cumplimiento a los programas de trabajo que se requieran para su buen funcionamiento.
- ❖ Prever y atender las necesidades de los animales en lo relativo a medicamentos, materiales, alimentación, equipos, entre otros.
- ❖ Llevar los registros teniendo especial cuidado en la identificación y control de carnero, manteniendo actualizado el programa de cómputo.
- ❖ Elaborar en forma conjunta con el administrador y asesores la programación de la operación de la finca ó aprisco, así como sus necesidades.
- ❖ Llevar el control de insumos, solicitando a la administración oportunamente necesidades de la finca.
- ❖ Elaborar las notas de salida para la venta de carneros.
- ❖ Promover la comercialización de carneros.
- ❖ Hacer los reportes semanales y quincenales de los trabajadores, relativos a las asistencias, horas extras y cualquier anomalía del personal.
- ❖ Curar a los animales enfermos o supervisar los tratamientos.
- ❖ Apoyar en el aseguramiento del buen funcionamiento de la finca.

13. Análisis económico y financiero

13.1 Presupuesto de ingresos

Ventas proyectadas, No se ha tenido en cuenta ventas de madera, precio actual es de 40 millones de pesos por ha, lo que crea una reserva utilizable a los 12 años (valoriza el predio).

En la tabla 13.1 se observan los detalles por productos generados por una explotación de ciclo completo, * Miles de pesos. Las ventas sugeridas de animales en canal y cría vivas.

Tabla 13.1 Estimación de Ingresos por Ventas

ESTIMACIÓN DE INGRESOS POR VENTAS					PERIODOS (Años)				
Producto	Tipo Producto	Unidad	Vr. Un*		1	2	3	4	5
1	Corderos	Cabeza	189	No	387	588	588	588	588
				Valor	73.143	111.132	111.132	111.132	111.132
2	Hembras desecho	cabeza	255	No	0	95	127	127	127
				Valor	0	24.225	32.385	32.385	32.385
3	Machos de desecho	cabeza	360	No	0	3	3	3	3
				Valor	0	1.080	1.080	1.080	1.080
4	Venta de hembras para pie de cría	Cabeza	600	No	148	238	238	238	238
				Valor	88.800	142.800	142.800	142.800	142.800
TOTAL INGRESOS					161.943	279.237	287.397	287.397	287.397

Fuente: Elaboración propia de los autores, COFAUMARU, (2011).

13.2 Presupuesto de Costos de directos

Tabla 13.2 Presupuesto de Costos de directos

ÍTEM	COSTOS DIRECTOS DE PRODUCCION				
	1	2	3	4	5
Insumos y suplementos	18.500.000	19.800.000	20.080.000	21.200.000	22.000.000
Mantenimiento de praderas y equipos	0	3.700.000	4.219.000	5.010.000	6.010.000
SUB TOTAL	18.500.000	23.500.000	24.299.000	26.210.000	28.010.000

Fuente: Elaboración Propia de los autores, COFAUMARU, (2011).

Se detallan sin incluir la mano de obra.

13.3 Presupuesto de Mano de obra Directa.

Tabla 13.3 Descripción de los componentes del valor de mano de obra.

Tabla de Presupuesto de Mano de Obra anual			
DESCRIPCION	FACTOR	CATEG. 1 ITEM DEL 1 AL 5	CATEG. 2 ITEM DEL 6 AL 8
	UNIDAD	18.890,00	33.333,33
Subsidio de Transporte	Tabla	2.120,00	0,00
Subtotal con Incidencia		\$ 21.010,00	\$ 33.333,33
Cesantias	8,33%	1.750,76	2.777,67
Intereses Cesantias	1%	17,51	27,78
Subsidio Familiar	4%	840,40	1.333,33
SENA	2%	420,20	666,67
I.C.B.F.	3%	630,30	1.000,00
I.S.S. **	32,85%	6.901,79	10.950,00
Vacaciones	4,17%	875,42	1.388,90
Prima de Servicios	8,33%	1.750,76	2.777,67
TOTAL DIARIO		\$ 34.197,14	\$ 54.255,34
TOTAL MENSUAL		\$ 1.025.914,29	\$ 1.627.660,30
MANO DE OBRA MENSUAL		\$ 10.259.142,87	\$ 1.464.894,27
MANO DE OBRA ANUAL		\$ 140.688.445,69	

Fuente: Elaboración propia de los autores.

Describe los factores que afectan a la mano de obra teniendo en cuenta el Código

Sustantivo de Trabajo vigente colombiano y las leyes afines.

Tabla 13.4 Presupuesto de Mano de Obra Directa.

PRESUPUESTO DE COSTOS DE MANO DE OBRA DIRECTA (Anual)							
DETALLE	CANTIDAD	COSTO MES	AÑOS				
			1	2	3	4	5
MANTENIMIENTO APRISCO	2	\$ 1.025.914	\$ 24.621.943	\$ 25.606.821	\$ 26.591.698	\$ 27.576.576	\$ 28.561.454
PASTORES	2	\$ 1.025.914	\$ 24.621.943	\$ 25.606.821	\$ 26.591.698	\$ 27.576.576	\$ 28.561.454
TRABAJADORES OFICIOS VARIOS	4	\$ 1.025.914	\$ 49.243.886	\$ 51.213.641	\$ 53.183.397	\$ 55.153.152	\$ 57.122.908
TOTAL ANUAL			\$ 98.487.772	\$ 102.427.282	\$ 106.366.793	\$ 110.306.304	\$ 114.245.815

Fuente: Elaboración Propia de los autores, COFAUMARU, (2011).

Anotaciones: Mano de obra se toma el SMLV 2012, con incrementos anuales proyectados del 5% ver Tabla 13.3 Descripción de los componentes del valor de mano de obra.

Tabla 13.5 Presupuesto de mano de Obra Indirecta.

PRESUPUESTO DE COSTOS MANO DE OBRA INDIRECTA (Anual)						
DETALLE	AÑOS					
	1	2	3	4	5	
ENCARGADO (ADMÓN.) 10%	\$ 1.953.192	\$ 2.031.320	\$ 2.109.448	\$ 2.187.575	\$ 2.265.703	
TÉCNICOS AGROPECUARIOS 10%	\$ 1.953.192	\$ 2.031.320	\$ 2.109.448	\$ 2.187.575	\$ 2.265.703	
MEDICO VETERINARIO (Asesor) 10%	\$ 1.953.192	\$ 2.031.320	\$ 2.109.448	\$ 2.187.575	\$ 2.265.703	
AGRÓNOMO (Asesor) 10%	\$ 1.953.192	\$ 2.031.320	\$ 2.109.448	\$ 2.187.575	\$ 2.265.703	
CONTADOR (Asesor) 10%	\$ 1.953.192	\$ 2.031.320	\$ 2.109.448	\$ 2.187.575	\$ 2.265.703	
TOTAL MANO DE OBRA INDIRECTA ANUAL	\$ 9.765.962	\$ 10.156.600	\$ 10.547.239	\$ 10.937.877	\$ 11.328.516	

Fuente: Elaboración Propia de los autores, COFAUMARU, (2011).

Anotaciones: Mano de obra se toma el SMLV 2012, con incrementos anuales proyectados del 5% ver Tabla 13.3 Descripción de los componentes del valor de mano de obra.

13.4 Presupuesto de Costos Generales.

Tabla 13.6 Presupuesto de Presupuesto de Costos Generales.

PRESUPUESTO DE COSTOS GENERALES (Anual)						
DETALLE	AÑOS					
	1	2	3	4	5	
MANTENIMIENTO INFRAESTRUCTURA	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	
SERVICIOS PUBLICOS	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	
PAPELERIA	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	
GASTOS ADMINISTRACION	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	
TOTAL COSTOS GENERALES ANUAL	\$ 4.700.000	\$ 4.700.000	\$ 4.700.000	\$ 4.700.000	\$ 4.700.000	

Fuente: Elaboración Propia de los autores, COFAUMARU, (2011).

13.5 Inversión Inicial en activos fijos

La inversión inicial en activos que se presentan en la tabla 13.7, están basados en un modelo productivo de 12 hectáreas, asumiendo que no se tiene propiedad o título de tenencia de la tierra, además que en la finca no haya ningún tipo de infraestructura, pasto o reservorio de agua, cerca eléctrica, pero este modelo puede variar de acuerdo a las condiciones de los predios y al tipo de explotación a que se vaya a dedicar la finca.

Tabla 13.7 Inversión inicial en compra de activos y adecuación de la tierra.

N°	Ítem	Inversión Inicial		VR. Un.	Vr. Total
		Cantidad	Unidad		
1	Represa 1	600	M ³	5.500	3.300.000
2	Pozo profundo	30	ML	500.000	15.000.000
3	Riego pasto	4	Ha	7.500.000	33.000.000
4	Bodega	80	M ²	165.000	13.200.000
5	Aprisco	1.165	M ²	180.000	209.700.000
6	Cerca eléctrica	3	M ²	1.985.000	4.962.500
7	Compra de ovinos hembras	500	Cabeza	100.000	50.000.000
8	Compra reproductores criollos	17	Cabeza	180.000	3.060.000
9	Compra reproductores puros	2	Cabezas	6.000.000	12.000.000
10	Pajillas	100	Und	30.000	3.000.000
TOTAL					347.222.500

Fuente: Elaboración a través de un comité técnico – con expertos.

A estos costos se les debe incrementar el 14 % Por concepto de Diseños e instalación de las obras.

13.6 Depreciación

En este aspecto no se realiza cuadro de depreciación porque el inventario de equipos y herramientas en su mayoría son equipos y herramientas menores, que por su utilización continua se desgastan rápidamente y se llevan contablemente al gasto.

Tabla 13.8. Depreciación estimada de activos.

Periodo	Activos Depreciables	Cuota de Depreciación anual	Saldo del Activo
-		\$ -	\$ 227.862.500
1	\$ 227.862.500	\$ 45.572.500	\$ 182.290.000
2	\$ 182.290.000	\$ 45.572.500	\$ 136.717.500
3	\$ 136.717.500	\$ 45.572.500	\$ 91.145.000
4	\$ 91.145.000	\$ 45.572.500	\$ 45.572.500
5	\$ 45.572.500	\$ 45.572.500	\$ -

Fuente: Elaboración propia de los autores.

La depreciación se realizó sobre los activos instalaciones: Bodega, Aprisco y cerca eléctrica.

13.7 Listado de Gastos de Funcionamiento

Tabla 13.9 Capital de trabajo.

Listado de gastos de funcionamiento			
Nº	ÍTEM	Valor Mensual	Valor Anual
1	Mantenimiento de Sistema de Riego	250.000	3.000.000
2	Mnatenimiento de áreas Físicas	500.000	6.000.000
3	Mantenimiento de Praderas	500.000	6.000.000
4	Mantenimiento de Equipos	12.500	150.000
TOTAL		1.262.500	15.150.000

Fuente: Elaboración a través de un comité técnico – con expertos.

En la Tabla 13.10 Proyección Obligaciones Financieras del Crédito a 5 años.

En este ejercicio aplicamos cinco (5) años, con un interés anual de 15,27% Mes vencido. Los resultados del ejercicio pueden mejorar si el emprendedor inicia con un aporte aproximado de \$ 23,6 millones de pesos.

En este ejercicio aplicamos cinco (5) años, con un interés anual de 15,27% Mes vencido. Los resultados del ejercicio pueden mejorar si el emprendedor inicia con un aporte aproximado de \$ 23,6 millones de pesos.

El resultado podría mejorarse a partir del sexto año cuando las obligaciones financieras se cancelan totalmente.

El resultado podría mejorarse a partir del sexto año cuando las obligaciones financieras se cancelan totalmente.

Tabla 13.10 Proyección de Obligaciones Financieras 2013- 2017

Tabla Proyección Obligaciones Financieras del Credito a 5 años	
DTF:	5.37 %
Productor:	Grande
Codigo rubro:	245150
Rubro:	Cría de ovinos y caprinos
Tipo de rubro:	Inversion - Compra de animales (Codigo 31)
Observaciones:	
Valor proyecto:	\$ 395.000.000
Valor credito:	\$ 316.000.000
Número de períodos:	60
Modalidad de cuotas:	Cuotas Iguales
Tipo pago:	Mes Vencido
FAG (50% del valor del credito):	\$ 158.000.000
Comision Anual FAG:	4.5%

Fuente: Elaboración propia de los autores.

Tabla 13.11 de Amortización de crédito Mensualidades a cinco años.

TABLAS DE AMORTIZACION - CUOTAS IGUALES					
Nro. Cuota	Saldo Inicial	Cuota	Intereses	Abonos	Saldo Final
1	316.000.000	7.415.652	3.787.505	3.628.147	312.371.853
2	312.371.853	7.415.652	3.744.019	3.671.633	308.700.220
3	308.700.220	7.415.652	3.700.011	3.715.640	304.984.580
4	304.984.580	7.415.652	3.655.476	3.760.175	301.224.405
5	301.224.405	7.415.652	3.610.408	3.805.244	297.419.161
6	297.419.161	7.415.652	3.564.799	3.850.853	293.568.308
7	293.568.308	7.415.652	3.518.644	3.897.008	289.671.300
8	289.671.300	7.415.652	3.471.935	3.943.717	285.727.583
9	285.727.583	7.415.652	3.424.666	3.990.985	281.736.598
10	281.736.598	7.415.652	3.376.831	4.038.820	277.697.778
11	277.697.778	7.415.652	3.328.423	4.087.229	273.610.549
12	273.610.549	7.415.652	3.279.434	4.136.217	269.474.332
13	269.474.332	7.415.652	3.229.859	4.185.793	265.288.539
14	265.288.539	7.415.652	3.179.689	4.235.963	261.052.576
15	261.052.576	7.415.652	3.128.917	4.286.734	256.765.842
16	256.765.842	7.415.652	3.077.538	4.338.114	252.427.728
17	252.427.728	7.415.652	3.025.542	4.390.110	248.037.618
18	248.037.618	7.415.652	2.972.923	4.442.729	243.594.889
19	243.594.889	7.415.652	2.919.673	4.495.978	239.098.911
20	239.098.911	7.415.652	2.865.786	4.549.866	234.549.045
21	234.549.045	7.415.652	2.811.252	4.604.400	229.944.646
22	229.944.646	7.415.652	2.756.065	4.659.587	225.285.059
23	225.285.059	7.415.652	2.700.216	4.715.436	220.569.623
24	220.569.623	7.415.652	2.643.698	4.771.954	215.797.669
25	215.797.669	7.415.652	2.586.502	4.829.149	210.968.520
26	210.968.520	7.415.652	2.528.621	4.887.030	206.081.489
27	206.081.489	7.415.652	2.470.046	4.945.605	201.135.884
28	201.135.884	7.415.652	2.410.769	5.004.882	196.131.002
29	196.131.002	7.415.652	2.350.782	5.064.870	191.066.132
30	191.066.132	7.415.652	2.290.076	5.125.576	185.940.556
31	185.940.556	7.415.652	2.228.642	5.187.010	180.753.546
32	180.753.546	7.415.652	2.166.471	5.249.180	175.504.366
33	175.504.366	7.415.652	2.103.556	5.312.096	170.192.270
34	170.192.270	7.415.652	2.039.886	5.375.765	164.816.504
35	164.816.504	7.415.652	1.975.453	5.440.198	159.376.306
36	159.376.306	7.415.652	1.910.248	5.505.403	153.870.903
37	153.870.903	7.415.652	1.844.262	5.571.390	148.299.513
38	148.299.513	7.415.652	1.777.485	5.638.167	142.661.346
39	142.661.346	7.415.652	1.709.907	5.705.745	136.955.601
40	136.955.601	7.415.652	1.641.519	5.774.133	131.181.469
41	131.181.469	7.415.652	1.572.312	5.843.340	125.338.129
42	125.338.129	7.415.652	1.502.275	5.913.377	119.424.751
43	119.424.751	7.415.652	1.431.398	5.984.253	113.440.498
44	113.440.498	7.415.652	1.359.672	6.055.979	107.384.519
45	107.384.519	7.415.652	1.287.087	6.128.565	101.255.954
46	101.255.954	7.415.652	1.213.631	6.202.021	95.053.933
47	95.053.933	7.415.652	1.139.295	6.276.357	88.777.576
48	88.777.576	7.415.652	1.064.068	6.351.584	82.425.993
49	82.425.993	7.415.652	987.939	6.427.712	75.998.281
50	75.998.281	7.415.652	910.898	6.504.753	69.493.527
51	69.493.527	7.415.652	832.934	6.582.718	62.910.809
52	62.910.809	7.415.652	754.035	6.661.617	56.249.192
53	56.249.192	7.415.652	674.190	6.741.461	49.507.731
54	49.507.731	7.415.652	593.389	6.822.263	42.685.468
55	42.685.468	7.415.652	511.618	6.904.033	35.781.435
56	35.781.435	7.415.652	428.868	6.986.783	28.794.651
57	28.794.651	7.415.652	345.126	7.070.525	21.724.126
58	21.724.126	7.415.652	260.380	7.155.271	14.568.855
59	14.568.855	7.415.652	174.619	7.241.033	7.327.822
60	7.327.822	7.415.652	87.830	7.327.822	0
Total Pago:		\$ 444.939.098			

Fuente: Elaboración con simulador de FINAGRO.

Estado de resultados

Tabla 13.12 Estado de resultados proyectados a cinco años.

	Estado de Resultado Proyectado a cinco (5) años					TOTAL
	AÑOS					
	1	2	3	4	5	
INGRESOS	\$ 161.950.000	\$ 279.260.000	\$ 287.420.000	\$ 287.420.000	\$ 287.420.000	\$ 1.303.470.000
Ventas de Corderos	\$ 73.150.000	\$ 111.150.000	\$ 111.150.000	\$ 111.150.000	\$ 111.150.000	\$ 517.750.000
Ventas de hembras desecho	\$ -	\$ 24.230.000	\$ 32.390.000	\$ 32.390.000	\$ 32.390.000	\$ 121.400.000
Ventas de machos desecho	\$ -	\$ 1.080.000	\$ 1.080.000	\$ 1.080.000	\$ 1.080.000	\$ 4.320.000
Ventas Hembras pie de cria	\$ 88.800.000	\$ 142.800.000	\$ 142.800.000	\$ 142.800.000	\$ 142.800.000	\$ 660.000.000
GASTOS	\$ 130.453.733	\$ 139.783.883	\$ 144.913.032	\$ 151.154.181	\$ 157.284.331	\$ 723.589.160
PRESUPUESTO DE COSTOS DE MATERIALES DIRECTOS (Anual)	\$ 18.500.000	\$ 23.500.000	\$ 24.299.000	\$ 26.210.000	\$ 28.010.000	\$ 120.519.000
PRESUPUESTO DE COSTOS DE MANO DE OBRA DIRECTA (Anual)	\$ 98.487.772	\$ 102.427.282	\$ 106.366.793	\$ 110.306.304	\$ 114.245.815	\$ 531.833.966
PRESUPUESTO DE COSTOS DE MANO DE OBRA INDIRECTA (Anual)	\$ 9.765.962	\$ 10.156.600	\$ 10.547.239	\$ 10.937.877	\$ 11.328.516	\$ 52.736.194
PRESUPUESTO DE COSTOS GENERALES (Anual)	\$ 3.700.000	\$ 3.700.000	\$ 3.700.000	\$ 3.700.000	\$ 3.700.000	\$ 18.500.000
INGRESOS - GASTOS	\$ 31.496.267	\$ 139.476.117	\$ 142.506.968	\$ 136.265.819	\$ 130.135.669	\$ 579.880.840
DEFICIT Ó SUPERAVIT ACUMULADO	\$ 31.496.267	\$ 170.972.384	\$ 313.479.352	\$ 449.745.171	\$ 579.880.840	\$ 1.545.574.013

Fuente: Elaboración propia de los autores.

Tabla 13.13 Resumen del flujo de caja y UAF (Unidad Agrícola Familiar)

FLUJO DE CAJA	
INGRESOS BRUTOS	260.694.000
EGRESOS	144.717.832
INGRESOS NETOS	115.976.168
RENTABILIDAD PROMEDIO	29,36%
UAF (Unidad Agrícola Familiar)	8,95

Fuente: Elaboración propia de los autores.

El INCODER define como UAF a la empresa básica de producción agrícola, pecuaria, acuícola o forestal cuya extensión, conforme a las condiciones agroecológicas de la zona y con tecnología adecuada, que le permite a la familia remunerar su trabajo y disponer de un excedente capitalizable.

13.8 Flujo de caja

No se tienen en cuenta los ingresos por los maderables.

Tabla 13.14 Análisis Financiero.

PERIODO	CALCULO DEL TIR				
	1	2	3	4	5
INGRESOS	161.950.000	279.260.000	287.420.000	287.420.000	287.420.000
COSTOS DE PRODUCCION	130.453.733	139.783.883	144.913.032	151.154.181	157.284.331
EXCEDENTE (DEFICIT)	31.496.267	139.476.117	142.506.968	136.265.819	130.135.669
EXCEDENTE (DÉFICIT)	31.496.267	170.972.384	313.479.352	449.745.171	579.880.840
ACUMULADO					
INVERSIÓN	347.222.500				
SALDO SOBRE INVERSIÓN	(315.726.233)	-176.250.116	-33.743.148	102.522.671	232.658.340
INICIAL					
Tasa Interna de retorno (TIR)	-90,93%	-25,1%	17,04%	39,15%	51,01%

Fuente: Elaboración propia de los autores.

14. Conclusiones

Los pequeños productores de carneros de la región Caribe cuentan con una ganadería de doble propósito con bajos niveles tecnológicos y productivos que no les permite sacar adecuado provecho de los recursos de que disponen. Esta ganadería se sustenta en un pastoreo extensivo basado en el uso de pasturas nativas o introducidas ya degradadas, que sostienen a pocas cabezas de carnero por hectárea, deficientemente alimentadas, en especial en las épocas de verano.

En estas condiciones, su ganadería les reporta exiguas ganancias y no está preparada para afrontar los retos de mercado que supone la globalización, y en particular los tratados de libre comercio con Estados Unidos, la Unión Europea y otros importantes exportadores de bienes pecuarios. Tampoco lo está para enfrentar las condiciones climáticas extremas, cada vez más frecuentes como consecuencia del cambio climático.

Mientras tanto, en el país y en la región Caribe se ha venido desarrollando una ganadería basada en sistemas silvopastoriles, los cuales permiten un uso más eficiente y sostenible de los recursos disponibles, una mejor nutrición de los animales, una mayor carga por hectárea, la disponibilidad de sombra y por ende menores temperaturas, todo lo cual repercute en mayores productividad y rentabilidad de las explotaciones pecuarias. No obstante, estos sistemas no han sido adaptados y adoptados por los pequeños productores de ganado ovino y/o caprino de la región.

El programa de mejoramiento de la competitividad de la cadena láctea con pequeños productores de la región Caribe a través de la implementación de sistemas silvopastoriles (SSP) mediante estrategias de innovación rural participativa pretende promover la adopción de estos sistemas por parte de los ganaderos pequeños, tomando como base las experiencias y avances existentes en el país y en la región.

15. Recomendaciones

El uso de SSP para esta región tendrá un impacto positivo y ayudará a contrarrestar efectos negativos generados por manejos inapropiados de todo el sistema ganadero convencional.

Los SSP tienen impactos positivos que pueden ser agrupados en tres grandes componentes: la productividad y la producción, los recursos naturales, y el medio ambiente.

La ganadería ha generado conflictos con los recursos, ya que privilegia el monocultivo (gramíneas), puede ocasionar compactación de suelos, genera gases efecto invernadero y si utiliza insumos químicos de síntesis puede contaminar fuentes de agua.

En contraste con estos efectos negativos de la ganadería convencional, los sistemas silvopastoriles son una opción de producción de carneros de manera sustentable y amigable con el ambiente

16. Referencias bibliográficas

- Henríquez, A., (2009).
- Villareal, A. (1998).
- Corporación PBA, (2012).
- Corredor, Gloria., Vanegas, M., Figueroa, L., Ramírez, M., Herrán, G., Vásquez, N., Aguirre, M., (2006)
- Espinal, C., Covalada, H., Amézquita, V., (2006).
- Botero, Raúl., Russo, Ricardo., (1996a).
- FEDEGAN, (2006).
- Castellanos, J., Rodríguez, J., Toro, W., Luengas, C., (2010).
- Ojeda, P., Restrepo, J., Villada, D., Gallego, J., (2003).
- Castellanos, J., Rodríguez, J., Toro, W., Luengas, C., (2010).
- FEDEGAN, (2006).
- Corporación PBA, (2012).
- Henríquez, A., (2009).
- Corporación PBA, (2012).
- Botero, Raúl., Russo, Ricardo., (1996a).
- Ojeda, P., Restrepo, J., Villada, D., Gallego, J., (2003).
- Op. Cit. pág. 18.
- Espinal, C., Covalada, H., Amézquita, V., (2006).
- Corporación Ventures, (2010).
- Op. Cit. pág. 21.
- Espinal, C., Covalada, H., Amézquita, V., (2006).

Castellanos, J., Rodríguez, J., Toro, W., Luengas, C., (2010).

Ojeda, P., Restrepo, J., Villada, D., Gallego, J., (2003).

Ibid. Pág. 31.

Corporación PBA, (2012).

Espinal, C., Covaleda, H., Amézquita, V., (2006).

Instituto Nacional de innovación y transferencia en tecnología agropecuaria, (2006).

Espinal, C., Covaleda, H., Amézquita, V., (2006).

Op. Cit pág. 33.

Villareal, A. (1998).

Corporación PBA, (2012).

COFAUMARU LTDA., (2011).

Corporación PBA, (2012).

Espinal, C., Covaleda, H., Amézquita, V., (2006).

16. Bibliografía

Botero, Raúl., Russo, Ricardo. (1996a). *Utilización de árboles y arbustos Fijadores de nitrógeno en sistemas sostenibles de producción animal en suelos ácidos tropicales*. San José de Costa Rica. Escuela de Agricultura de la Región Tropical Húmeda.

Castellanos, J., Rodríguez, J., Toro, W., Luengas, C. (2010) *Agenda prospectiva de investigación y desarrollo tecnológico para la cadena productiva cárnica ovino-caprina en Colombia*, Bogotá.

COFAUMARU LTDA. (2011). *Análisis situacional del proyecto productivo autosostenible de pie de cría de ovinos y carne de cordero, en un sistema silvopastoril, en semiestabulación, con un enfoque macrosocial y ambiental*. Cartagena.

Corporación PBA. 2012). *Diagnóstico sobre la implementación de los sistemas silvopastoriles en la Región Caribe*, Bogotá.

Corporación Ventures, Manuales para elaboración de Planes de negocio, ministerio de comercio, (2010).

Corredor, Gloria., Vanegas, M., Figueroa, L., Ramírez, M., Herrán, G., Vásquez, N., Aguirre, M. (2006). *Sistemas Silvopastoriles con uso de biofertilizantes opción tecnológica para el valle cálido del Alto Magdalena*. Bogotá. Produmedios.

Espinal, C., Covaleda, H., Amézquita, V. (2006). *La cadena ovinos y caprinos en Colombia*. Bogotá, [PDF] Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural Observatorio Agrocadenas, Colombia DDET No - 2006 - agronet.gov.co.

FEDEGAN. (2006). *Plan estratégico de la ganadería colombiana 2019*, Por una ganadería moderna y solidaria, Bogotá, Autor.

Henríquez, A. (2009). *Caracterización territorial de los municipios de incidencia del programa de desarrollo y paz del canal del Dique y Zona Costera*. Cartagena.

Instituto Nacional de innovación y transferencia en tecnología agropecuaria. (2006). *Sistemas intensivos de producción Bovina, Manejo e instalaciones*, San José Costa Rica, Autor.

Ojeda, P., Restrepo, J., Villada, D., Gallego, J. (2003). *Manual de Capacitación Sistemas Silvopastoriles, Una Opción para el Manejo Sustentable de la Ganadería*. Santiago de Cali, FIDAR, Primera edición.

Villareal, A. (1998). *Evaluación Financiera de Proyectos de Inversión*. Bogotá. Editorial NORMA.

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo JOSE ANGEL POSADA RODRIGUEZ

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 73-164-756

Nombre Completo JULIO DERMINIO ALZAMORA COVA

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 73-092-409

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

PLAN DE NEGOCIOS PARA EL MONTAJE DE UN PROGRAMA SILVOPASTORIL EN SANTA ROSA – BOLIVAR

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI NO
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizó (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: Jose Angel Pasada R
FIRMA: [Firma]
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 73.164.756
FACULTAD: Postgrados
PROGRAMA ACADÉMICO: ESPECIALIZACION
GERENCIA DE
PROYECTOS

NOMBRE COMPLETO: Julio D. Alzamorá C.
FIRMA: [Firma]
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 73.092.409.
FACULTAD: Postgrados
PROGRAMA ACADÉMICO: ESPECIALIZACION
GERENCIA DE
PROYECTOS

NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____

NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: 30 de octubre 2012.