

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA GANADERA
EN EL MUNICIPIO DEL RETORNO**

**PRESENTADO AL DOCENTE
JAIME RAUL BARRIOS**

**PROYECTO PRESENTADO PARA OPTAR EL TÍTULO DE ADMINISTRADOR
FINANCIERO**

**UNIVERSIDAD DEL LOS LLANOS
CERES MAKU
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA X SEMESTRE
2015**

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA GANADERA
EN EL MUNICIPIO DEL RETORNO**

**ELABORADO POR: NASLY YINETH LÓPEZ GUTIERREZ
ANA MARIBEL CORDERO GUTIERREZ
WILSON RODRIGUEZ RIOS
VICTOR FERLEY ROMERO**

**PRESENTADO AL DOCENTE
JAIME RAUL BARRIOS**

**UNIVERSIDAD DEL LOS LLANOS
CERES MAKU
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA X SEMESTRE
2015**

Señores
Universidad de los Llanos
Villavicencio

Nosotros Nasly López Gutiérrez, Maribel Cordero Gutiérrez, Wilson Rodríguez, Víctor Ferley Romero Gonzalez, mayores de edad, identificadas con la cedula de ciudadanía N° 1.121.845.594 de Villavicencio, No. 52.770.894 de Bogotá, No. 86.056.748 de Villavicencio y No.1.122.132.288 de Acacias-Meta. Actuando en nombre propio en nuestra calidad de autoras del trabajo de grado denominado Estudio De Factibilidad Para La Creación De Una Empresa Ganadera En El Municipio Del Retorno, hacemos entrega también entrega del ejemplar en forma física y electrónica (CD-ROM)

Para constancia, se firma el presente documento en un (1) ejemplar del mismo valor y tenor en Villavicencio, Meta: a los ONCE (11) días del mes de Diciembre de Dos mil quince (2015).

NOMBRES Y APELLIDOS EN MAYUSCULA

C.C. _____ de _____

NOMBRES Y APELLIDOS EN MAYUSCULA

C.C. _____ de _____

NOMBRES Y APELLIDOS EN MAYUSCULA

C.C. _____ de _____

NOMBRES Y APELLIDOS EN MAYUSCULA

C.C. _____ de _____

Nota de Aceptación:

Firma del presidente de jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

AGRADECIMIENTOS

v

Agradecemos a Dios por habernos acompañado y guiado a lo largo de nuestra carrera y nuestras vidas, por ser la fortaleza y esperanza en momentos de angustia y debilidad, por llenar nuestras vidas de aprendizajes, experiencias y felicidad.

Agradecimiento especial a nuestros padres, esposos, esposas y familiares que nos han apoyado incondicionalmente para el desarrollo de nuestros planes y alcance de metas.

También, especial agradecimientos a nuestros tutores quienes, gracias a su entrega y noble labor, contribuyen al desarrollo de un mejor país, formándonos como profesionales competitivos y útiles para la sociedad.

DEDICATORIA

vi

Dedico esta tesis A. DIOS, a Santo Tomás de Aquino, patrono de los estudiantes y a la Virgen María, quienes inspiraron nuestro espíritu para la conclusión de este proyecto de grado. A nuestros padres quienes nos dieron vida, educación, apoyo y consejos. A nuestros compañeros de estudio, maestros y amigos, quienes gracias a sus aportes se desarrolló este proyecto. A todos ellos les agradecemos desde el fondo de nuestra alma.

INTRODUCCIÓN	1
PLATEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
JUSTIFICACIÓN.....	3
Objetivo General	6
Objetivos Específicos	6
MARCO TEÓRICO	7
DISEÑO METODOLÓGICO	10
ANÁLISIS DE RESULTADOS	10
1. ESTUDIO DE MERCADO	10
1.1. ANÁLISIS DEL SECTOR.....	10
1.1.1. Sector Bovino.....	10
1.1.2. Tendencias Del Sector Ganadero	13
1.1.3. La tendencia prevista a largo plazo nivel Mundial	15
ANÁLISIS DEL MERCADO	17
1.2.1. Mercado Potencial.....	17
1.2.2. Consumo per cápita (Mercado potencial Nacional).....	18
1.2.3. Crecimiento del mercado Colombia (Mercado potencial internacional)	18
1.2.4. Panorama de productos sustitutos de la carne.	19
1.2.5. Mercado Objetivo.....	20
1.3. ESTRUCTURA DEL MERCADO NACIONAL	20
1.3.1. Cadena Cárnica Bovina.....	20
1.3.2. Estructura Industria Cárnica de comercialización con % de participación:	21
1.3.3. Mercado Nacional y/o de los Países Objetivos	22
1.3.4. Mercados Seleccionados Para La Venta De Carne Bovina Colombiana	23
1.4. ESTRUCTURA DEL MERCADO REGIONAL	25
1.5. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	28
1.6. ESTRATEGIAS DE MERCADO.....	31
1.6.1. Concepto del producto o servicio.....	31
1.6.2. Estrategias De Distribución.....	33
1.6.3. Estrategias De Precio	34
1.6.4. Estrategias De Promoción	37
1.6.5. Estrategias de comunicación	37
1.6.6. Estrategias de servicio.....	38
1.6.7. Estrategias de aprovisionamiento.....	39
1.7. PROYECCIONES DE VENTAS.....	40
2. ESTUDIO TÉCNICO	40
2.1. Ficha técnica del producto o servicio	40
2.1.1. Ficha técnica del producto final	40
2.1.2. Cualidades Especiales	41
2.1.3. Raza De Ganado Cebú	41
2.1.4. Características de la raza cebuina Brahman:	41
2.1.5. Cualidades Especiales:	42
2.1.6. Estado de desarrollo	43
2.2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	43

2.2.1. Proceso Técnico para la ceba de Bovinos	vii
2.2.2. El beneficio de los cercos eléctricos	48
Ilustración 1 Formas de parcializar potreros	54
2.3. NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS.....	57
2.3.1 Plan de Producción.....	58
2.3.2. Parámetros técnicos especiales.....	58
3. ESTUDIO ORGANIZACIONAL.....	58
3.1. ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	59
MISION.....	59
VISION	59
ANÁLISIS DOFA.....	59
3.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	61
Organigrama Hato Nawv S.A.S	61
Ilustración 2. Organigrama HATO NAWV S.A.S.....	61
4. ESTUDIO ECONÓMICO.....	65
4.1. Costos de producción	65
4.2 Costos Indirectos de Producción	66
4.3 Gastos de comercialización	67
4.4. Gastos Administrativos	68
5. ESTUDIO FINANCIERO.....	69
5.1. Fuentes de Financiación	69
5.2. Proyección de Ingresos.....	69
5.2. Proyección de Egresos	70
5.3. Estado de Resultados.....	71
5.4. Indicadores Financieros.....	72
5. ESTUDIO LEGAL.....	73
6.1. Marco Jurídico.....	74
6.2. Entidades Reguladoras	74
CONCLUSIONES	78
Bibliografía.....	80

Tabla 1. Exportaciones en canal:.....	22
Tabla 2. Consumo de Proteína Animal de Carne de: Res, Pollo y Cerdo (Kg/Hab).....	26
Tabla 3. Variación de Precios al Consumidor.....	31
Tabla 4. Comercialización Enero y septiembre de 2013.....	35
Tabla 5. Gastos unitarios de comercialización.....	36
Tabla 6. Proveedores Locales.....	39
Tabla 7. Ventas en kilogramos proyectados a cinco años.....	40
Tabla 8. Tablas NRC de Requerimientos de Nutrientes para Recría y Engorde de Bovinos	51
Tabla 8. Necesidades y requerimientos.....	57
Tabla 9. Producción de carne proyectada.....	58
Tabla 10. Costo unitario.....	65
Tabla 11. Costo Unitario Mano de Obra.....	65
Tabla 12. Calculo Salario Administrador.....	66
Tabla 14. Gastos de comercialización.....	67
Tabla 15. Gastos de Administración	68
Tabla 16. Proyección de ingresos.....	69
Tabla 17. Plan operativo.....	70
Tabla 18. Estado de Resultados proyectado.....	71
Tabla. 19 Indicadores financieros	72

Ilustración 1 Formas de parcializar potreros	54
Ilustración 2. Organigrama HATO NAWV S.A.S.....	61

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto tiene como finalidad determinar la viabilidad para la creación de una empresa de producción de levante de ganado bovino raza cebú, en el municipio del El Retorno – Guaviare. El funcionamiento de la organización se basa en la compra de novillos de 300 kilos e incrementarlos a 450 kilogramos en seis meses utilizando el modelo de pastoreo rotacional de potreros y suplementos. En este documento encontrará los elementos necesarios para establecer la viabilidad de un proyecto productivo. A continuación se presenta el planteamiento del problema, la justificación, los objetivos, el marco teórico y los aspectos metodológicos que fundamentan y orientan la presente investigación.

También se evidencia el estudio de mercado, el cual es un factor importante para determinar el mercado potencial, mercado objetivo, el modelo de distribución más óptimo y la proyección de los futuros ingresos.

El Título de operación ofrece información respecto al proceso productivo, necesidades y requerimientos y el plan de producción.

Este proyecto ofrece una alternativa de inversión sostenible y ejemplar como modelo de negocio apropiado por los potenciales de la región como apuesta productiva y como opción para el cambio de la economía ilícita que ha afectado el desarrollo de la región.

PLATEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el Departamento del Guaviare la población campesina sub-utiliza los terrenos aptos para la producción de ganadería, se observa que la producción de este sector es con el único fin de subsistir los hogares, es decir, no se evidencia una producción a escala para abastecer nuevos mercados y los pequeños campesinos que lo ven como una oportunidad de negocio, desarrollan la producción ganadera mediante métodos tradicionales lo que eleva los costos y gastos de producción volviendo este sector poco competitivo.

De acuerdo a lo anterior este trabajo de grado permite responder a las siguientes inquietudes: ¿Es sostenible la producción ganadera en el Municipio del Retorno?, ¿Qué tipo de modelo de producción de ganadería sostenible se podría utilizar en el Municipio del Retorno?, ¿Cuál sería la muestra inicial de ganado para evaluar el modelo?

JUSTIFICACIÓN

En Colombia la ganadería es una de las actividades agropecuarias más importantes, incide aproximadamente el 20 % del PIB agropecuario y en el 53 % del PIB pecuario, (DANE E. , 2011). El Departamento del Guaviare cuenta con una producción bovina de 270.570 cabezas de ganado, quienes encabezan el listado son los Departamentos de Antioquia y Córdoba (Fedegán S. , 2013), para nuestra región el municipio del El Retorno ocupa el primer renglón productivo, con una producción de 103.215 cabezas de ganado bovino, con una capacidad de carga de 1,23 cabezas/hectárea, en pastoreo extensivo, con unas ganancias diarias de 380 g/día, en un tiempo de sacrificio de 45 meses. La principal fuente de economía del Municipio de El Retorno es la ganadería, por esta razón recibe el nombre de Capital ganadera del Departamento. Se ha convertido en la principal fuente de desarrollo para la región, sin embargo, presenta problemáticas causada por la no aplicación de nuevas tecnologías y prácticas en suplementación y manejo que permitan lograr una mayor eficiencia en la producción.

Las pasturas del municipio se caracterizan por la baja calidad en la proteína >7% y en los macrominerales fosforo y calcio, indicando una limitación en las praderas, por estar por debajo del requerimiento que necesitan diariamente los animales para producir eficientemente. De acuerdo a las NRC-tablas requerimientos nutricionales, optamos por un producto energético-proteico-mineral, que está diseñado para maximizar la respuesta de aquellos animales que consumen forrajes de baja calidad, logrando así una mejor

respuesta ruminal, haciendo que el proceso se retribuya en carne. Estudios reciente confirman la eficiencia del producto para cubrir las deficiencias en energía, proteína y minerales durante el año, estadísticamente se han reportado unas ganancias diarias de peso-GDP de 850 g/día. El departamento del Meta vereda Santa Rosa con similitudes agroambientales similares a nuestra región con diferencias estadísticamente significativas, 67% más de lo obtenido habitualmente, una relación costo beneficio positiva además de pagarse la inversión por el producto, menores días de permanencia (40% menos) lo que permite tener mejor rotación de capital, menor tiempo en ceba y mayor ingreso por la entrada de nuevos animales.

El presente proyecto se justifica porque con la puesta en marcha de este, se contribuiría al incremento de la producción de la carne bovina, para satisfacer la demanda a nivel departamental y nacional. La demanda de carne a nivel Nacional y mundial goza actualmente de un crecimiento exponencial en ocasión a los procesos de crecimiento demográficos y globalización y tratados internacionales. Así mismo, es un modelo productivo sostenible y rentable, ya que el proceso empleado para la producción minimiza el impacto ambiental, contribuye con el fomento de las buenas prácticas ganaderas y genera excedentes económicos.

El modo de producción de bovinos cada 6 meses, genera mayor rentabilidad y liquidez a la organización. Se seleccionó el sistema de comprar semoviente de 300kg para cebarlos a 450kg en un periodo de 6 meses, puesto que un novillo con descrito peso inicial, ya

tiene desarrollado su sistema digestivo y por lo tanto su ganancia de masa es más efectiva. También, contribuiría al mejoramiento de la calidad de vida de una familia, generando dos empleos directo y uno indirecto, mejora la producción del clúster productivo y sería un ejemplo para la estabilización socioeconómica demás familias que viven el proceso de transmutación de la cultura de lo ilícito a lo lícito.

La aplicación de nuevas tecnologías y conocimientos técnicos y administrativos es condición necesaria para llevar la productividad del sector ganadero bajo el sistema de producción limpia.

OBJETIVOS

Objetivo General

Realizar un estudio de factibilidad para determinar la viabilidad de una empresa (Hato NAWV S.A.S) dedica a la ceba de ganado bovino, raza Cebú, bajo un modelo de ganadería sostenible, en la vereda San Isidro del municipio del El Retorno Guaviare, para el año 2015.

Objetivos Específicos

- Implementar una producción de ganadería sostenible a base mediante pastoreo rotacional.
- Cebear novillos con un suplemento energético-proteínico-mineral alternado con pastoreo inteligente para lograr ganancias de peso superiores a los 850g/animal /día, durante 6 meses.
- Contribuir a la generación de empleo informar mediante la producción de la ganadería.

MARCO TEÓRICO

El objetivo de esta sección es describir las teorías que fundamentan la viabilidad económica y comercial del proyecto para la creación de una empresa (Hato NAWV S.A.S) dedica a la ceba de ganado bovino, raza Cebú, bajo un modelo de ganadería sostenible, en la vereda San Isidro del municipio del El Retorno Guaviare, para el año 2015. Las empresas productoras tiene tres funciones básicas con relación al cliente, que son los productos de calidad que satisfagan las necesidades, comercialización e innovación. Para la comercialización primero es importante realizar un estudio de mercado para determinar la aceptación del producto, los canales de distribución óptimos y la estrategia para la mezcla de marketing.

El estudio de mercado se fundamentó de acuerdo a las teorías de Sapag,N.(1986) & Sapag,R. (1986) “Uno de los factores más críticos en el estudio de proyectos es la determinación de su mercado, ya que así se define tanto la cuantía de su demanda e ingresos de operación, como los costos de operación implícitos” (Sapag Chain, 1986,p.15).

Las teorías que están relacionadas con esta investigación y sustentan una evaluación de proyecto culminan con aspectos particulares como: “La finalidad de un estudio de mercado es probar que existe un número suficiente de individuos o entidades económicas que dadas ciertas condiciones, presentan una demanda que justifican la puesta en marcha del proyecto” (Sapag Chain, 1986,p.38).

Entre los elementos que nos permiten hacer un estudio de factibilidad es indispensable realizar un análisis del mercado que permita tener una perspectiva de la sensibilidad del consumidor, con el fin de poder establecer los parámetros con los cuales se tratara de llegar al consumidor final. Además de que nos permite determinar la postergación o rechazo de un proyecto, sin tener que asumir los costos y el tiempo que implican un estudio económico completo. “Muchos proyectos nuevos requieren ser aprobados técnicamente para garantizar la calidad de su producción, e incluso antes de determinar si son o no convenientes desde el punto de vista de su rentabilidad económica” (Bacca Urbina, 1998,p.32).

Al mismo tiempo, al determinar la demanda se establecen las necesidades técnicas requeridas para el procesamiento del producto que se pretende producir y comercializar, para satisfacerla. Es decir, la determinación del tamaño óptimo de la empresa. Al igual que la localización, ingeniería y análisis administrativo del proyecto, contemplados en el estudio técnico. De acuerdo con las teorías de (Bacca Urbina, 1998)en su libro Evaluación de Proyectos.

El ordenamiento y sistematización de la información de carácter monetario que proporcionan las etapas anteriores se ven condensadas en el estudio económico en el cual se identifican todos los rubros de inversión, costos e ingresos que puedan producirse de los estudios previos y que sirven de base para la evaluación económica. Son la determinación de la tasa de rendimiento mínimo aceptable y el cambio del flujo neto del

efectivo. Ambas tasas y flujos se calculan con o sin financiación. Los flujos provienen del estado de resultados proyectados para el horizonte de tiempo seleccionado. (Bacca Urbina, 1998,p.35).

“El comportamiento futuro de los factores económico de un proyecto es afectado fuertemente por la estructura actual y esperada de un mercado” (Bacca Urbina, 1998,p.32). Esta teoría es indispensable si se trata de una empresa productiva, ya que esto permite determinar la capacidad de producción necesaria, que tipos de procesos deban ser utilizados y que aspectos técnicos en general se necesiten para establecer si el proyecto es técnicamente factible.

“Un estudio de viabilidad debe intentar simular con el máximo de precisión lo que sucedería al proyecto si fuese implementado” (Kennet J., 1994,p.17). Analizando esta teoría se ha llegado a la conclusión del objetivo de realizar un estudio de factibilidad que permita determinar y estimar los beneficios y costos que probablemente ocasionaría, con el fin de poder evaluarse las soluciones y tener un esquema general de lo que se espera recibir.

DISEÑO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación. De acuerdo al carácter, análisis y alcance de los objetivos, se determinó que el tipo de investigación es exploratoria y descriptiva. Exploratoria porque se realizó una investigación de mercado general del contexto económico internacional, nacional y regional de la comercialización de carne de res en pi, con el objetivo de determinar la demanda, canal de distribución y precios del mercado. La investigación también es de tipo descriptiva, porque se requiere evaluar cuantitativamente, los factores y características inherentes al problema, tales como procesos productivos, organización administrativa, análisis financiero y requerimientos técnicos.

Como fuente principal se recurrió a entrevistas con ganaderos y profesionales en producción ganadera y formulación de proyectos productivos, para recolección de información técnica. Como fuente secundaria se utilizaron medios como boletines, libros, revistas y sitios web.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

1. ESTUDIO DE MERCADO

1.1. ANÁLISIS DEL SECTOR

1.1.1. Sector Bovino.

El sector bovino colombiano a raíz de las crisis sanitarias, como la fiebre aftosa, la enfermedad de la vaca loca, entre otras, llegó a experimentar fuerte deterioro en la confianza del consumidor, llevando al sector a una disminución de la demanda mundial de los productos bovinos. En consecuencia a ello, el sector ganadero junto con el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural-MADR-, vieron la necesidad de desarrollar herramientas orientadas a recuperar la confianza del consumidor, dando inicio al proceso de normalización de la trazabilidad de los bovinos en el país (Informe del Sector Cárnico Colombiano, 2010), formulando la Ley 914 de octubre 21 de 2004 por la cual se crea el Sistema Nacional de Identificación e Información del Ganado Bovino- SINIGAN.

Así mismo, con la expedición del decreto 3149 de 2006, se formaliza el sistema nacional de sacrificio en Colombia y se regula la comercialización, transporte, sacrificio de ganado bovino y bufalino y expendio de carne en el territorio nacional, abriendo camino para la instalación de modernas plantas de sacrificio (Boletín análisis por producto, 2010).

El sector bovino colombiano está siendo considerado un sector de gran atractivo para la inversión colombiana por su ubicación geográfica, tiene la capacidad para alimentar el ganado con pasto durante todo el año, cuenta con el cuarto hato ganadero más grande de América Latina, con un inventario ganadero con razas de carne por excelencia como la cebuína, representando el 25% del hato total y entre las cuales se destacan el Brahman por su genética de alta calidad y el Brangus por su alto valor agregado para la ganadería Colombiana de exportación; también están los avances en materia sanitaria que en 2009

le dieron el reconocimiento a Colombia como país libre de aftosa y con riesgo controlado en encefalopatía espongiforme¹, facilitando la producción de carnes limpias, biológicas y orgánicas de gran demanda en los mercados internacionales.

Cabe mencionar que todos los frigoríficos son Tipo I, Los cinco autorizados por el ICA para exportar carne son: Frigo Oriente en Villavicencio, Frigo Sabana en Sincelejo, Frigo Sinú en Montería, Frigorífico Camaguey en Barranquilla y Frigomedio en la Dorada Caldas, es decir, cumplen con las especificaciones de exportación (Friogan, 2011).

El Certificado Sanitario garantiza la plena credibilidad y respaldan el hecho de que la carne bovina que Colombia empezaría a exportar, cuenta con todas las condiciones sanitarias y de inocuidad exigidas, entre otros, los siguientes aspectos: la carne procede de fincas registradas ante el ICA y de animales que cumplieron con los requisitos que exige la entidad; los ejemplares no presentaban indicios de haber padecido enfermedades vesiculares, y el producto se conservó en frigoríficos que se encuentran bajo vigilancia oficial y donde no se han presentado en los últimos seis meses y en un radio de 10 kilómetros, focos de fiebre aftosa.

En Colombia la ganadería es una de las actividades agropecuarias más importantes, incide aproximadamente el 20 % del PIB agropecuario y en el 53 % del PIB pecuario (DANE E. , 2011). El Departamento del Guaviare cuenta con una producción bovina de

¹ Proceso que permite mantener identificados los animales y sus productos desde el nacimiento hasta llegar al consumidor, a lo largo de la cadena alimenticia producción, transformación y comercialización.

270.570 cabezas de ganado, quienes encabezan el listado son los Departamentos de Antioquia y Córdoba (Fedegán S. , 2013) , para nuestra región el municipio del El Retorno ocupa el primer renglón productivo, con una producción de 103.215 cabezas de ganado bovino, con una capacidad de carga de 0,8 cabezas/hectárea, en pastoreo extensivo, con unas ganancias diarias de 380 g/día, en un tiempo de sacrificio de 45 meses (Fedegán, 2011).

En el Departamento del Guaviare, unos de los principales sectores productivos es la carne Bovina, a nivel Departamental se sacrifican 5.520 anuales, y a nivel Nacional se comercializan desde el Departamento hacía el interior del País 25.116 bovinos anual, para un total de 30.636 bovinos comercializados en el año. Aproximadamente el 58.52% van para el frigorífico de Guadalupe en la ciudad de Bogotá, 21.93% van para predios fuera del departamento y ferias en los municipios de Guamal, Acacias y otros del Meta; el 1.53% de los bovinos se comercializan para el Frigorífico de Mosquera, y el 18.02% se Sacrifican en el Departamento (Retorno y San José) (ICA, 2011)

1.1.2. Tendencias Del Sector Ganadero

La ganadería es uno de los sectores más dinámicos de la economía nacional tanto a nivel de producción como de generador de empleo, contribuyendo al 20% del PIB agropecuario, al 1,7% del PIB nacional y generando 950.000 empleos directos que a nivel porcentual equivale el 20% del empleo en el sector agropecuario y el 7% del total nacional (Estudio sectorial carne bovina en Colombia, 2009-2011)

Para la transformación Productiva del sector Cárnico Bovino Colombiano, FEDEGAN estableció el siguiente plan estratégico:

La Visión estratégica del sector; es convertirnos en un jugador importante en el mercado Mundial de carne con una cartera diversificada de mercados; apalancándolo en las óptimas condiciones agroecológicas del país, en el alto potencial de crecimiento del Hato Colombiano, en el gran crecimiento de la demanda de carne de países emergentes, en el limitado crecimiento de producción de nuestros competidores

Objetivo: Estar dentro de los principales 10 productores y 5 exportadores de carne a nivel mundial en el 2032, con una diversificada cartera de mercados y gran variedad de productos.

Visión estratégica de la Cadena;

- ✓ Mejorar las condiciones de sostenibilidad social, generando mayor empleo, desarrollo rural, y asegurando la rentabilidad de las empresas del sector.
- ✓ Fortalecer el desarrollo socio-económico de las zonas rurales aumentando empleos directos al sector.
- ✓ Fortalecer el consumo interno. = Aumentar el consumo per cápita a 30 kg habitante, buscando que la carne refrigerada sea un componente importante.

- ✓ Mejorar las condiciones de sostenibilidad ambiental = Lograr el reconocimiento mundial de la industria Bovina por una prácticas amigables con el ambiente, y una ganadería adaptada al cambio climático. (Fedegán, 2011)

De acuerdo con Fedegán (2010), los cuatro principales productores de carne bovina en el mundo fueron el Nafta (14,4 mill de tons), el Mercosur (11,2 mill de tons), la Unión Europea (7,8 mill de tons) y China (5,7 mill de tons)⁵. En este contexto, Colombia tuvo una producción marginal de 964 mil toneladas. Pese a ello, aún el país se encuentra entre los primeros 11 productores mundiales.

1.1.3. La tendencia prevista a largo plazo nivel Mundial

Para el 2019, se espera que el consumo mundial de carne bovina se incremente en 1%.

Principales factores que han influenciado el consumo;²

- ✓ Brasil y China serán grandes demandantes de carne bovina en cuanto su consumo crecerá más que el promedio mundial.
- ✓ El consumo de carne bovina crecerá marginalmente en Argentina debido a competencia de sustitutos.
- ✓ Importador de carne procesada y productos cárnicos industriales por gran industria de comida rápida e institucional.

² Foreign Agricultural Service - United States Department of Agriculture (USDA), FEDEGAN

- ✓ El mercado ruso es altamente atractivo para Colombia, es un mercado que ha crecido en los últimos años y que por sus relaciones comerciales con Brasil muestra preferencias para la carne proveniente de hatos (*Bos indicus*).
- ✓ Rusia favorece las exportaciones colombianas de carne deshuesada congelada, fresca y/o refrigerada, presentando un menor arancel.
- ✓ A pesar de que el mercado estadounidense es atractivo por su tamaño, es un mercado que se autoabastece y que demanda principalmente carne procesada para su gran industria de comida rápida e institucional.
- ✓ En cuanto a requisitos sanitarios, EE.UU requiere que la carne que importan sea libre de aftosa sin vacunación, haciéndolo un país con altos requisitos sanitarios. Sin embargo, en los últimos años EE.UU ha permitido la entrada de carne procesada de países libres de aftosa con vacunación lo que podría implicar una oportunidad para Colombia.
- ✓ La Unión Europea se ha caracterizado por ser un mercado altamente atractivo por su preferencia por productos de alto valor como aquellos de la Cuota Hilton.
- ✓ China y Hong Kong son mercados altamente atractivos por sus diversificadas preferencias.
- ✓ China continental es un mercado de gran volumen que no se puede autoabastecer y que presenta un gran potencial para aumentar el consumo per cápita. En cuanto a Hong Kong, este es un mercado que demanda carne de alto valor y que además se presta como China-HK e Irán son mercados con alto potencial de crecimiento en

su consumo de carne bovina 66 China- HK puerto de entrada para facilitar el acceso al mercado de china continental.

- ✓ Además, los requisitos sanitarios de China no son tan exigentes como otros mercados globales.
- ✓ Finalmente, Colombia tiene un acuerdo de protección recíproca de inversiones lo que podría facilitar negociaciones entre los dos países.

ANÁLISIS DEL MERCADO

1.2.1. Mercado Potencial

Como mercado potencial Regional tenemos la comunidad del departamento del Guaviare ya que en plan de gobierno municipal 2012-2015 “Abriendo Campo para el Desarrollo” la administración de San José del Guaviare, establece en el ítem 1.1.3 **Subprograma Frigorífico Regional**, Objetivo: Realizar la gestión y construcción del frigorífico regional, el cual atendería la demanda de carne en canal del Departamento. Si multiplicamos el número de habitantes en el departamento, mayores de 13 años (datos estadísticos Coordinación Departamental Sisben al 31 de enero de 2011) el cual se cuantifica en 72.390 y lo multiplicamos por el consumo per cápita promedio anual de 18,7Kg, entonces tenemos un consumo de 1.35 toneladas de carne bovina al año. Hato Nawv solo satisfecerá el 3.17 % del total del consumo en el departamento.

1.2.2. Consumo per cápita (Mercado potencial Nacional)

En los últimos 7 años la demanda doméstica de carne bovina en el país creció un 31.8%. Esto se refleja en un aumento de 3,3 kg en el consumo per cápita en los últimos siete años, al pasar de 15,4 kg/año en 2002 a 18,7 kg/año en 2009.

Se estima que la tasa de extracción de ganado bovino en el año 2011 fue del 15 %; a octubre de 2012 esta tasa fue del 13 %. El consumo per cápita, medido como los kilogramos por habitante consumidos por año, se ubicó en el 2011 en 17,8 kg/habitante/año; a octubre de 2012 esta cifra es de 15,2 kg/habitante/año. (DANE, Estadísticas de la ESAG, 2012)

Fuente: Informe Sector cárnico, MAPFRE)

1.2.3. Crecimiento del mercado Colombia (Mercado potencial internacional)

El sector Ganadero ofrece un crecimiento potencial y sostenido del inventario bovino, alcanzando proyecciones de aumento hasta del 30% para el periodo 2008 - 2017 superando a Brasil, Argentina y Nueva Zelanda; lo que le permitiría ubicarse como líder dentro de los principales países ganaderos, teniendo en cuenta que se prevé que productores como EE.UU., la Unión Europea, Japón, México y Rusia experimentarán descensos en sus existencias.

Los importantes avances en materia sanitaria, la estandarización en los procesos de sacrificio y comercialización permitieron en el 2009 fortalecer tanto el mercado interno como el de exportación, dando lugar a nuevos mercados como lo fue el continente asiático y México.

Se espera que en 2015, el consumo de carne de ganado vacuno se incremente en 8 millones de toneladas, liderado por China, India, México, países del Norte de África y del Medio Oriente. Colombia espera estar certificado libre de brucelosis para el 2012 y al 2017 se espera haber identificado más del 70% de los bovinos del hato nacional, a través del programa de trazabilidad desarrollado por SINIGAN.

El mercado ganadero bovino tiene la oportunidad de asegurar su posición en el mercado internacional por medio de las razas cebuínas (brangus y brahmán), consideradas de alta calidad (Informe Sector Carnico).

1.2.4. Panorama de productos sustitutos de la carne.

Se hace un análisis en relación al precio de venta de los productos sustitutos como la carne de pollo la libra esta en \$3.500 y rinde para dos porciones y si se analiza la carne de bovino esta en \$4.000 rinde para 3 porciones, si observamos, la carne bovina saldría más económica que la de pollo.

1.2.5. Mercado Objetivo

La cadena cárnica Hato Nawv pertenece al primer eslabón de la producción como; productores primarios o ganaderos, seguida de los comercializadores y/o comisionistas de ganado en pie, quien para este caso es el mercado objetivo, de acuerdo a las cartas de intención, estas personas cuenta con activos para la compra de la producción de la empresa.

Los comisionistas se cuantifican en 8, quienes comercializan los semovientes a expandidos de carnes (Famas) de la región y también transportan bovinos en pie, fuera del Departamento, al interior del país, Municipio de Guamal, Acacias Meta (complejos ganaderos) y Los frigoríficos de Guadalupe y el de Mosquera.

Los 8 comisionistas, se ubican en la báscula de la cabecera Municipal de El Retorno, sitio donde se entrega la producción de Bovinos en pie, son pesados para realizar la venta.

1.3. ESTRUCTURA DEL MERCADO NACIONAL

1.3.1. Cadena Cárnica Bovina

Los Ganaderos; Entregan y/o Venden un número de animales al comisionista y/o colocador para que sean sacrificados (generalmente no son grandes volúmenes).

Comisionistas; Transporta los animales hasta la planta de sacrificio y comercializa las canales, despojos, vísceras, pieles, etc. Con el minorista.

Minoristas; Compra al menudeo o al por mayor para distribuir desde los expendidos (famas) al consumidor final.

1.3.2. Estructura Industria Cárnica de comercialización con % de participación:

Supermercados: exhibidoras refrigeradas, autoservicio, 12%.

Industria: Carnes Industriales refrigeradas y congeladas para la gran Industria y fresca para la pequeña y mediana, 5%.

Instituciones: consumo de carnes frescas compradas a los mayoristas. Sin adecuado control oficial. Transporte en caliente, 13%.

Famas especializadas: equipos de frio y exhibición 8%.

Carnicerías: carne a la interpele en gancho y ausencia de higiene en su manejo. No existe transporte refrigerado. Alta manipulación al producto. Alto grado de informalidad, 34%.

Famas nivel medio de higiene: algo de frio y mesones para proceso, 28%.

1.3.3. Mercado Nacional y/o de los Países Objetivos

Actualmente Colombia tiene 5 frigoríficos certificados para la Colombia tiene acceso a la exportación de carne a los siguientes países: Venezuela, Ecuador, Perú, Bolivia, las Antillas, Rusia y Chile. Además, el país con el que se hace el convenio de exportación, avala los requisitos de sanidad específicos requeridos por su gobierno.

Tabla 1. Exportaciones en canal:

Producto	kilos netos		var, %
	2010	2011	
En canal	0	0	NA
Deshuesada congelada	0	0	
Deshuesada refrigerada	913.687	978.673	7,1
Despojos cárnicos	256.450	405.536	58,1
Animales vivos	6.874.818	14.561.075	NA

(Fuente ABCeconomía.com)

La población bovina nacional se estima en 27.359.290 cabezas, un 16% más frente 23.6 millones en el 2008. Del hato ganadero total el 70% corresponde a producción de carne (19.026.750 cabezas), el 28% a producción doble propósito (7.741.010 cabezas) y el 2,16% a leche (591.530 cabezas); mostrando un importante crecimiento la producción de

carne, al 2008 correspondía al 53%. El Departamento del Meta posee el mayor inventario bovino con el 10,2% del total nacional, seguido por Antioquia 9,4%, Casanare con el 8,6% y Córdoba 8,5%. (Fedegán S. , 2013)

Los mercados internacionales exigen carne bovina de calidad certificada. La certificación incluye:

- ✓ **Procedencia:** Las canales bovinas deben provenir de sistemas productivos ubicados en zonas declaradas libre de Aftosa por la OIE (Organización Internacional de Epizootias) bajo condiciones adecuadas de nutrición, salud y manejo.
- ✓ **Procesos:** Las canales deben ser beneficiadas en frigoríficos que utilicen el Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP) y el Sistema de Procedimientos Estándar de Higiene Operacional (SSOP) con el fin de asegurar la inocuidad del producto final.
- ✓ **Trazabilidad:** Un sistema de seguimiento desde la empresa ganadera hasta el consumidor que garanticen el origen y la calidad del producto.

1.3.4. Mercados Seleccionados Para La Venta De Carne Bovina Colombiana

Carne deshuesada = Rusia, Unión Europea, Egipto E irán

Carne procesada= Unión Europea Estados Unidos, Suiza, Japón, Arabia Saudita

Coproductos= China HK, Unión Europea, Rusia, Japón Y Egipto

Con el despacho de seis contenedores con 144 toneladas de carne en cortes por valor de 554 mil 885 dólares, la empresa Camaguey de Barranquilla, en julio del año 2011, comenzó la exportación de carne bovina a Rusia.

Lajud (2011) afirma: “este es el primer paso para entrar a un mercado de gran potencial como el ruso. Ya sabemos que la carne llegó y gustó, por eso estamos esperando el segundo pedido que nos permitirá fortalecer nuestra relación comercial”.

Actualmente siete plantas colombianas cuentan con certificado de exportación otorgado por el Servicio Veterinario Ruso Rosselkhoznadzor.

Mediante un trabajo coordinado entre Proexport Colombia, ICA, INVIMA, los frigoríficos y la Embajada de Colombia en Rusia se cumplieron los requisitos higiénicos exigidos por las autoridades rusas logrando la certificación sanitaria de exportación en marzo de 2011.

Rusia es el segundo importador de carne bovina del mundo, después de Estados Unidos.

El Consejo Superior de Comercio Exterior aprobó la propuesta de nuevas negociaciones de Tratados de Libre Comercio, la cual contempla procesos con 20 países, entre los que están Rusia, Australia, Japón, Singapur, India, China, República Dominicana y Costa Rica, entre otros.

Una negociación para un TLC con China facilita el camino de equilibrar la balanza comercial, de garantizar la llegada de nuevas inversiones y de potenciar el arribo de más turistas de un país que hoy cuenta con más de mil 300 millones de habitantes. Enfócalo a necesidad de consumo de carne.

La confirmación de abrir las puertas a la carne bovina colombiana por parte de Egipto, llegó luego de conocerse recientemente el permiso de importación de este producto por Rusia, gracias a la buena condición sanitaria de esta especie en el país.

Este nuevo mercado abre a los productores y a la industria cárnica nacional grandes perspectivas de negocios, considerando que Egipto es el país más poblado de África y que en 2010 importó en carne congelada deshuesada más de 699 millones de dólares.

1.4. ESTRUCTURA DEL MERCADO REGIONAL

En el mercado regional, específicamente Villavicencio (Meta), si bien, se presenta un mercado variado de ganado en pie en Guamal y Catama (plazas de feria), existe así mismo un mercado de bovinos de calidad extra y primera con un volumen de 800 a 1.000 novillos semanales en el frigorífico de FRIOGAN SA, cuyos productos empacados o carne en canal tienen como destino principal las grandes superficies de Villavicencio y Bogotá, como también distribuidores minoristas especializados o a la exportación. Este se

observa como el mercado potencial de la alianza para un producto de alta calidad como el que se obtendrá con el proyecto. (Friogan, 2011)

Tabla 2. Consumo de Proteína Animal de Carne de: Res, Pollo y Cerdo (Kg/Hab)

Fecha	Carne de	Carne de	Carne de
2003	17,7	16,2	3,1
2004	18,82	16,7	3,3
2005	18,67	18,3	3,3
2006	18,88	20,1	3,7
2007	17,81	21,6	4,3
2008	17,38	23,3	4,3
2009	17,67	22,7	4,2
2010	18,94	23,4	4,8
2011	20,01	23,8	5,2
2012	20,76	23,7	6,04

Fuente: FEDEGAN (2012)

El consumo de carne bovina en el mercado doméstico tiene varios sustitutos. Entre los más importantes se encuentra la carne de pollo y de cerdo. De hecho, la Asociación Nacional de Industriales (ANDI) indica que el consumo de pollo en Colombia, en 2012, fue de 23,7 kg por persona, mayor que el de res, que fue de 20,76 kg por persona y que el de cerdo, de 6,04 kg por persona. (Fedegán S. , 2013)

Pero el de mayor relevancia es el pollo, ya que las cadenas de supermercados cuando no tienen suficiente oferta de carne de res, disminuyen el precio del pollo para que cambie la

demanda del producto y se enfoque en el pollo, cosa que no ocurre con la carne de cerdo, ya que esta tiene un precio más alto que el del pollo.

En resumen, la carne de bovino ocupa un lugar importante en la economía mundial; la producción y consumo de este tipo de carne ha mantenido un comportamiento relativamente estable; se observa que en el mercado mundial empiezan a sobresalir países como India en el panorama de producción y comercialización de este producto.

En Latinoamérica se destaca la producción de Argentina y México. Colombia participa en la producción latinoamericana con el 14 % del total. En Colombia, la estructura de la producción ganadera está caracterizada por los distintos propósitos: cría y ceba, doble actividad y lechería especializada. Las razas cebuinas son destacadas para la producción de carne y la Holstein para la producción de leche.

La producción en el país, medida como la tasa de sacrificio, ha decrecido en un 3 % anual promedio, por las variaciones en el precio de los insumos y la disponibilidad de forraje verde para el alimento de los animales. La región con mayor participación en la producción es la Andina Sur, que se caracteriza por presentar una economía de aglomeración de beneficios, sin ser esta la región con mayor ganado en pie.

Finalmente, la cadena de valor de la producción de carne en Colombia es muy importante, ya que genera negocios tanto en el mercado nacional como internacional, en

fresco así como procesada; su producción e industrialización genera empleos en diversos puntos de la cadena productiva en distintas regiones del país. Del mismo modo, la carne bovina es de los productos con mayor peso dentro del IPC y está ubicada dentro de los cinco productos más importantes en la dieta de los colombianos.

La estructura de la producción de la carne bovina en Colombia se ha mantenido relativamente estable, sorteando tropiezos en comercio exterior como el generado por la baja en las exportaciones a Venezuela, que en ese momento era el mayor comprador del producto. Aunque las exportaciones se han recuperado notablemente a noviembre de 2012, cabe mencionar que el comercio con Perú se vio influenciado positivamente después de las dificultades atravesadas con el comercio con Venezuela. Es importante entonces mantener niveles de producción y estándares de calidad para poder entrar a participar en el mercado mundial y fortalecer la búsqueda de nuevos destinos para la carne y subproductos bovinos. DANE, Boletín mensual insumos y factores asociados a la producción, (2012)

1.5. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

El municipio de El Retorno es un corredor de empresas ganaderas, entre ellos se encuentra ganaderos que manejan sus hatos de forma tradicional en praderas sin tecnificar con potreros de descanso y ocupación que oscilan entre 17 y 21 días y 21 y 42 días respectivamente, suplementado con sal mineralizada con diferentes niveles de

fósforo, los incrementos de peso animal son relativamente bajos (300 a 400 gr/día), FEDEGAN (2006) & PEGA (2019) lo que causa que los animales alcancen el peso comercial (450 kg.) hacia los tres a cuatro años de edad.

Este hecho afecta la calidad de la carne y el precio en frigorífico. Razón por la cual Hato NAWV requiere mejorar las prácticas de manejo de manera fundamental lo concerniente a la disponibilidad de alimento en cantidad y calidad.

El tipo racial predominante en estos sistemas productivos en el departamento, en la actualidad es el Cebú, y sus cruces con Angus, con Holstein y Brahmán por Angus y actualmente el simentah quien se está posesionando a través de la inseminación artificial, con el apoyo de las alcaldía municipales.

La competencia futura radica en los cruces con ganado europeo Simmental y la Aberden-angus opteniendo como Simbrah, Brangus, cruces con Normando, con Limousin, Charolais, etc. Este tipo de producciones proveerán carnes de excelente calidad que se venderán teniendo en cuenta los requisitos de calidad; animales menores de 23 meses de edad, con pesos >450 Kg, cobijando mercados especiales de estratos 5 y 6, como Carulla, Pomona, Carrefour y comercializadoras especiales.

Hato NAWV SAS puede tener una gran ventaja, ya que puede contar con toda la información de las ganaderías, y adicionalmente se mueve en el campo ganadero conociendo cada una de las empresas que pueden ser a futuro grandes competidores.

No hay agremiaciones en el departamento en la producción de carne de res, las asociaciones existentes se dedican al acopio de leche para ser vendida a mayorista.

A la hora de la comercialización los parámetros de trazabilidad son insipientes, animales disparejos en su peso, animales de bastante edad sin la talla de mercadeo.

La mayoría de los animales que se venden en el Departamento, son llevados al Meta donde se someten a un plan riguroso de manejo sanitario y nutricional, buscando tallas comerciales en menor tiempo de cuidado, para ser entregado a frigoríficos de Villavicencio y Bogotá.

La variación de precios ante el consumidor como se observar en los productos sustitutos, en especial la de cerdo, tiende hacer costoso, con una reducción en el consumo por persona, esto se debe a que los costos de producción del animal son mayores debido a que los semovientes son alimentados a base de materias primas de origen animal y vegetal, concurriendo en el incrementos de los costos.

Tabla 3. Variación de Precios al Consumidor

Variación del Índice de Precios al consumidor (Ago 2013 – Dic 2012)

Rubro	Variación %
Res	3.3
Cerdo	3.5
Pollo	2.2
Leche	0.6
Queso	-1.3
Derivados Lácteos	4.9
Alimentos	1.7
Nacional	1.9

Fuente. Indicadores Ganaderos Boletín N° 36

1.6. ESTRATEGIAS DE MERCADO

1.6.1. Concepto del producto o servicio

La demanda de Ganado de carne bovina se encuentra principalmente en los grandes centros urbanos, siendo el mercado de Bogotá el principal centro de comercialización del ganado del Guaviare, la tasa de extracción es del 12% que es levemente inferior al

promedio nacional (14%), y corresponde a novillos cebados de un peso de (450 a 500) kg.

La comercialización ganadera del Departamento se mantendrá orientada hacia los mismos segmentos de mercado tanto a nivel local como nacional, mejorando la calidad del producto de acuerdo a los estándares nacionales en especial lo que corresponde a animales cebados.

El producto que será comercializado a través Hato Nawv SAS es ganado bovino en pie de la raza cebú comercial, con peso aproximado de 450 Kilos, obtenido mediante el modelo **Pastoreo Racional Voisin “PRV”**, en praderas ya establecidas. Alternado con un suplemento Energético-Proteico-Mineral. Se incorporan acciones orientadas hacia las Buenas Prácticas Ganaderas, junto a un sistema de cerca eléctrico que optimiza el uso del suelo y del forraje. El material genético es Cebú comercial que ingresan al sistema con aproximadamente 300 Kg. y salen a los seis (6) meses con 450 Kg. aproximadamente, lo cual equivale a una ganancia diaria de 850 gr/día.

Los productos se comercializaran, en la báscula de la vereda La Vorágine finca del señor Hernán Mora, se le entregaran al mayorista pesado y posterior su embarque.

La fortaleza de la empresa radica que en menor tiempo de ceba, se pueden obtener novillos de (450 a 500 kg) buscando el acabado del animal, asociados con ternera y jugosidad de la carne.

La ganadería bovina se encuentra priorizada a nivel departamental y nacional dentro de las cadenas productivas lo cual permite acceder a programas de desarrollo.

El establecimiento de buenas prácticas de manejo en explotaciones ganaderas permite mejorar parámetros productivos

Hato Nawv SAS hace un análisis donde examina la pérdida de peso en el transporte de los bovinos, de acuerdo a las consultas con los ganaderos, vaqueros, comisionistas, se concluye que un animal pierde 200g/Km.

1.6.2. Estrategias De Distribución

En la actualidad la comercialización del ganado bovino a nivel de pequeño y mediano productor se realiza a través de intermediarios, bien sea para sacrificio a nivel local o para ser comercializado en Villavicencio y Bogotá. La venta se realiza en pie en báscula cercana a la producción. El Departamento no cuenta con un frigorífico para la venta directa.

Los productos serán llevados a la báscula en una jornada de vaquería entre el administrador y el ayudante, además de dos jornales más de vaquería que tiene un costo de \$60.000,00 C/u. La báscula se encuentra a 4Km de la Finca Paraíso donde estará ubicada la ganadería Hato Nawv SAS.

1.6.3. Estrategias De Precio

La dinámica del mercado bovino en pie no requiere de una estrategia de lanzamiento ya que la producción es cada seis meses, con acuerdos comerciales definidos, asumidos en las cartas de intención.

La canasta de insumos de la ganadería, se compone de mano de obra, medicamentos veterinarios, insumos, cercas eléctricas, maquinaria, suplementación alimenticia, etc. La evolución de los precios de algunos de estos productos como los medicamentos revela incrementos que superan la inflación y no se ajustan a la revaluación del peso, a pesar de su componente importado. A pesar de esto, los precios del ganado bovino no se sustentan por los costos de los insumos y materias primas que intervienen en el proceso de ceba, sino por la oferta y la demanda del día de venta.

Precio en Villavicencio

En la tabla N° 2, se presenta la lista de precios de los meses de enero y septiembre de 2013.

Tabla 4. Comercialización Enero y septiembre de 2013

Fecha	Municipio	Frigorífico	Genero	Precio
Ene-13	Villavicencio	Friogan	Machos	3.345
Ene-13	Villavicencio	Catama	Machos	3.233
Feb-13	Villavicencio	Friogan	Machos	3.394
Feb-13	Villavicencio	Catama	Machos	3.200
Mar-13	Villavicencio	Friogan	Machos	3.425
Mar-13	Villavicencio	Catama	Machos	3.328
May-13	Villavicencio	Catama	Machos	3.400
Jun-13	Villavicencio	Catama	Machos	3.400
Jul-13	Villavicencio	Catama	Machos	3.400
Ago-13	Villavicencio	Catama	Machos	3.419
Sep-13	Villavicencio	Catama	Machos	3.400

Fuente: Frigoríficos, Unidad: \$/kilo

Los precios del ganado bovino en pie varían de acuerdo con una categorización y esta se divide en: Extra, primera (1^a), segunda (2^a), tercera (3^a) y desecho, la cual se expresa para machos y hembras que se venden para carne en canal en las plazas ganaderas, frigoríficos.

Actualmente (Julio 2015) el precio de compra del ganado macho de primera en la plaza de Villavicencio es de \$3.700 /kilo en pie, sin embargo. De acuerdo al análisis en compraventas (basculas) en conversatorios con productores, comercializadores y compradores Hato NAWV SAS, estima como base un precio conservador de \$3.600 /Kilo en pie.

Los precios de los semovientes están sujetos a los del mercado departamental, y son regulados por la oferta y la demanda. Con una reducción del 11% al precio en Villavicencio. Los compradores son personas constituidas legalmente, con régimen común, trayectoria y fluido comercial para la compra de los animales. En la dinámica de mercadeo no se manejan descuentos y promociones.

Para la comercialización se incurren en los siguientes gastos de comercialización quienes son asumidos dependiendo de la actividad.

Tabla 5. Gastos unitarios de comercialización

GASTO	IMPUESTO	ENTIDAD	QUIEN ASUME
\$2.600	Venta de ganado en pie	Alcaldía	Hato NAWV SAS
\$5.400	Movilización fuera del Dpto.	ICA	Comprador

Los gastos de peso de los animales están a cargo de Hato NAWV SAS y tienen un valor de \$2000 por animal y será asumido a gastos de comercialización.

1.6.4. Estrategias De Promoción

Hato NAWV SAS, no ve la importancia de llevar los animales a ferias y exhibiciones ya que el mercado está asegurado a nivel municipal y departamental, en un caso dado que sean llevados a un evento esto acarrearía costos de transporte desde el lugar de origen al sitio del evento, y por las altas temperaturas se deshidratan y la movilidad hace que bajen de peso y se tengan pérdidas económicas.

Sin embargo se participará como visitante a ferias ganaderas para estar informados de avances en nuevas tecnologías para procesos de ceba de ganado bovino e implementarlas en Hato NAWV SAS para mejorar volumen y calidad a la vez que se propende por el desarrollo sostenible.

1.6.5. Estrategias de comunicación

Los acuerdos comerciales de Hato NAWV SAS, se manejaran cada seis meses sujetos a la producción, por tal motivos los costos de comercialización son transitorios.

Dado que los compradores son limitados se contara con una agenda de compradores que en ella albergara nombre, dirección, teléfono, para cuando los semovientes cumplan la talla de comercialización, hacer el contacto con los comerciante y allí poder determinar el objeto de la venta, teniendo en cuenta las cartas de intención.

1.6.6. Estrategias de servicio

Los animales que hayan cumplido un pesos superior >450 Kg se destinaran para la venta, donde se contacta el comercializador para verificar el estado sanitario de los animales en potrero, se pacta el precio de acuerdo a la demanda, una vez se fije el negocio se programa la fecha para la entrega en báscula para determinar el peso con exactitud y realizar el pago.

La competencia tendrá las mismas garantías de Hato NAWV SAS, los precios son fijados a través de la demanda.

Los semovientes se entregan en la báscula ubicada en el Municipio de El Retorno Guaviare ya que su comercialización es por kilogramos en pie (vivos) a satisfacción de las partes. El comprador verifica el estado físico del bovino y su tamaño y características. El semoviente que más se comercializa son los cebú, blancos y que tengan un peso superior a 450kg. Los gastos ocasionados por servicio de Báscula y papeleta de venta tienen un costo detallados de la siguiente manera;

Servicio báscula x Bovino	\$2.000
Papeleta de venta x Bovino	<u>\$3.000</u>
Total costo por bovino	\$5.000
Formulario de Tesorería*	<u>\$6.000</u>

* El Formulario se hace en general por el total de la venta de los bovinos.

(Cargado al rubro gastos de comercialización)

1.6.7. Estrategias de aprovisionamiento

Tabla 6. Proveedores Locales

Proveedores	Servicio	Dirección	Condiciones De Compra
Robín Olarte	Venta De Novillos	Cra 20 No 8-13	De Contado
Jesus Blandon	Venta De Novillos	Cra 22 No 11-54	De Contado
Agro veterinaria El Palmar	Materiales E Insumos – Suplementos	Cra 20 No 7-102	De Contado
Casa Marina Del Guaviare ii	Cerca Eléctrica	Cll 9 No 22-24	De Contado

Hato NAWV SAS va a ser una empresa nueva, por tal motivo no hace parte de los proveedores como clientes, esto hace que las primeras compras se tengan que hacer de contado, de acuerdo a la dinámica de aprovisionamiento los créditos serán para futuras compras. Dependiendo del tamaño y volumen de bienes adquiridos, podríamos acceder a descuentos.

1.7. PROYECCIONES DE VENTAS

Las ventas se proyectaron conforme a la capacidad de producción, teniendo en cuenta que hay una demanda del producto (regional, nacional e internacional) insatisfecho y creciente.

De acuerdo al periodo de expansión de la empresa, la cual consiste en incrementar la UGG al 2, se incrementará cada 6 meses la ceba de ganado adquiriendo dos bovinos. Esto significa que en cada lote de producción habrá un incremento de 900 kilogramos.

Tabla 7. Ventas en kilogramos proyectados a cinco años

PRODUCTO	2016	2017	2018	2019	2020	TOTAL
CARNE DE RES EN PIE x Kg	20.250	43.200	46.800	50.400	54.000	214.650
TOTAL	20.250	43.200	46.800	50.400	54.000	214.650

2. ESTUDIO TÉCNICO

2.1. Ficha técnica del producto o servicio

2.1.1. Ficha técnica del producto final

Bovino Macho con peso >450 Kg

Procedencia: Hato NAWV SAS

Peso novillos ceba en kg: 450

Color: Blanco

Rendimiento en canal (%): 58 65

Carne: Magra

2.1.2. Cualidades Especiales

Alta tolerancia al calor

Resistencia a la infestación de parásitos Externos

Raza de Carne Por Excelencia

Hato NAWV SAS, para dar cumplimiento a las características, incurre en los siguientes parámetros, en áreas de dar cumplimiento a los objetivos;

1. Raza de Ganado Cebú
2. Suplementación Estratégica
3. Pastoreo Rotacional
4. Buenas Practicas Ganaderas – BPG

2.1.3. Raza De Ganado Cebú

2.1.4. Características de la raza cebuina Brahman:

- Procedencia: India
- Peso promedio de la vaca en Kg: 500 a 600

- Peso promedio toro en Kg: 600 a 1200
- Peso de los terneros al nacer Kg: 30 a 38
- Peso novillos ceba en kg: 300 a 500
- Color: Gris claro o rojo, hasta casi negro
- Rendimiento en canal (%): 58 65

2.1.5. Cualidades Especiales:

1. Alta tolerancia al calor. El ganado cebuino soporta temperaturas cercanas a los 40' C hasta valores por debajo de los -13'C. En contraste, las razas Europeas presentan una gran sensibilidad al calor y bajo consumo de alimento; como resultado, se afecta la producción de leche y las ganancias de peso.
2. Resistencia a la infestación de parásitos Externos. Presenta alta resistencia frente a las garrapatas y al parasitismo gastrointestinal.
3. Su excelente eficiencia reproductiva disminuye las dificultades al parto. Las hembras tienen una gran habilidad materna con buena producción de leche.
4. Buena ganancia de peso en terneros.
5. Raza de mayor incentivo y de más alto rendimiento en Colombia.
6. La Raza de Carne Por Excelencia.

2.1.6. Estado de desarrollo

La finca está ubicada en la vereda San Isidro, municipio de Retorno Departamento del Guaviare. Se encuentra a una altura de 245 msnm, registrando una temperatura de 25 °C, con una precipitación anual de 2.600 mm, con una temporada seca corta y una lluviosa larga. La dimensión del predio es de 64 hectáreas, 42 están cubiertas de pasto amargo (*Brachiaria decumbens*) cuenta con 2 nacederos dentro de la finca y tres caños: Dinamarca, Chipay y Arena, abasteciendo de fluido hídrico a potreros y vivienda sin depender del cambio climático, las praderas están divididas en cuatro potreros con cerca convencional, cuenta con un corral a la intemperie sin embarcadero, saladeros móviles fabricados artesanalmente y vivienda familiar.

El predio no está registrado ante el ICA, actualmente se arrienda el pasto y los ocupantes velan por la administración de los forrajes y el estado sanitario de los animales.

Las labores ante el ICA se realizarán una vez se tenga la formalidad de arrendamiento entre el señor Merardo Antonio López Quirama quien para efectos figurara como arrendador y Hato NAWV SAS. Una vez se asuma el documento de arrendamiento se realizan las labores de Registro ICA.

2.2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

2.2.1. Proceso Técnico para la ceba de Bovinos

1. Lugar; Predio las Gaviotas, Vereda el Danubio, Municipio de El Retorno, Departamento del Guaviare.
2. Requisitos para ceba: Certificado de la finca expedido por el ICA, la cual ya se encuentra registrada en la base de datos del ICA.
3. Tiempo de Producción: 6 meses
4. Cantidad: 45 Bovinos
5. Características de los Bovinos: Los bovinos serán de raza Cebú, inicialmente tendrán un peso de 300 kg
6. Crecimiento: De acuerdo a la nutrición animal, se estima una proyección de aumento de 150kg/6 meses.
7. Registros: Se llevarán registros de control mensual para verificar su crecimiento o aumento de peso.
8. Nutrición animal; Además del suministro de forrajes y leguminosas, se les suministrará minerales y Nitrógeno para estimular las bacterias ruminales y acelere los procesos para mayor absorción de proteína. Se le suministrará 70 gramos de suplemento nutricional por día/animal.

Existen 3 procesos de producción de Carne Bovina en pie, de las cuales se destacan;

1. Sistema Provenientes de cría = Provenientes de crías, son bovinos que se vende de destete.

2. Sistema de Levante y engorde = Alimentación a base de pastoreo, Disponen de superficie para terminar ciclo de engorde, se venden animales terminados entre 24 y 30 meses, con un mayor peso de 420 kg, manejo sanitario preventivo y curativo del ganado, se comercializa la producción con intermediarios o venta directa.

3. Sistema de Ciclo completo = realizan el ciclo completo (cría, levante y engorde), alimentación a base de pastoreo de pastos naturales y mejorados, finalización de los animales estabulados, disponen de superficie óptima para manejo del ganado y manejan carga ganadera, manejo del ganado por lotes. Su comercialización es más directa.

Aprovechando las condiciones que presenta la finca, y por el valor económico de la inversión, se trabajará con el sistema No2. Sistema de Levante y engorde, Proceso de ceba bajo el sistema rotacional de potreros con cercas eléctricas.

Para mejorar las condiciones de manejo, productividad se trabajará con el sistema de pastoreo Rotacional Intensivo: Este sistema se basa en el aprovechamiento y en el cambio diario de potrero, para regular la frecuencia y el volumen de pastoreo; controlando la calidad, el rendimiento, consumo y persistencia del forraje en un potrero. Mediante este sistema se tiende a optimizar el rendimiento de los animales y disminuir el desperdicio del forraje, esto permite multiplicar la carga animal por hectárea durante un periodo dado, controlar la cantidad de forraje que se consume, su calidad y el tiempo de descanso de cada potrero entre pastoreos.

El sistema de pastoreo rotacional exitoso en las praderas establecidas con pastos mejorados, mediante el uso de cercos eléctricos, se debe establecer la superficie de cada uno de los potreros con base en el número de animales y al tipo de pasto, ya que cada especie de pasto, tiene diferentes tiempos de recuperación después del pastoreo. Se tiene 5 variedades de pastos (Dulce, Brachiaria Decumbens, Mombasa llanero y Brisanta), se trabajará en 30 hectáreas dividido en 4 potreros de 7.5 hectáreas cada uno, se están rotando los animales cada 10 días, tiene un periodo de recuperación cada parcela de 30 días. Se tiene buena fuente hídrica (morichal y Pozo reservorio, bebederos móviles).

Al utilizar el sistema de pastoreo rotacional se ha logrado mejorar la eficiencia de utilización del forraje disponible, al evitar zonas de subutilización y otras de sobrepastoreo dentro de cada uno de los potreros, este sistema se trabajará continuo durante el año, son praderas que se les ha realizado buen mantenimiento y no se la ha hecho sobrecarga de ganado por lo tanto está en capacidad de sostener 45 bovinos dejando las parcelas en recuperación los 30 días.

La cerca eléctrica; es un elemento imprescindible en la finca. A partir de su utilización se puede hablar de la ganadería antes y después de la cerca eléctrica. Obedece a un sistema de impulso intermitente, el cual permite que el animal o la persona reciban una descarga eléctrica sencilla, no peligrosa ni mortal, pero, que es suficientemente agresiva para el animal como para que este evite acercarse a ella o sobrepasarla. Sin embargo los animales los animales son muy inteligentes y aprenden a escucharla cuando está activada

o no y aprovechan cualquier oportunidad para romperla. Siempre el pasto del otro lado de la cerca es más tentador. Al implementar la cerca, debemos hacer una buena compra, pues debe ser funcional y duradera.

La planta debe ser de buena calidad y durable. La unidad se debe colocar en un sitio de fácil acceso para los trabajadores y que éste protegido para evitar accidentes. Tiene un fusible protector de voltaje que puede dañarse con facilidad por lo que se recomienda tener varios repuestos del mismo. El costo de operación es bajo y debe estar activada todo el día si se quiere manejar bien. La cerca tiene capacidad para recorrer hasta 80 kilómetros lineales, por lo cual un aparato puede ser implementado en fincas de considerable extensión. La cerca permite hacer divisiones en los potreros o crearlos.

La cerca eléctrica debe estar colocada siempre adelante y atrás de los animales para que el pasto recién pastoreado empiece inmediatamente su recuperación. Se debe tener siempre alambre a disposición, aislantes, postes portátiles y templadores. La cerca debe ser revisada por lo menos cuatro (4) veces al día para que la línea siempre esté viva.

El objetivo es que salga desde el aparato el impulso y termine donde esté el ganado que estamos controlando. Si tenemos animales dóciles, bastará con una cuerda doble para manejarlos, pero si son animales bravos o tienen cuernos, se deben colocar una línea doble. En áreas muy extensas se debe de cerrar un potrero grande con alambre de púas y dividirlo con la cerca para evitar que los animales al fallar la cerca, empiecen a recorrer

toda la finca. Los animales se acostumbren fácilmente a la cerca eléctrica, pero, si hay problemas, se pone una línea y se le unta melaza, los animales la lamen y les pasa corriente y nunca más volverán a acercarse a la cerca.

Un cerco eléctrico toma energía eléctrica de una fuente del poder y lo entrega a una red electrificada como un pulso. Cuando un animal toca el cerco electrificado recibe un golpe.

Un cerco eléctrico actúa como una barrera psicológica antes que una barrera física.

2.2.2. El beneficio de los cercos eléctricos

1. Costo efectivo, requiere menos trabajo y el material para cercar es convencional. y ligero.
2. Menor daño a los animales, si animales se fuerzan contra el cerco electrificado, ellos resultan generalmente ilesos.
3. Flexible, los espacios entre alambres y diseños de cerco se pueden modificar para controlar una variedad de animales.
4. Aumenta la producción haciendo más fácil subdividir corrales.
5. La vida útil de las cercas convencionales puede ser extendida conectando mediante aisladores cercos eléctricos.
6. Desalienta a intrusos y animales de rapiña

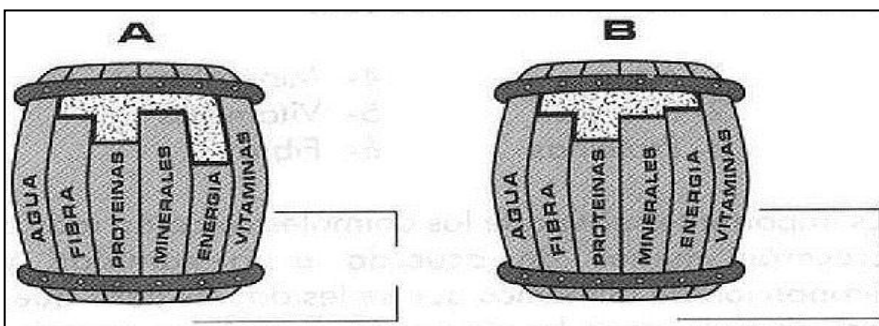
7. Ambientalmente amistoso,- rápido, fácil y económico cercar árboles y vías transitables.

SUPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

Alimentación

Es importante saber que los animales crecerán más o se mantendrán de acuerdo a la cantidad y proporción de alimentos que se les da. Es decir que; por ejemplo, si se les da mucha proteína y energía, pero hace falta fibra, los animales no crecerán bien. O sea que los animales crecen de acuerdo al nutriente que es limitante.

Ejemplo: El barril lo podemos llenar hasta el nivel de la tabla más pequeña y aquí se empieza a salir el agua, por más que le agreguemos, no podremos subir de este nivel, lo que significa que el resto de las tablas se están "desaprovechando".



En el primer caso (A), la limitante es energía, por lo que el animal gana 600 g/día. Si le damos más energía a este animal (caso B), ya la energía no es la limitante

sino que es la proteína, el animal crecerá hasta 700 g/día. Si seguimos dándole más energía al animal la estaríamos "desaprovechando" porque la limitante es, en este caso la proteína. Luego necesitamos llenar este faltante, y así sucesivamente con los otros faltantes hasta encontrar el nivel que produce mejores ganancias

Los bovinos requieren de una dieta o ración con seis componentes básicos o nutrientes que conforman el alimento que se debe suministrar diariamente para un crecimiento óptimo. Estos son:

- | | |
|---------------------|---------------------|
| <i>1- Agua</i> | <i>4- Minerales</i> |
| <i>2- Energía</i> | <i>5- Vitaminas</i> |
| <i>3- Proteínas</i> | <i>6- Fibra</i> |

SUPLEMENTO

La composición de LINEA PREMIUN CEBA está calculada cubrir los requerimientos nutricionales para novillos de ceba entre 300 a 500 Kg en proporción a la Tabla NCR (tabla 5) para que los animales ganen entre 600 a 1.000 gr/día lo que permitirá que los novillos estén listos, con 450 a 500 kg en 6 a 9 meses después de su ingreso. Concierto a las evaluaciones realizadas en la región en prácticas de campo.

Tabla 8. Tablas NRC de Requerimientos de Nutrientes para Recría y Engorde de Bovinos

Peso (Kg)	Ganancia (Kg / día)	E.N.m (Mcal)	E.N.c (Mcal)	P.M. (Kg)	P.B. (Kg)	Ca (gs)	P (gs)
300	0,000	5,09	0,00	0,274	0,409	9	7
	0,300	5,09	1,04	0,374	0,558	16	10
	0,600	5,09	2,22	0,465	0,694	23	13
	0,900	5,09	3,46	0,552	0,824	29	16
	1,200	5,09	4,75	0,637	0,951	35	19
	1,500	5,09	6,06	0,721	1,076	41	22
350	0,000	5,71	0,00	0,308	0,460	11	8
	0,300	5,71	1,17	0,402	0,600	17	11
	0,600	5,71	2,49	0,486	0,725	23	14
	0,900	5,71	3,89	0,567	0,846	29	17
	1,200	5,71	5,33	0,644	0,961	34	19
	1,500	5,71	6,81	0,720	1,075	40	22
400	0,000	6,32	0,00	0,340	0,507	12	9
	0,300	6,32	1,29	0,427	0,637	18	12
	0,600	6,32	2,75	0,503	0,751	24	15
	0,900	6,32	4,30	0,575	0,858	29	17
	1,200	6,32	5,89	0,643	0,960	34	19
	1,500	6,32	7,53	0,709	1,058	38	21
450	0,000	6,90	0,00	0,371	0,554	14	11
	0,300	6,90	1,40	0,451	0,673	19	13
	0,600	6,90	3,01	0,519	0,775	24	15
	0,900	6,90	4,69	0,582	0,869	29	17
	1,200	6,90	6,44	0,642	0,958	33	19
	1,500	6,90	8,22	0,699	1,043	37	21
500	0,000	7,47	0,00	0,402	0,600	15	12
	0,300	7,47	1,52	0,475	0,709	20	14
	0,600	7,47	3,26	0,535	0,799	25	16
	0,900	7,47	5,08	0,590	0,881	29	18
	1,200	7,47	6,96	0,641	0,957	32	20
	1,500	7,47	8,90	0,690	1,030	36	21

Fuente. Adaptada de NRC 2001. Nutrient Requirements of Dairy Cattle. National Academy Press, Washington D.C,

CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO

LINEA PREMIUN (LP) es un suplemento alimenticio que mejora los parámetros productivos en la ganadería bovina logrando una mayor rentabilidad. Este producto es para explotaciones de cría y carne, expresando buenos resultados si se cuenta con una cantidad de forraje suficiente para asegurar la ingesta necesaria de materia, la (LP) CEBA, es un suplemento alimenticio que reemplaza la sal *mineral*, y además aporta *energía, proteína, macro-minerales* y micro-minerales de acuerdo a los requerimientos de la dieta y/o ración, orientados a optimizar los procesos fermentativos en el rumen y mejorar los desbalances de nutrientes del forraje, esto maximiza el potencial de producción del animal.

El retículo y el rumen son los primeros preestómagos de los rumiantes, ambos órganos comparten una densa población de microorganismos como bacterias, protozoos y hongos. Los microorganismos producen proteína microbial esta es casi el 80% de lo que requiere el bovino al día, la cual se digiere en el intestino delgado. La fuente de energía proviene del buen desempeño ruminal en un 70% a través de los ácidos grasos que cruzan la pared del rumen.

Tabla 1 Composición del producto Línea Premium Ceba

LP CEBÁ		
COMPOSICIÓN GARANTIZADA		
Humedad	12.00%	Max

Proteína cruda	8.00%	Min
Equivalente proteico de nitrógeno no proteico	36.00%	Max
Fibra cruda	8.00%	Max
Ceniza	32.00%	Max
Grasas	2.00%	Min

Fuente. SOMEX 2012

Materias Primas

Destilados de maíz, salvado de trigo, salvado de maíz, melaza, sal blanca, urea, fosfato monobicalcico, carbonato de calcio, oxido de magnesio, azufre, óxido de cinc, sulfato de cobre, yodato de calcio, selenito de sodio, carbonato de cobalto, oxido de magnesio.

Pastoreo Inteligente

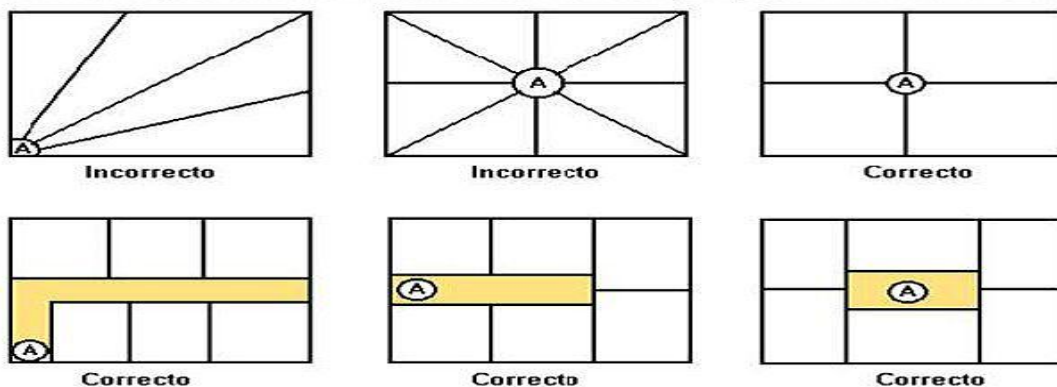
La rotación de potreros disminuye el pisoteo de los pastos por los animales y la compactación del suelo. El tiempo de descanso entre cada pastoreo permite que los pastos se recuperen y que sus raíces crezcan. Cuando hay reservas nutricionales en las raíces, el rebrote de las gramíneas, leguminosas y arbustos forrajeros es más vigoroso, las raíces crecen más gruesas y profundizan más, reduciendo las posibilidades de erosión del suelo

y la rápida escorrentía del agua durante las lluvias, además hay mayor penetración del aire y mayor capacidad de infiltración del agua en el suelo (Moreno & col, 2008).

Como regla general, un grupo de animales debe permanecer máximo dos o tres días en cada potrero. El tiempo de ocupación ideal de cada potrero es de 12 a 24 horas. Según el autor del pastoreo rotacional, André Voisin, 1962, el tiempo de ocupación de una parcela debe ser lo suficientemente corto para que el pasto cortado por el animal no sea cortado dos veces en el mismo periodo.

Se establece un modelo rotacional haciendo uso del pastoreo inteligente, modelo que esta la vanguardia de todos aquellos productores que quieren mejorar sus índices productivos a bajo costo.

Formas de parcelas correctas e incorrectas (adaptado de Voisin 1963).



Nota: La letra "A" representa la aguada. Las tres últimas figuras muestran la forma correcta de realizar un corredor de acceso al agua.

Ilustración 1 Formas de parcelizar potreros

Entre las principales ventajas del programa de ceba en pastoreo, se pueden mencionar:

- Las necesidades de mano de obra son bajas (2 personas pueden atender entre 40 a 120 animales); actividades como vacunaciones, purgas, desyerba de potreros o elaboración de ensilaje, se realizan mediante modalidades como jornales o contratos por labor.
- Los costos de producción son bajos, porque las actividades rutinarias son sencillas, el uso de insumos es limitado y el precio de la tierra es bajo.
- El proyecto de ceba en pastoreo, no requiere de suelos de gran fertilidad, ni pastos de excelente calidad nutricional; se puede trabajar con las praderas que se encuentran normalmente en los predios (siempre y cuando se respeten el tamaño de las franjas diarias y el tiempo de descanso de las praderas).

Bienestar Animal

Por su parte la Organización Mundial de Sanidad Animal (OIE) recomienda respetar las cinco necesidades de los animales, conocidas como libertades: 1. Libertad para expresar un comportamiento natural; 2. mantenerlos libres de hambre, sed y desnutrición; 3. Libres de dolor, lesiones y enfermedades; 4. Libres de miedo y sufrimiento y 5. Libres de incomodidad y molestias (Fedegán, 2011).

Buenas Prácticas Ganaderas – BPG

Las Buenas Prácticas Ganaderas - BPG son normas que se aplican durante el proceso de producción pecuaria, con el fin que la empresa ganadera sea sostenible ambiental, económica y socialmente y de esta manera obtener productos sanos, seguros y de buena calidad.

El establecimiento de las BPG requiere un registro ordenado de todas las actividades que se desarrollan en la finca, de esta manera el productor tendrá una visión más clara sobre el funcionamiento de su empresa pecuaria. “Hacer las cosas bien y dejar constancia de ello”. Estos arreglos permiten que:

- ✓ El ganado tenga comida durante todo el año, incluyendo en las épocas secas; aumente capacidad de carga y con ello la producción de leche y/o carne;
- ✓ Los costos de producción se reduzcan;
- ✓ Los suelos y las fuentes de agua mejoren su calidad;
- ✓ La ganadería siga siendo un buen negocio en el largo plazo, contribuyendo a la conservación y el uso sostenible de los recursos naturales.

Árboles en potreros.

Entre sus proyecciones la organización alternara los potreros con árboles y arbustos (leguminosas arbóreas y maderables) que ofrecen condiciones micros climáticos apropiados para mantener el bienestar de los bovinos en pastoreo: suministro permanente

de sombra, forraje de buena calidad y reducción del estrés calórico). Estos árboles son fuente de alimento para el ganado, por la presencia de especies proveedoras de forraje y semillas de alto valor nutritivo.

2.3. NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS

Para la implementación del presente proyecto Bovino se requieren los siguientes elementos:

Tabla 8. Necesidades y requerimientos

COSTO UNITARIO DE MATERIA PRIMA POR PRODUCTO O SERVICIO				
producción de carne bovino en pie				
MATERIA PRIMA	UNIDAD	VALOR	CANTIDAD	COSTO
Novillos de 300 kg	kilogramo	\$ 3.000	13.500,00	\$ 40.500.000
Sal nitrogenada	kilogramo	\$ 99.000	11,34	\$ 1.122.660
Vitaminas 250 cc	Unidad	\$ 45.000	1,00	\$ 45.000
Purga x 250cc	Unidad	\$ 70.000	1,00	\$ 70.000
Oxitetraciclina x 250 cc	Unidad	\$ 28.000	1,00	\$ 28.000
Vacunas aftosa	Unidad	\$ 1.000	45,00	\$ 45.000
Vacuna Carbon	Unidad	\$ 750	45,00	\$ 33.750
				\$ 0
				\$ 0
Unidad de producción	20.250	41.844.410	Costo total	\$ 2.066
			Vr. Venta	\$ 3.600

2.3.1 Plan de Producción

El plan de producción describe las cantidades y periodos en los cuales se proyecta obtener el producto final.

Tabla 9. Producción de carne proyectada

AÑO	PRODUCTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SE P	OC T	NOV	DI C	TOTAL
1	CARNE DE RES EN PIE x Kg						20.25 0							20.250
2	CARNE DE RES EN PIE x Kg	21.15 0						22.05 0						43.200
3	CARNE DE RES EN PIE x Kg		22.95 0						23.85 0	0				46.800
4	CARNE DE RES EN PIE x Kg			24.75 0							25.6 50			50.400
5	CARNE DE RES EN PIE x Kg				26.55 0							27.45 0		54.000
TOTAL														214.650

2.3.2. Parámetros técnicos especiales

La UGG (Unidad de Gran Ganado) inicial es de 1.5 (45 semovientes en 30 ha). Se desea aumentar este indicador a 2 en un periodo de 5 años. De acuerdo a la nutrición animal del presente proyecto, la ganancia diaria de un semoviente será de 833 gr.

3. ESTUDIO ORGANIZACIONAL

3.1. ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

MISION

Hato NAWV S.A.S es una organización dedicada al levante de Ganado Bovinos, en condiciones de excelente calidad ya que contamos con tecnologías sostenibles de explotación ganadera y con un talento humano altamente calificado y comprometido para satisfacer a nuestros clientes.

VISION

Para el año 2020 Hato Nawv S.A.S habrá producido 241650 kilos de carne de ganado bovino en pie, siendo reconocida como un modelo negocio de micro franquicia, gracias a su posicionamiento en el mercado por la implementación de una imagen corporativa con altos estándares de innovación en la región, por las buenas prácticas ganaderas, sistemas de pastoreo amigables con el ecosistema y utilización de tecnologías de punta.

ANÁLISIS DOFA

A continuación se presenta el análisis DOFA con las respectivas estrategias para mitigar las debilidades y amenazas y a provechar las oportunidades y fortalezas.

DEBILIDADES;

- Manejo contable de la empresa.

Estrategia; Adquirir los servicios de un Contador

- Alto costos de insumo

Estrategia: *Comprar los insumos al por mayor.*

- Alta intermediación en la cadena Comercialización.

Estrategia; *participar Promover uso de subastas para reducir la intermediación*

- Poca transferencia de conocimiento y tecnología en el campo.

Estrategia; *Apoyo de asistencia técnica de las Entidades ICA y SENA.*

OPORTUNIDADES;

- El Departamento del Guaviare está libre de aftosa.

Estrategia; *Calidad de carne y la oportunidad de transportar bovinos en pie al centro del país o para exportar a otro país.*

- Proyecto de pavimentación de las vía principal El Retorno – San José del Guaviare.
- Creciente demanda de carne bovina a nivel nacional e Internacional.

Estrategia; *Buscar la integración vertical hacia adelante.*

FORTALEZA;

- Fuentes Hídricas (Morichal, Pozo Reservorio)

Estrategia; *Conservar las cuencas Hídricas.*

- Emprendedora Joven y con conocimiento respecto del tema, experiencia con el manejo de bovinos.

Estrategia; *Continuar en formación de temas pertinentes a la Ganadería Bovina.*

- Generación de Empleo formal.

Estrategia; *A medida que se genere más producción se generará más empleo.*

- Capacidad de satisfacer la alimentación del ganado con pastura todo el año.
- Territorio libre de fiebre aftosa con vacunación.

AMENAZA; Problemas de Orden Público.

Estrategia; El Ente Municipal tiene un programa plasmado en el Plan de Desarrollo sobre seguridad.

- Industria frigorífica retrasada (No existe) en el Departamento

Estrategia; Los entes departamentales y Municipales inviertan en la construcción de Frigoríficos.

- Vías, en épocas de lluvias, las vías se degradan debido al tráfico vehicular que hay entre El Municipio de El Retorno y San José del Guaviare y que las lluvias son constantes.

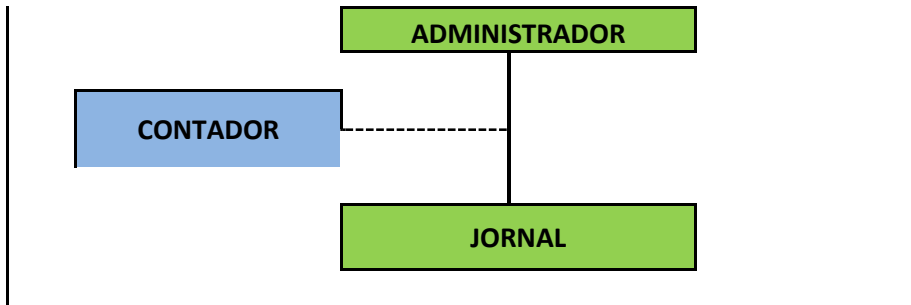
Estrategia; En el Plan de Desarrollo Municipal Departamental se encuentra plasmado mantenimiento y Mejoramiento de vías y El INVIAS Está Elaborando los estudios y Diseños para la Pavimentación de San José a Calamar Guaviare

3.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Organigrama Hato Nawv S.A.S

Ilustración 2. Organigrama HATO NAWV S.A.S

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL HATO NAWV S.A.S



Para el óptimo desarrollo del actuar misional de la organización se requieren los siguientes cargos con sus respectivas funciones.

Cargo	Cant.	Modo de vinculación
Administrador	1	Directo
Administrativo: Contador	1	Indirecto
Jornal	1	Directo

Administrador: El Perfil del administrador debe ser bachiller, capacitación en sanidad Bovina con experiencia o técnico en producción animal bovina.

Funciones

- Debe estar al frente de la gestión de cada una de los Procesos de Producción de Carne (Bienestar de los semovientes).

- La parte legal del hato, tanto de impuestos y declaraciones y formalizando la adquisición de nuevos contratos para el crecimiento y desarrollo del hato ganadero.
- Suministrar la sal o suplemento a los semovientes, estar rotando los semovientes de los potreros.
- Realizar mantenimiento a las cercas
- Estar pendiente que no les falte al agua.
- Coordinar y agendar en Fedegan para el ciclo de vacunación para que no se queden sin vacunar contra la aftosa y carbón.
- Realizar desparasitación y baño de acuerdo a la frecuencia o presencia que realice la mosca, por lo general debe realizarse cada 6 meses.
- Registros económicos; Seguimiento de la captura de ingresos y gastos para efectuar el análisis de ingresos y gastos (Relación costo beneficio).
- Estar al tanto de las condiciones en que se encuentran los empleados de brindar atención y garantías a los mismos así como de mantenerlos capacitados para el eficiente cumplimiento de las actividades.
- Registro de Producción: Identificación numérica de animales, seguimiento mensual de la captura de datos de producción para evaluar avances productivos, impactos productivos.
- Suplementación nutricional estratégica; Apoyo técnico en la aplicación de una alimentación estratégica, para mejorar la condición corporal de los Bovinos y la productividad del hato.

- Manejo de pastoreo y ajuste de carga animal; Se hará Seguimiento del ajuste de la carga animal y manejo del pastoreo para Mejorar la productividad del hato y sostenibilidad del recurso natural

Ayudante (Jornal): Es una persona con capacidad y experiencia del manejo de maquinaria Agrícola (guadaña), y manejo en el sector ganadero.

Funciones

- Se contratará un ayudante por Jornal
 - Tener experiencia en la aplicación de inyecciones (vacunas) para cuando se realice los baños, desparasitaciones, vacunación de los semovientes.
 - Apoyo al Administrador para realizar mensualmente la medición de los semovientes para llevar el registro de aumento o ganancia de peso.
 - Realizar la limpieza de las parcelas o potreros que van quedando en descanso.
- Tiempo a contratar; 15 días por mes, para realizar las actividades mencionadas.

Contador: Ser titulado y tener experiencia en el Área contable.

Funciones:

- Llevar los estados contables y llevará los costos (Ingresos y gastos) ocasionados mensualmente.

4. ESTUDIO ECONÓMICO

4.1. Costos de producción

En la tabla N° 10 se describe los requerimientos de insumos y materia prima para la producción de 20250 kilos de carne de res en pie (producción del primer semestre). El costo unitario de la materia prima se obtiene de dividir el valor total sobre el número de kilos a producir.

Tabla 10. Costo unitario

COSTO UNITARIO DE MATERIA PRIMA POR PRODUCTO O SERVICIO				
producción de carne bovino en pie				
MATERIA PRIMA	UNIDAD	VALOR	CANTIDAD	COSTO
Novillos de 300 kg	kilogramo	\$ 3.000	13.500,00	\$ 40.500.000
Sal nitrogenada	kilogramo	\$ 99.000	11,34	\$ 1.122.660
Vitaminas 250 cc	Unidad	\$ 45.000	1,00	\$ 45.000
Purga x 250cc	Unidad	\$ 70.000	1,00	\$ 70.000
Oxitetraciclina x 250 cc	Unidad	\$ 28.000	1,00	\$ 28.000
Vacunas aftosa	Unidad	\$ 1.000	45,00	\$ 45.000
Vacuna Carbon	Unidad	\$ 750	45,00	\$ 33.750
				\$ 0
Unidad de producción	20.250	41.844.410	Costo total	\$ 2.066
			Vr. Venta	\$ 3.600

Tabla 11. Costo Unitario Mano de Obra

COSTO UNITARIO DE MANO DE OBRA
producción de carne bovino en pie

MATERIA PRIMA	UNIDAD	VALOR	CANTIDAD	COSTO
Nomina administrador	mensual	\$ 774.324	6,00	\$ 4.645.946
Unidad de producción	20.250	4.645.946	Costo total	\$ 229

El costo unitario de la mano de obra directa se calculó teniendo en cuenta los cálculos de la Tabla 12 y proyectando que el 80% de sus labores serán operativas. Por lo tanto tenemos que $\$967.905 * 80\% = \774.324 , el cual es el valor vinculado a la mano de obra directa.

Tabla 12. Calculo Salario Administrador.

SALARIO	CARGO	DIAS	BASICO	SEGURIDAD SOCIAL	PARAFISCALES y ARL	PRESTACIONES	DOTACIONES	TOTAL MES	TOTAL AÑO
\$ 645.000				21,02%	6,44%	21,827			
	Administrador	30	645.000	135.579	41.512	140.784	5.000	967.905	11.614.864
									11.614.864

4.2 Costos Indirectos de Producción

Tabla 13. Costos Indirectos

Concepto	AÑO 1	
	Semestre 1	Semestre 2
# de Novillos	45	47
Costo Unitario Arriendo mensual	\$ 8.000	\$ 8.000
Costo Total Arriendo semestre	\$ 2.160.000	\$ 2.256.000
Costo Total Anual	\$	4.416.000

Concepto	AÑO 1	
MANO OBRA JORNAL	180	
Costo Unitario	\$	25.000
Costo Total	\$	4.500.000
TOTAL CIF	\$	8.916.000

Como se puede apreciar en la tabla 13, los costos indirectos de producción están conformado el valor del arriendo del terreno y de los pastos, el cual esta cotizado en 8 mil pesos por semoviente; y el costo de mano de obra de Jornal el cual se calcula en \$4.500.000, teniendo en cuenta que trabajará 15 días al mes a un valor a todo costo de 25 mil el día.

4.3 Gastos de comercialización

Tabla 14. Gastos de comercialización

GASTOS DE COMERCIALIZACION					
Año	1	2	3	4	5
Transporte de ganado	\$ 100.000	\$ 200.000	\$ 206.020	\$ 268.238	\$ 349.246
Telefonía celular	\$ 60.000	\$ 61.950	\$ 63.815	\$ 83.087	\$ 108.179
Papeleta de venta	\$ 141.000	\$ 294.000	\$ 318.000	\$ 342.000	\$ 366.000
Peso Báscula	\$ 90.000	\$ 192.000	\$ 208.000	\$ 224.000	\$ 240.000
TOTAL	\$ 376.000	\$ 747.950	\$ 795.835	\$ 917.325	\$ 1.063.425

Los gastos de comercialización están compuestos por el valor del transporte del ganado a la báscula, el cual se calcula en 100 mil pesos para el primer año, puesto que solo hay una producción; Los gastos de telefonía para mantener contacto con los proveedores y clientes se estiman en 60 mil pesos al año (las llamadas son ocasionales); los gastos de papelería están presupuestados en \$141.000 resultantes de multiplicar el costo de cada papeleta ganadera (\$3.000) por la cantidad de novillos a vender (45), adicionado al valor del formulario donde se relacionan todos los semovientes (\$6.000).; El costo de la báscula para el primer año se calcula multiplicando 45 x 2000, el cual es el valor unitario (\$2000) por pesaje de cada semoviente. La proyección para los años 2, 3,4 y 5, se efectuó con incrementos del 3,25%, 3,01%, 3,02%, y 3,02% respectivamente. Estos porcentajes fueron tomados como base para el incremento en las proyecciones, teniendo en cuenta que son utilizados por Fondo Emprender para la formulación de proyectos, puesto que están calculados con variables macro económicas, como son la inflación y el IPC.

4.4. Gastos Administrativos

Tabla 15. Gastos de Administración

GASTOS DE ADMINISTRACION					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Administrador	\$ 2.322.973	\$ 2.398.077	\$ 2.469.896	\$ 2.544.122	\$ 2.620.590
Legales	\$ 254.000	\$ 90.000	\$ 120.000	\$ 160.000	\$ 180.000
Imprevistos	\$ 200.000	\$ 206.500	\$ 212.716	\$ 219.140	\$ 226.152
Contador	\$ 3.000.000	\$ 3.097.500	\$ 3.190.735	\$ 3.287.095	\$ 3.392.282

SUBTOTAL	\$ 5.776.973	\$ 5.792.077	\$ 5.993.346	\$ 6.210.357	\$ 6.419.024
-----------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------

Administrador	\$ 11.614.864	\$ 11.990.386	\$ 12.349.479	\$ 12.720.611	\$ 13.102.950
20% Labores Administrativas	\$ 2.322.973	\$ 2.398.077	\$ 2.469.896	\$ 2.544.122	\$ 2.620.590
80% Labores Operativas	\$ 9.291.891	\$ 9.592.308	\$ 9.879.583	\$ 10.176.489	\$ 10.482.360

Los honorarios del contador están estimados en \$250.000 mensuales, en razón a que el volumen de información contable no es significativo.

5. ESTUDIO FINANCIERO

5.1. Fuentes de Financiación

El presente proyecto ostenta como fuente de financiación, los recursos propios del inversionista, a una tasa mínima de retorno del 12% anual. Es decir, 7 puntos más que la actual DTF, la cual está al 5,05%.

5.2. Proyección de Ingresos

Tabla 16. Proyección de ingresos
VENTA DEL PRODUCTO PROYECTADA A CINCO AÑOS

PRODUCTO	2016	2017	2018	2019	2020	TOTAL
PRECIO CARNE DE RES EN PIE x Kg	\$ 3.500.000	\$ 3.613.750	\$ 3.722.524	\$ 3.834.944	\$ 3.950.759	
CARNE DE RES EN PIE x Kg	20.250	43.200	46.800	50.400	54.000	214.650
TOTAL	\$ 70.875.000	\$ 156.114.000	\$ 174.214.117	\$ 193.281.182	\$ 213.341.008	\$ 807.825.308

Los ingresos proyectados para el primer año son de \$70.875.000, puesto que en este año se contabilizó solo un lote de producción. Para los siguientes años los ingresos son más altos porque se proyectan dos lotes de producción.

5.2. Proyección de Egresos

Tabla 17. Plan operativo

DETALLE	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7
Constitución de la empresa	\$ 254.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Nómina Administrador	\$ 967.905	\$ 967.905	\$ 967.905	\$ 967.905	\$ 967.905	\$ 967.905	\$ 967.905
Honorarios Contador	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000
Imprevistos	\$ 200.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Arriendo Terreno	\$ 4.416.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Compra de Novillos	\$ 40.500.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Compra de insumos	\$ 1.344.410	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago Jornal	\$ 375.000	\$ 375.000	\$ 375.000	\$ 375.000	\$ 375.000	\$ 375.000	\$ 375.000
Gastos de comercialización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL REQUERIDO MENSUAL	\$ 48.357.315	\$ 1.642.905	\$ 1.642.905	\$ 1.642.905	\$ 1.642.905	\$ 1.642.905	\$ 1.642.905

DETALLE	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL
Constitución de la empresa	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 254.000
Nómina Administrador	\$ 967.905	\$ 967.905	\$ 967.905	\$ 967.905	\$ 967.905	\$ 11.614.864
Honorarios Contador	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 3.600.000
Imprevistos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 200.000
Arriendo Terreno	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.416.000
Compra de Novillos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 40.500.000
Compra de insumos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.344.410
Pago Jornal	\$ 375.000	\$ 375.000	\$ 375.000	\$ 375.000	\$ 375.000	\$ 4.500.000
Gastos de comercialización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 391.000	\$ 391.000

TOTAL REQUERIDO MENSUAL	\$ 1.642.905	\$ 1.642.905	\$ 1.642.905	\$ 1.642.905	\$ 2.033.905	\$ 66.820.274
--------------------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	---------------

En la anterior tabla se pueden apreciar los egresos mes a mes y el total del proyecto, el cual corresponde al valor de la inversión.

5.3. Estado de Resultados

Tabla 18. Estado de Resultados proyectado

ESTADO DE RESULTADOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	72.900.000	160.581.348	179.202.279	198.811.629	219.441.407
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	46.490.356	102.407.188	114.282.273	126.787.700	139.943.883
Depreciación	0	0	0	0	0
Agotamiento	4.050.000	4.050.000	4.050.000	4.050.000	4.050.000
Otros Costos	0	0	0	0	0
Utilidad Bruta	22.359.644	54.124.160	60.870.006	67.973.929	75.447.524
Gasto de Ventas	391.000	403.725	415.884	428.436	441.366
Gastos de Administración	5.776.973	5.792.077	5.993.346	6.210.357	6.419.024
Provisiones	0	0	0	0	0
Amortización Gastos	0	0	0	0	0
Utilidad Operativa	16.191.671	47.928.358	54.460.776	61.335.137	68.587.134
Otros ingresos					
Intereses	0	0	0	0	0
Otros ingresos y egresos	0	0	0	0	0
Revalorización de Patrimonio	0	0	0	0	0
Ajuste Activos no Monetarios	0	0	0	0	0
Ajuste Depreciación Acumulada	0	0	0	0	0
Ajuste Amortización Acumulada	0	0	0	0	0
Ajuste Agotamiento Acumulada	0	0	0	0	0
Total Corrección Monetaria	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	16.191.671	47.928.358	54.460.776	61.335.137	68.587.134
Impuestos (35%)	5.343.252	15.816.358	17.972.056	20.240.595	22.633.754
Utilidad Neta Final	10.848.420	32.112.000	36.488.720	41.094.541	45.953.380

El proyecto genera utilidades para todos los años, a pesar de que el primer año solo hay un lote de producción, las utilidades son positivas. Son menores que los demás años puesto que en esta se presupuestan los gastos de todo el año, pero la segunda producción se ve reflejada en el segundo año.

5.4. Indicadores Financieros

Tabla. 19 Indicadores financieros

Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	12%
TIR (Tasa Interna de Retorno)	47,30%
VAN (Valor actual neto)	79.281.985
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	1,89
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación).en meses	6 mes
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio (Indique el mes)	12 mes
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio (Indique el mes)	18 mes

Utilizando una herramienta en Excel automatizada y empleada para la formulación de proyectos por Fondo Emprender, se obtuvieron los resultados expuestos en la tabla 19. Como se puede apreciar en esta, la TIR es muy buena, casi un 400% superior a la esperada, así mismo, el período de recuperación de la inversión es de un año y siete meses aproximadamente. El valor actual neto es positivo y supera el valor de la inversión del proyecto.

Los periodos de expansión están parametrizados para cada 6 meses, teniendo en cuenta que en cada venta de lote de ganado, la organización reinvertirá en dos semovientes más, a los iniciales de pertinente periodo.

5. ESTUDIO LEGAL

El tipo de sociedad que se conformará será por Acciones Simplificadas (S.A.S) cuyo marco legal es la Ley 1258 de 2008 y las consideraciones para escoger este tipo de empresa básicamente son las siguientes:

Se podrá constituir con un documento privado en lugar de hacerse con una Escritura pública. Pero si a la sociedad se aportan bienes o derechos como inmuebles, naves, aeronaves y derecho real de usufructo sobre inmuebles, entre otros, se debe constituir por Escritura Pública. Para la organización representaría una deducción en los gastos de puesta en marcha.

La duración de Hato NAWV S.A.S., será indefinida. No está obligadas como las demás sociedades reguladas en el Código de Comercio a tener que especificar el objeto social al que se dedicarán, pues si no lo describen o lo detallan, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita de comercio, permitirá incrementar y diversificar el portafolio de productos o servicios de la organización, como asesoría y asistencia técnica en producción pecuaria.

A continuación se describen los costos y trámites que se deben adelantar ante las diferentes entidades en Colombia para la constitución de una empresa.

6.1. Marco Jurídico

El marco jurídico para esta nueva figura societaria lo constituye la ley SAS (1258/2008), la ley 222 /1995 y el código de comercio. Pues si sobre algún aspecto en particular, la primera ley no establece nada en concreto, se aplicará lo estipulado en las otras dos normas.

6.2. Entidades Reguladoras

Cámara de Comercio: Organización que permite la formalización legal de la actividad empresarial.

DIAN: Entidad encargada de recoger los tributos tanto aduaneros como de impuestos nacionales. Para esto la DIAN a través de Decreto 1909 de 1994 cuenta con los atributos de policía judicial. La DIAN recauda el IVA, el impuesto a la renta y controla todas las actividades aduaneras que van desde la correcta liquidación de los tributos hasta el control cambiario.

Uno de los grandes cambios que trajo la Ley 1607 de diciembre 26 de 2012 es que a partir de enero de 2013 los ganaderos (personas naturales o jurídicas) que vendan animales vivos de la especie bovina (excepto los de lidia) **se convierten en responsables de IVA en el régimen común, pues esas ventas ya no figuran en el art. 424 del E.T.** (bienes excluidos, y que fue modificado con el art. 38 de la Ley) **sino en el 477 del E.T.** (bienes exentos, es decir, gravados pero a tarifa 0%, y que fue modificado con el art. 54 de la Ley).

Les corresponde estar solo en el régimen común y no pueden estar en el simplificado pues a este último solo pueden pertenecer las personas naturales que vendan bienes o servicios “gravados” y que a la vez cumplan todos los requisitos del Art. 499 del E.T. (que no sufrió cambios con la Ley 1607). La DIAN confirma, en su página de internet, que a los “productores de bienes exentos” siempre les toca estar en el régimen común y por eso les asignan la “responsabilidad 19” en su RUT.

La intención del Gobierno al haberlos llevado a esa nueva clasificación es muy importante pues se detecta lo siguiente:

1. Al pasarlos al régimen común esos ganaderos podrán tomar los IVA de sus costos y gastos y llevarlos como un IVA descontable a las declaraciones de IVA formando saldos a favor. Por tanto, esos IVA ya no quedarán como mayor valor de los costos y gastos y que luego restaban al final del año en la declaración de renta pues eso sí sucedía cuando sus ventas hasta diciembre de 2012 eran “excluidas”. En consecuencia, si sus costos se rebajan (pues ya no tendrán sumando el IVA de los costos), y los saldos a favor en IVA se los devolverá la DIAN, se supone que pueden vender a precios más pequeños sus animales.
2. Si ahora la venta de los bovinos vivos son una venta “exenta” en cabeza de los ganaderos, entonces empiezan a quedar obligados a expedir factura de venta en esas ventas pues hasta diciembre de 2012, como la venta era “excluida”, en ese caso muchos ganaderos personas naturales se salvaban de expedir factura pues la norma

del literal “h” del art. 2 del decreto 1001 de 1997 les decía que si solo vendían bienes excluidos, y manejaban topes de ingresos anuales iguales a los que se exigen a personas del simplificado (4.000 UVT), entonces no estaban obligados a facturar. Así que ahora les controlarán mejor sus ingresos a los que antes no facturaban. Si no facturan estado obligados, les aplicarán la sanción de cierre del Establecimiento mencionadas en el literal a) del art.657 del E.T. y el art.658, al igual que las sanciones en dinero mencionadas en el art. 652 del mismo estatuto (ver también los artículos 652-1 y 653).

3. Los nuevos párrafos que le agregaron al art. 477 establecen que aunque la norma mercantil los exonere de llevar contabilidad, **en todo caso sí estarán obligados a llevar contabilidad para efectos fiscales.** Además, se puede entender que esa contabilidad podría ser especial si el ganadero es alguien que decide, frente al impuesto de renta, liquidar su impuesto con el “IMAS para trabajadores por cuenta propia” mencionado en los nuevos artículos 336 a 341 del E.T. creados con el art. 11 de la Ley 1607 (ver en especial el art. 338). Además, si lo obligan a llevar contabilidad, entonces sus declaraciones de IVA sí llevarán también firma de Contador pues cuando una persona está en el régimen común pero no lleva contabilidad (como en el caso de un profesional independiente), sus declaraciones de IVA con todo y saldo a favor no llevan firma de contador por no estar obligado a llevar contabilidad.

CONCLUSIONES

La ganadería es el principal renglón económico en el departamento del Guaviare, sin embargo su nivel de competitividad aún es bajo, debido a grandes deficiencias en la tecnología actual y en los canales de comercialización. En los últimos años se han desarrollado explotaciones ganaderas, mediante el sistema extensivo tradicional, sin incorporar nuevas tecnologías que incrementen la productividad.

El paquete tecnológico propuesto por Hato NAWVS SAS es novedoso en el departamento y apunta a solucionar los principales obstáculos de la producción como son; mejorar el aprovechamiento de las pasturas con proteína <7% con un suplemento comercial Energético-Proteico-Mineral, aumentar la baja capacidad de carga, la degradación y pérdida de capacidad productiva de las praderas y los altos costos de implementación de tecnologías.

Con el Sistema de Rotación Intensivo se obtienen mayor rendimiento y rentabilidad aplicando las nuevas tecnologías y manejos nutricionales, mayor peso en menor tiempo, en comparación con el sistema extensivo el cual es el predominante en la Región, se requiere mayor tiempo y altos costos para producir un kilo de carne.

Así mismo, es un modelo productivo sostenible y rentable, ya que el proceso empleado para la producción minimiza el impacto ambiental, contribuye con el fomento de las buenas prácticas ganaderas y genera excedentes económicos.

La innovación en el presente proyecto se sustenta en la mayor producción de carne bovina en menor tiempo e impacto ambiental, bajo el sistema de explotación pecuaria rotacional, apoyada de nuevas tecnologías con el uso de un suplemento comercial Energético-Proteico-Mineral.

El proyecto productivo teniendo en cuenta la demanda creciente de carne bovina en canal de buena calidad en razón al aumento de la población y del consumo, como también de las expectativas de apertura de nuevos mercados en el exterior, se concluye que existe un mercado suficiente para Hato NAWV SAS, dado que el volumen a producir representa una mínima parte del mercado departamental y nacional.

Este proyecto cumple los requerimientos de rentabilidad, productividad y sostenibilidad, presenta una TIR de 47,30%, 35,30% superior a la esperada por el inversionista planteadas para este proyecto. Esta tasa fortalece el modelo de negocios puesto que al ser alta, soporta variaciones relativas en términos de precio, volúmenes de producción y costos de producción, por lo cual se concluye que Hato NAWV SAS es viable desde el punto de vista financiero.

Bibliografía

- (2009-2011). *Estudio sectorial carne bovina en Colombia*. Colombia.
- Bacca Urbina, G. (1998). *Evaluación de proyectos*. Mexico.
- Boletín análisis por producto, M. (2010). *Boletín análisis por producto*. Colombia.
- cárnico, I. S. (s.f.).
- DANE. (2012). *INSUMOS Y FACTORES ASOCIADOS A LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA*.
- DANE. (2012). *Boletín mensual INSUMOS Y FACTORES ASOCIADOS A LA PRODUCCIÓN*.
- DANE. (2012). *Estadísticas de la ESAG*.
- DANE. (2012). *INSUMOS Y FACTORES ASOCIADOS A LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA*.
- DANE, E. (2011). *Encuesta Nacional Agropecuaria*. Colombia.
- FEDEGAN. (2006).
- Fedegán. (2011).
- Fedegán, S. (2013). *Subgerencia de Sanidad y Bienestar Animal*. Colombia.
- Friogan. (2011).
- ICA. (2011). San Jose del Guaviare.
- Informe del Sector Cárnico Colombiano. (2010). *Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural-MADR*. Medellín.
- Informe Sector Carnico, M. (s.f.).
- Kennet J., A. (1994). *Como iniciar su propio negocio*. Mexico.
- Lajud, R. M. (01 de julio de 2011). *PROCOLOMBIA*. Recuperado el 10 de julio de 2015, de PROCOLOMBIA: <http://www.colombiatrade.com.co/fr/node/2301>
- PEGA. (2019).
- Sapag Chain, N. (1986). *Fundamentos de preparación y evaluación de proyectos*. Mexico.
- Service, F. A. (s.f.). - *United States Department of Agriculture (USDA) Fedegán*.