

Constitución de la Ganadería Ángeles S.A.S.

Eneida Mistelba Niebles Gómez

Universidad Santo Tomas

Facultad de Ciencias y Tecnologías

Administración de Empresas Agropecuarias

Montería

2017

**Constitución de la Ganadería Ángeles S.A.S., como modelo eficiente de la Ganadería
Bovina Doble Propósito, en el trópico bajo latinoamericano.**

Administradora de Empresas Agropecuarias

Elías Dalmiro Guardia Villa

Médico Veterinario y Zootecnista, Esp.

Universidad Santo Tomas

Vicerrectoría de Universidad Abierta y A Distancia

Facultad de Ciencias y Tecnologías

Administración de Empresas Agropecuarias

Montería

2017

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios todo poderoso por todas las bendiciones que ha derramado sobre mí, de las cuales la más grande y maravillosa es mi familia, ellos que son mi razón de ser, por y para quienes existo y lucho cada día de mi vida.

Gracias padre celestial por caminar siempre a mi lado y en los momentos en que siento desfallecer me has llevado entre tus brazos.

A mi madre Doña Leo, mujer divina, amiga y compañera, solo tengo palabras de gratitud y una inmensa deuda por todo el amor y apoyo incondicional. Sin ti no sería nadie.

A mis hijos:

Jerónimo, sabes que eres la razón de mi ser, contigo aprendí la maravilla de ser madre, hijo de mi vida cuanto te amo.

Ángeles, llegaste a iluminar nuestras vidas. Mi niña qué bueno es sonreír con tu mirada.

A todos ellos dedico este trabajo y mis triunfos, todos han contribuido a alcanzar mis metas. Mil gracias a todos.

Firma

Nombre:

Jurado

Firma

Nombre:

Jurado

CONTENIDO

INTRODUCCION	11
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
Antecedentes	13
Situación actual	15
1. OBJETIVOS	18
1.1 Objetivo general	18
1.2 Objetivos específicos	18
MARCO REFERENCIAL	19
Marco conceptual	19
Marco teórico	20
Área de influencia del proyecto	22
Marco legal y Jurídico.....	23
2. DIAGNOSTICO EMPRESARIAL.....	25
2.1 Descripción de la empresa	25
Constitución de la empresa y aspectos legales	25
Generalidades de la finca.....	27
Proceso de registro Ganadero	29
3. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA	30
3.1 Función Planeación	30

3.1.1 Misión	30
3.1.2 Visión.....	30
3.1.3 Objetivos	31
3.1.4 Estrategias	31
3.1.5 Estructura organizacional	31
3.1.6 Diseño y ejecución de planes.	35
3.2 Función Organización	35
3.2.1 Las áreas de la organización	36
3.2.2 La forma como están relacionadas las diferentes áreas	37
3.2.3 Los perfiles de cada cargo	38
3.2.4 La distribución de los recursos físicos, humanos y financieros.....	42
3.2.5 La organización de la autoridad y las responsabilidades	43
3.3 Función Dirección	43
3.3.1 El análisis del estilo de dirección que impera en la empresa.....	43
3.3.2 El proceso de toma de decisiones	45
3.3.3 La ejecución de las actividades según la planificación.....	45
3.3.4 El ambiente laboral	45
3.3.5 Las estrategias de guía y motivación	46
3.3.6 Las relaciones en los equipos de trabajo.....	46
3.3.7 El liderazgo	46

3.3.8 La comunicación.....	47
3.4. Función Control	47
3.4.1 Los tipos de control y sistemas de seguimiento.....	47
3.4.2 Los registros que se manejan (productivos)	47
3.4.3 En que se fundamentan los controles.....	48
3.4.4 Los indicadores de desempeño	49
3.4.5 La utilización de la información obtenida en los controles y seguimiento.....	49
3.4.6 Los informes como producto del control y seguimiento	49
4. ANALISIS DE LA GESTION FINANCIERA.....	51
4.1 Las finanzas de la empresa.....	51
4.2 Los registros contables	55
4.3 La generación de estados e indicadores financieros	56
4.4 El análisis y toma de decisiones con base en los estados e indicadores financieros.....	56
4.5 Los costos y gastos (costos más altos)	56
4.6 Los ingresos que se generan.....	57
4.7 La rotación de cartera.....	58
4.8 La responsabilidad sobre el manejo financiero	58
4.9 La planeación y control de las finanzas de la empresa	59
4.10 Los planes de inversión y financiamiento	59
4.11 Los presupuestos	61

5. ANALISIS DE LA GESTION DE MERCADEO	64
5.1 Los canales de comercialización de la empresa	64
5.2 Las estrategias de mercadeo	64
Concepto del producto	65
Características de la carne bovina.....	68
5.3 Las estrategias de ventas	69
5.4 El diseño de los planes de marketing	69
Estrategias de producto	70
Estrategias de precio	71
Condiciones de pago.....	71
Impuestos a las ventas.....	71
Costo de transporte	71
Estrategia de distribución:	72
Distribución Física	73
Estrategia de comunicación	73
5.5 La segmentación de mercados y determinación de mercado objetivo	75
5.6 La identificación de necesidades y expectativas de los clientes	75
Ventajas competitivas y propuesta de valor	76
Elemento diferenciador.....	76
Ventajas competitivas	76

	9
5.7 El análisis de la competencia	77
5.8 La fijación de precios	78
5.9 Los controles sobre mercadeo y ventas.....	78
5.10 El diseño del producto.....	79
6. ANALISIS DE LA GESTION TECNOLOGICA	82
6.1 La pertinencia de la tecnología utilizada en la empresa, mirada desde la pertinencia de los procesos productivos utilizados y desde los equipos empleados en los procesos.....	82
6.2 La manera como se está administrando el conocimiento.....	83
6.3 La manera como se está administrando la información	83
6.4 La manera como se gerencia los procesos administrativos y productivos.....	84
6.5 Los procesos para búsqueda y selección de tecnologías	84
6.6 La manera como se hace la Negociación y transferencia de tecnologías.....	84
6.7 Los procesos para Asistencia técnica (Expertos, Consultores, Centros de I&D, Universidades) y Servicios técnicos (normalización, metrología, control de calidad, certificación de calidad, pruebas y ensayos de calidad)	85
7. ANALISIS DE LA GESTION HUMANA	86
7.1 Los procesos de capacitación	86
7.2 La identificación de necesidades de capacitación y entrenamiento	86
CONCLUSIONES	87
BIBLIOGRAFÍA.....	90

Índice de tabla

Tabla 1 <i>Proyecciones Ganaderia Angeles S.A.S</i>	51
Tabla 2 <i>Salidas Ganaderia Angeles S.A.S</i>	53
Tabla 3 <i>Criterios Financieros Ganaderia Angeles S.A.S</i>	54
Tabla 4 <i>P&G Ganadería Ángeles S.A.S</i>	55
Tabla 5 <i>Resumen de la Inversion Ganaderia Angeles S.A.S</i>	61

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Consumo de Leche en Colombia Año 2015. Fuente: Oficina Planeación FEDEGAN	21
Ilustración 2. Ubicación Geográfica del Corregimiento de Margento. Fuente: Google Earth.	26
Ilustración 3. Matriz DOFA Ganadería Ángeles S.A.S. Fuente: Elaboración propia.	34
Ilustración 4. Organigrama Ganadería Ángeles. Fuente: Elaboración propia.	36

INTRODUCCION

Kiany (2012) en su obra *Importancia de la administración de empresas agropecuarias* afirma lo siguiente:

La gestión administrativa es sin lugar a dudas el primer paso para la construcción de una empresa agropecuaria que quiera alcanzar metas importantes, pues de otra manera no es posible la planeación y diseño de proyectos productivos exitosos, en Colombia el sector agropecuario tiene un desarrollo que aún está muy lejos de los estándares internacionales para poder hablar de competitividad y de globalización exitosa.

Esta es la razón por la cual los profesionales del sector deben promover de manera permanente la implementación de esta herramienta en los sistemas productivos que tenemos en nuestro país, la administración de empresas agropecuarias es importante ya que:

Guía a los productores individuales en el mejor uso de sus recursos en una manera que es compatible con el bienestar de la sociedad.

Proporciona un análisis fundamental sobre la eficacia en la combinación de los recursos a nivel nacional, que pueda servir como base para el mejoramiento de la administración pública de los mismos, en lo que se refiere al planteamiento de la política agrícola o a la orientación de las instituciones que controlan la eficiencia de la producción.

Integra y aplica un conjunto de ciencias, campos de estudio y la tecnología agropecuaria a la solución de los problemas administrativos, sociales, culturales y de la eficiencia físico - económica de la producción dentro de la empresa agropecuaria.

Es importante destacar que la producción agropecuaria tiene características particulares que la diferencian de las que se podrían denominar no agropecuarias por Ej.: industrias - servicios - etc.

Y estas diferencias radican en tres características:

El proceso productivo es biológico. (Se trabaja con plantas y animales a los cuales hay que respetar sus ciclos).

La producción requiere de tierra no solo como sostén o espacio físico sino como insumo activo.

La producción depende de las condiciones ecológicas del medio.

Por todas estas razones se puede concluir que la empresa agropecuaria es un sistema complejo donde interactúan muchos factores para lograr el objetivo planteado. Debido a esto es necesario que el productor tenga los conocimientos para poder interpretar este complejo sistema, se capacite permanentemente y disponga del tiempo necesario para juntar información, ordenarla y analizarla.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Antecedentes

El municipio de Caucasia a lo largo de su historia ha tenido una gran variación en la economía municipal, en donde se han destacado la explotación agrícola, minera y ganadera como actividades lícitas y por otra parte los cultivos ilícitos también hacen presencia en el municipio. En cada una de ellas, tanto las lícitas como las que no lo son, ha florecido la economía municipal, el problema principal radica en que cuando las actividades ilícitas se ven comprometidas por las acciones del estado una gran cantidad de mano de obra rural queda totalmente desocupada y sin poder adquisitivo, algo similar ocurre con la minería pues se trata de un recurso natural no renovable y cuando las tierras terminan de ser explotadas solo queda desolación y necesidades en la población.

Es necesario entonces en un país como el nuestro y en una subregión tan golpeada volver a mirar el campo como nuestra verdadera y real opción de generación de trabajo y riqueza, mejorando la calidad de vida de los pobladores rurales afectando lo menos posible el ecosistema natural.

Mi nombre es Eneida Mistelba Niebles Gómez, estudiante de Administración de Empresas Agropecuarias de la Universidad Santo Tomas de Aquino, CAU Montería.

Soy oriunda del municipio de Caucasia Antioquia, de familia de ganaderos y agricultores, mi vida entera se ha desarrollado entorno al sector agropecuario lo que me ha servido para adquirir una amplia experiencia en todos los temas relacionados con el sector agropecuario, además he

trabajado por estar actualizada en temas concernientes al campo, por medio de cursos teóricos prácticos, talleres, días de campo y jornadas de capacitación.

Con la **Ganadería Ángeles S.A.S**, pretendo ser actor en el crecimiento del mercado municipal, regional y departamental, realizando una labor muy conocida para mí, con la cual puedo generar empleo para la mano de obra rural, a través de la **Ganadería Ángeles S.A.S** deseo desarrollar una explotación bovina doble propósito, el corregimiento de Margento Municipio de Cauca en el departamento de Antioquia, en la cual se producirá y comercializara Leche fresca de bovinos y carne en forma de terneros desdotes y vacas de descartes bovinos. Cabe anotar que las crías que se pretende producir serán animales de alto valor genético, puesto se desarrollaran por medio de Biotecnologías como es la Inseminación Artificial a Tiempo Fijo (IATF), de manera que estas crías perfectamente servirán como remplazos, con lo que se mejora cada día la calidad genética del hato y consecuentemente la de los productos finales de la empresa. Todos estos productos se obtendrán bajos los mejores estándares de calidad, obtenidos por medio de la implementación de las Buenas Practicas Ganaderas (BPGs), Buenas Prácticas de Ordeño (BPO), Buenas Prácticas de Alimentación Animal (BPAA), además de toda la normatividad correspondiente.

Por analogía, llamamos ganado doble propósito a aquel que tiene la propiedad de producir leche y carne. El sistema puede enfatizarse hacia la producción de carne o hacia la producción de leche. A este último le llamaremos ganado doble propósito lechero.

Francisco Restom (citado en Preston 1976, Montoni y Col. 1975, Vasco), han calculado que el doble propósito puede incrementar los ingresos en el orden del 48 al 67 por ciento más que la producción especializada en carne.

De la misma forma, Francisco Restom (citado en Ruiz 1982) encontró que criadores de ganado de doble propósito que enfatizan la producción de leche en Costa Rica, producen 258 por ciento más de leche y 25 por ciento de carne por hectárea, lo que representa un ingreso neto por familia del 42 por ciento mayor que las que enfatizan la producción de carne.

Por otra parte, indica que en el trópico latinoamericano es elevada la contribución del doble propósito en la producción lechera total. Francisco Restom (citado en Unam, Sere y Vaccaro 1985, Ríos y Col 1986), establecieron que en Colombia, México, Panamá y Venezuela aportan entre el 45 y el 85 por ciento del total de la leche producida en esos países.

Situación actual

El doble propósito en Colombia, de los cuatro millones de vacas que se ordeñan en Colombia, tres millones doscientos mil son de doble propósito.

Con este rebaño, decenas de millares de productores rurales garantizan su sustento y el de sus familias suministrando al consumo anualmente alrededor de 3.600 millones de kilos de leche líquida, que corresponden a más del 60 por ciento de la producción nacional; el resto lo produce el ganado especializado, que cuenta con alrededor de un millón vacas.

Entre las áreas ganaderas de doble propósito, se encuentran la de la región Caribe o Costa Norte, conformada por rebaños cebú/criollo que se han venido cruzando, generalmente sin control, con razas especializadas en producción de leche, en la que predomina la Parda Suiza y la Holstein.

El sistema de explotación es extensivo, y la alimentación se basa casi exclusivamente en pastos, sal mineral y agua sin suplementación, excepto en la época seca, cuando generalmente es necesario suplementar.

La región Caribe ocupa un área de 132 mil kilómetros. Temperatura promedio 28 grados centígrados, humedad relativa, 80-85 por ciento y precipitación de 1.200 milímetros.

Pero no obstante que el trópico colombiano cuenta con esta importante población de ganado bovino, abundantes recursos naturales y muchos años de haberse establecido, al sistema no se le ha dado la importancia que merece.

La mayor atención se le ha dado, sin duda, al ganado especializado en producción separada de carne o leche, probablemente debido a que es más fácil y cómodo recibir y aplicar tecnologías generadas en países avanzados, que producir esta tecnología para el doble propósito.

Esto ha ocasionado que al doble propósito se le considere ineficiente comparado con los parámetros obtenidos por otros ganados en condiciones ambientales más favorables, como son las regiones con climas de baja radiación solar, abundantes recursos forrajeros y nutricionales disponibles que se encuentran, por ejemplo, en los países europeos, Argentina, USA, y Nueva Zelanda.

Francisco Restom (citado en Arango, 1986, Sere, 1986) coinciden en que esa falta de atención se debe a la influencia que esa tecnología generada en países avanzados para la explotación ganadera ha tenido sobre las entidades pecuarias encargadas.

En Colombia las ganaderías de doble propósito se localizan principalmente en zonas del trópico bajo con alturas entre 0 y 1000 metros sobre el nivel del mar, como: los valles de los ríos Magdalena y Cauca, la Costa Atlántica y los Llanos Orientales, con sistemas extensivos de producción, baja utilización de insumos y producción con razas *Bos indicus* y mestizaje con *Bos*

taurus, en algunos casos (Uribe, F.; Zuluaga, A. F.; Valencia, L.; Murgueitio, E. y Ochoa, L.-CIPAV, 2011).

Según la Encuesta Nacional Agropecuaria, ENA (DANE, 2014), durante el año 2013 el inventario de ganado bovino en Colombia alcanzó 20.920.410 de cabezas, de las cuales 8.949.935 se encontraban bajo el sistema de producción de doble propósito. El departamento del Cesar fue el de mayor número de cabezas bajo este sistema de producción, con 1.202.428, seguido por los departamentos de Magdalena, Córdoba y Santander. DANE (citado en Servicio Nacional de Aprendizaje [SENA], Federación Nacional de Ganaderos [Fedegán], 2013), en igual sentido, el doble propósito produce anualmente 3.479 millones de litros de leche, que corresponden al 57,5 % de la producción nacional.

1. OBJETIVOS

1.1 Objetivo general

Constituir legalmente la empresa “**Ganadería Ángeles S.A.S.**”

1.2 Objetivos específicos

- ✓ Generar 6 empleos directos en la empresa “**Ganadería Ángeles S.A.S.**” como aporte al desarrollo social de la región, con el fin de mantener y preservar la mano de obra campesina.
- ✓ Producir y comercializar en el primer año a partir del quinto mes 63.360 litros de leche, en el segundo año 61.560 litros, en el tercer año 63.180 litros, en el cuarto año 71.820 litros y en el quinto año 73.710 litros.
- ✓ Vender en el primer año \$63'360.000 por concepto de leche fresca, para el segundo año de \$97'245.205 por concepto de leche fresca y crías desteta, para el tercer año de \$93'690.803 por concepto de leche fresca y crías desteta, para el cuarto año de \$117'530.805 por concepto de leche fresca, crías desteta y vacas de descarte y para el quinto año de \$122'439.202 por concepto de leche fresca, crías desteta y vacas de descarte.
- ✓ Maximizar la producción mediante la implementación de un esquema de suplementación nutricional que permita a los animales expresar su capacidad productiva real.
- ✓ Mejorar los parámetros reproductivos de la empresa a través de la utilización de biotecnologías de la reproducción Inseminación Artificial a Terminado Fijo (IATF).

MARCO REFERENCIAL

Marco conceptual

Buenas Practicas Ganaderas (BPGs): se refieren a todas las acciones involucradas en el eslabón primario de la ganadería bovina, encaminadas al aseguramiento de la inocuidad de los alimentos carne y leche, la protección del medio ambiente y de las personas que trabajan en la explotación.

Ganado doble propósito: sistema tradicional del trópico bajo latinoamericano en el cual se produce carne y leche simultáneamente utilizando como base vacas cebú/criollas o cruzadas con razas lecheras europeas, lo que generalmente va acompañado de la cría de terneros mediante amamantamiento.

Ganado F1: llamados media sangre, se valoran por el vigor híbrido entre razas de un bos taurus y un bos indicus, de acuerdo a las expectativas que tenga el ganadero en su actividad económica, ya sea de carne o leche. Los F1 son animales con un costo superior respecto de los comerciales, pero se constituyen en los bovinos más destacados por su alto valor genético, lo que repercute en la producción.

Impacto: efectos amplios, directos o indirectos, de tipo económico, social o ambiental entre otros que resultan de la ejecución de un conjunto de acciones, las cuales son susceptibles a ser percibidos a mediano y largo plazo.

Inseminación Artificial a Término Fijo (IATF): es una técnica que, mediante la utilización de hormonas, permite sincronizar los celos y ovulaciones con lo cual es posible inseminar una gran cantidad de animales en un período corto de tiempo.

Insumos: recursos requeridos para la ejecución de un proyecto o plan de trabajo en general, que se movilizan para producir resultados y alcanzar objetivos. Típicamente incluyen personal, fondos, equipos e instalaciones.

Sociedad por Acciones Simplificada (SAS): Es un nuevo tipo de Sociedad Mercantil para constituir una micro o pequeña empresa vía Internet en un solo día y de forma gratuita. Sólo necesitas tu firma electrónica (e.firma) y la Autorización de uso de denominación o razón social.

Software Ganadero SG: programa para ganadería, el manejo de bovinos y búfalos, lechería cría y ceba. Programa de gestión en ganadería, utilizado en Colombia por ganaderos y profesionales. También es utilizado por universidades e institutos en la capacitación de sus futuros egresado, y por cooperativas, asociaciones, fondos y comités de ganaderos.

Suplementación animal: La suplementación es una práctica que permite suministrarle al animal algún nutriente que escasee en su dieta, ya sea en forma estructural para mejorar la productividad, o coyuntural. Es una herramienta, relativamente fácil implementación, sin inversión costosa en instalaciones, fácil de presupuestar y sin necesidad de mano de obra mayormente capacitada.

Suplementación estratégica: es utilizada en forma estratégica, siendo aplicada en momentos precisos y en cantidades controladas para corregir problemas específicos.

Marco teórico

Los lácteos son una fuente importante de energía alimentaria, proteínas y grasas. Uno de los beneficios más reconocidos es el gran aporte de calcio: un vaso de leche de 250 ml aporta 300

mg. Un mineral que tiende a perderse rápidamente durante la etapa de envejecimiento, por lo que su consumo en las etapas de niñez, adolescencia y adultez es clave.

Según la FAO, los productos lácteos tienen un enorme potencial para mejorar la nutrición de las personas y en especial de aquellas que están en condiciones de pobreza. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO, 2014).

Dinero (citado en FAO, 2015) La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) recomienda que se deban consumir 180 litros de lácteos por persona al año. En Colombia, se consumen en promedio 141 litros/persona/año. El consumo se establece en los estratos altos son los de mayor consumo con cerca de 170 litros/persona anual.

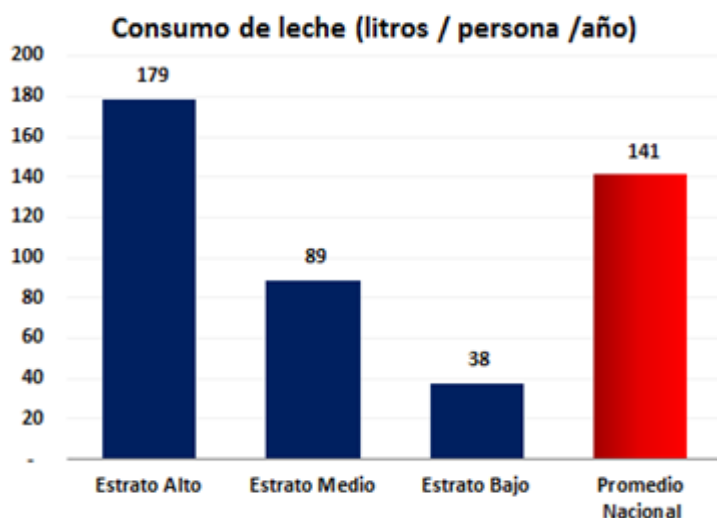


Ilustración 1. Consumo de Leche en Colombia Año 2015. Fuente: Oficina Planeación FEDEGAN

FAO (2014) Para combatir de manera eficaz la malnutrición y la subnutrición, deben suministrarse 20 gr de proteína animal per cápita al día, o 7,3 kg al año. Esto puede lograrse

mediante un consumo anual de 33 kg de carne magra o 45 kg de pescado o 60 kg de huevos o 230 kg de leche. Estas fuentes generalmente se combinan en la ingesta alimentaria diaria, pero hay regiones donde no todas ellas se encuentran fácilmente disponibles, en cuyo caso es preciso incrementar la ingesta de las restantes.

El programa de la FAO sobre carne y productos cárnicos tiene como objetivo prestar asistencia a los países miembros a fin de que puedan aprovechar las oportunidades de desarrollo del sector pecuario y mitigación de la pobreza a través de la promoción de sistemas inocuos, eficaces y sostenibles de producción, elaboración y comercialización de carne y productos cárnicos.

Finalmente con la implementación de los sistemas doble propósito lo que se busca es hacer más rentable las ganaderías, en la medida que se cuenta con un flujo de caja diario por concepto de la venta de la leche, adicionalmente se obtienen entradas periódicas por la venta de terneros destetes y esporádicamente la venta de vacas de descarte.

Área de influencia del proyecto

Alcaldía de Caucasia (2016) Caucasia: El municipio de Caucasia se encuentra localizado al norte de Antioquia, en los límites con el departamento de Córdoba y en la subregión antioqueña del Bajo Cauca. Es uno de los municipios más importantes de la zona debido a su privilegiada ubicación geográfica, cerca de la confluencia de importantes afluentes colombianos como el río Cauca y el río Nechí. El área rural de Caucasia, hace parte de la sabana de Córdoba y Sucre, en el lugar de confluencia de las subculturas paisa y sabanera (costeño). Tiene una extensión total de 1411 km², la cabecera municipal se encuentra a 50 M.S.N.M.

El municipio de Caucasia cuenta con 10 corregimientos, entre los cuales se encuentra el corregimiento de Margento y 43 veredas.

Caucasia es el eje de la actividad comercial del Bajo Cauca y el de mayor densidad de la población de la región. La pesca, la agricultura y la minería fueron los sectores básicos al comienzo de su vida; en la primera mitad del siglo, su desarrollo estuvo ligado al río Cauca y más tarde el desarrollo de la economía se da de forma paralela con la construcción de la troncal de occidente; la minería es el sector que lo impulsa definitivamente a alcanzar por cinco años consecutivos el título de Municipio mayor productor de oro en Colombia, pero al mismo tiempo la explotación del oro lo llevó a la crisis económica y ambiental. Caucasia es el mayor productor de ganado de la subregión, es considerada como centro comercial del Bajo Cauca, puesto que abastece de víveres, abarrotes e insumos a los demás municipios de la región. Se destaca el comercio informal o rebusque; gracias a su ubicación a orillas del río Cauca y junto a las troncales de la Paz y de Occidente se convierte en el punto de unión entre la Costa Atlántica y Antioquia. Las fuentes de empleo a nivel municipal se centran en los sectores de servicios, comercio, agricultura e industrial.

Marco legal y Jurídico

- ✓ Ley 1258 del 5 de diciembre del 2008: por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada.
- ✓ Artículo 40 de la Ley 789 del 27 de diciembre del 2002: por el cual el Gobierno Nacional crea al Fondo Emprender.

- ✓ Ley 1429 del 29 de diciembre del 2010: por la cual se expide la Ley de Formolización y Generación de Empleo.
- ✓ Ley 607 de 2000: Por medio de la cual se modifica la creación, funcionamiento y operación de las Unidades Municipales de Asistencia Técnica Agropecuaria, UMATA, y se reglamenta la asistencia técnica directa rural en consonancia con el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología.
- ✓ Ley 89 de 1993 (Diciembre 10): “Por la cual se establece la Cuota de Fomento Ganadero y Lechero y se crea el Fondo Nacional del Ganado”
- ✓ Ley 395 de 1997 (agosto 2): “Por la cual se declara de interés social nacional y como prioridad sanitaria la erradicación de la fiebre aftosa en todo el territorio colombiano y se dictan otras medidas encaminadas a este fin.”
- ✓ Ley 101 de 1993: Ley General de Desarrollo Agropecuario y Pesquero.
- ✓ Ley 914 de 2004 (octubre 21): “Por la cual se crea el Sistema Nacional de Identificación e Información de Ganado Bovino”.
- ✓ Ley 1375 de 2010 (Enero 8): “Por la cual se establecen las tasas por la prestación de servicios a través del Sistema Nacional de Identificación e Información de Ganado Bovino –SINIGÁN-”

2. DIAGNOSTICO EMPRESARIAL

2.1 Descripción de la empresa

Constitución de la empresa y aspectos legales

La **Ganadería Ángeles S.A.S.** será creada bajo el perfil de una Sociedad por Acciones Simplificada. La S.A.S. fue creada en la legislación colombiana por la ley 1258 de 2008, es una sociedad de capitales, de naturaleza comercial que puede constituirse mediante contrato o acto unilateral y que constará en documento privado.

Tu empresa (2017). Las S.A.S, son un nuevo tipo de Sociedad Mercantil para constituir una micro o pequeña empresa vía Internet en un solo día y de forma gratuita. Sólo necesitas tu firma electrónica (e.firma) y la Autorización de uso de denominación o razón social.

Esta iniciativa tiene como objetivos, eliminar la informalidad, simplificar el proceso de constitución para micro y pequeñas empresas, crear un nuevo régimen societario constituido por uno o más accionistas (personas físicas), establecer un proceso de constitución administrativa con todos los efectos legales, y fomentar el crecimiento de estas empresas para que, en lo futuro, adopten formas más sofisticadas de operación y administración.

La Sociedad por Acciones Simplificada tiene las siguientes características:

- ✓ La responsabilidad de los accionistas queda limitada hasta el monto de sus aportaciones.
- ✓ No deberán apartar utilidades para fondo de reserva.
- ✓ No están sujetas al requisito de escritura pública o cualquier otra formalidad.
- ✓ Las modificaciones de los estatutos se realizarán a través de fedatario público.

- ✓ En cualquier momento podrán transformarse en otro régimen societario.
- ✓ Las controversias entre los accionistas, en principio, deberán resolverse a través de mecanismos alternativos como mediación o conciliación.
- ✓ Las utilidades se distribuirán en proporción a las aportaciones.
- ✓ Se establecen obligaciones de transparencia que cumplirán en el Sistema Electrónico de Publicaciones Empresariales.

La función principal de la **Ganadería Ángeles S.A.S.** es la producción y comercialización de: Leche fresca bovina, Terneros y Terneras destetos y Vacas de descarte.

Ganadería Ángeles S.A.S. estará ubicada en el corregimiento de Margento del municipio de Caucasia, localizado en la subregión del Bajo Cauca Antioqueño, con una altitud media de 45 m. s. n. m., con una temperatura promedio de 28°C.

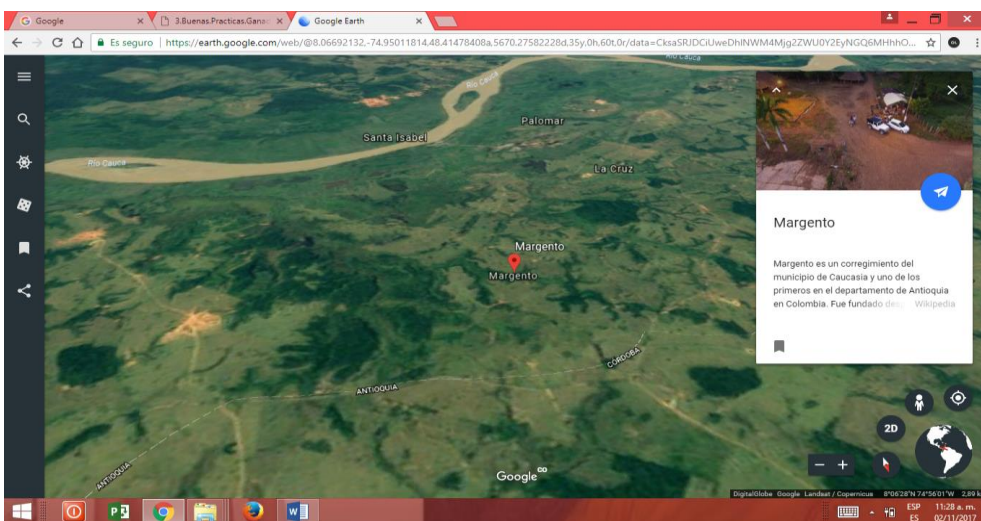


Ilustración 2. Ubicación Geográfica del Corregimiento de Margento. Fuente: Google Earth.

La empresa producirá leche fresca de bovinos de alta calidad, para lo cual se adquirirán 48 novillas de vientre próximas a parir, a las que se les realizara un ordeño diario manual, además la

empresa también producirá carne bovina, producto implícito en los terneros destetos y vacas de descarte. La empresa aplicara en todos sus actividades la Buenas Practicas Ganaderas (BPGs).

Uribe, Zuluaga, Valencia, Murgueitio y Ochoa (2011) Proyecto Ganadería Colombiana Sostenible sostienen que, las BPGs son normas que se aplican durante el proceso de producción pecuaria, buscando con esto que la empresa ganadera sea ambiental, económica y socialmente sostenible, y de esta manera se obtengan productos inocuos y de buena calidad. Las BPGs son aplicables a lo largo de la cadena productiva bovina: desde el productor o eslabón primario, seguido por el transformador, hasta que llegue al consumidor final (p. 7)

La implementación de las BPGs ofrece ventajas, como: obtención de productos sanos e inocuos libres de residuos biológicos y químicos; acceso a mercados nacionales e internacionales; mejor conocimiento del comportamiento económico y financiero de la empresa, facilita la toma de decisiones oportunas y apropiadas; mayor productividad, mejores rendimientos económicos y competitividad al reducir costos y aumentar la eficiencia de la empresa; mejora la imagen y posicionamiento de los productos en el mercado; y mejora las condiciones laborales y sociales de los trabajadores rurales.

Generalidades de la finca

La finca ganadera donde se pretende realizar el proyecto **Ganadería Ángeles S.A.S**, ganadería de doble propósito para el trópico, queda ubicada en el municipio de Caucasia en el corregimiento de Margento a una distancia de 38 kilómetros de la cabecera municipal y a la cual se tiene acceso por vía pavimentada en muy buenas condiciones lo cual va a contribuir a que todas las tareas de desplazamientos a la misma no tengan mayores problemas.

Se piensa arrendar un total de 50 hectáreas, que cuentan con el establecimiento de pasturas mejoradas como lo son la braquiaria decumbens en un 70% y braquiaria humidícola en un 30%, la finca cuenta con 5 represas como reservorios y fuente de agua para el consumo animal, garantizando el acceso a todas y cada una de las divisiones internas de la finca durante todos los doce meses del año. Las divisiones perimetrales e interiores se encuentran en cerca eléctrica y se cuenta con un programa mensual de mantenimiento para garantizar la efectividad del flujo de corriente a todas y cada una de las divisiones.

En el predio contamos con corral de manejo animal para la realización de las labores de ordeño y de tipo sanitario necesarias para dar cumplimientos a todas las buenas prácticas de manejo animal.

Importante destacar que la suplementación propuesta en este proyecto se realizara al momento de realizar el ordeño para lo cual se contara con canecas plásticas con capacidad de 5 kilos que permitan ofrecer el material a los animales de la mejor manera.

De otro lado resulta importante destacar que los potreros cuentan con un número importante de arbustivas y árboles que proveen una buena fuente de sombra para los animales ya que en las condiciones de trópico bajo donde nos encontramos es importante garantizar esta condición para que los animales puedan expresar su potencial de producción al máximo.

Se propone la realización de un programa de control de malezas rastreras y arbustivas de acuerdo a los programas de utilización de potreros con el propósito de reducir al mínimo la utilización de productos de síntesis química y generar más mano de obra con la realización de controles manuales por parte de los operarios de la empresa.

Como ya lo mencionamos la utilización de la bosta generada en los corrales de manejo será la base para la elaboración de un programa de fertilización de las praderas de la finca teniendo en cuenta el cronograma de utilización de la pradera.

Proceso de registro Ganadero

El hato de **Ganadería Ángeles S.A.S** se registrara en la oficina local del ICA más cercana y cumplirá con las Medidas sanitarias y las recomendaciones de los programas oficiales para el control y erradicación de enfermedades de declaración obligatoria como Brucelosis, Tuberculosis y Fiebre Aftosa, las cuales representan riesgos para la salud de los consumidores o una grave limitación en la comercialización de la leche y los productos lácteos

3. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

3.1 Función Planeación

3.1.1 Misión

Ganadería Ángeles S.A.S., es una explotación bovina de doble propósito modelo en el trópico bajo colombiano, que a través de la implementación de las Buenas Practicas Ganaderas (BPGs) garantizara la calidad de sus productos (leche y carne bovina), mediante la utilización de suplementos alimenticios con base en fuentes proteínicas y energéticas propias de la región y el uso de Biotecnologías reproductivas como medios para el mejoramiento genético. Todo esto encaminado al desarrollo social, económico y ambiental del municipio de Cauca y el Bajo Cauca Antioqueño.

3.1.2 Visión

En el año 2022 **Ganadería Ángeles S.A.S.** Será una empresa ganadera de doble propósito para el trópico colombiano, modelo en la producción de carne y leche bovina de la más alta calidad ajustada a la normatividad vigente para este tipo de explotaciones.

Generadora de empleo y utilidades para el sector rural, con alta inclusión social y sostenibilidad ambiental.

3.1.3 Objetivos

Producir carne y leche bovina mediante la implementación de las buenas prácticas ganaderas para la creación y mejoramiento continuo de la empresa Ganadería Ángeles ubicada en el corregimiento de Margento del municipio de Caucasia departamento de Antioquia.

3.1.4 Estrategias

La estrategia fundamental de la empresa es la implementación de las buenas prácticas ganaderas para la producción bovina con énfasis en el mejoramiento de los parámetros de producción y reproducción.

Esta estrategia de trabajo atiende los cinco aspectos básicos de la producción animal como son:

- ✓ La gestión agropecuaria y la administración.
- ✓ La nutrición y alimentación animal.
- ✓ La reproducción y el mejoramiento genético.
- ✓ La sanidad animal.
- ✓ El manejo ambiental.

3.1.5 Estructura organizacional

La **Ganadería Ángeles S.A.S.** Tendrá planteada una estructura organizacional de forma vertical, uno de los organigramas más usados y comunes dentro de las organizaciones, son de

fácil construcción y se estructuran de arriba hacia abajo, encabezando por la persona de mayor jerarquía en la empresa hasta llegar a los operarios de la empresa.

Dentro de la empresa se contara con personal con una buena actitud y aptitud para adquirir más conocimientos y de esta manera garantizar el mejoramiento de la empresa y su personal.

La empresa generara seis (6) empleos directos, con estos cubrirán las necesidades tanto para el tema administrativo como para el tema operativo.

Estrategia organizacional

Matriz DOFA

	<p>Fortalezas (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento del negocio ganadero bovino. 2. Destreza en la planificación del proyecto con responsabilidad social y ambiental. 3. Utilización de animales adaptados a las condiciones del medio. 4. Condiciones agroclimáticas favorables. 5. Generación de productos con alto perfil nutricional. 6. Implementación de sistemas de producción sustentables. 	<p>Debilidades (D)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de terrenos propios para la ejecución de la propuesta. 2. Limitación en los recursos económicos propios como emprendedor. 3. Suelos con limitaciones de fertilidad que afectan la producción.
Oportunidades (O)	Estrategias FO	Estrategias DO

<p>1. Alta demanda de los productos generados en la empresa.</p> <p>2. Vías en buen estado.</p> <p>3. Acceso a tecnología de punta para la producción.</p> <p>4. Propuesta inmersa en los planes de desarrollo municipal y departamental.</p> <p>5. Acceso a recursos de financiación por parte del Fondo Emprender a través de proyectos productivos. Recursos que pueden llegar a ser condonables en un 100%.</p>	<p>Utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades</p> <p>- Impulsar el producto gracias a las bondades de esta carne con el valor agregado de ser un producto libre de medicamentos y aditivos artificiales.</p>	<p>Superar las debilidades aprovechando las oportunidades</p> <p>- Con la realización de iniciativas como la que presento en este proyecto busco mejorar la capacidad adquisitiva de los productores de tal manera que sea posible mediante la combinación de los recursos propios y la financiación del Fondo Emprender acceder a recursos económicos con los cuales constituir y poner en marcha mi empresa.</p>
<p>Amenazas (A)</p> <p>1. Falta de voluntad de las entidades encargadas de financiar iniciativas pecuarias.</p>	<p>Estrategias FA</p> <p>Utilizar las fortalezas para contrarrestar las amenazas</p> <p>- La ubicación geográfica en la que se funcionara Ganadería Ángeles permitirá manejar un buen pie de cría con alta</p>	<p>Estrategias DA</p> <p>Reducir las debilidades y evitar las amenazas</p> <p>- Hacer uso de los programas como el fondo emprender y de todas las iniciativas que tiene el estado para fomentar el</p>

2. La creciente competencia en el mercado regional.	información genética, con rusticidad al medio de forma que sean altamente productivos.	desarrollo personal de los jóvenes emprendedores y en especial los que estamos
3. Condiciones agroclimáticas adversas y cambiantes.	- Personal capacitado con perfil para generar productos de excelente calidad que los hagan	vinculados al sector productivo primario.
4. Dinámica creciente de productos sustitutos.	más atractivos al consumidor y prefieran ante la competencia.	

Ilustración 3. Matriz DOFA Ganadería Ángeles S.A.S. Fuente: Elaboración propia.

Las estrategias se formulan con el objetivo de que la empresa logre en cinco años lo que tiene planteado en la visión, de manera que se consolide en el mercado como una empresa ganadera doble propósito modelo en la producción de carne y leche bovina de la más alta calidad ajustada a la normatividad vigente, alcanzando ventas para el año 2022 por la suma de \$122'439.202 por concepto de leche fresca, crías destetos y vacas de descarte.

La estrategia genérica para lograr y mantener una ventaja competitiva es la diferenciación. La propuesta de valor consiste en ofrecer a sus clientes un producto más natural y orgánico que garantice un mayor bienestar y confianza en su consumo. Esto se logrará por medio de una dieta balanceada basada en pasturas mejoradas, otros nutrientes extraídos de la naturaleza y una menor proporción de alimentos elaborados, el proceso de producción estará libre de medicamentos promotores del crecimiento.

Se ofrecerá ganados bovinos en pie (crías destetos y vacas de descarte) y leche fresca bovina, producidos siguiendo prácticas donde se propende por el bienestar animal, el manejo sanitario y ambiental, en todo el proceso de producción.

3.1.6 Diseño y ejecución de planes.

Es responsabilidad del asesor técnico en conjunto con el gerente de la empresa establecer desde el primer mes del año el cronograma anualizado de actividades y las metas propuestas para el mismo.

Posteriormente estas actividades son socializadas a todos los empleados de la empresa para su posterior puesta en marcha.

3.2 Función Organización

Organigrama

iGestión 2.0 (2011). Los organigramas son diagramas que representan gráficamente y de manera simplificada la estructura formal que posee una organización. De esta forma, los organigramas muestran las principales funciones dentro de la organización y las relaciones que existen entre ellas. Son muy utilizados ya que resultan sencillos y rápidos de comprender.

Para analizar y comprender un diagrama de estas características es importante entender que los cuadros representan cada uno de los puestos de la estructura organizacional, y las líneas, la cadena de autoridad y la comunicación que los une.

Los organigramas cumplen funciones importantes como son: Por un lado, permiten analizar la estructura para detectar fallas.

Por otro lado, los organigramas cumplen una función como medio de comunicación dentro de la organización.

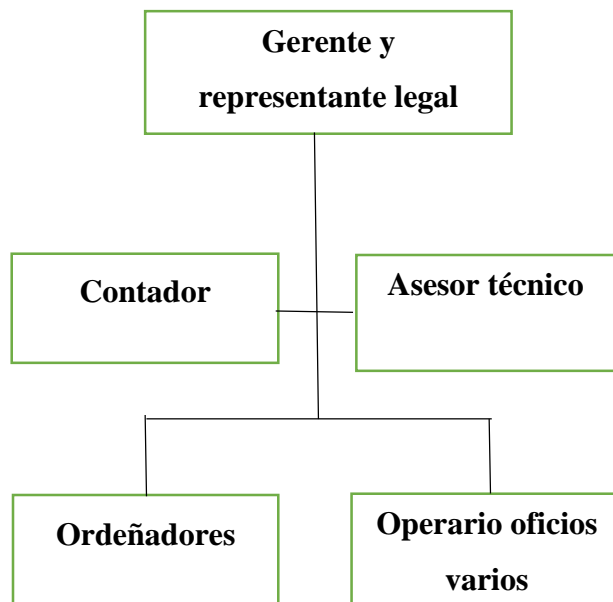


Ilustración 4. Organigrama Ganadería Ángeles. Fuente: elaboración propia.

Como se puede apreciar el organigrama para la **Ganadería Ángeles S.A.S**, muestra una estructura simple distribuida en tres niveles jerárquicos, inicialmente la empresa contara con seis empleados, tres directos (Gerente y los dos Ordeñadores), dos por prestación de servicios (Asesor técnico y Contador) y uno por jornales (Oficios varios).

3.2.1 Las áreas de la organización

Ganadería Ángeles S.A.S. inicialmente contara con las siguientes áreas de funcionamiento:

✓ **Área administrativa.**

A través de esta se direccionan todas las actividades encaminadas hacia la consecución de objetivos en la empresa, son planeadas, organizadas, dirigidas y controladas las actividades de

orden gerencial; administración de personal, desarrollo de planes generales y de contratación entre otros. Comprenden además los procesos para la toma de decisiones etc.

✓ **Área financiera.**

En ella se mide la disponibilidad de dinero que tiene la empresa para atender sus compromisos (compra de maquinaria y equipos, insumos, pago de salarios, servicios, impuestos, créditos, etc.).

De la manera como asignemos los recursos financieros para el cumplimiento de las actividades productivas dependerá el éxito de la empresa.

✓ **Área técnica.**

Esta área se encarga de las técnicas, procesos, métodos y sistemas que son utilizados por la empresa en las diferentes actividades productivas, ejecutar y controlar las diferentes acciones operativas que conlleven el proceso de producción de leche y carne y el manejo del hato bovino en general. Es aquí donde se aprovechan los conocimientos para llevar a cabo determinadas labores y actividades, como los métodos para inseminar las hembras, ordeñar las vacas en producción, dividir los potreros, etc.

3.2.2 La forma como están relacionadas las diferentes áreas

Desde el área administrativa se definen los planes y proyectos que la empresa quiere emprender en el mediano y largo plazo, de tal suerte que esta área direcciona el trabajo que las otras tres áreas deberán realizar a lo largo del año.

El área financiera conformada en esencia por el contador y el gerente, direccionadores de los recursos requeridos para la ejecución de los planes propuestos.

El área técnica conformada por los profesionales pecuarios, médico veterinario y zootecnista con la participación del administrador general realizan las propuestas de innovación tecnológica para el mejoramiento de los procesos en la empresa.

Área operativa, son estos los encargados de la ejecución de las propuestas pasadas por el área técnica y aprobadas por el área administrativa en cada uno de los eslabones de la producción.

3.2.3 Los perfiles de cada cargo

Cargos de Ganadería Ángeles S.A.S

Gerente y representante legal: este cargo será desempeñado por mí Eneida Mistelba Niebles Gómez. Tengo formación como Administración de Empresas Agropecuarias, con amplios conocimientos y experiencia en el manejo de empresas agropecuarias.

Resumen del puesto: Garantizar que todas las funciones de la empresa se cumplan. Delegar, organizar y dirigir funciones a los trabajadores.

Tipo de contrato indefinido.

Funciones y atribuciones:

- ✓ Representar a la organización frente a los clientes, proveedores y demás importantes colaboradores de la empresa.
- ✓ Representar, planear, organizar y controlar los procesos de la empresa.
- ✓ Planear y desarrollar metas a mediano y largo plazo junto con los objetivos anuales.

- ✓ Evaluar la situación de la empresa (Diagnósticos, Controles, Reformas).
- ✓ Contratar el personal.
- ✓ Administrar los recursos y controlar el estricto cumplimiento de la ejecución presupuestal de la empresa.
- ✓ Organizar los programas de capacitación para los empleados.
- ✓ Ejecutar el plan de mejoramiento continuo.
- ✓ Velar para que se cumpla el direccionamiento estratégico y en caso de desvío aplicar su debido correctivo.
- ✓ Comprar los animales e insumos.

Contador: para este cargo se requiere de un Contador titulado.

Tipo de contratación: prestación de servicios profesionales.

Funciones y atribuciones:

- ✓ Contabilizar las cuentas facturadas de la empresa.
- ✓ Elaborar balances, estado de resultado, llevar al día los libros y entregar informes los primeros 5 días del mes.
- ✓ Velar por el cumplimiento de las fechas estipuladas para las declaraciones obligatorias de todos los impuestos según el calendario legal.
- ✓ Mantener al día los informes de movimientos de caja y bancos.
- ✓ Otros que le asigne la Gerencia.

Asesor técnico: se requiere de un Médico Veterinario y Zootecnista que asesore, atienda los casos clínicos que se puedan llegar a presentar y sirva de soporte técnico y metodológico a la

gerencia para la optimización de procesos y métodos que permitan la sostenibilidad de la producción de la empresa.

Resumen del puesto: Ayudar a mantener los animales en un buen estado de salud y aconsejar a los integrantes de la empresa para llevar unas buenas prácticas de sanidad y manejo. Ayudar a maximizar y optimizar la producción de la finca, haciendo que la capacidad de carga por Ha, la ganancia diaria de peso/animal y la relación costo/beneficio sea la mejor.

Tipo de contratación: prestación de servicios profesionales.

Funciones y atribuciones:

- ✓ Hacer plan de alimentación y asesorar en la compra de los animales.
- ✓ Direccionar el manejo ambiental, rentabilidad y administración de pasturas.
- ✓ Emitir avales y conceptos técnicos.
- ✓ Orientar en el tema de la sanidad.
- ✓ Atención médica y/o llevar a cabo intervenciones a animales que lo requieran.
- ✓ Asesorar en el montaje de protocolos para mejoramiento genético.
- ✓ Trabajar en conjunto con el Gerente, los Vaqueros y el Operario.

Ordeñadores: para este cargo se requieren dos personas.

Resumen del puesto: Manejo de los animales

Tipo de contratación: indefinido.

Funciones y atribuciones:

- ✓ Llevar a cabo las labores de Ordeño.
- ✓ Seguir el plan de fertilización asignado para las pasturas.
- ✓ Llevar registros y reportarlos.

- ✓ Supervisar que la leche cumpla con todos los estándares de calidad planeados por la empresa.
- ✓ Revisar las praderas y demás sistema silvopastoril.
- ✓ Manejar la rotación de los potreros.
- ✓ Controlar y realizar un debido manejo integral de plagas y enfermedades.
- ✓ Realizar un debido almacenaje de insumos, en lugares adecuados.
- ✓ Velar por el control de la Buenas Practicas Ganaderas.
- ✓ Vacunar, embarcar, desembarcar y pesar los animales.
- ✓ Trabajar en conjunto con el Gerente, el Asesor técnico y el Operario.
- ✓ Otras que le asigne la Gerencia.

Operario oficios varios: se contara con una persona por jornales.

Resumen del puesto: Adecuación de instalaciones, alimentación de animales y mantenimiento de praderas.

Tipo de contratación: por jornales

Funciones y atribuciones:

- ✓ Preparación de las raciones de suplemento.
- ✓ Adecuación de instalaciones.
- ✓ Abastecer a los animales de comida (pasto de corte y demás forrajes suplementarios).
- ✓ Abonar potreros.
- ✓ Ayuda durante jornadas de vacunación, pesaje, embarque y desembarque de animales.
- ✓ Mantenimiento de cercas.
- ✓ Trabajar en conjunto con el Gerente, el Asesor técnico y los Vaqueros.

3.2.4 La distribución de los recursos físicos, humanos y financieros

Recursos humanos:

Conformada por las personas, son el recurso más importante de la empresa, puesto que ellas son las que se encargan del manejo y transformación de los demás recursos.

Este recurso está distribuido de la siguiente manera: un gerente y representante legal, un contador, un asesor técnico, dos ordeñadores y un operario de oficios varios.

Las cualidades y defectos del factor humano influyen determinadamente en los resultados de la empresa.

Recursos financieros:

Se refiere a la disponibilidad de dinero que tiene la empresa para atender sus compromisos (compra de maquinaria y equipos, insumos, pago de salarios, servicios, créditos, etc.). Estos recursos estarán compuestos por: recursos propios del emprendedor y por recursos que se pretenden canalizar del Fondo Emprender.

Recursos físicos:

Son necesario para llevar a cabo las operaciones básicas de la empresa, son los más voluminosos y ocupan la mayor parte del espacio disponible. Entre ellos se encuentran: animales, cantinas, corrales de manejo, cercas perimetrales, bodegas de almacenamiento, equipos y herramientas operativas y administrativos, terrenos, alimentos, etc.

3.2.5 La organización de la autoridad y las responsabilidades

En la **Ganadería Ángeles S.A.S.**, el gerente es la más alta figura de autoridad dentro de la organización, pues este en conjunto con el área técnica son los responsables de la implementación de las diferentes herramientas tecnológicas y la consecución de los recursos financieros.

3.3 Función Dirección

3.3.1 El análisis del estilo de dirección que impera en la empresa

La empresa **Ganadería Ángeles S.A.S.**, se direccionara bajo un estilo democrático, donde el gerente, brindara y fomentara la participación de sus subalternos en la consulta de decisiones operativas que busquen el mejoramiento continuo de la empresa.

Al igual que para algunas medidas, se tendrá en cuenta las capacidades técnicas de los subordinados y sus opiniones, también se brindara un acompañamiento constante en la realización de sus tareas.

Soto (sf). Características del líder democrático

- ✓ Ofrece diversas soluciones y deja elegir a sus empleados entre ellas.
- ✓ Fomenta la participación y consulta a sus trabajadores.
- ✓ Busca soluciones compartidas.
- ✓ Agradece las sugerencias y opiniones de otros.
- ✓ Ofrece ayuda y orientación a quien lo necesita.

- ✓ Motiva a sus empleados.
- ✓ No delega sus funciones (esto lo hace el líder liberal) sino que está dispuesto a que otros opinen si es necesario.
- ✓ Fomenta el trabajo en equipo.
- ✓ Es capaz de delegar tareas de forma efectiva.

Ventajas del liderazgo democrático

- ✓ Los trabajadores se integran mejor en la empresa y el grupo.
- ✓ Los trabajadores se sienten más a gusto con su trabajo.
- ✓ Se crean mayores vínculos corporativos.
- ✓ Se promueve la iniciativa.
- ✓ No hay competiciones sino lucha por llegar a los mismos objetivos.
- ✓ La empresa puede funcionar normalmente aunque el líder se ausente.
- ✓ Se proporciona información y conocimientos para tomar decisiones.

Desventajas del liderazgo democrático

- ✓ No es fácil tener a todos contentos.
- ✓ Se deposita demasiada confianza en el grupo, y en ocasiones esto puede ser un error.
- ✓ Muchos empleados tienen reticencias a colaborar, aportar sugerencias o hablar.
- ✓ Este tipo de liderazgo no solo es el preferido por muchos porque deja poder de decisión a los trabajadores, que se sienten en parte “de la empresa”, sino porque nadie mejor que los empleados puede conocer qué se puede mejorar en su puesto de trabajo y funciones y qué es lo que funciona bien.

3.3.2 El proceso de toma de decisiones

Correrá en primera instancia por la propuesta generada por el asistente técnico de la empresa para luego ser aprobadas por el gerente y de esta manera dar vía libre a las mismas.

3.3.3 La ejecución de las actividades según la planificación

Se establece al inicio del año un cronograma de actividades para desarrollar a lo largo de los doce meses del año, la meta es dar cumplimiento en su totalidad a esas actividades pero reportando los inconvenientes presentados para poder dar soluciones oportunas a los problemas encontrados.

3.3.4 El ambiente laboral

Sin lugar a dudas se debe respirar en todos los ambientes de la empresa un gran ambiente de trabajo colaborativo y de trabajo en equipo, donde la primera consigna es el logro de las metas propuestas, valorando la participación de todos y cada uno de los miembros de la empresa empezando por los operarios de oficios varios hasta los miembros de la junta directiva de la empresa.

3.3.5 Las estrategias de guía y motivación

Estarán basadas en las buenas relaciones interpersonales, para garantizar la inclusión de todo el personal que laborara en la empresa para hacerlos sentir parte activa y dinámica de la misma y de otra parte se contara con la implementación de un plan de estímulos económicos (bonificaciones) basados en la obtención de mejores rendimientos productivos tanto para el tema de la producción de leche y calidad higiénica de la leche para los ordeñadores como para la producción de crías y el manejo reproductivo (mejoramiento de la natalidad general del hato).

3.3.6 Las relaciones en los equipos de trabajo

Sin lugar a dudas deben ser las mejores, pues solo con la articulación de todo el recurso humano disponible en la empresa es posible lograr las metas establecidas en el cronograma de actividades.

3.3.7 El liderazgo

Es ejercido en primera instancia por el gerente de la empresa como líder máximo de los procesos, este personaje debe ser un conocedor de primera mano de todas las actividades que se desean emprender en la empresa. Tiene este por obligación que liderar el cumplimiento de las actividades y al mismo tiempo recompensar con gratitud el buen desempeño del grupo en general.

3.3.8 La comunicación

Es un factor determinante para el cumplimiento de las metas y deberá ser franca y fluida, así se identificara la empresa **Ganadería Ángeles S.A.S.**, debe ser un compromiso de todo el personal de la empresa para generar un propicio ambiente laboral.

3.4. Función Control

3.4.1 Los tipos de control y sistemas de seguimiento

La implementación del sistema de monitoreo del hato a través de la utilización del software el Ganadero SG, permite que la ganadería tome decisiones de manera eficiente y oportunas para el logro del mejoramiento permanente de los sistemas productivos que se llevan a cabo en la empresa.

El área de contabilidad de la empresa es la encargada de hacer el seguimiento a todo el tema de costos, financiación y recaudo de ingresos generados, esta labor está dirigida por un contador titulado.

3.4.2 Los registros que se manejan (productivos)

La empresa maneja una serie de registros técnicos relacionados con la producción y la reproducción que los podemos agrupar así:

Se evaluarán los parámetros productivos de más alta incidencia en la producción animal, como: carga animal, tasa de extracción, inventario de animales por categorías, peso al nacer, edad y peso al destete, peso a los 12, 18 y 24 meses, ganancia pre destete, ganancia pos destete, peso y edad al sacrificio, condición corporal y tipo de pastoreo.

Parámetros reproductivos. Como porcentaje de natalidad, días abiertos, intervalo entre partos, porcentaje de fertilidad, porcentaje de preñez, servicios por concepción, porcentaje de abortos, tasa de supervivencia, tasa de reemplazo, vida útil, relación vaca toro y finalmente edad y peso al primer servicio.

3.4.3 En que se fundamentan los controles

El control se entiende no como un proceso netamente técnico de seguimiento, sino también, como un proceso informal donde se evalúan factores culturales, organizativos, humanos y grupales.

El control ha sido definido bajo dos grandes perspectivas:

Perspectiva Limitada: es la verificación posteriori de los resultados conseguidos en el seguimiento.

Perspectiva Amplia: el control es concebido como una actividad no solo a nivel directivo, sino de todos los niveles y miembros de la entidad.

El control se fundamenta en la importancia que estos revisten para la toma de decisiones oportunas y acertadas por parte del área administrativa para dar continuidad a los procesos que llenan las expectativas y tienen alta incidencia positiva en los resultados de la empresa y por otro lado para descartar las iniciativas que no alcanzaron a ser satisfactorias y deben ser eliminadas.

El manejo de todos los recursos debe ser racional y adecuado.

3.4.4 Los indicadores de desempeño

Estos están basados en los parámetros de producción y reproducción establecidos para la ganadería bovina doble propósito en Colombia, como marco de referencia solamente, pues estos son tan bajos que para garantizar la viabilidad de la empresa es necesaria su mejora de forma inmediata.

3.4.5 La utilización de la información obtenida en los controles y seguimiento

La información generada en el monitoreo de las actividades desarrolladas en la empresa son el insumo más importante para el manejo empresarial de la **Ganadería Ángeles S.A.S.**, pues solamente con esta información es posible la toma de decisiones y la evaluación del comportamiento de los animales a través del tiempo.

3.4.6 Los informes como producto del control y seguimiento

Se generaran reportes mensuales desde la **Ganadería Ángeles S.A.S.** hacia el departamento de contabilidad de la empresa los cuales están relacionados con aspectos de la producción tales como:

- ✓ Manejo de nómina mensual de personal vinculado.
- ✓ Manejo de nómina de personal ocasional.

- ✓ Manejo de informes de movimientos de ganados mensual.
- ✓ Manejo de ventas mensuales de leche y ocasionales de animales.
- ✓ Informe de compras de insumos.
- ✓ Informe de cuentas por pagar.

4. ANALISIS DE LA GESTION FINANCIERA

4.1 Las finanzas de la empresa

El capital que se invertirá en la empresa para la constitución y puesta en marcha, provendrán de recursos propios del emprendedor en un pequeño porcentaje, el resto se aspira canalizar a través del Fondo Emprender.

Para la ejecución de esta iniciativa, es el SENA la primera entidad que nos ofrece la gran oportunidad de ser empresarios generadores de empleo en el sector rural, y esto se logra por medio de la gestión del Fondo Emprender, el cual es un fondo de capital semilla creado por el Gobierno Nacional en el artículo 40 de la Ley 789 del 27 de diciembre de 2002: por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo.

Tabla 1

Proyecciones Ganadería Ángeles S.A.S.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Variables Macroeconómicas					
Inflación	3,50%	3,90%	3,65%	3,35%	3,00%
Devaluación	2,20%	-0,50%	2,40%	4,30%	3,30%
IPP	2,71%	3,51%	3,72%	3,80%	3,50%
Crecimiento PIB	2,50%	3,20%	3,60%	3,40%	3,40%
DTF T.A.	4,90%	5,65%	5,95%	5,40%	4,85%
Precio Por Producto					
Precio Leche fresca	1.000	1.039	1.071	1.104	1.138
Precio Terneros destetos	817.000	848.863	875.178	902.308	929.378
Precio Terneras destetas	731.000	759.509	783.054	807.328	831.548

Precio Vacas de descarte	1.600.000	1.662.400	1.713.934	1.767.066	1.820.078
Unidades Vendidas por Producto					
Unidades Leche fresca	63.360	61.560	63.180	71.820	73.710
Unid Terneros destetos	0	24	19	19	19
Unid Terneras destetas	0	17	12	13	12
Unid Vacas de descarte	0	0	0	6	6
Total Ventas					
Precio Promedio	1000	1.578,6	1.482,2	1.635,6	1.660,3
Ventas	63.360	61.601	63.211	71.858	73.747
Ventas	63.360.000	97.245.205	93.690.810	117.530.792	122.439.206
Costos Unitarios Materia Prima					
Costo M. P. Leche fresca	102	105	108	112	115
Costo M. P. Terneros destetos	3.069	3.189	3.288	3.389	3.491
Costo M. P. Terneras destetas	3.069	3.189	3.288	3.389	3.491
Costos Unitarios Mano de Obra					
Costo Mano de Obra Leche fresca	254	235	249	226	240
Costos Producción Inventariables					
Materia Prima	6.462.847	6.604.399	6.951.904	8.129.306	8.587.082
Mano de Obra	15.333.120	14.462.968	15.734.158	16.250.568	17.678.901
Materia Prima y M.O.	21.795.967	21.067.367	22.686.061	41.073.726	26.265.984
Depreciación	402.734	402.734	402.734	402.734	402.734
Agotamiento	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Total	22.208.701	21.480.101	23.098.796	24.792.608	26.678.718
Margen Bruto	64,95%	77,91%	75,35%	78,91%	78,21%
Estructura de Capital					
Capital Socios	14.016.623	14.016.623	14.016.623	14.016.623	14.016.623
Obligaciones Fondo Emprender	118.034.720	118.034.720	118.034.720	118.034.720	118.034.720

Datos obtenidos en campo (elaboración propia)

Tabla 2

Salidas Ganadería Ángeles S.A.S.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Supuestos Operativos						
Variación precios		N.A.	57,9%	-6,1%	1,5%	3,0%
Variación Cantidades vendidas		N.A.	-2,8%	2,6%	2,6%	0,0%
Variación costos de producción		N.A.	-3,3%	7,5%	7,6%	4,0%
Variación Gastos Administrativos		N.A.	10,9%	6,0%	6,0%	6,0%
Indicadores Financieros Proyectados						
Liquidez - Razón Corriente		86,83	42,22	34,58	18,78	15,21
Prueba Acida		87	42	35	19	15
Nivel de Endeudamiento Total		79,3%	60,4%	51,2%	38,2%	37,9%
Rentabilidad Operacional		30,0%	52,6%	47,5%	55,4%	54,3%
Rentabilidad Neta		27,3%	47,9%	40,3%	43,5%	39,2%
Rentabilidad Patrimonio		55,2%	59,8%	32,6%	30,7%	22,4%
Rentabilidad del Activo		11,7%	23,2%	15,7%	17,1%	13,7%
Flujo de Caja y Rentabilidad						
Flujo de Operación		19.402.033	49.885.282	40.339.875	58.737.519	52.893.886
Flujo de Inversión	-132.051.343	-3.224.797	0	0	0	0
Flujo de Financiación	132.051.343	0	0	0	0	0
Flujo de caja para evaluación	-132.051.343	16.337.487	49.885.282	40.339.875	58.737.519	52.893.886
		14.206.5116				
Flujo de caja descontado	-132.051.343		37.720.440	26.524.123	33.583.367	26.297.610

Datos obtenidos en campo (elaboración propia)

Tabla 3

Criterios Financieros Ganadería Ángeles S.A.S.

Criterios de Decisión	Año 0
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	15%
TIR (Tasa Interna de Retorno)	16,72%
VAN (Valor actual neto)	6.280.707
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	3,03
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación). En meses	4 mes
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del fondo emprender. (AFE/AT)	89,39%
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio (Indique el mes)	24 mes
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio (Indique el mes)	36 mes

Datos obtenidos en campo (elaboración propia)

Tabla 4 *P&G Ganadería Ángeles S.A.S.*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ESTADO DE RESULTADOS					
Ventas	63.360.000	97.245.205	93.690.810	117.530.792	122.439.206
Materia Prima, Mano de Obra	21.795.967	21.067.367	22.686.061	24.379.873	26.265.984
Depreciación	402734	402734	402734	402734	402734
Agotamiento	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Utilidad Bruta	41.151.299	75.765.104	70.592.014	92.738.184	95.760.488
Gastos de Administración	22.162.000	24.583.520	26.058.531	27.622.043	29.279.366
Utilidad Operativa	18.989.299	51.181.584	44.533.483	65.116.141	66.481.122
Utilidad antes de impuestos	18.989.299	51.181.584	44.533.483	65.116.141	66.481.122
Impuesto renta +CREE	1.709.037	4.606.343	6.791.356	13.999.970	18.448.511
Utilidad Neta Final	17.280.262	46.575.242	37.742.127	51.116.171	48.032.611

Datos obtenidos en campo (elaboración propia)

4.2 Los registros contables

Se llevarán todos los libros y documentos concernientes a la contabilidad que la ley decreta obligatorios para el correcto desarrollo de esta actividad agropecuaria. Estos libros son: Libro diario, libro de inventarios y balances, cabe anotar que para el estricto control y seguimiento de la parte contable y tributaria la empresa contará con los servicios de un contador.

4.3 La generación de estados e indicadores financieros

El contador de la empresa será el encargado de generar los estados e indicadores financieros. Este mismo durante todo el mes se encarga de la recepción, organización y archivo correcto en orden cronológico todos los soportes de las transacciones de la empresa, de tal manera que al finalizar cada mes esta información sea entregada al contador para que este se encargue de cruzar cuentas y realizar los estados financieros.

4.4 El análisis y toma de decisiones con base en los estados e indicadores financieros

Después que el contador realice los estados financieros y su respectivo análisis, se realizara una junta donde el gerente y el asesor técnico debatirán y tomaran todas las decisiones que se implementaran en el futuro en la empresa, estas decisiones son tomas bajo la asistencia y acompañamiento del contador como orientador en los procesos contables.

Para la toma de decisiones es muy importante analizar el comportamiento de la empresa durante diferentes periodos contables.

4.5 Los costos y gastos (costos más altos)

Como en toda empresa agropecuaria se necesita el recurso financiero para adquirir los insumos y medios de producción, tales como semillas, herbicidas, fertilizantes, insecticidas, animales y el alimento de éstos, maquinaria y equipo, instalaciones y construcciones, mano de obra contratada, etc.

Los costos de las empresas agropecuarias se pueden agrupar de acuerdo a su naturaleza en:

✓ **Relaciones con la tierra.**

Costo por agotamiento, la carga financiera, el costo de oportunidad, cuando se ha invertido capital propio.

✓ **Por remuneraciones al trabajo.**

Jornales de obreros permanentes y temporales, valor de la mano de obra brindada por éstos y su familia.

✓ **Medios de producción duraderos.**

Maquinaria y equipo de trabajo

Instalaciones y construcciones

✓ **Medios de producción consumidos.**

Semillas, herbicidas, fertilizantes, insecticidas, medicina veterinaria y fungicidas.

✓ **Gastos de operación**

Electricidad y comunicaciones (energía y teléfono).

Combustible y lubricantes

Los costos más altos en los que se incurre son la medicina veterinaria y la mano de obra.

4.6 Los ingresos que se generan

En la **Ganadería Ángeles S.A.S.**, se generan ingresos por los siguientes conceptos:

Leche fresca, la cual se comercializa de manera local. Sera vendida a un transformador que produce queso tipo costeño.

Crías hembras y machos. Las cuales al igual que las vacas de descarte, se comercializan en las principales subastas de la región.

4.7 La rotación de cartera

Para la comercialización de la leche se establece una política de pago con la empresa que la acopie de quince (15) días después de la venta, pago que se realizara puntualmente, con lo que se asegura un flujo de caja constante y procesos administrativos estables para el productor, en este caso para la **Ganadería Ángeles S.A.S.**

Para la comercialización de los terneros destetos (hembra y machos) y de vacas de descarte se hará de a través de las principales Subastas ganaderas de la región o dado el caso se podrían vender en el mismo predio donde desarrolla actividades la empresa **Ganadería Ángeles S.A.S.**, teniendo como plazo de pago máximo de ocho (8) días según corresponde a la cultura y política de comercialización en la zona para animales en pie.

4.8 La responsabilidad sobre el manejo financiero

La responsabilidad financiera recae en el gerente, quien finalmente después efectuarse las reuniones para el análisis de los estados y situación financiera de la empresa, además de tomar las decisiones que se van a realizar, deberá dar la orden de la ejecución de las actividades que implican el uso de los recursos financieros.

La responsabilidad sobre el manejo financiero, al igual que la planeación y el control de las finanzas de la empresa, los planes de inversión y financiamiento y los presupuestos, son

estudiados y analizados, en una junta en la que participan el gerente y el contador. De esta junta resultan varias estrategias las cuales son debatidas, de modo que se establezcan las prioridades según las necesidades presentes.

4.9 La planeación y control de las finanzas de la empresa

La responsabilidad de la realización de estas actividades, al igual que los planes de inversión y financiamiento, y el presupuesto radica en el gerente, quien de la mano de la asesoría prestada por el contador y asesor técnico, deberá plantear, analizar y tomar la decisión más acertada en cada caso. El gerente debido a los grandes y apresurados cambios en el entorno empresarial, debe enfrentar la necesidad de poseer conocimientos de alto nivel que le permitan tomar decisiones rápidas y oportunas, ello requiere la aplicación de herramientas útiles para gestionar eficientemente su empresa y alcanzar los objetivos establecidos.

4.10 Los planes de inversión y financiamiento

El Fondo Emprender es la primera opción que se contemplara como medio de financiación, dado que como próxima egresada de un posgrado de una institución reconocidas por el Estado y otras cualidades que poseo cumpliría con el perfil requerido en los términos de referencia para acceder a los recursos que ofrece esta entidad, además de que este fondo brinda la posibilidad de condonar los recursos en un 100% luego del estricto cumplimiento de las exigencias estipuladas por el mismo.

SENA – FONADE (2016). La ley 789 de 2002 dispone en su artículo 40 la creación del Fondo Emprender como una cuenta independiente y especial adscrita al Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA y reglamentado por el decreto 934 de 2003 y compilado por el Decreto 1072 de 2015. Su objeto exclusivo es la financiación de iniciativas empresariales que provengan y sean desarrolladas por aprendices o asociaciones entre aprendices, practicantes universitarios o profesionales, cuya formación se esté desarrollando o se haya desarrollado en las Instituciones reconocidas por el Estado.

El objetivo general del Fondo Emprender es incentivar y facilitar la generación y creación de empresas contribuyendo al desarrollo humano e inserción en el sector productivo, coadyuvando al desarrollo social y económico del país a través de una formación pertinente y de capital semilla.

El Fondo Emprender cuenta como principal fuente de financiación, con los recursos asignados por la monetización total o parcial de la cuota de aprendizaje, establecida en el artículo 34 de la ley 789 de 2002, los cuales en un 80% se destinan por ley 789 de 2002, para financiar las iniciativas empresariales que a este programa se presentan.

Adicionalmente existen otras alternativas como es Finagro.

Aguirre J. H., Ramírez G. (2004). La empresa gestiona créditos con fuentes de financiamiento para el sector agropecuario, las cuales están dadas por organizaciones o fondos para el financiamiento como FINAGRO. Esta es una entidad autónoma y especializada que maneja los recursos de crédito dispersos en varios organismos que los asignaban como una variante complementaria de la política macro económica, básicamente en manos del Banco de la República.

Otras alternativas de financiamiento son los bancos, los fondos ganaderos y demás entidades financieras que tengan por objeto principal el financiamiento de las actividades agropecuarias.

Entidades pertenecientes al SNCA.

Aguirre y Ramírez (2004) afirman que FINAGRO es una entidad que ofrece líneas de crédito para capital de trabajo con plazo máximo de 24 meses para financiar hasta el 100% de los costos directos de mano de obra, asistencia técnica, adquisición de insumos, agua, energía y contratación de servicios especializados requeridos para la debida ejecución de las actividades productivas. Mediante líneas de inversión se financian proyectos de mediana y larga maduración, ejecutados con la finalidad de acrecentar la formación de capital fijo bruto en el sector agropecuario (obras civiles, adquisición de maquinaria y equipos, compra de pie de cría para explotaciones pecuarias, establecimiento de cultivos de mediano y tardío rendimiento), para elevar la competitividad de la producción e incrementar la rentabilidad del negocio rural : El plazo y el período de gracia estarán acordes con el flujo de caja de la actividad productiva.

4.11 Los presupuestos

Tabla 5

Resumen de la inversión Ganadería Ángeles S.A.S.

Ítem	Empresario	Entidad crediticia	TOTAL
Gastos de Puesta en Marcha	\$ 0	\$ 500.000	\$ 500.000
Cargos por servicios bancarios	\$ 132.000	\$ 0	\$ 132.000
Pago por arrendamiento	\$ 7.200.000	\$ 0	\$ 7.200.000
Pago de internet y celular en el año	\$ 720.000	\$ 0	\$ 720.000
Pago de servicios públicos durante el año	\$ 1.200.000	\$ 0	\$ 1.200.000

Suministros de Oficina	\$ 150.000	\$ 0	\$ 150.000
Pago de Nómina meses pre operativos	\$ 0	\$ 9.939.994	\$ 9.939.994
Materia prima primer año	\$ 0	\$ 4.632.883,67	\$ 4.632.883,67
Maquinaria y equipos	\$ 3.161.717	\$ 1.901.749	\$ 5.063.466
Remodelación y adecuación de instalaciones	\$ 1.452.906	\$ 0	\$ 1.452.906
Muebles y enseres	\$ 0	\$ 1.060.093	\$ 1.060.093
Semovientes	\$ 0	\$ 100.000.000	\$ 100.000.000
Total aportes	\$14.016.623	\$ 118.034.720	\$ 132.051.343
Equivalencia en Salarios MLV 2017, \$737.717	19	160	179

Datos obtenidos en campo (elaboración propia)

Las conclusiones financieras se realizaron teniendo en cuenta el resultado arrojado por el formato financiero de la plataforma del fondo emprendedor.

Se tuvo en cuenta una tasa mínima de rendimiento esperada por el emprendedor del 15%, indica que si a tasa interna del resultado es inferior a este valor el proyecto no sería rentable por lo tanto no se generaría.

La Tasa Interna de Retorno (TIR), para el proyecto es de 16,72%, lo cual es un porcentaje considerado como muy bueno, teniendo en cuenta que entidades bancarias reconocidas como son las que hacen parte del Grupo Aval, ninguna de ellas ofrece más del 6% E.A.; si se decidiera invertir en otro tipo de negocio que ofreciera mayores ganancias quizás se podría duplicar y hasta triplicar esta mismas, pero corriendo un mayor riesgo, pues es sabido que a mayor riesgo mayor ganancia.

El proyecto cuenta con un Valor Actual Neto (VAN) o Valor Presente Neto positivo, lo que indica que la empresa incrementara su valor y por tanto cumplirá con el objetivo financiero básico “Maximizar la inversión”.

Mirando los estados financieros proyectados se puede ver que la empresa genera utilidad a partir del segundo año de operación. Siendo esto un factor positivo ya que las empresas nuevas hasta los cinco primeros años a traviesan dificultades y algunas pasan por el valle de la muerte, siendo sus utilidades negativas.

5. ANALISIS DE LA GESTION DE MERCADEO

5.1 Los canales de comercialización de la empresa

La empresa **Ganadería Ángeles S.A.S.** realizara ventas directas de sus productos de la siguiente manera: para el tema de la comercialización de la carne, se realiza a través de las principales subastas ganaderas que existen en la región como son SUBAGACUCA en el municipio de Caucasia y CENCOGAN en el municipio de Buena Vista Córdoba. En estas subastas se comercializaran los siguientes productos: Machos y Hembras destetos y Vacas de descarte.

Para el tema de la comercialización de la leche, esta se realizara de manera más informal pues este producto será vendido en el predio donde se produce al acopiador que la transformara en queso tipo costeño de fabricación artesanal, para su posterior venta en los municipios cercanos.

5.2 Las estrategias de mercadeo

Ganadería Ángeles S.A.S., comercializara leche fresca de bovinos, cuya presentación será en litros. Esta tendrá buen aspecto físico, olor agradable y libre de sucios y desechos de producción características de una leche altamente higiénica.

La empresa también comercializara carne de bovinos, producto implícito en crías hembras y machos bovinos destetos y vacas de descarte. Este producto se comercializara en pie, por medio de las principales subastas ganaderas de la región, bajo las categorías anteriores.

Ganadería Ángeles S.A.S. para el caso de la leche el segmento que atenderá será el local, la leche se venderá como un producto primario, cuya presentación será en litros de leche fresca,

que servirá de materia prima para los transformadores de leche principalmente para los productores de queso que están ubicados en los corregimientos cercanos. El transporte de la leche desde la empresa productora hasta la fábrica de queso será asumido por el comprador.

Para el caso de la carne implícita en animales en pie atenderá a dos segmentos de clientes: compradores de ganado en las principales subastas ganaderas de la región (Cencogán y Subagauca) y compradores de ganado en pie tipo potreo báscula, es decir aquellos compradores que se desplazan hasta el predio donde funciona la empresa y allí se realiza la venta.

Para la comercialización del ganado en las subastas ganaderas, a estas por ser intermediarios en la venta de los animales, se les debe pagar una comisión por venta. El flete del transporte de los animales desde la empresa productora hasta la subasta debe ser asumido por cada vendedor en este caso **Ganadería Ángeles S.A.S.**

Concepto del producto

1. Leche de Bovinos:

La leche es el producto normal de secreción de la glándula mamaria. La leche es un producto nutritivo complejo que posee más de 100 sustancias que se encuentran ya sea en solución, suspensión o emulsión en agua.

La composición de la leche varía considerablemente con la raza de la vaca, el estado de lactancia, alimento, época del año y muchos otros factores.

Leche como alimento humano

Agua: El valor nutricional de la leche como un todo es mayor que el valor individual de los nutrientes que la componen debido a su balance nutricional único. La cantidad de agua en la leche refleja ese balance. En todos los animales, el agua es el nutriente requerido en mayor cantidad y la leche suministra una gran cantidad de agua, conteniendo aproximadamente 90% de la misma.

Hidratos de carbono: El principal hidrato de carbono en la leche es la lactosa. La concentración de lactosa en la leche es relativamente constante y promedia alrededor de 5% (4.8%-5.2%).

A diferencia de la concentración de grasa en la leche, la concentración de lactosa es similar en todas las razas lecheras y no puede alterarse fácilmente con prácticas de alimentación.

Proteínas: La mayor parte del nitrógeno de la leche se encuentra en la forma de proteína.

La concentración de proteína en la leche varía de 3.0 a 4.0% (30-40 gramos por litro). El porcentaje varía con la raza de la vaca y en relación con la cantidad de grasa en la leche. Existe una estrecha relación entre la cantidad de grasa y la cantidad de proteína en la leche, cuanto mayor es la cantidad de grasa, mayor es la cantidad de proteína.

Las proteínas se clasifican en dos grandes grupos: caseínas (80%) y proteínas séricas (20%). Históricamente, esta clasificación es debida al proceso de fabricación de queso, que consiste en la separación del cuajo de las proteínas séricas luego de que la leche se ha coagulado bajo la acción de la renina (una enzima digestiva colectada del estómago de algunos animales).

El comportamiento de los diferentes tipos de caseína en la leche al ser tratada con calor, diferente pH (acidez) y diferentes concentraciones de sal, proveen las características de los quesos, los productos de leche fermentada y las diferentes formas de leche (condensada, en polvo, etc.).

Grasa: Normalmente, la grasa (o lípido) constituye desde el 3,5 hasta el 6,0% de la leche, variando entre razas de vacas y con las prácticas de alimentación. Una ración demasiado rica en concentrados que no estimula la rumia en la vaca, puede resultar en una caída en el porcentaje de grasa (2,0 a 2,5%).

Minerales y vitaminas: La leche es una fuente excelente para la mayoría de los minerales requeridos para el crecimiento del lactante.

Como resultado, la leche es la mejor fuente de calcio para el crecimiento del esqueleto del lactante y el mantenimiento de la integridad de los huesos en el adulto.

2. Carne de bovinos:

2.1. Crías bovinas:

Machos destetos de nueve (9) meses de edad con un peso promedio de 190 Kg. Los machos se venderán sin castrar, así el comprador podrá analizar el perfil de estos para saber a qué siguiente etapa de explotación los conduce, ya sea ceba enteros o castrados o seleccionarlos para futuros reproductores.

Hembras destetas de nueve (9) meses de edad con un peso promedio de 170 Kg.

Tanto machos como hembras se venderán vacunados de acuerdo al ciclo de vacunación programado para el periodo en que se realice la venta.

2.2. Vacas de descarte:

Hembras con dos lactancias, con un peso promedio de 400 Kg. Los criterios para el descarte serán: días abiertos mayores a los establecidos, no cumplir con los rangos de producción de leche

establecidos, temperamento bravo el cual no facilita las labores de explotación, problemas reproductivos y productivos.

Características de la carne bovina

Composición: El músculo de los mamíferos principalmente contiene agua (75%) y proteínas (18-20%). Éstas últimas explican el valor nutricional de la carne. El contenido de lípidos en el músculo es bajo (5-10%) y en menor proporción el de otros componentes: azúcares, aminoácidos, minerales.

Color: El color rojo de la carne se debe a la presencia del pigmento mioglobina. Como la hemoglobina en la sangre, la mioglobina transporta oxígeno en el territorio muscular. Está formada por una proteína, un núcleo hemínico con un átomo de hierro.

La cantidad del pigmento influye directamente en la intensidad del color rojo. Esta cantidad varía con el animal: especie (carne roja y blanca) y edad, pero también por la raza, sexo, alimentación (particularmente el hierro), ejercicio y ambiente (altitud).

El pigmento aumenta con la edad y más rápido al llegar a viejo. La cantidad de pigmento no es el único factor que influencia el color de la carne. El estado químico del pigmento es importante.

Con oxígeno el pigmento está en forma de oximioglobina (rojo brillante), sin oxígeno (púrpura) y en forma de metamioglobina cuando se oxida (marrón).

Terneza: La terneza es el criterio organoléptico más importante de los consumidores. Esta puede definirse como la facilidad de morder y masticar la carne. En la carne la terneza varía ampliamente y por dos causas principales: el tejido conectivo y las miofibrillas musculares. El colágeno depende del músculo y del animal, mientras que el estado de las miofibrillas varía también por las condiciones post mortem.

5.3 Las estrategias de ventas

Para la venta de la carne implícita en animales en pie, esta se realizara de manera directa entre el gerente de la empresa **Ganadería Ángeles S.A.S.** y las subastas ganaderas.

Para la venta de la leche fresca, esta se realizara de manera directa entre el gerente de la empresa **Ganadería Ángeles S.A.S.** y el crudero que la transformara.

Los productos se entregan con un plazo máximo de 8 a 15 días para su cancelación tanto en el tema de la carne como en la leche, por facilidad de las partes involucradas en el negocio.

5.4 El diseño de los planes de marketing

Para el diseño de los planes de marketing es indispensable los siguientes cuatro elementos los cuales hacen parte sustancial de la estrategia de marketing: producto, precio, plaza y promoción.

Producto: Leche fresca de bovinos y Carne de bovinos implícita en Machos y Hembras destetos y Vacas de descarte.

Precio: los precios para el tema de la carne bovina estarán regidos por los que se manejan las subastas ganaderas locales Subagauca y Cencogán, con quienes se determina el precio de base con el que van a salir los animales a las subastas públicas.

Para el tema de la leche el precio se fija con el crudero que realiza la comercialización de la misma.

Plaza: La venta del producto será dentro de la región tanto a nivel rural como a nivel urbano, ya que el producto se puede distribuir fácilmente de un lugar a otro.

Comunicación: Daremos a conocer nuestro producto en el mercado con campañas publicitarias para ser reconocidos y tener otros medios para que nuestro negocio crezca. Es así como a través del uso de las redes sociales y la comunicación estable por medio telefónico estaremos en interacción con nuestros clientes establecidos y futuros.

Estrategias de producto

Se producirá carne y leche, ambos productos de excelente calidad, aptos para el consumo humano.

Las estrategias de producto estarán enfocadas a lograr: Incremento de ingresos, Ingresos estables y un Crecimiento futuro de los ingresos; mediante:

1. la Mejora de los productos a través de la Innovación y la Calidad.
2. de los Nuevos productos, presentando novedades en el mercado y nuevas líneas de productos.

La administración de **Ganadería Ángeles S.A.S.** tendrá continua comunicación telefónica y por medio de internet con los jefes de abastecimiento de las empresas compradoras y también realizara visitas esporádicas a las plantas.

Beneficios para con los clientes

- ✓ Garantizar la calidad, inocuidad y peso exacto del producto.
- ✓ Cumplimiento de la entrega del producto (fechas y horas).
- ✓ Producción bajo el cumplimiento de la Normatividad legal ambientales y administrativas.

Estrategias de precio

Los precios de ventas para nuestros productos están definidos por:

- ✓ Por las condiciones del mercado, alta demanda.
- ✓ Por los costos de producción de un (1) Lt de leche / (1) Kg de carne.
- ✓ Por la calidad del producto que tiene como base la implementación de las Buenas Prácticas Ganaderas (BPGs).

Condiciones de pago

La empresa que acopie la leche, realizara los pagos por concepto de la compra de la leche cada 15 días a través de un cheque expedido por esta empresa a favor de **Ganadería Ángeles S.A.S.**; para el caso de la venta de carne a través de las principales subastas de la región, Subagauca y Cencogán, estas también emitirán un cheque pasados máximo ocho días después de la venta a favor de **Ganadería Ángeles S.A.S.**

Impuestos a las ventas

La venta de leche al igual que la de animales vivos de la especie bovina hace parte del listado de bienes exentos del impuesto (contemplado en el Artículo 477 del Estatuto Tributario). Por lo tanto ninguno de los anteriores productos se encuentra gravados con IVA.

Costo de transporte

El costo de transporte para la venta de la leche lo asume la empresa que acopia el producto. Para la venta de los animales en pie en las subastas ganaderas, el flete será asumido por el vendedor del producto, para este caso **Ganadería Ángeles S.A.**

Estrategia de distribución:

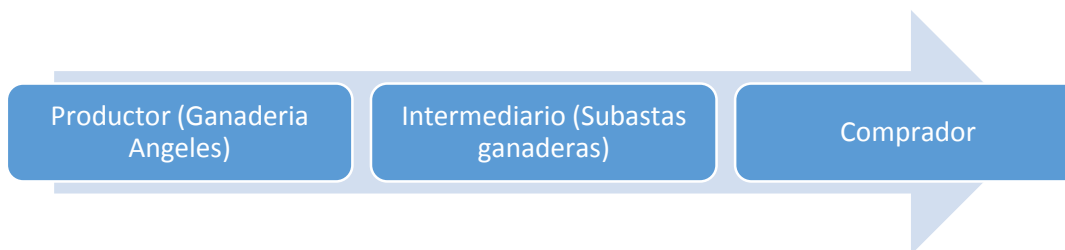
Ganadería Ángeles S.A.S., para la penetración y comercialización de sus productos incursionara en el mercado regional utilizando los canales de distribución directos en la cadena láctea y cárnica. Para el caso de la leche fresca se realizara desde la etapa operativa en el primer año y para la carne a partir del segundo año de producción.

La primera Opción para comercialización de la leche será la empresa Lácteos de Mi Tierra, la segunda opción será la empresa Colanta. La empresa que acopiara la leche ofrece un buen precio de compra por Lt, además de tener la capacidad de comprar el 100% de la producción.

El comprador se encargara de la recolección del producto directamente en la finca.



En el caso de la venta de los animales se comercializaran principalmente en las dos (2) subastas ganaderas más cercanas, para nuestro caso Subagauca y Cencogán, los animales se venderán en pie bajo las siguientes categorías: Machos y Hembras destetos y Vacas de descarte.



Distribución Física

Para el caso de la leche sería una distribución local. El producto (la leche) será recogida directamente por un carro de propiedad del comprador que llega hasta la finca y trasladaría hasta las instalaciones donde transforman la leche.

Para el caso de los animales sería una distribución regional. Los animales se despacharían en pie, serían recogidos en la finca por un camión ganadero contratado por la empresa **Ganadería Ángeles S.A.S.** para ser trasladados hasta las subastas donde se comercializaran. A estas subastas llegan los compradores a los cuales al momento de registrarse con la intención de participar como compradores en la subasta, esta les asigna un código y les da una paleta numerada con la cual pueden participar en una compra.

Estrategia de comunicación

A través de estas estrategias se pretende comunicar de manera efectiva y cumplir con los objetivos marcados, de manera que la comunicación sirva para:

- ✓ Participar de manera efectiva con las partes interesadas.
- ✓ Esbozar brevemente lo que hace la organización, cuáles son sus principales funciones y donde desarrolla su actividad.
- ✓ Demostrar y exhibir el éxito de nuestro trabajo.

Las estrategias de comunicación estarán dirigidas principalmente a las empresas con las que se comercializaran los productos, en segundo lugar a todos aquellos futuros compradores y en general a los productores y comercializadores de la región, para ello se llevara a cabo las siguientes estrategias:

Comunicación directa por medio de visitas a las empresas con las que se establecerá una relación comercial.

Redes sociales: se creara una cuenta en Facebook y el registro en YouTube, las cuales corresponden a herramientas de redes sociales por medio de las cuales se puede brindar los espacios para que una amplia población pueda conocer y establecer contacto con la empresa.

Comunicación permanente a través de una línea telefónica.

Estrategia de promoción

Ganadería Ángeles S.A.S. comercializara sus productos con compradores en el mercado regional.

La leche será vendida a empresas dedicadas al procesamiento de la misma, se distribuirá fresca en canecas de 40 Lts.

La carne será comercializada en las diferentes subastas ganaderas (Subagauca, Cencogán), en forma de animales en pie.

La estrategia de promoción estará dirigida primordialmente a estas empresas y consistirá en:

Ofrecer y dar a conocer nuestros productos (leche y carne) ante las empresas mencionadas, como bienes de alta calidad y confiable, obtenidos a través de adecuadas normas de higiene y el cumplimiento de las características descritas en las alternativas de penetración.

Para la comercialización de la carne en las subastas, previamente se visitara las instalaciones donde estas funcionan para presentar las características de los procesos utilizados en la **Ganadería Ángeles S.A.S.**, como son: aplicación de las BPGs, donde se destaca una sana alimentación, la condición sanitaria de los animales, todo esto como sinónimo de calidad. Todas

estas cualidades serán transmitidas a los posibles compradores al momento de la subasta pública por los martillos que las dirigen.

El uso de las BPGs en la producción de bienes da a la empresa **Ganadería Ángeles S.A.S.** ventajas comparativas en calidad y sanidad posicionándonos como una empresa seria y comprometida con el cuidado de la salud humana y el medio ambiente.

5.5 La segmentación de mercados y determinación de mercado objetivo

Para el tema de la carne bovina como lo indicamos la comercialización se realiza a través de las subastas ganaderas entendiendo que el cliente final son los carniceros que comercializan sus productos básicamente en las ciudades de Montería y de Medellín en los departamentos de Córdoba y Antioquia, respectivamente.

La leche que es transformada en productos lácteos básicamente quesos, es comercializada en primera instancia en los corregimientos de Margento, Villa del Socorro, Risaralda, en el municipio de Caucasia. El queso, es un producto de alta demanda entre la población relaciona pues el consumo de este producto se encuentra muy arraigado entre los pobladores del municipio mencionado y el departamento en general.

5.6 La identificación de necesidades y expectativas de los clientes

Tanto el consumo de carne bovina como los productos lácteos (quesos, sueros y otros) son productos de una altísima demanda por parte de los pobladores de los municipios cercanos a la ganadería.

La empresa se compromete en entregar unos productos de altísima calidad mediante la implementación de las buenas practicas ganaderas y las buenas prácticas de manufactura hasta el momento de salir los productos de la empresa, y de esta manera garantizarle al consumidor final un producto de muy alta calidad y diferenciado en el mercado local gracias a estas cualidades.

Ventajas competitivas y propuesta de valor

Ganadería Ángeles S.A.S. producirá y comercializara leche fresca de bovinos y carne de bovinos implícita en animales en pie de las categorías de machos y hembras destetos y vacas de descarte. Bajo normas técnicas de calidad, seguridad e higiene.

Elemento diferenciador

Ofrecer a los clientes un producto más natural y orgánico que garantice un mayor bienestar y confianza en el consumo. Esto se logrará por medio de una dieta balanceada basada en pastos, otros nutrientes extraídos de la naturaleza y una nula proporción de alimentos elaborados, con el que se pretende cambiar la imagen que se tiene sobre el consumo de carnes rojas y lograr una leche orgánica, ambos productos de excelente calidad.

Ventajas competitivas

- ✓ Punto innovador: uso de Biotecnologías reproductivas como medios para el mejoramiento genético.
- ✓ Punto innovador: la utilización de suplementos alimenticios con base en fuentes proteínicas y energéticas propias de la región, pero siempre teniendo como base principal de alimentación las pasturas, garantizando la producción de una leche orgánica.

- ✓ Punto innovador: la implementación de las Buenas Practicas Ganaderas (BPGs) para garantizar la calidad de los productos (leche y carne).
- ✓ Emprendedora con formación técnica y experiencia en la explotación ganadera bovina.
- ✓ Mercado de la cadena láctea y cárnica estable e insatisfecho.

5.7 El análisis de la competencia

El municipio de Caucasia, para el año 2014 contaba con una población de 109.511, según la proyección del DANE para el año 2016 será de 114.902, una Extensión territorial de 1411 Km2. Caucasia es un municipio de vocación agropecuaria, el cual cuenta con un inventario bovino de 113.057 cabezas de ganado, en un total 672 fincas para el año 2015. La actividad ganadera está marcada por los sistemas de explotación de Cría, Doble propósito y Ceba.

Los competidores de la producción de leche en la zona donde desarrollara actividades la empresa **Ganadería Ángeles S.A.S.**, generalmente corresponden a pequeños campesinos con tradición hacia la producción de doble propósito, que comercializan su producto con la empresa Lácteos de Mi Tierra.

En cuanto a la competencia en la venta de animales destinados a la producción de proteína (carne), no es muy marcada, dada a la demanda requerida por las principales subastas ganaderas de la región donde se comercializaran los animales en pie soporta la oferta del mercado.

Cabe resaltar que la empresa **Ganadería Ángeles S.A.S.**, cuenta con otras ventajas competitivas importantes frente a la competencia gracias a la implementación de las Buenas prácticas ganaderas (BPGs).

5.8 La fijación de precios

Los precios de los dos productos que la empresa coloca en el mercado son fijados de la siguiente manera:

Para el tema de la carne bovina es mediante las subastas ganaderas locales Subagauca y Cencogán, con quienes se determina el precio de base con el que van a salir a las subastas públicas los animales destetados y vacas descarte de la empresa.

En la actualidad los precios para el destete de 180 kilos promedio, oscilan entre los 4300 y 4500 pesos por kilo, para las vacas horras de 400 kilos, con un precio entre 3600 y 4400 por kilo. Estos son precios del presente año y que espera se mantengan por lo que resta del mismo.

Para el tema de la leche el precio se fija con el crudero que realiza la comercialización de la misma, el cual en la actualidad se encuentra en 1000 pesos litro de leche puestos en la hacienda, de tal manera que es el comercializador quien se encarga del transporte de la misma.

A lo largo del año ocurren fluctuaciones en el precio dependiendo de la época en la cual nos encontremos de tal suerte que en la época lluviosa el precio por aumento de la oferta puede caer hasta los 800 pesos por litro y en la época de verano también por la escases del producto este pueda alcanzar los 1100 pesos.

5.9 Los controles sobre mercadeo y ventas

Es realmente la calidad de los productos que serán generados en la empresa, lo que les permite sustentar los precios del mercado para la leche y la carne producida en la empresa.

No es fácil generar control sobre la fluctuación que tienen los precios del ganado bovino en las subastas públicas de la zona y más bien los esfuerzos se centran en mantener unos muy buenos estándares de calidad en el producto ofertado por la empresa.

Igual situación se da con el tema de la leche donde no es posible realizar proyecciones de largo plazo con el comercializador dada la informalidad de su negocio, es por esta razón que la empresa tiene proyectado iniciar contactos con la empresa comercializadora Colanta ubicada en municipio de Planeta Rica Córdoba.

5.10 El diseño del producto

Por ser estos productos de producción primaria, realmente no consideramos un diseño de producto como tal, sin embargo como ya lo hemos mencionado la calidad del producto ofertado por la empresa radica en el caso de los semovientes que van a subasta en mantener un excelente fenotipo racial con base en el cruce de hembras F1 producto del cruzamiento entre la raza cebuina GYR y por el otro lado la raza taurina HOLSTEIN y toros raza sintética GYRHOLANDO, la que más se adapta a nuestras pretensiones a la hora de hacer la selección del semen para la inseminación artificial.

De otro lado consideramos como segunda opción posible la utilización de toros SIMBRAH puros para cruzar con las novillas propuestas y obtener un tetra híbrido que nos garantice también la expresión del vigor híbrido en su máximo potencial, tanto en el tema de la producción de leche como de la carne.

Con estos cruces raciales se realizan por las siguientes razones que se describen a continuación:

- ✓ Para producir leche y carne en condiciones de trópico bajo como son las características del bajo cauca antioqueño es fundamental garantizar en el tipo racial de los animales un 50% de sangre cebuina y de esta manera asegurar las condiciones generales de adaptabilidad al medio tropical. (esto lo logramos con la raza gyr, que es la mayor productora de leche dentro de las razas cebuinas).
- ✓ De otro lado la elección de la raza holstein obedece sencillamente a que este animal taurino especializado en la producción de leche es el animal con el mayor proceso de selección que ha hecho el hombre a través de la historia y por esta razón es la raza lechera mayor productora del mundo en términos de volúmenes de litros por lactancia.
- ✓ Con la realización del cruzamiento de las dos razas descritas anteriormente logramos la expresión del 100% del vigor híbrido de los animales sometidos al mismo y en consecuencia un animal adaptado a las condiciones del medio y muy superior a sus progenitores en términos de producción.

Para la elección de las pajillas del toro con el que se pretende inseminar las novillas se tuvieron en cuenta aspectos tales como:

- ✓ Mantener en el mayor grado posible el vigor híbrido de la descendencia para garantizar las producciones futuras de sus crías (aunque no hagan parte de nuestro establecimiento).
- ✓ Mantener ese 50% de sangre cebuina para garantizar esas condiciones de adaptabilidad que ya mencionamos.
- ✓ Fácil consecución del material seminal en el medio nuestro.

- ✓ Altos niveles de producción al seleccionar reproductores en lo posible probados, con evaluación andrológica, diferencias esperadas de progenie actuales y pruebas de comportamiento realizadas por la asociación respectiva.

Para el tema de la leche vendible esta es sencillamente comercializada en canecas de aluminio bien desinfectadas que garanticen la inocuidad del producto desde su punto de producción hasta el sitio donde va a ser transformada.

6. ANALISIS DE LA GESTION TECNOLOGICA

6.1 La pertinencia de la tecnología utilizada en la empresa, mirada desde la pertinencia de los procesos productivos utilizados y desde los equipos empleados en los procesos

La apropiación tecnológica para la producción ganadera bovina en nuestro país es realmente pobre y marginal (inferior al 20% de lo ofertado) sin embargo podemos decir que en la **Ganadería Ángeles S.A.S.** se implementara de manera efectiva algunas herramientas que permiten hacer mucho más eficiente su proceso de producción, a continuación enunciamos algunas de las herramientas utilizadas por la empresa en su proceso de producción.

Utilización de toros de razas puras. Este elemento permitirá mejorar de manera sostenible a través de los años el programa de mejora genético impulsado por el área técnica de la empresa.

La inseminación artificial. Si bien esta herramienta es uso marginal en la actualidad se están implementando con muy buenos resultados, es importante resaltar que con la técnica de inseminación artificial a tiempo fijo con dispositivos intravaginal se están obteniendo resultados por encima del 50% de preñez.

Bancos forrajeros mixtos. Se establecerán 2 hectáreas de gramíneas y leguminosas de corte que permitan mejorar la oferta forrajera a los animales de doble propósito que se encuentran en producción. Las especies propuestas para lograr este propósito son la cratylia argétea y la gramínea denominada caña maíz, con muy buenos volúmenes de producción por metro cuadrado.

En el tema de la gestión empresarial la **Ganadería Ángeles S.A.S.** implementara el manejo de registros y monitoreo del hato a través de la herramienta llamada Software Ganadero SG. Esta le

permite el control de todos los animales de la empresa de manera individual con el propósito de poder tomar decisiones encaminadas al mejoramiento continuo de la empresa.

6.2 La manera como se está administrando el conocimiento

Como lo mencionamos anteriormente la herramienta Software Ganadero SG, es la base de la información relevante de la empresa en todas las actividades de manejo animal, de manejo contable y de programación de actividades. Y es el área técnica en coordinación con el administrador general los responsables del manejo y la interpretación de esta información generada.

6.3 La manera como se está administrando la información

El área técnica de la empresa es la responsable del manejo de la información generada, entregando los informes con la periodicidad requerida a la junta directiva de la empresa y al área financiera y contable cada vez que se requiera.

Para el tema de costos, pagos y nómina de empleados y contratistas es el gerente de la empresa el responsable de manejar la información y enviar los reportes de forma oportuna al área contable de la misma.

6.4 La manera como se gerencia los procesos administrativos y productivos

Son responsabilidad en primera instancia del gerente de la empresa con el acompañamiento del profesional del área técnica, quienes tienen el compromiso de estar atentos a la implementación de las actividades propuestas y al mismo tiempo realizar la vigilancia tecnológica de las actividades realizadas en la empresa.

6.5 Los procesos para búsqueda y selección de tecnologías

Esta labor que la podemos denominar vigilancia tecnológica corresponde al manual de funciones de los técnicos contratistas de la empresa con el propósito de estar siempre a la vanguardia de las tecnologías propuestas teniendo muy en cuenta los presupuestos permitidos por el área financiera y contable de la empresa.

6.6 La manera como se hace la Negociación y transferencia de tecnologías

Es mediante la participación en eventos de divulgación tecnológica como los organizados por las entidades del estado relacionadas con el sector agropecuario (ICA, CORPOICA, FEDEGAN) y las empresas comerciales del sector como las dedicadas a la venta de medicamentos, suplementos minerales y otros productos agropecuarios.

De otra parte la participación de los técnicos en charlas, día de campo y giras técnicas de donde se obtiene parte de la actualización tecnológica de la empresa.

6.7 Los procesos para Asistencia técnica (Expertos, Consultores, Centros de I&D, Universidades) y Servicios técnicos (normalización, metrología, control de calidad, certificación de calidad, pruebas y ensayos de calidad)

La asistencia técnica es direccionada por el profesional técnico de la empresa; además de contar con el apoyo en primera instancia de los técnicos de Consultores Agropecuarios del Bajo Cauca CONAGROBAC, los cuales de manera ocasional realizarán el acompañamiento de algunos de los procesos propuestos.

7. ANALISIS DE LA GESTION HUMANA

7.1 Los procesos de capacitación

Sera política de la empresa la capacitación y la formación del personal técnico y operarios de la empresa con el propósito de estar a la vanguardia de los procesos que ejecuta la empresa.

Es por esta razón que participan en los eventos nacionales organizados por FEDEGAN a nivel nacional.

Wormhole (2014). Un plan de entrenamiento empresarial no sólo ayuda a fidelizar a los empleados, sino que también es fundamental para evitar errores comunes por falta de información. Las empresas que cuentan con cursos de inducción para sus nuevos empleados pueden aumentar la retención de los mismos en un 85%, lo que significa un importante ahorro en dinero gastado en procesos de selección como así también un incremento en la productividad de la compañía.

7.2 La identificación de necesidades de capacitación y entrenamiento

Esta tarea la realizara el asesor técnico de la empresa dependiendo del interés particulares y la conveniencia de la empresa en torno a los procesos específicos que esta desarrolla.

Wormhole (2014). La capacitación empresarial es un proceso continuo que debe ser planteado en base a las necesidades reales de cada organización, y orientarse al desarrollo de habilidades y conocimientos que ayuden al trabajador en su cotidianidad laboral, ayudando a mejorar su desempeño y ofreciéndole la posibilidad de carrera dentro de la empresa.

CONCLUSIONES

El Sistema de Doble Propósito es una riqueza biológica, económica y cultural de la Región Caribe colombiana y, en general, del trópico universal. Tiene como característica el estar enmarcado en las condiciones sociales, climáticas y ambientales del trópico y sus niveles productivos óptimos no son comparables con los niveles que alcanzan los sistemas que se han desarrollado en otras latitudes, donde la oferta de temperatura y humedad, principalmente, y la calidad de los alimentos, son favorables para alcanzar altas producciones. Por estas razones, no debemos mirarnos en el espejo de los países que están sujetos a las cuatro estaciones, sino dedicarnos a construir nuestros propios indicadores, basados en el potencial de nuestros pastos y en la oferta ambiental del trópico.

En otras palabra, debemos dejar de copiar todo lo que nos traen los vendedores de ilusiones, que al vaivén de la moda están ofreciendo razas bovinas y materiales vegetales de características productivas fabulosas, y dedicarnos a perfeccionar el uso de los materiales que hemos tenido desde hace muchos años, que sabemos manejar y que están adaptados a las condiciones particulares de nuestro entorno.

Esto no quiere decir que se deban desechar la tecnología y el conocimiento. Por el contrario, en estos dos pilares, se deberá basar el trabajo para alcanzar la meta de mejorar el SDP (Sistema Doble Propósito) sin sobrepasar los límites de costos y sin deteriorar la naturaleza, pensando en el legado que se debe dejar a las nuevas generaciones.

La ganadería de doble propósito Ángeles, se concibe como un sistema de manejo en donde se debe producir simultáneamente y en forma rentable carne y leche, sobre una misma explotación bovina. Dicho sistema de producción representa el 40% del hato total del país y entrega cerca del

60% de los machos que se ceban y la leche que se consume en Colombia. Por ello, cada aporte que impulse la productividad de este modelo tendrá un impacto sobre la actividad pecuaria nacional.

Los resultados de este modelo de producción “**Ganadería Ángeles S.A.S.**”, señalan que el sistema de ganadería de doble propósito puede ser considerado como un sistema eficiente susceptible a ser mejorado a través de políticas agrícolas y decisiones gerenciales enfocadas sobre los principales factores o determinantes de la eficiencia de este sistema tales como el tamaño de la finca, la productividad de las vacas y la mano de obra, la experiencia del productor, el sistema de producción, la frecuencia de la asistencia técnica, y el crédito.

Impactos que generara la empresa

Las pequeñas y medianas empresas son de gran importancia para el desarrollo de las economías en el mundo.

Las PYMES no solo son las máximas generadoras de empleos sino que además sirven de apoyo a las grandes empresas, ya que las PYMES, en muchas ocasiones, otorgan sus productos a dichas empresas.

Impacto Económico: con la creación de la empresa **Ganadería Ángeles S.A.S.** se produce impacto regional, departamental y nacional, generando ingresos para la población contratada y para sus familias; se mejora la situación económica de los emprendedores y su familia. **Ganadería Ángeles S.A.S.** en sus primeros cinco años producirá ventas por un valor estimado de \$ 494'266.015.

Impacto Social: la **Ganadería Ángeles S.A.S.** seis (6) empleos, lo que mejorara las condiciones sociales de todos los involucrados en el proyecto, de manera que puedan mejorar su calidad de vida. **Ganadería Ángeles S.A.S.** impulsara la mano de obra campesina de la región.

Impacto Ambiental: la **Ganadería Ángeles S.A.S.** mediante la aplicación de las Buenas Practicas Ganaderas (BPGs) como uno de los puntos innovadores del proyecto conseguirá una eficiente utilización de las praderas de modo que se pastorearan en las épocas adecuadas, entre los 15 a 20 días de las pasturas que es donde estas tienen el mayor potencial nutricional aprovechable y en la época ideal donde no se generara tanto desgaste a nivel del rumen para la digestión, lo que ocasiona menor producción de CO₂. Adicionalmente se utilizaran prácticas como el Silvopastoreo, donde se aprovechan la vegetación natural como alimentación y fuente de sombra para los animales generando así confort para los mismos.

BIBLIOGRAFÍA

Kiany (2012). Importancia de la administración de empresas agropecuarias. Lugar de publicación: Blog Kiany. Recuperado de:

<http://kianyhurtado.blogspot.com.co/2012/03/importancia-de-la-administracion-de.html>

Restom F. (1996). Ganado de doble propósito: leche y carne simultáneas. *El Tiempo*. Recuperado de: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-343307>

Uribe F., Zuluaga A.F., Valencia L., Murgueitio E., Ochoa L. 2011. Buenas prácticas ganaderas. Manual 3, Proyecto Ganadería Colombiana Sostenible. GEF, BANCO MUNDIAL, FEDEGÁN, CIPAV, FONDO ACCION, TNC. Bogotá, Colombia. 82 p. Recuperado de:

<http://www.cipav.org.co/pdf/3.Buenas.Practicas.Ganaderas.pdf>

DANE (31 de abril del 2015). La ganadería bovina de doble propósito, una actividad productiva sostenible bajo las buenas prácticas ganaderas (BPGs). *Boletín mensual componentes e insumos, volumen (34)*, p 1. Recuperado de:

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuario/sipsa/Bol_Insumos31_abr_2015.pdf

Columnista invitado (18 de noviembre del 2015). Colombia necesita más consumo de lácteos. *El Espectador*. Recuperado de: <http://www.elespectador.com/opinion/colombia-necesita-mas-consumo-de-lacteos>

Aguirre J. H., Ramírez G. (2004). *Elementos conceptuales para la administración y control de empresas agropecuarias*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/administracion-control-empresas-agropecuarias/>

Soto B. El liderazgo democrático. *Gestión ORG*. Recuperado de: <https://www.gestion.org/recursos-humanos/liderazgo/45862/el-liderazgo-democratico/>

FAO (2014). Consumo de carne. Recuperado de: <http://www.fao.org/ag/againfo/themes/es/meat/background.html>

Dinero (2015). ¿Cómo está el sector lechero?: un llamado a mejorar. *Dinero*. Recuperado de: <http://www.dinero.com/economia/articulo/analisis-del-sector-lechero-colombia-2015/211145>

Normas APAS (2017). *Normas APA 2017 – 6ta (sexta) edición*. Recuperado de: <http://normasapa.net/2017-edicion-6/>

Alcaldía municipal de Cauca (2016). Recuperado de: http://www.caucasia-antioquia.gov.co/informacion_general.shtml

Google earth ubicación geográfica Margento Antioquia. Recuperada de: <https://earth.google.com/web/@8.06692132,-74.95011814,48.41478408a,5670.27582228d,35y,0h,60t,0r/data=CksaSRJDCiUweDhlNWM4Mjg2ZWU0Y2EyNGQ6MHhhODliMTJhNWM4Y2QwNDIzGfCRVAEdliBAIRmVURnNvFLAKghNYXJnZW50bxgCIAE>

Tu empresa (22 de julio del 2017). *¿Qué es una Sociedad por Acciones Simplificada - SAS?*. Recuperado de: <https://www.gob.mx/tuempresa/articulos/que-es-una-sas>

iGestion 2.0 (12 de mayo del 2011). *Organigramas: Concepto, funciones y distintos tipos*. Recuperado de: <http://igestion20.com/organigramas-concepto-funciones-y-distintos-tipos/>

SENA- FONADE (marzo de 2016). *Contrato No. 215045 de 2015 SENA - FONADE Convocatoria Nacional FONDO EMPRENDER No. 47 General*. Recuperado de: http://fup.edu.co/web_2014/wp-content/uploads/2016/03/conovocatoria-SENA-.pdf

Wormhole (11 de julio de 2014). *La importancia de un proceso de capacitación continuo en las empresas*. Recuperado de: <https://www.wormholeit.com/es/novedades/480-la-importancia-de-un-proceso-de-capacitacion-continuo-en-las-empresas>