

**CONSOLIDACION DE LA EMPRESA AGROPECUARIA PIERRE S.A.S PARA LA
FINCA LA ESPERANZA UBICADA EN LA VEREDA LAS COLINAS DEL
MUNICIPIO DE MESETAS - META**

**ESTUDIANTE:
LEIDY JOHANA PEÑA REYES
CÓDIGO: 2152291
C.C. No: 1121930775**

**UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
VICERRECTORÍA DE UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS
CENTRO DE ATENCIÓN UNIVERSITARIO VILLAVICENCIO
2019**

**CONSOLIDACION DE LA EMPRESA AGROPECUARIA PIERRE S.A.S PARA LA
FINCA LA ESPERANZA UBICADA EN LA VEREDA LAS COLINAS DEL
MUNICIPIO DE MESETAS - META**

LEIDY JOHANA PEÑA REYES

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS AGROPECUARIAS**

GONZALO NARANJO GARCÉS

Docente CAU Villavicencio

**UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
VICERRECTORÍA DE UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS
CENTRO DE ATENCIÓN UNIVERSITARIO VILLAVICENCIO**

2019

Autoridades Académicas

Fr. JOSÉ GABRIEL MESA ANGULO. O.P.

Rector General USTA

Fr. EDUARDO GONZÁLEZ GIL O.P.

Vicerrector Académico General USTA

Fr. JOSÉ ARTURO RESTREPO RESTREPO O.P.

Rector USTA Sede de Villavicencio

Fr. RODRIGO GARCIA JARA O.P.

Vicerrector Académico USTA Sede de Villavicencio

JULIETH ANDREA SIERRA TOBON

Secretaria de División USTA Sede de Villavicencio

CAMILO ANTONIO CASTAÑO

Decano Facultad de Ciencias y Tecnología VUAD USTA

Nota de aceptación

Decano de Facultad

Director Trabajo de Grado

Jurado

Jurado

A lo largo de mi vida he pasado por situaciones que me han hecho ser perseverante en mis metas, por eso agradezco primeramente a Dios por todas aquellas circunstancias que moldearon para lograr este título, a mis padres y hermanos por su apoyo incondicional y confianza en mí ser.

Contenido

2.	Diagnóstico Empresarial	14
2.1.	Descripción de la empresa	14
	Descripción del problema	16
3.	Análisis de la gestión administrativa	25
3.1.	Función Planeación	25
3.1.1.	Misión.....	25
3.1.2.	Visión.....	25
3.1.3	Historia.	26
3.1.4	Objetivos de la empresa.	26
3.1.5	Estrategias.....	27
3.1.6	Estructura organizacional.....	28
3.1.7	Diseño y ejecución de planes.	30
3.2.	Función Organización.	39
3.2.1	Las áreas de la organización.	39
	Aspectos Legales	40
3.2.2	La forma como están relacionadas las diferentes áreas.	42
3.2.3	Los perfiles de cada cargo.....	43
3.2.4	La distribución de los recursos físicos, humanos y financieros.	46
3.2.5	La organización de la autoridad y las responsabilidades.	46
3.3	Función Dirección.....	47
3.3.1	El análisis del estilo de dirección que impera en la empresa.	47
3.3.2	El proceso de toma de decisiones.....	47
3.3.3	La ejecución de las actividades según la planificación.....	47
3.3.4	El ambiente laboral.	49
3.3.5	Las estrategias de guía y motivación.....	50
3.3.6	Las relaciones en los equipos de trabajo.	50
3.3.7	El liderazgo.....	50
3.3.8	La comunicación.....	51
3.4	Función Control.....	51
3.4.1	Los tipos de control y sistemas de seguimiento.	51
3.4.2	Los registros que se manejan (productivos, contables, de ventas).	51

3.4.3	En que se fundamentan los controles.....	52
3.4.4	Los indicadores de desempeño.....	52
3.4.5	La utilización de la información obtenida en los controles y seguimiento.	53
3.4.6	Los informes como producto del control y seguimiento.....	53
4.	análisis de la gestión financiera.....	55
4.1	Las finanzas, registros contables, indicadores financieros.	55
4.2	El análisis y toma de decisiones con base en los estados e indicadores financieros, costos y gastos, ingresos, utilidad del negocio, rentabilidad.	63
4.3	La rotación de cartera, responsabilidad sobre el manejo financiero.	72
4.4	La planeación y control de las finanzas de la empresa, inversión y Financiamiento.	72
5.	Análisis de la gestión de mercadeo.....	72
5.1	Los canales de comercialización de la empresa, estrategias de mercadeo.	81
5.2	El diseño de los, planes de marketing, segmentación de mercados y determinación de mercado objetivo.	83
5.3	La identificación de necesidades y expectativas de los clientes.	84
5.4	El análisis de la competencia. La fijación de precios.....	84
6.	análisis de la gestión tecnológica.....	85
6.1	La pertinencia de la tecnología utilizada en la empresa, mirada desde los Procesos productivos utilizados y los equipos empleados.....	85
6.2	Los procesos para búsqueda y selección de tecnologías.	89
6.3	Como se hace la negociación y transferencia de tecnologías.	90
6.7	Los procesos para Asistencia técnica (Expertos, Consultores, Centros de I&D, Universidades), Servicios técnicos (normalización, metrología, control de calidad, Certificación de calidad, pruebas y ensayos de calidad).....	90 90 90
7.	Análisis de la gestión humana.....	90
7.1	El proceso de selección y reclutamiento.....	90
7.2	Las evaluaciones de desempeño.....	91
7.3	El clima y desarrollo organizacional.....	92
7.4	Los procesos de capacitación.....	93
7.5	La identificación de necesidades de capacitación y entrenamiento.....	93
	Bibliografía.....	95

Lista de Tablas

Tabla 1 Ubicación de finca la esperanza	14
<i>Tabla 2: Producción y acopio de leche en Colombia.....</i>	19
<i>Tabla 3matriz DOFA.....</i>	21
<i>Tabla 4 matriz de evaluación de factores externos (EFE).....</i>	22
<i>Tabla 5 matriz de evaluación de los factores internos (EFI).....</i>	23
<i>Tabla 6 Diagrama de Gantt.....</i>	27
<i>Tabla 7 Estructura Organizacional existente</i>	28
<i>Tabla 8 Estructura Organizacional Recomendada</i>	29
<i>Tabla 9 Cobertura de vacunación contra fiebre aftosa.....</i>	31
<i>Tabla 10 ciclo de vacunación</i>	34
<i>Tabla 11 Formato Requisición de personal.....</i>	43
<i>Tabla 12 Movimiento pecuario agropecuaria Pierre S.A.S.....</i>	47
Tabla 13: Indicadores de desempeño.....	52
<i>Tabla 14 Registro Mano de Obra.....</i>	54
<i>Tabla 15 Registro de Producción.....</i>	54
<i>Tabla 16 Registro de insumos.....</i>	54
<i>Tabla 18 Balance de apertura.....</i>	55
<i>Tabla 19 Plan financiero para la formulacion de modelo agroempresarial para la Finca La Esperanza</i>	57
<i>Tabla 20 Programa de inversiones y depreciaciones para la formulacion de modelo agroempresarial</i> <i>para la Finca la Esperanza.....</i>	59
<i>Tabla 21 Plan amortización Crédito Cuota Variable de la formulación de modelo agroempresarial para</i> <i>la finca la Esperanza.....</i>	61
<i>Tabla 22 Plan amortización Crédito cuota fija de la formulación de modelo agroempresarial para la</i> <i>finca la esperanza.....</i>	61
<i>Tabla 23: Proyección Valor anual ganado.....</i>	62
<i>Tabla 24: Valor Anual Producción Leche Proyectado</i>	63
<i>Tabla 25 Margen de contribución lechería.</i>	64
<i>Tabla 26 Cálculo del índice de contribución de la lechería.</i>	64
<i>Tabla 27 Punto de Equilibrio.....</i>	65
<i>Tabla 28 Ingresos por venta de producto.</i>	65
<i>Tabla 29 Margen Bruto.</i>	65

<i>Tabla 30 Costos</i>	68
Tabla 31: Costos Personal generales	69
Tabla 32: Relación Proyección Gastos	69
<i>Tabla 33 Ingresos por venta de leche</i>	70
<i>Tabla 34 Utilidad de la unidad productiva</i>	70
<i>Tabla 35 Resultados del flujo de caja</i>	71
<i>Tabla 36 Valor presente Neto finca la Esperanza</i>	71
<i>Tabla 37 Tasa Interna de Retorno</i>	71
Tabla 38: Matriz factores externos	72
Tabla 39: Matriz Factores Internos.....	78
Tabla 40: matriz EFI.....	80

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1</i> Árbol de problemas.....	37
<i>Figura 2</i> Forma como están relacionadas las diferentes áreas.....	42
<i>Figura 3</i> Ciclo productivo de la vaca.....	49
<i>Figura 4</i> Venta de ganado en pie con destino al consumidor final.....	81
<i>Figura 5</i> Venta de leche y aprovechamiento de la materia prima.	82
<i>Figura 6</i> Precio de leche pagado al productor.....	84
<i>Figura 7</i> Maquina de ordeño Espina de Pescado.....	86
<i>Figura 8</i> Maquina de ordeño TADEM.....	87
<i>Figura 9</i> Sala de ordeño Paralelo.....	88
<i>Figura 10</i> Sala de ordeño Rotativo.....	89
<i>Figura 11</i> Proceso de selección de personal.....	91

Resumen

Se realiza el estudio de los factores internos y externos de la finca la esperanza ubicada en la vereda las Colinas del municipio de Mesetas – Meta, con el fin de determinar la viabilidad de implementar un sistema de producción lechero con características silvopastoriles, e introducción de razas con potencial lechero y adaptabilidad al clima tropical.

INTRODUCCIÓN

El sector lácteo en Colombia se ha venido desarrollando de manera creciente en los últimos años, esto debido al cambio de perspectiva de los campesinos hacia las actividades ilícitas, ya que durante años se posicionó como la principal fuente de obtención de ingresos económicos de sustento por la mayoría de las poblaciones que habitan en zonas retiradas de las grandes ciudades del país, donde además por otro lado, se encuentra el proceso de paz que ha contribuido positivamente al continuo desarrollo de la cadena láctea en aquellas zonas donde la actividad productiva para obtención de ingresos se centraba en los cultivos de uso ilícitos.

En el municipio de Mesetas departamento de Meta se ha venido consolidando la cultura de producción lechera, lo que ha contribuido significativamente con la seguridad alimentaria, así como al desarrollo y estabilidad de la economía local; con relación al impacto que ha causado los cultivos de uso ilícito en este sector de economía campesina, de la región mejorando su calidad de vida y aumentando sus ingresos.

El propósito es desarrollar un proyecto productivo en la finca la Esperanza del municipio de Mesetas, departamento del Meta, donde se implemente un sistema de producción de leche, donde las razas utilizadas en dicha actividad sean de carácter lecheras adaptadas al medio, que posean un alto nivel de productividad de calidad, que apunte a cumplir con los estándares establecidos para la calidad por el ICA y el Ministerio de Agricultura, además con el ánimo de buscar la certificación de las Buenas Prácticas Ganaderas – BPG – que le den sostenibilidad, atendiendo los postulados del desarrollo sostenible, como estrategia para que nuestras futuras generaciones tengan un medio natural conservado y productivo.

Para la implementación de este proyecto se debe tener en cuenta los aspectos agroecológicos que presenta la región con la finalidad de planear todas las prácticas en su implementación de tal forma que el proyecto sea amigable con el medio natural y de esta forma disminuir posibles impactos al medio, que permite determinar las razas, manejos de coberturas con praderas en arreglos silvopastoriles y demás prácticas que presenta bondades para el tipo de ecosistemas donde se desea implementar el presente proyecto.

Objetivos

Objetivo General

Consolidar la empresa Agropecuaria Pierre S.A.S para la finca la esperanza ubicada en la vereda las colinas del municipio de Mesetas – Meta.

Objetivos Específicos

- Elaborar el diagnóstico de la unidad productiva “la esperanza” ubicada en la vereda las Colinas del municipio de Mesetas - Meta.
- Determinar la estructura organizacional, así como la proyección financiera de la empresa en desarrollo.
- Proponer estrategias agroecológicas y de marketing para la unidad productiva la esperanza.

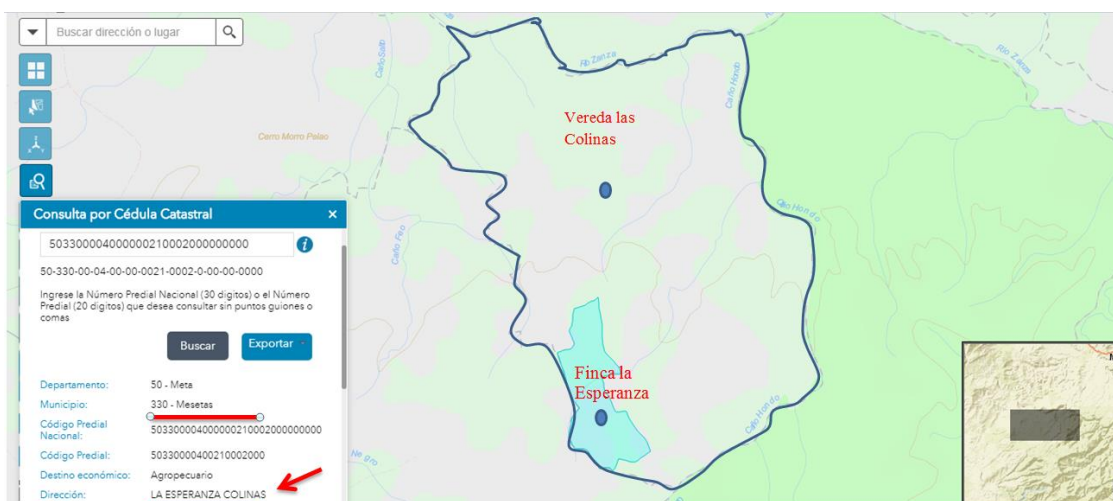
2. Diagnóstico Empresarial

2.1. Descripción de la empresa

Finca la esperanza se encuentra ubicada en la vereda las Colinas, en cercanía al centro poblado Jardín de las Peñas del municipio de Mesetas; la distancia en kilómetros entre la ciudad de Villavicencio como capital del departamento del Meta y la cabecera municipal del municipio de Mesetas, es de 134 kilómetros.

Tabla 1 Ubicación de finca la esperanza

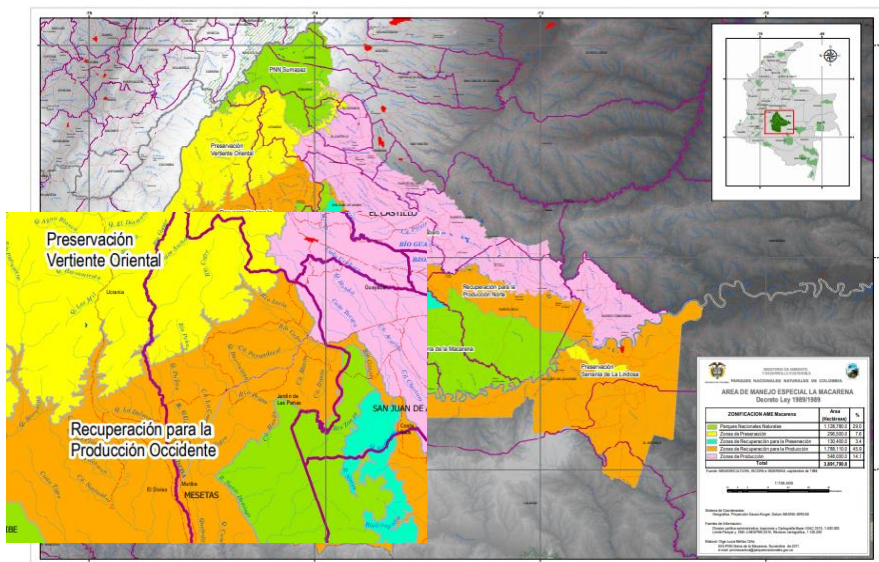
Figura 1 Ubicación geográfica Finca la Esperanza



Fuente: Instituto Geográfico Agustín Codazzi. <https://geoportal.igac.gov.co/contenido/consulta-catastral>

El municipio de Mesetas por su ubicación geográfica, parte de su territorio hace parte del área de manejo especial de la macarena AMEM; de acuerdo a la zonificación del área de manejo especial se evidencia que la vereda las colinas en la cual está ubicada la finca la esperanza, se encuentra fuera del área de parque natural nacional la macarena. La vereda las colinas hace parte de la zona de recuperación para la producción –ZRP-

De acuerdo al decreto 1974 del 31 de agosto de 1989 las zonas de recuperación para la producción, permite que se realicen actividades de carácter agrícola, ganadera, minera, forestal, industrial y turística; aprovechando los recursos naturales implementando un modelo de desarrollo sostenible.



Fuente: Área De Manejo Especial La Macarena
<http://www.ame->

[macarena.org/el_amem.html](http://www.macarena.org/el_amem.html) > El AMEM.

Con relación a las características generales de la unidad productiva la Esperanza, esta se encuentra aproximadamente a unos 1000 metros sobre el nivel del mar, el clima de la región es cálido, humedad media y suelos denominados franco arcillosos ricos en nutrientes lo que ha permitido que se desarrolle de una manera natural y eficiente el sistema de producción extractivo.

Dada la importancia de conocer las características de la unidad productiva en la actualidad, a continuación se realiza una breve descripción del estado de la misma:

La finca cuenta con 60 hectáreas de extensión dentro de las cuales aproximadamente 33,0 has están con cobertura de bosque natural, con dos fuentes hídricas veraneras y con tres nacimientos naturales de agua; se puede observar la existencia de siete potreros de pasto *Brachiaria Decumbens*, para la alimentación del ganado bovino, equino y ovino, siendo que el total de animales bovinos existentes son de 87 reses entre vacas paridas, vacas secas, novillas en estado de preñez, novillos de levante, engorde, crías y dos toros, treinta (30) de ellos se encuentran a pasto por dos personas, y las otras 57 pertenecen al dueño de la finca y sus hijos, además de esto también se cuenta con 17

ovinos entre hembras lactantes, crías, y macho llamado padrote y dos (2) equinos siendo uno macho y la otra hembra.

Para el manejo de los animales bovinos en actividades tales como ordeño o jornadas de vacunación, se dispone de un corral de 20 metros de largo por 20 metros de ancho, con un embudo a la mitad del mismo en piso de material, igualmente techado en su totalidad; resulta importante mencionar que existe un embarcadero construido en concreto, quedando como faltante realizar la adecuación del sector de entrada de carros de carga teniendo en cuenta que el corral se encuentra ubicado estratégicamente al borde de la carretera que dirige al centro poblado, por donde diariamente transita la ruta recolectora de leche.

En el caso de los ovinos se construyó un aprisco para el descanso nocturno de los caprinos, el cual mide 7,0 metros de largo por 7,0 metros de ancho y un metro de altura, éste cuenta con servicio de agua para el abastecimiento de los ovinos.

En el predio en mención, cuenta con un espacio llamado cementera la cual con un área de aproximadamente dos hectáreas, donde se cultiva pasto de corte denominado imperial, maíz, aguacate, limón, naranja, yuca y plátano en pequeñas cantidades para el abastecimiento de la familia.

El predio la Esperanza no posee vivienda a su interior, por lo que se hace indispensable la proyección de construir una morada para los posibles agregados responsables de las labores generales y de ordeño en la unidad productiva, a esto se le suma que los instrumentos de trabajo diarios tales como lazos, aperos, marcas, medicamentos veterinarios, sales entre otros, no se encuentran almacenados en un lugar adecuado para asegurar la calidad y longevidad propias de cada instrumento e insumo.

Descripción del problema

¿Cuáles son los obstáculos al momento de consolidar un sistema de producción lechero en una unidad productiva del municipio de Mesetas?

La falta de implementación de sistema de producción lechero mediante la aplicación de un sistema de pastoreo extensivo mejorado y la ausencia de inclusión tecnológica dentro del proceso

productivo, son determinantes negativos en el desarrollo económico de la unidad productiva, a esto se le suma la ausencia del registro mercantil ante la cámara de comercio departamental.

Lo anterior en vista de que en esta región los sistemas de producción no cuentan con fenotipos raciales bovinos con capacidad genética de adaptabilidad a las condiciones ecológicas y que además generen un nivel de productividad alto así como una excelente calidad de leche, si no que para ello usan ganado de doble uso entendiéndose que genera ingresos por la venta de leche así como por la venta de la carne, ganado doble propósito resulta del cruce de razas Cebú, Gyr, Pardo Suizo entre otras, lo que significa que la productividad de leche diaria y otros productos no es representativa.

Justificación

La iniciativa de desarrollar un proyecto de sistemas de producción lechero en la vereda las Colinas del municipio de Mesetas - Meta, mediante la conformación de una empresa denominada **Agropecuarias Pierre S.A.S**, nace de la necesidad de implementar sistemas de producción de leche mecanizado en la región que contribuyan el desarrollo de las actividades agropecuarias tecnificadas que generen el crecimiento de la economía local, donde además se usen razas propiamente lecheras, como Gyr, Jersey y otras razas especializadas en este ramo de la producción láctea que se adapten fácilmente a las condiciones agroecológicas de la región.

La empresa se llamará: **Agropecuaria Pierre S.A.S**, ésta tendrá por objetivo la implementación de un sistema de producción de leche dentro de la finca la esperanza, con un ciclo de producción máximo de cinco años según la tabla emitida por el ICA para la producción de este tipo y así mantener el estándar de calidad del producto.

Se toma como punto de partida la observación de la región en cuanto al comportamiento del mercado lechero y sus alternativas de comercialización, encontrándose así que en el centro poblado Jardín de las Peñas existe una sucursal de la empresa denominada Agro Lecheros, esta empresa tiene como objeto social recolectar este producto en las diferentes veredas de municipio, y su sede principal se establece en la cabecera municipal; por otro lado se encuentra la empresa productora y comercializadora de diferentes derivados de lácteos que además obtiene su materia prima de las

fincas de la región, denominada Lácteos del Camino, empresa que produce y comercializa el mejor queso de la región.

De acuerdo a estos factores y teniendo en cuenta la ubicación geográfica de la finca, que cuenta con unos suelos muy fértiles, se desea implementar el proyecto de producción de ganado lechero para así contribuir con la seguridad alimentaria y el desarrollo de la misma.

Si bien el gobierno no ha realizado una inversión representativa en el sector agropecuario del municipio de Mesetas, se evidenció que para el primer semestre del año 2018 por medio de la alcaldía municipal realizó la entrega de beneficios tales como ganado de producción lechera, construcción de corrales dentro de los predios de una cantidad de personas previamente seleccionadas, lo que ha contribuido al incremento significativo de la actividad de producción lechera.

Las actividades económicas predominantes en el sector son la producción cafetera, ganadería y otros cultivos de pan coger o de economía campesina como la yuca, maíz y el plátano que se cultivan de manera tradicional, sin necesidad de usar gran cantidad de fertilizantes químicos puesto que el suelo de la región es rico en nutrientes naturales; es de reconocer que la mayor parte de los pobladores del sector practican las labores de campo de manera empírica, dado la falta de capacitación por parte de los mismos y además la poca inversión por parte de las entidades de orden nacional o territorial para el desarrollo de nuevos conocimientos en cuanto a transferencia tecnológica e inclusión de las Buenas Prácticas Agrícolas – BPA –, consecuente a esto y al proceso de paz que se encuentra vigente, la tercera actividad predominante y que ha crecido de manera progresiva en los dos últimos años es el turismo, esto dado a la facilidad de ingreso de visitantes o extranjeras y los excelentes atractivos turísticos de la región que viene siendo explotados para el desarrollo económico del sector.

Los campesinos de la región han encontrado como una alternativa de subsistencia el desarrollo de sistemas de explotación lechera, por tanto la recolección de dicho producto ha venido cambiando para mejorar ya que las rutas de recolección han extendido su cobertura llegando a zonas más alejadas donde ofertan dicho producto. Con relación al estado actual de las vías de acceso a la unidad productiva, caracterizadas dentro del Esquema de Ordenamiento Territorial municipal como vías terciarias, no se percibe gran inversión en las mismas por parte de la

administración municipal ya que estas se encuentran en mal estado, lo que tiende a empeorar en temporada de invierno, dificultando así el cumplimiento del transporte del producto, generando retrasos en los horarios de recolección, por lo que puede presentarse pérdida de calidad de la leche por encontrarse demasiado tiempo a temperatura ambiente.

La producción láctea ofrecida por los finqueros de la región no cuenta con los estándares de inocuidad y calidad establecidos por el ICA, por lo que la empresa buscará realizar los procesos productivos de una manera eficiente y eficaz, para lograr así incentivar a los residentes de las fincas cercanas que practican la extracción lechera a mejorar en la realización de las labores productivas, lo que podría llevar a la región a acreditarse como una zona productora de leche de excelente calidad, esto en aras de que el gobierno colombiano por medio del ministerio de agricultura invierta un poco más en el desarrollo del sector como estímulo por el resultado de la industria lechera.

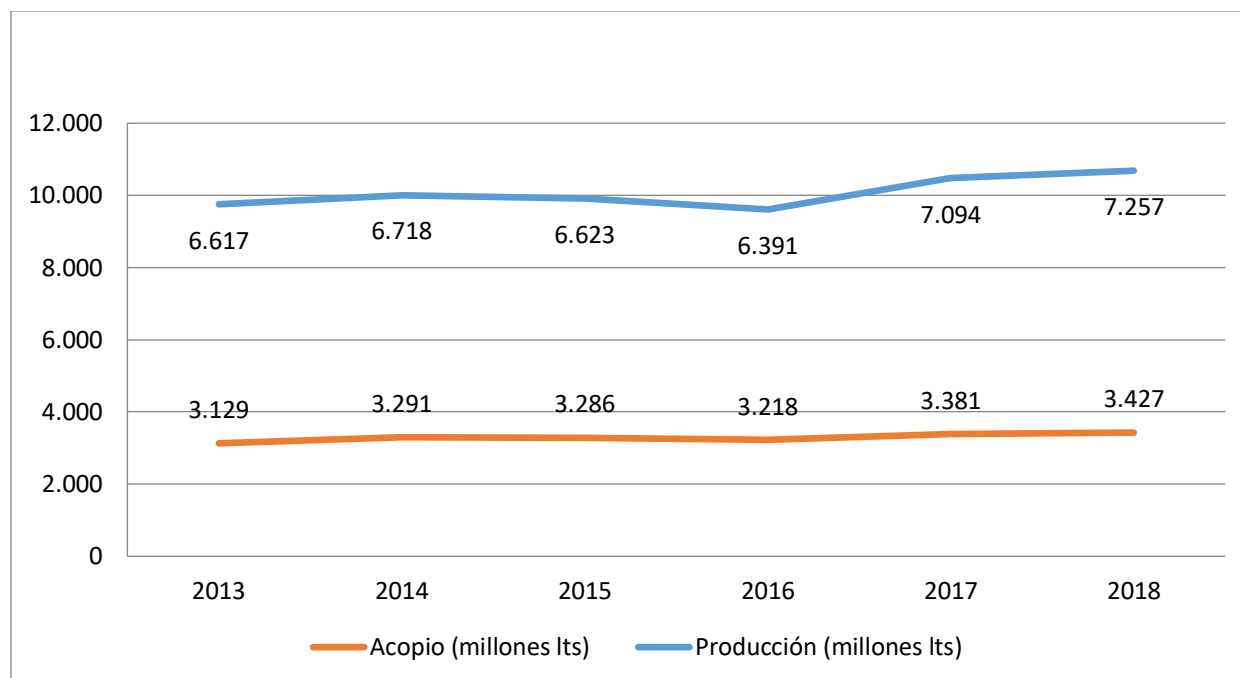
Los sistemas silvopastoriles resultan de la práctica de la asociación de árboles, pasturas y animales, que a largo plazo se convierta en una fuente de ingreso por medio de la venta de la madera; por otro lado, extiende el tiempo de aprovechamiento de las pasturas, brinda sombra al ganado reduciendo así el desgaste por compensación calórica, además contribuye con la fertilidad y condiciones físicas del suelo. En la finca la esperanza no se cuenta con la implementación de un sistema agrosilvopastoril por lo que se recomienda tener en cuenta en la planeación de la empresa como actividad a realizar.

Por medio de la legalidad la empresa podría llegar a obtener convenios con grandes empresas comercializadoras de lácteos tales como El Rodeo y Colanta, que se han venido introduciendo en la región del Ariari.

Análisis del sector lechero en Colombia

En la ilustración Se acude a los estudios de la Federación Colombiana de Ganaderos, de ahora en adelante FEDEGAN, para conocer la evolución de la producción y acopio de la leche en el país, obteniendo la siguiente tabla de producción del sector ganadero y lechero, por parte de la industria transformadora.

Tabla 2: Producción y acopio de leche en Colombia



Fuente: Federación Nacional de Ganaderos. <http://www.fedegan.org.co/estadisticas/produccion-0>
 › Estadísticas › Producción

En la anterior figura, se puede evidenciar el leve crecimiento que presentó la producción y acopio de leche colombiana entre los años 2013 a 2018, mostrando así un aumento representativo en la productividad lechera en el periodo del año 2016 con 3.391 millones de litros al año 2018 con 7.257 millones de litros obtenidos. Por otro lado, en cuanto al acopio de la leche, se evidencia que se mantiene estable la actividad de recolección. Analizando lo anterior, se puede inferir que es de gran importancia contribuir con el desarrollo de la actividad de extracción lechera para el país, ya que esto podría verse reflejado positivamente en la contribución del sector agropecuario en las estadísticas del Producto Interno Bruto –PIB del país colombiano.

En el contexto regional, para el 29 de mayo de 2015 se desarrolló un foro gremial en la ciudad de Villavicencio donde participaron más de 100 productores de la región, en el cual se debatió el status actual del sector, en dicho foro el secretario Técnico de la Cámara Gremial Leche *Rogelio Rodríguez Palacios (2015, 3 junio)*, aseguró que

El primer paso que deben dar los productores lecheros es apostarle a la formalización, debido a que cerca del 80 % de la producción diaria es acopiada por los jarreros, por lo que solo el 20

% (69 mil litros) va a parar a las 2 empresas que están en la región: Alquería y Lácteos El Recreo, (CONtexto ganadero, 2015).

así las cosas, este es un argumento que sostiene la idea de formalizar la producción agropecuaria de la finca la Esperanza bajo la razón social Agropecuarias Pierre S.A.S, con el objetivo de lograr una participación representativa en el mercado lechero de la región y aumentar significativamente las posibilidades de entrar a la industria y consolidar un centro de acopio para canalizar los litros de leche a través de una figura formalizada y desvincularse de la posición de crudero que significa vender la leche a un precio mucho menor.

Para iniciar con este objetivo es importante realizar un análisis del sector a manera más profunda, por lo que se realizó identificación de las debilidades, y fortalezas de la finca la esperanza con el propietario de la unidad productiva, se procedió a identificar las oportunidades y amenazas que se pueden presentar y que podrían afectar administrativa, financiera y operativamente.

Tabla 3matriz DOFA

OPORTUNIDADES	AMENAZA.
<ul style="list-style-type: none"> • Transferencia tecnológica para el proceso extractivo. • Acopio de leche en el centro poblano más cercano. • Valor Agregado a los productos derivados de la leche a futuro. • Posibilidad de introducir razas de ganado tipo • Crecimiento de la industria láctea. <p>Formalización de las unidades productiva.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la competencia. • Importación de leche. • Variación en el precio de la leche. • Aumento en los costos de producción • Vías de acceso en mal estado. • Economía estancada
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Producción de leche de calidad. • Producto de alto nivel de consumo. • Zona de fácil productividad de pasto • Clima adecuado 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de maquinaria agrícola de apoyo al proceso. • Certificado de calidad. • Carencia del certificado BPA.

Cultura de consumo.	<ul style="list-style-type: none"> • Más ganado de carne que lechero. • Sistema de Producción tradicional <p>Carencia de cultura organizacional y planeación estratégica.</p>
---------------------	---

Fuente: La autora

Con relación a la anterior matriz DOFA de la finca la esperanza, se evidencia que presenta gran número de oportunidades para el desarrollo de la misma, los cuales pueden ser aprovechables si se tiene en cuenta la creación de estrategias que permitan hacer uso de dichas oportunidades; a su vez se observan posibles amenazas que pueden afectar el buen desarrollo de la actividad de extracción lechera en la finca.

Si bien cuenta con una gran cantidad de debilidades que pueden repercutir en el desarrollo de la actividad, se puede indicar que también cuenta con una serie de fortalezas las cuales pueden ser canalizadas para la obtención de los resultados esperados dentro de la unidad productiva.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la matriz DOFA, se evidencia la necesidad de profundizar en factores internos y externos lo cuales brinden una visión más precisa de los componentes que pueden afectar o favorecer la empresa. Por tanto se acude a la matriz de evaluación EFE y EFI con el fin de analizar el escenario en el cual **Agropecuarias Pierre S.A.S**, se desarrollará.

Para tal fin se asigna un peso de 0 a 1, cada una de las oportunidades y amenazas para indicar cual posee mayor o menor impacto que se refleje en el éxito o fracaso del objetivo de la empresa

Por otro lado, se realiza la calificación de los factores que va de 1 a 4 de menor a mayor importancia respectivamente, de acuerdo a la participación de cada uno.

Tabla 4 matriz de evaluación de factores externos (MEFE).

OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACION	VALOR PONDERADO
Transferencia tecnológica para el proceso extractivo	0,09	2	0,18

Acopio de Leche en el centro poblado más cercano.	0,15	4	0,6
Desarrollo de productos derivados de lácteos a futuro.	0,07	1	0,07
Posibilidad de introducir razas de ganado lechero	0,12	3	0,36
Crecimiento de la industria láctea	0,09	4	0,36
Formalización de la unidad productiva	0,07	3	0,21
AMENAZAS	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Aumento de la competencia	0,09	2	0,18
Importación de leche.	0,1	3	0,3
Variación en el precio de la leche.	0,06	1	0,06
Aumento en los costos de producción	0,07	2	0,14
Economía estancada	0,09	2	0,18
	1		2,64

Fuente: La autora

Con relación a la anterior matriz de evaluación de los factores externos de la finca La Esperanza del municipio de Mesetas – Meta, se evidencia que el valor ponderado para las oportunidades es de 1.78, mientras que para las amenazas es de 0.86, indicando así que el entorno externo de la empresa es relativamente fuerte.

Matriz De Evaluación De Los Factores Internos (MEFI).

Una vez realizado el estudio de los factores externos de la empresa, y de identificar los componentes de mayor influencia en la misma, resulta importante analizar el estado interno de la empresa, por tal motivo se expone a continuación la evaluación de los factores internos de la empresa

Tabla 5 matriz de evaluación de los factores internos (EFI).

FORTALEZAS	PESO	CALIFICACION	VALOR PONDERADO
Producción de leche de calidad.	0,09	3	0,27

Producto de alto nivel de consumo	0,09	4	0,36
Zona de buena producción de pasto	0,09	4	0,36
Clima adecuado	0,07	3	0,21
Cultura de consumo.	0,09	4	0,36
DEBILIDADES	PESO	CALIFICACION	VALOR PONDERADO
Falta de maquinaria agrícola de apoyo al proceso.	0,08	2	0,16
Falta de vivienda en la finca	0,06	2	0,12
Certificado de calidad.	0,09	2	0,18
Carencia del certificado BPA.	0,1	1	0,1
Más ganado de carne que lechero.	0,08	1	0,08
Producción empírica	0,09	2	0,18
Carencia de cultura organizacional y planeación estratégica.	0,07	2	0,14
	1		2,52

Fuente: La autora

De la anterior tabla de evaluación de factores internos, se puede indicar que la unidad productiva presenta una fuerza interna donde la misma responde a las fortalezas y debilidades que se presentan; denotando así que las fortalezas cuentan con un valor ponderado de 1.56, mientras que las debilidades presentan un valor total de 0.16 para un total de 2.25, lo que indica que la empresa cuenta con la fuerza necesaria para responder ante las posibles amenazas y cuenta con la posibilidad de fortalecerse ante sus debilidades.

Los factores internos de las empresas son de gran importancia, es por ello que a la hora de realiza un análisis del estado de la misma se debe tener en cuenta los factores internos que presenta en la actualidad para determinar cómo pueden influenciar en el correcto desarrollo de las actividades de la empresa.

3. Análisis de la gestión administrativa

El proceso administrativo es el flujo continuo e interrelacionado de las actividades de planeación, organización, dirección, control y desarrollo para lograr un objetivo común: aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales y de cualquier otro tipo, con los que cuenta la organización para hacerla efectiva, para sus **stakeholders** y la sociedad. (Experto, 2003) Es por ello que a continuación se presenta el análisis de las funciones de planeación, organización, dirección y control para **Agropecuarias Pierre S.A.S**

3.1. Función Planeación

La planeación consiste en saber qué se va a hacer por anticipado, cuál va a ser la dirección que se va a tomar para alcanzar los objetivos de la manera más eficiente.

¿Qué se desea conseguir (objetivos)? ¿Qué se va a hacer para alcanzarlo? ¿Quién y cuándo lo va a hacer? ¿Cómo lo va a hacer (recursos)? La planeación trata de crear un futuro deseado. (Experto, 2003). Este análisis para Agropecuarias Pierre S.A.S es de suma importancia ya que es una empresa en proceso de constitución legal y reforma en sus procesos productivos y que estos se han venido realizando de manera tradicional, por tanto carece de toda estructura técnica administrativa y de planeación, así las cosas y para efectos de cualificar el proceso de planeación de la empresa se propone la siguiente misión y visión:

3.1.1. Misión.

La empresa Agropecuaria Pierre S.A.S tiene como misión la producción de ganado bovino productor de leche de excelente calidad con el fin de contribuir con la seguridad alimentaria y generando la formalización de la producción lechera de la finca la Esperanza, acudiendo a buenas prácticas agropecuarias.

3.1.2. Visión.

Consolidarse como una de las empresas pioneras de la región en la implementación de un sistema de producción lechera tecnificada e incluir dentro de las actividades productivas el procesamiento de lácteos, logrando así una participación representativa en el mercado lechero industrializado.

3.1.3 Historia.

En la época del conflicto armado de las FARC y los Masetos o Autodefensas, el señor Campo Elías Peña Rodríguez oriundo de Yacopí - Cundinamarca, para aquel entonces residente de la vereda los Alpes del municipio de Mesetas – Meta, para el año 1980 realizaba viajes por los caminos hostiles de los linderos de los colonos la cual con el tiempo se denominó vereda las Colinas, con el fin iniciar la conformación de la finca, en aquel entonces contaba con la posesión de una porción de terreno de 40 hectáreas, para aquella época su paisaje eran solas montañas las cuales denominó Fundo el León, con el pasar del tiempo y con trabajo duro realizando jornales de limpieza de potreros, corte de caña, cogidas de café entre otros, logró recolectar el dinero para comprar 20 hectáreas de la fundación que poseía su hermano Floresmiro Peña, denominada la Buenos Aires, donde partir del año 1995 la unión de las los porciones de terreno se empezó a llamar Finca la Esperanza, aquella porción de terreno solo contaba con una hectárea de pasto, 5 hectáreas de lo que se conoce como cañero y el resto del fundo eran montañas; como su nombre lo indica aquel campesino llevaba la esperanzas de construir una finca productiva, por lo que a partir de allí inició el proceso de desocole como se conoce comúnmente a la tala de las montañas para así sembrar café y pasto, con el objetivo de producir el sustento de aquel y su familia que para esos días se componía de su esposa e hijo de aproximadamente 5 años de edad; con el Pasar del tiempo se fueron conformando los potreros, obteniendo como resultado lo que hoy se conoce como predio la Esperanza.

3.1.4 Objetivos de la empresa.

Objetivo General

Consolidar sistema producción lechera de la finca la esperanza mediante la legalización de la empresa agropecuaria Pierre SAS

Específicos.

- Mejorar el sistema de producción pecuario hacia la producción lechera y sus derivados bajo la aplicación de buenas prácticas agropecuarias.
- Identificar alternativas de desarrollo y mejoramiento genético y de los procesos productivos de la empresa.

- Hacer extensiva la experiencia productiva con los productores del municipio de Mesetas orientados hacia la conservación ecológica.

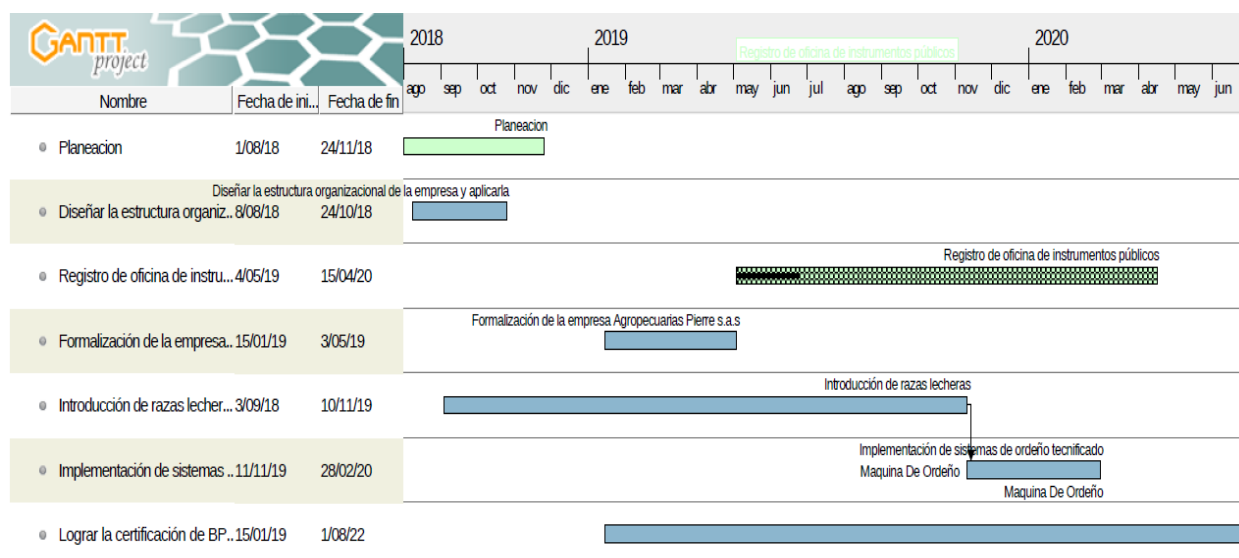
3.1.5 Estrategias

- Registro de oficina de instrumentos públicos
- Formalización de la empresa Agropecuarias Pierre S.A.S
- Lograr la certificación de BPA
- Diseñar la estructura organizacional de la empresa y aplicarla
- Introducción de razas lecheras
- Implementación de sistemas de ordeño mecanizado.
- Darle valor agregado a la producción

Diagrama de Gantt

El gráfico del diagrama de Gantt es en realidad, un sistema de coordenadas con dos ejes esenciales: en el eje vertical se ubican las tareas a realizar desde el inicio hasta el fin del proyecto, mientras en el horizontal se establecen los tiempos (Bussines, OBS) , Con relación a lo anterior, se genera el diagrama de Gantt para obtener una perspectiva a grandes rasgos de lo que conllevará el desarrollo del proyecto de sistemas de producción lechera en la finca la esperanza ubicada en la vereda las colinas

Tabla 6 Diagrama de Gantt



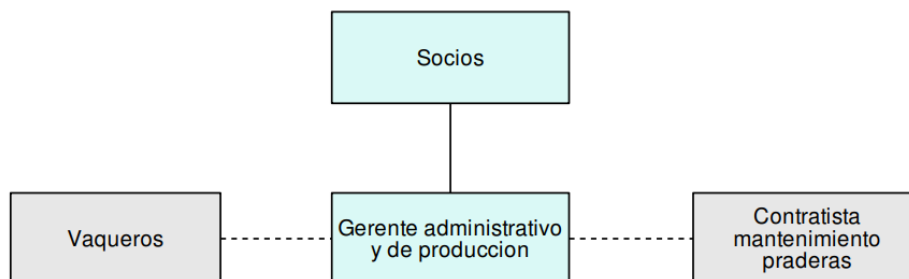
Fuente: La autora

En la anterior imagen se denota la planeación de las actividades a realizar para la conformación de Agropecuarias Pierre S.A.S, mediante la utilización del diagrama de Gantt, las cuales inician desde la planeación y diseño de la estructura administrativa con una serie de actividades continuas como se denota en el diagrama anterior, hasta la consolidación del desarrollo agro empresarial mediante la implementación de un sistema de producción lechero.

3.1.6 Estructura organizacional.

Por medio de la estructura organizacional se realiza la caracterización o división de las actividades de determinada empresa, las cuales se agrupan para formar áreas tales como la financiera, administrativa, de producción y tecnológica, entre otras; de allí nace la importancia de que cada empresa diseñe una estructura apta para el tipo de organización que sea.

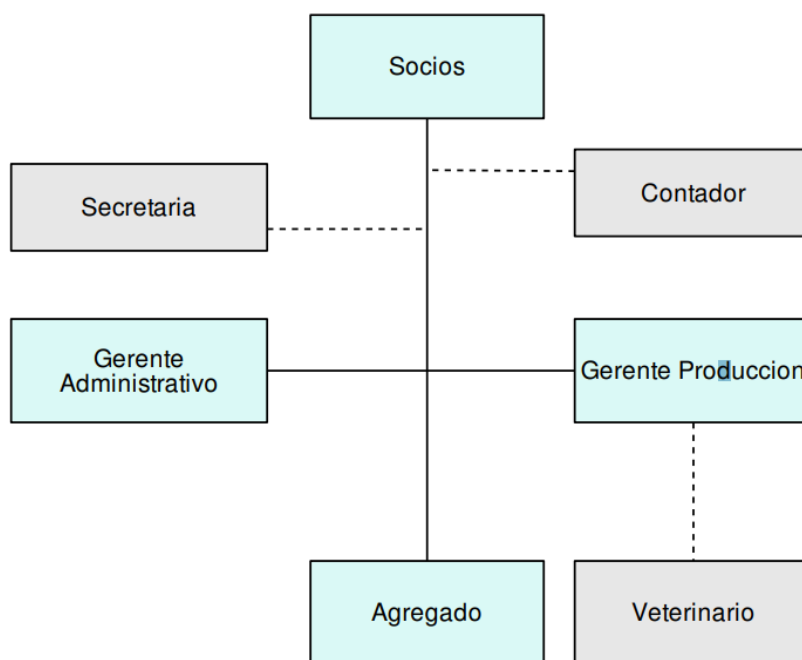
Tabla 7 Estructura Organizacional existente en la unidad productiva la esperanza



Fuente: el autor

La finca la Esperanza carece del desarrollo e implementación de la estructura organizacional que determine los niveles jerárquicos existentes en la misma, por lo cual se hace la recomendación de usar la siguiente estructura organizacional dentro de su administración.

Tabla 8 Estructura Organizacional Recomendada para la empresa agropecuaria Pierre S.A.S



Fuente: el autor

Dado que la finca no cuenta con una estructura organizacional definida, se hace indispensable sugerir un modelo de estructura donde se detallen las jerarquías y el personal que hará parte del equipo de trabajo para **Agropecuarias Pierre S.A.S**, por lo que se diseñó una

estructura organizacional como se evidencia en la anterior imagen, la cual cuenta inicialmente con los socios propietarios, por otro lado se encuentran los gerentes administrativo y de producción, quienes cuentan con el apoyo de una secretaria, un contador y un veterinario para el desarrollo de las labores propias de la empresa,

3.1.7 Diseño y ejecución de planes.

El desarrollo adecuado de las actividades propias de una empresa tanto administrativas como de producción, es necesarias ya que permiten obtener los objetivos fijados. Dentro de una empresa agrícola o pecuaria se hace necesario establecer planes de manejo en las diferentes áreas, orientados al cumplimiento eficaz y oportuno de cada una de estas.

Uno de los planes de manejo con los que debe contar Agropecuaria Pierre S.A.S, corresponde al manejo sanitario, por lo que se hace necesario definir las actividades a realizar para evitar pérdidas en la producción que puedan ser causadas por virus o enfermedades; podría resultar efectiva la prevención de perjuicios a la producción si se realiza el seguimiento oportuno al cumplimiento de las actividades propias sanitarias,

Plan de Manejo Sanitario.

Los animales están expuestos a enfermedades que se encuentran en el ambiente denominadas de origen viral, así como de origen protozoario y de tipo bacteriano, es por esto que se hace importante realizar el adecuado manejo y control sanitario en la unidad productiva, aplicando las Buenas Prácticas Agrícolas - BPA.

El caso de la Agropecuarias Pierre S.A .S se requiere el mejoramiento de los aspectos en cuanto al manejo sanitario En del ganado bovino, se describe a continuación los principales aspectos a tener en cuenta:

- Realizar actividades de limpieza de maleza en las praderas.
- Mantener los implementos de ordeño y demás elementos de trabajo organizados.
- Cumplir con los ciclos de vacunación establecidos por la autoridad sanitaria – ICA.
- Llevar Registro de vacunación, producción de leche y nacimiento.
- Llevar registro del personal que ingrese a la misma.

- Realizar manejo rotacional de las praderas.
- Uso y manejo adecuado del recurso hídrico al igual que las coberturas arbóreas.
- Disposición adecuada de desechos y embaces de productos biológicos.

El manejo adecuado de las actividades preventivas de sanidad en una finca es de los aspectos más importantes a controlar, es por esto que se deben identificar y conocer las enfermedades que pueden causar retraso en la productividad o muerte de los mismos.

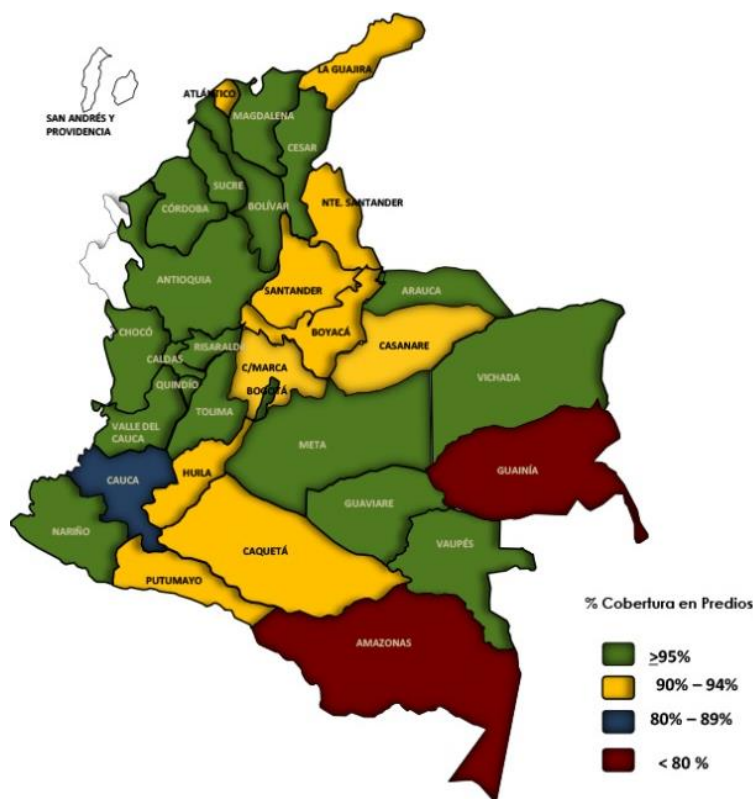
Enfermedades de Control Oficial.

Fiebre Aftosa.

Enfermedad de tipo vesicular, se distingue por la formación de vesículas en los pezones, lengua, cavidad bucal y diferentes membranas.

La presencia de esta enfermedad causa la restricción de la movilización o comercio del animal nacional o internacionalmente (Decreto 3044 de 1997, art. 2) Artículo 2.13.6.1.2. Evaluación y seguimiento del Programa Nacional de Erradicación de la Fiebre Aftosa. Corresponde a la Comisión Nacional para la Erradicación de la Fiebre Aftosa la revisión, evaluación y seguimiento del Programa Nacional de Erradicación de la Fiebre Aftosa, acorde con el presupuesto general asignado para tal efecto.

Tabla 9 Cobertura de vacunación contra fiebre aftosa.



Recuperado de <http://www.fedegan.org.co/programas/fiebre-aftosa>

Brucelosis Bovina.

Esta es causada por la bacteria familia Brucella, esta enfermedad se transmite de forma natural en los animales hacia el hombre; afecta en principio a las vacas en estado de preñez, provocando abortos, retención de placenta y crías débiles; en los machos causa la pérdida de la fertilidad.

Rabia Bovina.

Enfermedad de tipo viral, transmitida en algunas ocasiones por inhalación del virus o por la mordida de un murciélago; Afecta el sistema nervioso central del animal, causa salivación excesiva, parálisis y ceguera, además los animales se deshidratan y pierden peso lo que podría llevarlos a la muerte.

Esta enfermedad cuenta con una normatividad por medio de las cuales se dictan medidas para la prevención y el control de la misma, tales como las Resoluciones 2602 de 2003 y 3661 de 2000 impartidas por el Instituto Colombiano Agropecuario - ICA.

Carbón sintomático.

Es una enfermedad de tipo infecciosa, producida por una bacteria conocida como *Clostridium Chauvoei*; ataca el tejido subcutáneo, afectando la masa muscular teniendo como resultado la necrosis producida por el gas de las bacterias y generando un cuadro de cangrena, llegando a causar la muerte súbita de los animales.

Edema Maligno.

Enfermedad no contagiosa, infecciosa, producida por bacilo el *Clostridium perfringens*, tipo A; los animales son más propensos a contagiarse de esta enfermedad después de castraciones, vacunaciones o partos que produzcan heridas en la vulva de la vaca, puede causar a los rumiantes fiebres concentradas, inflamación, alteración en el apetito, depresión, formación de edemas y laceraciones bulbares.

Tuberculosis.

Es una enfermedad infectocontagiosa crónica, ésta se produce a causa de bacterias de morfología bacilar del genero *Mycobacterium*, esta enfermedad causa pérdida en la producción lechera y presenta síntomas como pérdida de peso y apetito en el animal, diarrea y fiebre.

Estomatitis Vesicular.

Enfermedad viral la cual produce erosiones en la cavidad oral, pezones, patas, salivación excesiva, fiebres, vesículas, y aftas, esto causando la disminución de la producción o rendimiento del ganado en general.

Ciclo de Vacunación.

Los animales en general se encuentran expuestos a enfermedades producidas por diferentes agentes, esto puede producir mortalidad de los animales o a su vez perdidas de productividad lo cual podría verse reflejado en el estado financiero de la unidad productiva.

Las prácticas de vacunación dentro de la finca se deben realizar de una manera sencilla e higiénica, por tanto se debe tener en cuenta ciertas medidas de prevención al momento de la práctica como se mencionan a continuación:

- Identificar una fuente confiable para la compra de los medicamentos (cuando aplique), verificar registro ICA.
- Verificación del vencimiento de la vacuna antes de su aplicación.
- Conservación de frío hasta el momento de aplicación.
- Evitar estrés en los animales.
- Uso de agujas desechables.
- Depositar los residuos en un contenedor o recipiente para ser transportados a su disposición final.

Pese a que estas prácticas son de suma importancia, no se puede omitir la realización del registro de vacunación pertinente por parte del administrador de la propiedad. Por otro lado, el ICA cuenta con unos tiempos establecidos para el proceso de vacunación por lo cual la unidad productiva se debe registrar mediante tales parámetros, por tal motivo se denota en la siguiente figura las vacunas de control oficial el momento adecuado de aplicación.

Tabla 10 ciclo de vacunación

Vacunaciones	Joven	Adulto
Fiebre Aftosa	A partir de los 6 meses 2 veces año	2 veces al año
Estomatitis Vesicular	2 veces año	2 veces año
Rinotraqueelitis Bovina	Vacuna 4 mes, Revacunar al 5 mes	Una vez año
Rabia	Entre 3 y 6 meses.	Una vez año

Carbón Sintomático edema maligno y otras clostridiosis	Vacuna 4 mes, revacunar al 5 mes	Una vez año
Botulismo	Vacunar al 6 mes y revacunar al 7 mes.	Una vez año
Carbón Bacteridiano Ántrax	Vacunar a los 12 meses.	Una vez año
Brucelosis	Hembras 3 -8 meses	Se recomienda Vacunar con cepa RB-51 para evitar interferencia con el diagnóstico (sujetos a ciclos de vacunación establecidos por el ICA)
Leptospirosis	Vacuna 4 Mes, revacunar al 5 mes.	Las revacunaciones se pueden realizar entre 4 y 12 meses dependiendo de la prevalencia y Epidemiología del predio.
Neumonía Pasterelosa	Vacuna 3 mes, revacunar al 4 mes.	Una vez año.

Fuente: (Angel, 2019) Asocebu Colombia. <http://www.asocebu.com/index.php/blog/2014-08-27-14-06-32>
> plan sanitario.

Dada la importancia de realizar el control preventivo de enfermedades y parásitos en los bovinos, la finca la esperanza realiza actividades de vermifugación (de control parasitario en el ganado), vacunación y aplicación de vitaminas, dicha práctica se realiza de manera tradicional ya que no cuenta con personal profesional que genere el diagnóstico de los requerimientos (producto, dosis) de cada animal, por lo que el propietario del predio con los conocimientos adquiridos durante años, toma la responsabilidad de realizar dicha labor.

La producción bovina en general se ve afectada en algunas ocasiones por las enfermedades letales como lo son la Aftosa, Botulismo y Carbón, caracterizadas de control Oficial, por lo que como actividad preventiva la agropecuaria Pierre se ve en el necesidad de adquirir y realizar la

aplicación de las vacunas que prevengan y contrarresten las enfermedades mencionadas anteriormente, para lo cual se tiene en cuenta los tiempos que establece el ciclo de vacunación del ICA.

Los bovinos son propensos a contraer parásitos en su cuerpo como las garrapatas, por lo que se realiza la vermifugación de todo el ganado existente en la finca cada mes y medio.

Plan De Manejo de Crías.

Así como los animales bovinos adultos presentan ciertos requerimientos nutricionales y sanitarios para el desarrollo efectivo de la productividad, asimismo las crías requieren de ciertos cuidados especiales en cuanto al periodo de amamantado y destete.

Las crías son más propensas a contraer enfermedades o infestaciones parasitarias, por lo que se aplican vacunas de control oficial de la siguiente manera: inicia con vacuna contra la fiebre aftosa a los cuatro meses y en los periodos establecidos por el Instituto Colombiano Agropecuario – ICA, seguido de vacuna contra carbón sintomático a los seis meses, luego vacuna contra la brucelosis entre los 3 a 8 meses.

Por otro lado, existe el riesgo de sufrir complicaciones al momento del parto lo que podría causar la muerte la cría o la vaca, es por esto que se debe brindar la debida asistencia al parto. Para evitar que se infecte el ombligo, es necesario realizar desinfección del mismo y aplicación de antiséptico.

La alimentación en los primeros días de nacido es de suma importancia por lo cual se debe establecer un plan de suministro de leche que permita obtener los nutrientes necesarios por medio del consumo de calostro en los tres primeros días, a partir del cuarto día por medio de la leche entera hasta los siete meses aproximadamente, donde se empieza a suministrar alimento sólido y forrajes.

En los primeros días se debe controlar las cantidades y horarios de suministro de alimento para evitar subalimentación y diarreas que pueden ser causantes del deceso del animal; así mismo es importante realizar registro de natalidad e identificación del ternero mediante chapeta o tatuaje en la parte interna de la oreja con la numeración correspondiente.

La práctica de descornada se realiza mediante la utilización de soda caustica durante el primer mes de vida del bovino.

Es importante tener en cuenta el diagnóstico y control de parásitos internos en la cría, para esto, se recomienda realizar análisis coprológico tres veces en el primer año, dos análisis en el segundo año de vida y anualmente durante el ciclo de vida.

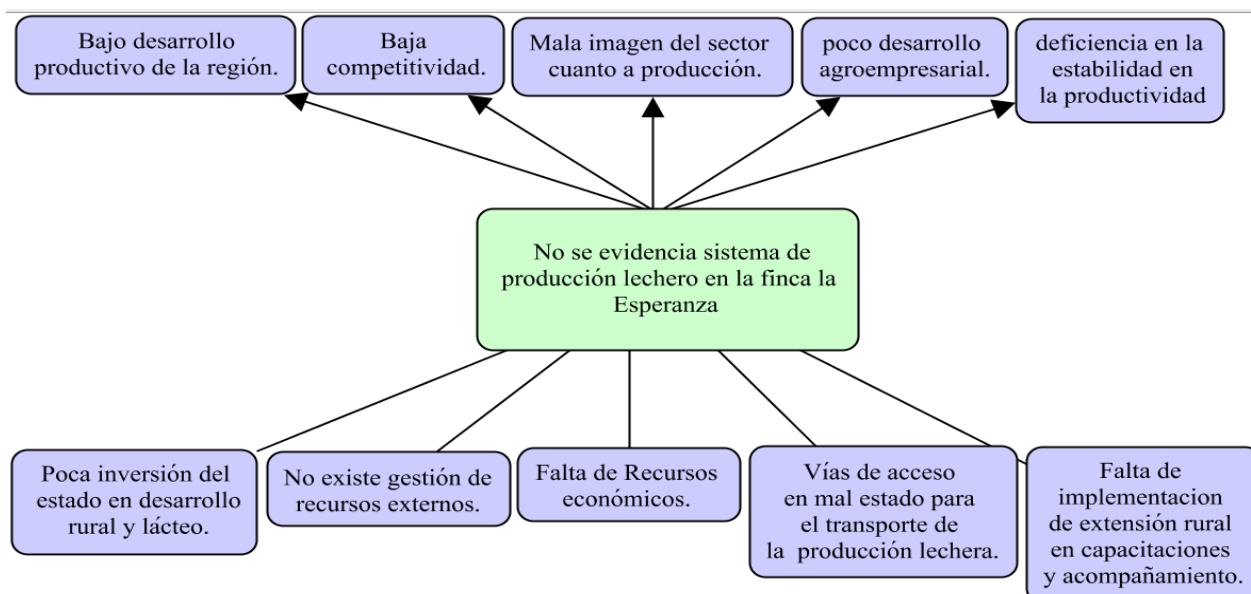
La finca actualmente maneja las crías junto con las vacas en periodos de lactancia, se recomienda implementar sistema de pastoreo rotativo donde permanezca distribuido el ganado de acuerdo a edad y peso.

El suministro de productos de calidad, junto con leguminosas y pastos de corte, pueden brindar los requerimientos nutricionales necesarios para el óptimo desarrollo del levante de los animales de ceba, así como generar buena productividad de las vacas de ordeño y vacas secas.

Árbol De Problemas para la finca la esperanza.

En el siguiente árbol de problemas se analizan los factores que han generado que dentro de la finca la esperanza no se cuente con la implementación de un sistema de producción lechera mediante la aplicación de sistemas de pastoreo extensivo mejorado o intensivo suplementado, introducción de razas propiamente lecheras que se adapten al clima tropical y además los factores que no permiten la aplicación de prácticas de ordeño mecanizado en el proceso productivo.

Figura 2 Árbol de problemas



Fuente: La autora

En la finca la esperanza se practica un sistema de pastoreo extensivo para los animales bovinos de carácter doble propósito y lechero, por lo que se evidencia que no cuenta con un sistema de producción lechero mediante la aplicación de un sistema de pastoreo extensivo mejorado donde se introduzcan especies arbóreas maderables como practica silvopastoril que genere ingresos a largo plazo.

Uno de los factores que no permiten a los habitantes del municipio la inclusión de tecnologías en los procesos productivos y la introducción de razas propiamente lecheras, es la falta de solvencia monetaria. La mayoría de las fincas no cuentan con la implementación de un sistema de pastoreo, lo que generaría un gasto adicional para la adquisición de la estructura de las cercas eléctricas o de alambre de púa para el cerramiento de potreros de ciertas áreas dependiendo del tipo de sistema que se desea implementar ya que se conoce el sistema extractivo, extensivo tradicional, extensivo mejorado, intensivo suplementario y de confinamiento.

Los habitantes de la región son renuentes al proceso de legalización de los predios y formalización como empresa agrícola o pecuaria, puesto que no cuentan con los recursos necesarios que demanda el proceso, sin mencionar lo largo y tedioso que puede llegar a tornarse el registro de los predios ante la Agencia Nacional de Tierras.

De allí nace la necesidad de desarrollar estrategias que permita paulatinamente introducir cambios hacia nuevos niveles tecnológicos que genere mayor productividad y además permita la formalización y crecimiento del sistema de producción lechero para así lograr generar mejores niveles de participación representativa en la economía local.

3.2. Función Organización.

3.2.1 Las áreas de la organización.

Dirección.

La dirección finca la esperanza la cual debe garantizar la utilización óptima de los recursos y el manejo adecuado de personal, se encuentra a cargo del dueño del predio y su hijo mayor, lo que indica que la toma de decisiones administrativas y financieras resultan del dialogo entre los mismos.

Teniendo en cuenta que se planteó una estructura organizacional para la empresa agropecuarias Pierre S.A.S, la dirección de la finca recae sobre el gerente administrativo y uno de los socios quien además vendría siendo el gerente de producción, los cuales estarán encargados de realizar continuo seguimiento al óptimo desarrollo de la empresa, así como de asegurar el cumplimiento oportuno de las actividades tanto productivas como administrativas.

Área Financiera.

En la actualidad el dueño de la finca realiza la destinación de recursos para las diferentes actividades tales como pagos por honorarios, adquisición de elementos necesarios para la realización de actividades productivas o administrativas y compra del alimento para los animales; para dichas actividades no se realizan los debidos procedimientos y registros por lo que no se puede indicar con certeza si la actividad de la empresa es rentable teniendo en cuenta los costos y gastos que presenta, con relación a los ingresos.

La función financiera dentro de una empresa desarrolla distintas actividades como la elaboración de presupuestos necesarios para las diferentes actividades de la empresa, evalúa la rentabilidad de la empresa, determina el nivel de endeudamientos que posee la misma entre otras actividades, por lo que cada una de las demás áreas de la empresa se encuentra respaldadas por la mencionada.

En la organización de la empresa es indispensable la definición de políticas financieras internas en cuanto al manejo de activos, activos fijos y activos diferidos, por medio de las cuales se establezcan los procedimientos respectivos para cada una de las posibles situaciones.

Área Administrativa.

El proceso administrativo para una empresa está encaminado a garantizar cumplimiento del objetivo de la misma, por medio de la coordinación y armonía de actividades entre las diferentes áreas de la empresa con el ánimo de mostrar resultados eficaces que aporten al desarrollo económico y administrativo de la organización.

El procedimiento administrativo dentro de la finca la esperanza no cuentan con los principales fundamentos de la administración como lo son la planeación, organización, dirección y control, por lo que para la conformación de la agropecuaria Pierre S.A.S se recomienda realizar el análisis de las diferentes áreas con el ánimo de establecer actividades que aporten al desarrollo de los fundamentos administrativos encaminados a la obtención de los objetivos planteados.

Área De Producción.

La administración de la producción dentro de empresa cumple un papel fundamental ya que por medio de esta se optimizan y se minimizan los tiempos del proceso productivo, esta realiza la revisión minuciosa de cada una de las actividades que se ejecuten desde un inicio hasta lo obtención de un producto final.

La definición de tiempos y procesos que aporten al desarrollo óptimo de la agropecuaria Pierre S.A.S, es un determinante ya que permite verificar que se usen los insumos necesarios de una manera adecuada, se minimicen los costos de la operación y se entregue un producto de que cumpla con los estándares de calidad e higiene.

Aspectos Legales

Para la consolidación de la unidad productiva como empresa se estudiaron las diferentes figuras legales de las cuales se podría disponer, por lo que se definió la constitución de una sociedad por acciones simplificadas S.A.S, lo que obedece como persona jurídica.

Para dar por sentado el trámite legal ante la cámara de comercio de Villavicencio en el caso, y de acuerdo a información suministrada por esta entidad, es necesario tener en cuenta y cumplir con los siguientes requisitos:

- Documento de constitución (debe realizar reconocimiento del documento ante Notaria (escritura pública en caso de que la empresa cuente con bien inmueble) o en la Cámara de Comercio por parte de todos los suscritos).
- Copia de la cédula de ciudadanía al 150% de todos los socios o accionistas.
- Consultar la RAZON SOCIAL que no tenga homonimia o en la página web www.rues.org.co Y www.crearempresa.com.co
- Carta de aceptación por cada uno de los cargos que estén nombrando (nombre, número de cédula, fecha y lugar de expedición, cargo y firma).
- Certificado de vigencia de la cédula www.registraduria.gov.co de las personas que ocupan cargos (Representantes legales, Junta Directiva, Revisores fiscales).
- El trámite solo se puede realizar personalmente por el representante legal o mediante apoderado debidamente acreditado.
- En caso de existir aportes de bienes inmuebles al capital social, debe hacerse una descripción clara de cada inmueble que incluya linderos y número de matrícula inmobiliaria, en estos casos debe acreditarse el pago del impuesto de registro que es liquidado y recaudado en la correspondiente oficina de Registro de Instrumentos Públicos.

De otro lado, una vez se cuente con el registro mercantil se debe dirigir ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN, para el proceso de inscripción al Registro Único Tributario – RUT, y registro de la firma digital si fuera necesario.

En el caso de una empresa agropecuaria, es necesario contar con el registro predial, de animales y vacunación ante el Instituto Colombiano Agropecuario – ICA.

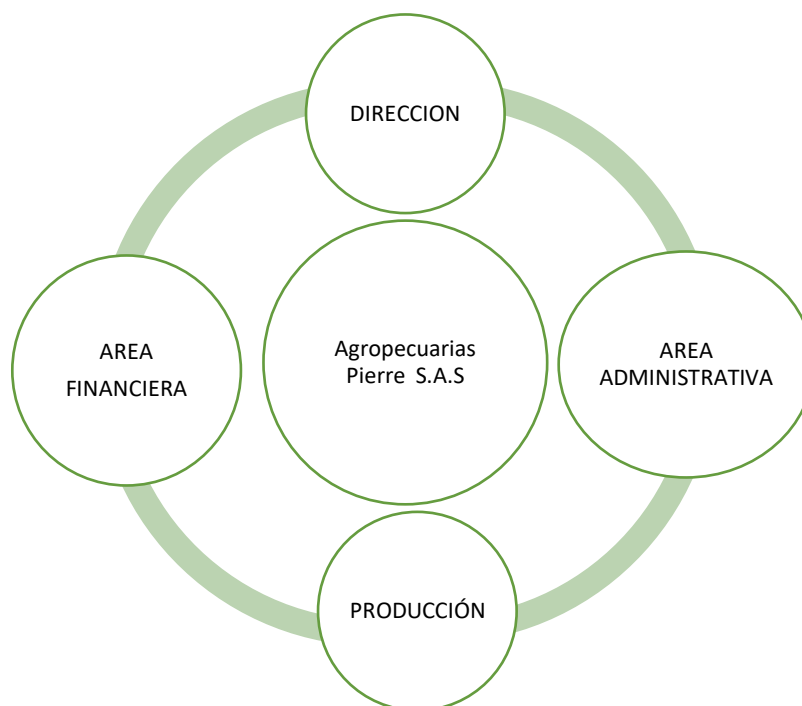
Al realizar movilización de cualquier animal se debe expedir una guía de movilización ante el ICA donde se registra la información del animal, su propietario, predio en el que se encuentra y el lugar al que desea ser trasladado.

3.2.2 La forma como están relacionadas las diferentes áreas.

El desarrollo armonioso de las actividades de cada una de las áreas de una empresa y el trabajo en conjunto de las mismas, obedece a la búsqueda del óptimo desarrollo comercial y económico de la misma. El buen clima laboral apropiado dentro de una organización permite que las diferentes áreas de la empresa trabajen mancomunadamente para un mismo fin.

Las relaciones entre las personas de las diferentes áreas deben ser excelentes, ya que influyen en gran medida sobre los resultados de la producción de una empresa, es por esto que se recomienda mantener un ambiente laboral agradable entre los empleados de la misma para así lograr aportar alcance de los objetivos de la empresa.

Figura 3 Forma como están relacionadas las diferentes áreas



Fuente: La autora

Las diferentes áreas de una empresa se encuentran relacionadas ya que el trabajo en equipo de estas se encaminan al cumplimiento de los objetivos y la obtención de un producto final de calidad.

Todos los cargos dentro de una empresa cuentan con unas funciones específicas que aportan al desarrollo de la misma, por lo cual cada uno de estos son relevante, en el caso de la agropecuaria Pierre se debe manejar excelentes relaciones interpersonales que permitan el desarrollo oportuno de cada una de las áreas de la empresa, evitando así el retraso de los procesos.

3.2.3 Los perfiles de cada cargo.

Para determinar los perfiles de cada una de las vacantes existentes en la empresa, es indispensable realizar un diagnóstico de las actividades que se desarrollan en la misma para obtener información de las funciones y sus características, así mismo establecer nuevas vacantes de trabajo o eliminar de no ser necesarias.

Al momento de contratar personal en una empresa se debe tener en cuenta el perfil de cada aspirante a la vacante existente, esto para realizar la contratación de personal de una manera asertiva. En el proceso de administrativo se debe crear un manual de funciones específico para la empresa que brinde directrices al momento del proceso de selección de personal

Se cuenta con el siguiente formato de requisición de personal donde se describen los aspectos que deben tener en cuenta en el proceso selectivo.

Tabla 11 Formato Requisición de personal

AGROPECUARIAS PIERRE		
AREA:	Administrativa	CODIGO: 0001
CARGO: Gerente Administrativo		
PERFIL DEL CARGO: Profesional en administración de empresas, ingeniería agronómica, zootecnia o administrador agropecuario		
EXPERIENCIA: mínimo 2 años de experiencia certificada en áreas a fines.		
DESCRIPCION DEL CARGO: Velar por el correcto funcionamiento de las actividades administrativas de la empresa		

NIVEL DE RESPONABILIDAD: Alto de compromiso y amor por el campo.
RELACIONES DEL CARGO: directamente con los empleados de cada área
FUNCIONES ESPECIFICAS: <ul style="list-style-type: none"> • Planear los objetivos de la empresa. • Realizar la organización estructural de la empresa. • Toma de decisiones en el campo. • Control de actividades. • Evalúa las diferentes actividades realizadas en las diferentes áreas de la empresa

AGROPECUARIAS PIERRE		
AREA:	Administrativa	CODIGO: 0001
CARGO: Gerente de producción		
PERFIL DEL CARGO: Bachiller técnico		
EXPERIENCIA: mínimo 2 años de experiencia certificada en áreas a fines.		
DESCRIPCION DEL CARGO: Velar por el correcto funcionamiento de las actividades de producción de la empresa		
NIVEL DE RESPONABILIDAD: Alto		
RELACIONES DEL CARGO: directamente con los empleados operativos		
FUNCIONES ESPECIFICAS: <ul style="list-style-type: none"> • Planear y supervisar las actividades de producción de la empresa. • Toma de decisiones en el campo. 		

- Evalúa las diferentes actividades realizadas en las diferentes áreas de la empresa
- Evaluar la mano de obra.
- Vela por la aplicación de las Buenas Practicas Ganaderas.

AGROPECUARIAS PIERRE S.A.S		
AREA:	Producción	CODIGO: 0002
CARGO:	Mensual	
PERFIL DEL CARGO:	Ayudante	
EXPERIENCIA:	mínimo 6 meses de experiencia.	
DESCRIPCION DEL CARGO:	realizar las actividades de producción de la finca	
NIVEL DE RESPONASBILIDAD:	cuenta con un nivel medio de responsabilidad	
RELACIONES DEL CARGO:	Se relaciona con el gerente o dueño de la empresa	
FUNCIONES ESPECIFICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar actividades de ordeño • Limpieza de las praderas • Velar por el bienestar de los animales de la finca. • Mantener en buen estado las cercas de las praderas 	

Fuente: La autora-

3.2.4 La distribución de los recursos físicos, humanos y financieros.

Dentro de la distribución de los recursos de la empresa se encuentran todos aquellos materiales o personas que hacen posible el desarrollo de las actividades dentro de la misma.

Recursos financieros.

De esta área desprende todas las actividades monetarias que se realicen en la empresa convirtiéndose así en parte fundamental de la misma, tales como compra de insumos agrícolas, compra de ganado o venta del mismo.

Recursos Humanos.

El desempeño de las empresas se entiende que se debe a la calidad de los productos o servicios ofrecidos, sin embargo no se puede olvidar el papel fundamental de los recursos humanos, este sería el eje central para el correcto funcionamiento de la misma, de allí nace la importancia del manejo adecuado del mismo, por medio de estrategias o incentivos que no siempre se reflejan en dinero, para los trabajadores de algún lugar.

Para ello se debe desarrollar un plan estratégico donde se denoten todos los valores que se deben manejar para lograr la integridad en el sector de recursos humanos.

Recursos Físicos.

Los elementos que hacen posible la realización de las actividades de la empresa hacen parte de este recurso, siendo de gran importancia para el correcto funcionamiento de las actividades.

3.2.5 La organización de la autoridad y las responsabilidades.

Actualmente en la finca la responsabilidad de las labores recaen sobre el socio mayoritario de la misma.

3.3 .Función Dirección.

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

El estilo que maneja la empresa es el consultivo, puesto que se tiene en cuenta las opiniones y sugerencias de los empleados para así desde los diferentes puntos de vista determinar la viabilidad de las actividades.

3.3.2 El proceso de toma de decisiones.

El desarrollo del proceso de la toma de decisiones para la finca se reúnen los socios para discutir sobre las posibles actividades a realizar dentro del proceso productivo o administrativo, estos encuentros se realizan a medida que se presentan situaciones que lo ameriten, por lo que son de improviso.

3.3.3 La ejecución de las actividades según la planificación.

La actividad principal que se realizara en Agropecuaria Pierre S.A.S será la extracción de leche, por medio de la implementación de un sistema de producción lechero con proyección a la implementación de maquinaria para la realización del proceso de ordeño que acorte tiempos y permita obtener de una manera eficiente la materia prima procedente de las vacas lecheras.

Tabla 12 Movimiento pecuario agropecuaria Pierre S.A.S

Movimiento Pecuario								
N°	Edad En Años	Género	Inicia 2018	AÑOS				
				2019	2020	2021	2022	2023
1	<1 Año	H	10	12	5	15	17	17
		M	0	12	7	14	17	17
2	1-2 Años	H	0	10	12	7	15	17
		m	0	0	12	7	14	17
3	2-3 Años	H	14	0	10	12	7	15
		M	1	0	0			
4	3-4 Años	H	10	14	0	10	12	7

		M		1	0	0	1	1
5	5-6 Años	H		10	14	0	10	12
		M		0	1	0	0	1
6	7-8 Años	H		0	10	19	11	15
		M		0	0	1	0	
Descarte				0	0	5	9	6
Ventas Novillos						12	7	14
Mortalidad			3	3	3	4	4	5
Total			35	56	68	81	91	114

Fuente: La autora

De acuerdo con la anterior tabla se evidencia el crecimiento anual de la cantidad de animales bovinos en la finca, esto se debe a que las vacas producen promedio cada año crías, las cuales son concebidas por monta natural, así mismo hembras jóvenes se van reproduciendo lo que permite el crecimiento en la población ganadera de la finca.

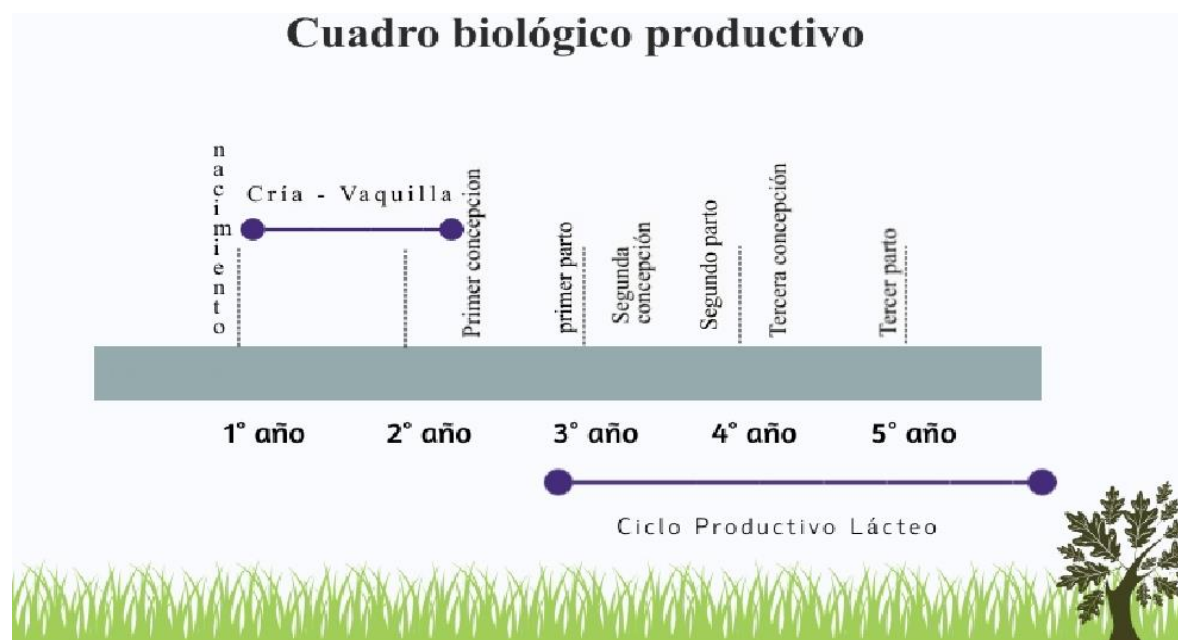
Por otro lado, se determina la venta de novillos entre los 2 a 3 años que se cuentan con un peso adecuado, lo que genera ingresos para el productor dueño de la unidad productiva la Esperanza. Se debe tener en cuenta el porcentaje de mortalidad que presente la finca, el dueño de la finca la Esperanza informa que al año se pueden perder tres crías promedio puesto que no nacen a tiempo o pueden salir muy débiles.

Una fuente de ingresos para la producción se representa en el arriendo de las praderas para la ocupación de ganado de particulares bien sea cercanos a la misma o de otros municipios.

Para determinar el tiempo de producción que puede presentar una vaca se hizo necesario estudiar el ciclo biológico productivo de dicha especie, obteniendo como resultado que en promedio a los dos años y medio empiezan su periodo de celo de su primer cría, a partir de allí se estima que cada año o año y medio se obtendrán crías, no obstante, el ciclo de producción puede variar encontrando que se puede demorar más tiempo del estimado para la cría; el periodo de producción de leche de una vaca es de 210 días, donde inicia el periodo de vaca seca que dura aproximadamente 60 días y luego se repite el ciclo productivo hasta llegar al periodo de descarte

el cual se refiere a que la vaca ya no es lo suficientemente productiva, generando pérdidas para la finca.

Figura 4 Ciclo productivo de la vaca



Fuente: Tambero.com. El ciclo productivo de la vaca. Recuperado de <https://www.tambero.com/posts/541-el-ciclo-productivo-de-la-vaca>

El suministro de alimento seco y forrajes en las cantidades adecuadas para el cumplimiento de los requerimientos nutricionales de las vacas en periodo de productividad cumple una función importante ya que permite obtener una excelente producción de leche diaria de calidad.

3.3.4 El ambiente laboral.

El ambiente laboral en una empresa se entiende que es parte fundamental, el buen desarrollo del clima laboral asegura que las actividades realizadas en las mismas marchen con tranquilidad y eficacia.

De otro lado, se encuentra el caso de la finca la esperanza donde no se cuenta con personal de trabajo diario; se realiza contratación de personas por días para realizar ciertas actividades cuando sean necesarias, en esta situación el ambiente laboral entre trabajadores y jefe se desarrolla de una manera armoniosa, trabajando en conjunto para obtener buenos resultados de la labor.

3.3.5 Las estrategias de guía y motivación.

El talento humano es uno de los pilares fundamentales en una empresa, se entiende que un empleado que cuente con motivación por parte de la empresa donde labore realiza las labores con agrado mostrando mejores resultados; de allí radica la importancia de la creación de estrategias de motivación que generen un cambio de actitud de los subordinados, con el ánimo de obtener una mejora continua en los procesos productivos de la empresa.

Existen diferentes técnicas de motivación laboral, entre ellas se encuentran el compensado, bonificación, asensos, estabilidad laboral, de las cuales se puede apuntar a la autorrealización del empleado, donde estos se sientan felices y comprometidos con la empresa y la realización de sus labores.

Con relación a lo anterior, se evidencia que la empresa no cuenta con una planta personal estable adscrita a la misma, se practican las estrategias de motivación tales como dádivas de la leche, pago por honorarios y buen trato, de igual manera en el momento en que la misma realice contratación estable deberá hacer uso de estas herramientas, con el objetivo de que sus actividades productivas y demás se realicen de una manera eficaz.

3.3.6 Las relaciones en los equipos de trabajo.

Para una empresa es de vital importancia mantener un clima laboral armonioso, donde los empleados se sientan cómodos y esto los lleve a realizar las actividades con agrado, esto se logra además con el desarrollo de las relaciones interpersonales de los que laboren en una empresa, entendiéndose que son un equipo que trabaja para un solo fin.

Una vez se cuenta con personal adscrito a la empresa se debe de implementar estrategias que permitan el desarrollo de un clima laboral armonioso.

3.3.7 El liderazgo.

En grupos de trabajo es importante el desarrollo del liderazgo, este permite que se guíen e incentive a los trabajadores a realizar las actividades de manera efectiva, se debe contar con un líder en cualquier empresa de cualquier actor, que se encuentre comprometido con los objetivos de la empresa y que además transmita eso a sus seguidores.

El liderazgo de los procesos productivos y administrativos dentro de la finca la esperanza recae sobre el dueño, lo que significa que debe manejar los diferentes aspectos y áreas de la empresa de una manera eficaz para que la finca sea productiva y no se generen pérdidas económicas.

3.3.8 La comunicación.

Para lograr un buen trabajo en equipo, de manera armoniosa y eficaz se necesita de una comunicación asertiva entre empleados y jefes, con ello se puede obtener como resultado un empresa competitiva ante el mercado, esto sabiéndose que es necesario manejar buenas relaciones en la parte interna y externa de la misma, de esta manera se puede vender una imagen de confiabilidad a las personas que deseen adquirir los productos o servicios de la misma.

Para el caso de la finca la esperanza, el dueño mayoritario de esta mantiene conversaciones con su hijo quien es el otro socio, donde se tratan temas financieros y productivos de la misma, lo anterior se realiza con ánimo de la toma de decisiones efectiva para la finca, esta comunicación se realiza de manera armoniosa y con sentido de pertenencia y respeto por los temas a tratar.

3. 4. Función Control

3.4.1 Los tipos de control y sistemas de seguimiento.

La finca no cuenta con sistemas de control establecido, sin embargo el propietario de la misma realiza el control pertinente de las actividades que realiza dentro de esta tales como la siembra de los pequeños cultivos en la cementera hasta la revisión del ganado que habita dentro de la finca, la planeación de las actividades es de gran importancia, de allí se puede mantener un control sobre lo establecido y sus objetivos, por tanto en el caso de la finca se determina las actividades a realizar, sus costos y se realiza el seguimiento en el procesos hasta terminar el ciclo.

3.4.2 Los registros que se manejan (productivos, contables, de ventas).

Dado que la finca se rige por el modelo empírico en su administración y producción, no cuenta con sistemas de registro y control de las actividades o procesos de las áreas de la misma, sin embargo existe un libro donde se lleva el control de los animales nacidos, sus fechas y nombres, donde se obtiene la información de la cantidad de bovinos dentro de la finca.

3.4.3 En que se fundamentan los controles.

No existen controles establecidos, por lo que no se es posible identificar el fundamento de los mismos., por lo que se recomienda realizar el registro de las actividades que se realicen a diario y de los gastos que genere la producción con el ánimo de poder determinar día a día actividades a realizar y acciones a tomar.

3.4.4 Los indicadores de desempeño.

Por medio de los indicadores de desempeño se logra obtener una vista a grandes rasgos del cumplimiento proyectado en cuanto a los objetivos de la empresa, estos permiten evaluar el desarrollo de las actividades que se realicen y el cumplimiento de cada una de estas.

Tabla 13: Indicadores de desempeño

Objetivos	Indicador	Ámbito	Dimensión
Objetivo General: Consolidar sistema producción lechera de la finca la esperanza mediante la legalización de la empresa agropecuaria Pierre SAS	Para el 2019 la unidad productiva la esperanza deberá estar constituida legalmente como empresa Agropecuaria Pierre S.A.S	Resultado Final	Eficacia
Objetivo Especifico 1: Mejorar el sistema de producción pecuario hacia la producción lechera y sus derivados bajo la aplicación de buenas prácticas agropecuarias.	Introducir vacas de naturaleza lechera que sean resistentes al clima de la región y que produzca leche de calidad.	Resultado Intermedio	Eficacia
Objetivo Especifico 2: Identificar alternativas de desarrollo y mejoramiento genético y de los	Realizar inseminación	Resultado Intermedio	Eficacia

procesos productivos de la empresa.	artificial para el año 2021. Implementar el ordeño mecánico al proceso productivo para el año 2021.	Producción en condiciones calidad	
Objetivo Especifico 3: Hacer extensiva la experiencia productiva con los productores del municipio de Mesetas orientados hacia la conservación ecológica.	Participar en las ferias ganaderas con el ánimo de dar a conocer la calidad genética producida en la unidad productiva	Resultado Intermedio	Eficacia

Fuente: Autoría propia

En el anterior cuadro se definen los indicadores que presenta cada objetivo planteado para el desarrollo de la empresa Agropecuaria Pierre S.A.S

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

Los controles y seguimiento a los procesos productivos de una empresa arrojan una información valiosa la cual detalla el estado de las actividades, mostrando si se están realizando de manera adecuada o si se hace necesario implementar planes de mejoramiento para el área, estos controles permiten la toma de decisiones sobre el rumbo de la empresa.

3.4.6 Los informes como producto del control y seguimiento.

La finca la esperanza no cuenta con el manejo debido de informes en medio magnético del resultado del control y seguimiento, por tal motivo el socio mayoritario lleva el registro de natalidad mediante una agenda donde describe la fecha de nacimiento y el nombre que corresponde. Los demás registro como ventas o gastos de producción los maneja de forma mental. Para la implementación de la agropecuaria se recomienda llevar los registros y datos históricos en

medio documental en físico o magnético que permitan llevar un control y seguimiento de la empresa en general.

Para realizar de una manera asertiva el control y seguimiento a las actividades a realizar dentro de la empresa, se recomienda utilizar los siguientes modelos de registro de mano de obra, registro de producción, registro de insumos y cronograma de actividades.

Tabla 14 Registro Mano de Obra

REGISTRÓ DE MANO DE OBRA FINCA LA ESPERANZA.				
No	NOMBRE	LABOR	DIAS TRABAJADOS	VALOR TOTAL

Tabla 15 Registro de Producción.

NO O NOMBRE DE LA VACA	FECHA	CANTIDAD L DIARIA	TOTAL L. MES

Tabla 16 Registro de insumos

REGISTRÓ DE INSUMOS				
No.	INSUMO	LABOR	CANTIDAD	VALOR TOTAL

Tabla Cronograma de actividades de la finca “La Esperanza”

MES	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
ACTIVIDAD																				
	x		x																	

		x	x																
			x																
				x															
					x														

Fuente: La autora

4. análisis de la gestión financiera

4.1 Las finanzas, registros contables, indicadores financieros.

Las finanzas de la empresa.

Tabla 17 Balance de apertura

BALANCE DE APERTURA AGROPECUARIA PIERRE S.A.S	
A 01 DE NOVIEMBRE DEL 2018	
(Expresados en pesos colombiano)	
ACTIVO	2018-I
ACTIVO CORRIENTE	
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO	
Caja	\$ 3.000.000
Bancos	\$ 10.000.000
CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES	
Clientes Nacionales	\$ 0
Anticipo para Adquisición de planta y equipo	\$ -
INVENTARIOS CORRIENTES	
Inventarios Para La Venta	\$ 10.000.000
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	
Anticipo de Impuestos y Contribuciones	\$ 0
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 23.000.000
ACTIVO NO CORRIENTE	
INVERSIONES CONTABILIZADAS UTILIZANDO EL MÉTODO DE PARTICIPACIÓN	
Acciones	
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	

Construcciones y edificaciones	\$40.000.000
Muebles y enseres	\$ 9.400.000
Maquinaria y equipo	\$ 7.400.000
Equipo de transporte	\$ 35.000.000
Equipo de computación y comunicación	\$ 3.200.000
Finca La esperanza	\$ 110.000.000
Semovientes	\$ 69.000.000
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 274.000.000
TOTAL ACTIVOS	\$ 297.000.000
PASIVOS	
PASIVO CORRIENTE	
OBLIGACIONES FINANCIERAS	
Obligaciones Financieras Corrientes	
CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES	
Proveedores	\$ 8.500.000
Costos y gastos por pagar	
Retenciones y aportes de nomina	
Acreedores varios	
PASIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	
Retenciones en la fuente	
Impuestos, gravámenes y tasas	
BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS	
Beneficios a los empleados	
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 8.500.000
PASIVO NO CORRIENTE	
Obligaciones financieras	\$30.000.000
Obligaciones financieras no corrientes	
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ 30.000.000
TOTAL PASIVO	\$ 38.500.000

PATRIMONIO	
Capital Asignado	\$ 253.500.000
Ganancias (Perdidas) Acumuladas	\$ -
Ganancias Neta Del Periodo	\$ -
TOTAL PATRIMONIO	\$ 253.500.000
TOTAL PATRIMONIO Y PASIVOS	\$ 291.500.000

Fuente: La autora

El anterior balance permite tener una visión amplia de lo que se proyectó que tendría la empresa en su inicio.

Tabla 18 Plan financiero

PLAN FINANCIERO						
CONCEPTOS	PERIODOS					
	0	1	2	3	4	5
INGRESOS POR VENTAS						
Volumen ventas (Lt) leche		33.320	43.278	45.720	46.120	46.120
Precio Unitario (\$/Lt)		\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800
Venta machos (Un).		0	12	14	17	17
Precio Unitario (\$Un)		\$ 0	\$	\$	\$	\$
			1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000
Venta pastoreo (Un).Pasto		60	60	60	60	60
Precio Unitario (\$/Un)		\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000
Valor de producción		\$	\$	\$	\$	\$
		27.556.00	52.322.40	57.076.00	61.596.00	61.596.00
		0	0	0	0	0
PLAN DE INVERSIONES						
ACTIVOS FIJOS	\$					
	289.000.00					
	0					

Terrenos	\$ 110.000.00 0					
Construcciones	\$ 40.000.000					
Maquinaria y equipo	\$ 42.400.000					
Muebles y enseres	\$ 12.600.000					
Semovientes	\$ 69.000.000					
Capital de trabajo.	\$ 15.000.000					
ACTIVOS DIFERIDOS	\$3.600.000					
Estudios previos	\$1.500.000					
Instalación de equipos	\$1.000.000					
Gastos legales	\$ 600.000					
COSTOS DE PRODUCCION						
Materia prima.		\$ 1.693.440	\$ 3.011.040	\$ 4.224.288	\$ 4.462.560	\$ 4.462.560
Comisiones ventas (2%).						
Mano de obra directa		\$ 3.500.000	\$ 3.850.000	\$ 4.500.000	\$ 4.950.000	\$ 4.950.000
Prestaciones (15% M. O.)		\$ 525.000	\$ 577.500	\$ 675.000	\$ 742.500	\$ 742.500
Sueldos		\$ 5.500.000	\$ 7.500.000	\$ 8.500.000	\$ 9.500.000	\$ 9.500.000
Prestaciones (25% Sueldos)		\$ 1.375.000	\$ 2.850.000	\$ 2.850.000	\$ 2.850.000	\$ 2.850.000
Servicios públicos		\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000
Mantenimientos		\$ 1.000.000	\$ 1.500.000	\$ 2.000.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000
Seguros						
Impuestos Predial		\$ 250.000	\$ 350.000	\$ 450.000	\$ 550.000	\$ 550.000
TOTAL COSTOS DE PRODUCCION		\$ 13.918.44 0	\$ 19.713.54 0	\$ 23.274.28 8	\$ 25.630.06 0	\$ 25.630.06 0

PLAN DE INGRESOS						
Volumen ventas (Lt) leche		33.320	43.278	45.720	46.120	46.120
Precio Unitario (\$/Lt)		\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800
Venta toretes (Un).		\$ 0	\$ 12	\$ 14	\$ 17	\$ 17
Precio Unitario (\$Un)		\$ 0	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000
Venta pastoreo (Un).Pasto		60	60	60	60	60
Precio Unitario (\$/Un)		15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
Capacidad Instalada de producción		27.556.00 0	52.322.40 0	57.076.00 0	61.596.00 0	61.596.00 0
RECURSOS FINANCIACION						
Crédito bancario	\$ 30.000.000					
Amortización (Años)	5	(\$ 5.062.970)	(\$ 5.493.330)	(\$ 5.960.260)	(\$ 6.466.880)	(\$ 7.016.560)
Periodo de gracia.	1					
Tasa de interés nominal anual	8,50%					
Tasa de interés efectiva anual	8,84%					
INFORMACION ECONOMICA						
Tasa de inflación (IPC)	4,94					
Tasa de tendencia inflacionaria	3,47					
IMPUESTOS Y RESERVA LEGAL						
Impuestos sobre utilidad	33,00%	\$ 4.500.395	\$ 10.760.92 4	\$ 11.154.56 5	\$ 11.868.76 0	\$ 11.868.76 0
Reserva legal.	10,00%					

Fuente: el Auto

Toda empresa posee elementos materiales los cuales van perdiendo su valor con el pasar de los años, por ello es que se proyecta la depreciación para los elementos de la agropecuaria Pierre mediante el método de línea recta, así como se denota en la siguiente tabla.

Tabla 19 Programa de inversiones y depreciaciones

PROGRAMA DE INVERSIONES Y DEPRECIACIONES						
ACTIVOS	VALOR	VIDA UTIL AÑOS	DEPRECIACION AÑO	DIFERIDOS	DEPRECIACION ACUMULADA A AÑO 5	SALDO ACTIVOS QUINTO AÑO
INVERSIONES						
Construcciones	\$ 40.000.000	20	\$ 2.000.000		\$ 10.000.000	\$ 30.000.000
Equipos	\$ 42.400.000	10	\$ 4.240.000		\$ 21.200.000	\$ 21.200.000
Terrenos	\$ 110.000.000					\$ 110.000.000
Capital de Trabajo	\$ 15.000.000					\$ 15.000.000
GASTOS DIFERIDOS						
Estudios preliminares	\$ 1.500.000	5		\$ 750.000		-
Instalación equipos	\$ 1.000.000	5		\$ 500.000		-
Gastos legales	\$ 600.000	5		\$ 300.000		
TOTAL INVERSIONES	\$ 210.500.000		\$ 6.240.000	\$ 1.550.000	\$ 31.200.000	\$ 176.200.000

Fuente: La autora

Plan De Amortización De Crédito

Para algunas empresas resulta de gran ayuda la adquisición de créditos bancarios que permitan la realización de actividades dentro de su producción y que contribuyan con la mejora de la empresa, a partir de esto se plantea la consecución de un crédito con el banco Agrario para la mejora de las cercas y el corral existente, para lo que se muestra las dos opciones a las que podría recurrir el gerente de la empresa.

Crédito Bancario cuota variable

En la siguiente tabla se realiza la descripción de las condiciones de adquirir un crédito bancario con cuotas variables para un periodo de 5 años.

Tabla 20 Plan amortización Crédito Cuota Variable

PLAN AMORTIZACIÓN				
Condiciones del crédito:	CAPITAL	INTERESES	PLAZO	TIPO
		30000000	8.5%	5 años
PERIODOS	CAPITAL	INTERESES	TOTAL	SALDO CAPITAL
1	(\$ 5.062,97)	(\$ 2.550,00)	(\$ 7.612,97)	\$ 30.000,00
2	(\$ 5.493,33)	(\$ 2.119,65)	(\$ 7.612,97)	\$ 24.937,03
3	(\$ 5.960,26)	(\$ 1.652,71)	(\$ 7.612,97)	\$ 19.443,70
4	(\$ 6.466,88)	(\$ 1.146,09)	(\$ 7.612,97)	\$ 13.483,44
5	(\$ 7.016,56)	(\$ 596,41)	(\$ 7.612,97)	\$ 7.016,56
TOTAL	(\$ 30.000,00)	(\$ 8.064,86)	(\$ 38.064,86)	\$ 0,00

Fuente: La autora

Crédito Bancario cuota Fija.

Tabla 21 Plan amortización Crédito cuota fija

AMORTIZACION CREDITO CUOTA FIJA CAPITAL					
PERIODOS	CAPITAL	CUOTA	SALDO CAPITAL	INTERESES	TOTAL
1	\$ 30.000.000,00	\$ 6.000.000,00	\$ 30.000.000,00	\$ 2.651.727,20	\$ 8.651.727,18
2	\$ 24.000.000,00	\$ 6.000.000,00	\$ 24.000.000,00	\$ 2.121.381,70	\$ 8.121.381,74
3	\$ 18.000.000,00	\$ 6.000.000,00	\$ 18.000.000,00	\$ 1.591.036,30	\$ 7.591.036,31
4	\$ 12.000.000,00	\$ 6.000.000,00	\$ 12.000.000,00	\$ 1.060.690,90	\$ 7.060.690,87
5	\$ 6.000.000,00	\$ 6.000.000,00	\$ 6.000.000,00	\$ 530.345,40	\$ 6.530.345,44
TOTAL		\$ 30.000.000,00		\$ 7.955.181,50	\$ 37.955.181,53

Fuente: La autora

Se expone las dos situaciones al adquirir un préstamo con las mismas condiciones pero con diferente tipo de amortización para lo que se deberá estudiar cual es el más viable de acuerdo a la actual situación de la empresa.

Proyección Inventario Bovino.

Para el análisis de la empresa a futuro se considera indispensable plasmar la proyección anual durante los siguientes cinco años en cuento a la cantidad de bovinos existentes y su aumento anual.

Tabla 22: Proyección Valor anual ganado

VALOR ANUAL GANADO PROYECTADO							
		VALOR ANUAL	VALOR ANUAL	VALOR ANUAL	VALOR ANUAL	VALOR ANUAL	VALOR ANUAL
<1 AÑO	H	\$12.000.000	\$14.400.000	\$6.000.000	\$18.000.000	\$20.400.000	\$20.400.000
	M	\$ -	\$16.800.000	\$9.800.000	\$19.600.000	\$23.800.000	\$23.800.000
1-2 AÑOS	H	\$1.800.000	\$18.000.000	\$21.600.000	\$12.600.000	\$27.000.000	\$30.600.000
	m	\$ -	\$ 0	\$22.800.000	\$13.300.000	\$26.600.000	\$32.300.000
2-3 AÑOS	H	\$28.000.000	\$ 0	\$20.000.000	\$24.000.000	\$14.000.000	\$30.000.000
	M	\$2.200.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ -
3-4 AÑOS	H	\$25.000.000	\$35.000.000	\$ 0	\$25.000.000	\$30.000.000	\$17.500.000
	M	\$ -	\$2.500.000	\$ 0	\$ 0	\$2.500.000	\$2.500.000
5-6 AÑOS	H	\$ -	\$28.000.000	\$39.200.000	\$ 0	\$28.000.000	\$33.600.000
	M	\$ -	\$ 0	\$2.800.000	\$ 0	\$ 0	\$2.800.000
7-8 AÑOS	H	\$ -	\$ 0	\$25.000.000	\$35.000.000	\$27.500.000	\$37.500.000
	M	\$ -	\$ 0	\$ 0	\$2.500.000	\$ 0	\$ -

VALOR TOTAL AÑO		\$69.000.000	\$114.700.000	\$147.200.000	\$150.000.000	\$199.800.000	\$31.000.000
						0	0

Fuente: La autora

Por otro lado a continuación se describe la producción de leche que se espera obtener durante los siguientes cinco años expresados en su valor comercial.

Tabla 23: Valor Anual Producción Leche Proyectado

Valor anual producción leche proyectado								
		valor r litro	Valor inicial	Valor anual	Valor anual	Valor anual	Valor anual	Valor anual
2-3 años	H	800	\$14.112.000	\$ 0	\$10.080.000	\$12.096.000	\$7.056.000	\$15.120.000
3-4 años	H		\$ -	\$14.112.000	\$ 0	\$10.080.000	\$ 0	\$ -
	M		\$ -	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$13.104.000	\$8.064.000
5-6 años	H		\$ -	\$10.080.000	\$14.112.000	\$ 0	\$10.080.000	\$ -
	M		\$ -	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	13.104.000
7-8 años	H		\$ -	\$ 0	\$10.080.000	\$14.112.000	\$11.088.000	\$15.120.000
	M		\$ -	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ -
Total			\$14.112.000	\$24.192.000	\$34.272.000	\$36.288.000	\$34.272.000	\$36.288.000

Fuente: La autora

4.2 El análisis y toma de decisiones con base en los estados e indicadores financieros, costos y gastos, ingresos, utilidad del negocio, rentabilidad.

Los indicadores financieros permiten obtener la información del estado global de la empresa, por lo que son de suma importancia para el estudio de la empresa, por medio de estos se puede determinar si la empresa es rentable o no, además de esto permite determinar si la empresa es sustentable para el comercio.

La generación de estados e indicadores financieros.

Para este análisis determino el margen de contribución el cual permite saber cómo cubrir los costos; y para saberlo se requiere conocer cuál es el precio de venta unitario de su producto y los costos directos por unidad producida:

Tabla 24 Margen de contribución lechería.

Cálculo del margen de contribución
<p>Margen de contribución = Precio de venta unitario - Costos directos de producción unitario.</p> <p style="text-align: center;">800 - 383</p> <p style="text-align: center;">Margen de contribución = \$800 – \$383 = \$417</p> <p style="text-align: center;">Margen de contribución = \$417</p>

Fuente; www.gerencie.com › Contabilidad › Costos

El Margen de Contribución es la diferencia que se da entre el “precio de venta unitario” y el “costo directo de producción de cada unidad producida”. Indica que por cada litro de leche que la finca la Esperanza vende a \$800, está recuperando, en primer lugar, los \$383 de los costos directos, y le está quedando una diferencia de \$417 para ayudar a recuperar los costos indirectos.

Tabla 25 Cálculo del índice de contribución de la lechería.

Cálculo del índice de contribución
<p style="text-align: center;">Margen de Contribución.</p> <p>Índice de contribución = -----</p> <p style="text-align: center;">Precio de venta unitario.</p> <p style="text-align: center;">417</p> <p>Índice de contribución = -----</p> <p style="text-align: center;">800</p> <p>Índice de contribución = 0.521</p>

Fuente: www.monografias.com › Administración y Finanzas › Finanzas

El cálculo indica que por cada peso que ingresa por ventas de leche a la finca la esperanza, \$0.521 centavos ayudan a cubrir los costos directos e indirectos para generar utilidad operativa.

Tabla 26 Punto de Equilibrio.

Cálculo del punto de equilibrio	
Costos indirectos de producción.	
Punto de equilibrio = -----	
	Margen de contribución
	\$13.918.440
Punto de equilibrio = -----	
	417
Punto de equilibrio: = 33.378 Litros	

Fuente; www.gerencie.com › Contabilidad › Costos

El punto de equilibrio para la lechería está en que mínimo debe producir 33.378 litros de leche.

Tabla 27 Ingresos por venta de producto.

Calculo de los ingresos por venta de productos	
Ingresos por venta de productos = Precio de venta Unitario X Cantidad de producto producido	
Precio de venta Unitario = \$800	Cantidad de litros producido = 33.320 litros
Ingresos por venta de productos = \$800 x 33.320 litros	
Ingresos por venta de productos = \$26.656.000	

Fuente; www.gerencie.com › Contabilidad › Costos

Tabla 28 Margen Bruto.

Calculo del margen bruto
Margen bruto = Ingresos por venta de productos – Costos directos de producción

Ingresos por venta de productos = \$26.656.000	Costos directos de producción= \$ 13.918.440
Margen bruto = \$26.656.000 – \$13.918.440	
Margen bruto = \$12.737560	

Fuente; www.gerencie.com › Contabilidad › Costos

Indicadores De Liquidez.

Estos indicadores se usan para realizar el diagnóstico para determinar si la empresa cuenta con capacidad de liquidez o bien sea tiene capacidad de convertir los activos en liquidez.

Razón Corriente.

Este indicador es usado para determinar qué capacidad presenta una empresa frente a sus obligaciones contraídas a corto plazo

Activo Corriente	\$ 23.000.000	2,71
Pasivo Corriente	\$ 8.500.000	

De acuerdo al resultado de la operación para determinar la razón corriente se evidencia que la empresa cuenta con un \$2.71 para el respaldo de las obligaciones contraídas.

Prueba Ácida.

Por medio de este indicador se puede determinar si la empresa presenta capacidad para cancelar sus obligaciones corrientes

activo corriente - inventario	\$ 13.000.000	1,53
Pasivo corriente	\$ 8.500.000	

En el caso de la prueba ácida se encuentra que por cada peso de la empresa representado en deudas, cuenta con 1,53 pesos en activos corrientes para la cancelación de la deuda.

Capital Neto de Trabajo.

Este indicador refleja el valor que queda a la empresa una vez efectúa el pago de sus pasivos.

Activo corriente	\$ 23.000.000	\$ 14.500.000
Pasivo corriente	\$ 8.500.000	

El resultado anterior indica que el capital de trabajo neto de la empresa es de 14.500.000 millones de pesos.

Indicador De Apalancamiento.

A este se le conoce como la cantidad de capital que ingresa a la empresa en forma de obligaciones financieras y además evalúa la capacidad de la empresa de cumplir con dichos compromisos

Nivel de Endeudamiento

Total pasivo	* 100	38.5000.000	12.96
Total activo		297.000.000	

En el caso del indicador de apalancamiento se encuentra que por cada peso invertido, el 12.96 centavos han sido financiados por acreedores o socios han financiado

Apalancamiento Total.

Este indicador mide el nivel de compromiso de una entidad para con los acreedores financieros

Total Pasivo	38.500.000	0,2
Total Patrimonio	253.500.000	

El grado de compromiso con los acreedores que presenta la Agropecuaria Pierre S.A.S es de 20%

Los costos y gastos.

Los costos están dados de acuerdo al comportamiento de jornal en la región de Mesetas Meta y la clasificación de los costos son: costos directos que son aquellos que tienen una relación directa, identificable y medible con La lechería y los costos indirectos que son aquellos a los que no se les puede establecer una relación directa, precisa y clara con el producto del que hacen

parte entre los que se tienen la Administración, transporte, asistencia técnica, comercialización y ventas, servicios, almacenamiento.

Tabla 29 Costos

ESTRUCTURA DE COSTOS PARA LECHERIA	
Costos directos de producción	VALOR TOTAL
Arriendo del terreno	\$ 840.000
Subtotal	\$ 840.000
Mano de obra	
Mantenimiento potreros	\$ 850.000
Ordeño	\$ 750.000
Manejo ganado	\$ 650.000
Control de malezas	\$ 550.000
Fertilización	\$ 950.000
Subtotal mano de obra	\$ 3.750.000
Insumos	
Fertilizantes	\$ 750.000
Agroinsumos	\$ 450.000
Herramientas	\$ 250.000
Subtotal insumos	\$ 1.450.000
Total Costos directos de producción	\$ 6.040.000
Costos indirectos de producción	
Administración y asistencia técnica	\$ 6.230.000
Almacenamiento	\$ 100.000
Servicios públicos	\$ 75.000
Gastos de comercialización	\$ 120.000
Transporte	\$ 200.000
Herramientas	\$ 420.000
Imprevistos	\$ 150.000
Total costos indirectos de producción	\$ 7.295.000

Fuente: La autora

Se ha mencionado los ingresos que puede obtener la empresa Agropecuaria Pierre S.A.S, no obstante no se ha detallado los costos de personal y de producción que genera la misma, por lo que se detallan a continuación

Tabla 30: Costos Personal generales

	UNIDAD	CANT.	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Gerente Administrativo	Honorarios	12	\$ 200.000	\$ 2.400.000,00
Administrador	Mes	12	\$ 150.000	\$ 1.800.000,00
Agregado	Mes	12	\$ 135.000	\$ 1.620.000,00
Secretaria	Dias	10	\$ 48.000	\$ 480.000,00
Veterinario	Días	24	\$ 50.000	\$ 1.200.000,00
Contratista De Apoyo	Contrato	1	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000,00
VALOR TOTAL ANUAL				\$ 9.000.000,00

Fuente: La autora

Tabla 31: Relación Proyección Gastos

GASTOS	unidad	Unidad	CANTIDAD	2018	2019	2020	2021	2022	2023
SAL MINERAL COLANTA		\$ 85.000,0	24	\$ 2.040.000,0	\$ 3.360.000,0	\$ 6.000.000,0	\$ 8.000.000,0	\$ 12.000.000,0	\$ 15.000.000,0
VACUNAS CONTROL OFICIAL									
VENEZOLANOS 25 MTR		\$ 60.000,0	3	\$ 180.000,0	\$ 0,0		\$ 180.000,0	\$ 0,0	\$ 180.000,0
MEDICAMENTOS									
LEPECID	\$ 1,00	\$ 15.000,0	4	\$ 60.000,0	\$ 60.000,0	\$ 60.000,0	\$ 75.000,0	\$ 90.000,0	\$ 165.000,0
IBERMETINA 3%	\$ 4,00	\$ 130.000,0		\$ 520.000,0	\$ 520.000,0	\$ 910.000,0	\$ 1.040.000,0	\$ 1.170.000,0	\$ 1.300.000,0

VETAMIL	\$ 4,00	\$ 160.00 0,0		\$ 640.000,0	\$ 640.000,0	\$ 1.440.000 ,0	\$ 7.040.000 ,0	\$ 5.760.000 ,0	\$ 12.960.00 0,0
CIPERMETRI NA	\$ 2,00	\$ 130.00 0,0		\$ 260.000,0	\$ 260.000,0	\$ 650.000,0	\$ 260.000,0	\$ 1.430.000 ,0	\$ 1.690.000 ,0
GASTOS ADMINISTR ATIVOS				\$ 9.000.000 ,0	\$ 9.000.000 ,0	\$ 9.000.000 ,0	\$ 9.000.000 ,0	\$ 9.000.000 ,0	\$ 9.000.000 ,0
				\$ 12.700.00 0,0	\$ 13.840.00 0,0	\$ 18.060.00 0,0	\$ 25.595.00 0,0	\$ 29.450.00 0,0	\$ 40.295.00 0,0

Fuente: La autora

Los ingresos que se generan:

Tabla 32 Ingresos por venta de leche

Ingresos por venta de productos = Precio de venta Unitario X Cantidad de producto producido	
Precio de venta Unitario = \$ 800	Cantidad de leche producida = 32.320 litros
Ingresos por venta de productos = \$800 x 32.300 Litros	
Ingresos por venta de productos = \$ 26.656.000	

Fuente; www.gerencie.com › Contabilidad › Costos

La utilidad del negocio; la rentabilidad.

Tabla 33 Utilidad de la unidad productiva.

Utilidad operativa = Ingresos por venta de productos – costos directos – costos indirectos		
Ingresos por venta de productos = \$26.656.000	Costos directos= \$6.640.000	Costos indirectos = \$ 7.295.000

Utilidad operativa = \$26.656.000 - \$6.640.000 – 7.295.000 Utilidad operativa = \$12.715.000
--

Fuente; www.gerencie.com › Contabilidad › Costos

Tabla 34 Resultados del flujo de caja

FLUJO DE CAJA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso total	0	307.521.685	325.508.968	323.452.435	326.245.820	326.795.820
Egreso total	0	13.918.440	19.713.540	23.274.288	25.630.060	25.630.060
Flujo	0	\$ 293.603.245	\$ 305.795.428	\$ 300.178.147	\$ 300.615.760	\$ 301.165.760

Fuente: El autor

Tabla 35 Valor presente Neto finca la Esperanza.

12,50%		VPN 779220050					
BENEFICIO		\$	\$	\$	\$	\$	\$
S		293.603.245	305.795.428	300.178.147	300.615.760	301.165.760	779.220.050
		5	8	7	0	0	0
COSTOS	289.000.000	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	0	13.918.440	19.713.540	23.274.288	25.630.060	25.630.060	94.645.589
RELACION BENEFICIO COSTO							8,23

Estamos frente a un proyecto de gran rentabilidad para la empresa y con un riesgo relativamente bajo.

Tabla 36 Tasa Interna de Retorno

TASA INTERNA DE RETORNO.	
TIR	99,99%
Inversión	(\$ 289.000.000)
Flujo de caja año 1	\$ 293.603.245
Flujo de caja año 2	\$ 305.795.428
Flujo de caja año 3	\$ 300.178.147
Flujo de caja año 4	\$ 300.615.760

Flujo de caja año 5	\$ 301.165.760
---------------------	----------------

Fuente: el autor

Es evidente la viabilidad del proyecto con la tasa de oportunidad que presenta la TIR muy positiva.

4.3 La rotación de cartera, responsabilidad sobre el manejo financiero.

La rotación de cartera se da cada quince días puesto que este es el tiempo establecido por la empresa Agro lecheros del municipio de mesetas para realizar el pago de la leche que se le venda a la misma, de acuerdo a los ingresos y los costos se invierten en realizar mejoras en la producción.

4.4 La planeación y control de las finanzas de la empresa, inversión y Financiamiento.

La finca la esperanza no cuenta con una planeación determinada puesto que todas las actividades que se realizan dentro de la misma se hacen de manera empírica esto aplica también para el ámbito administrativo, por lo que las actividades que se planean no cuentan con un control para la determinación del cumplimiento de las mismas; es por esto que se recomienda para la empresa Agropecuaria Pierre S.A.S iniciar a llevar los registros de los gastos e inversiones realizadas por la misma, con el ánimo de determinar el grado de financiamiento que puede presentar de acuerdo al estado financiero, esto es importante además puesto que permite realizar la planeación de la ejecución de ciertas actividades teniendo en cuenta la capacidad financiera de la empresa

5. Análisis de la gestión de mercadeo

Para realizar el estudio de la actualidad de la gestión de mercadeo se determinó realizar el análisis de los factores externos e interno de la Agropecuaria Pierre S.A.S para determinar la actualidad de la misma y su relación con el mercadeo

Matriz EFE

Tabla 37: Matriz factores externos

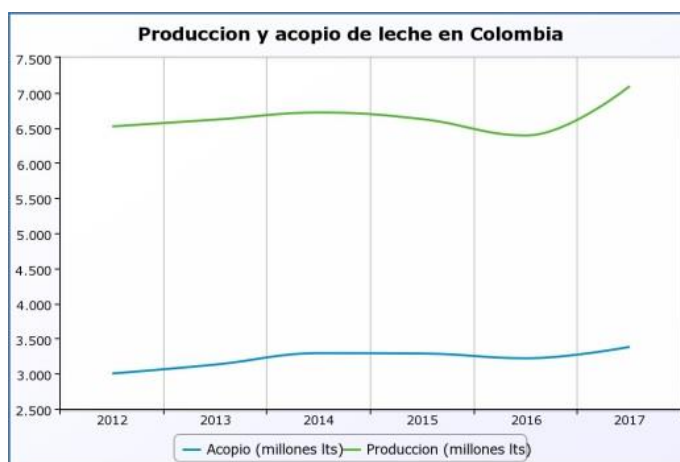
Factores Externos

Factores políticos	<p>El país actualmente se encuentra pasando por una situación política entre los de la extrema derecha y la extrema izquierda, quienes se han encargado de atacarse mutuamente con el ánimo de atraer seguidores a sus campañas políticas.</p> <p>El municipio cuenta con un Espacio Territorial de concertación y reincorporación – ETCR, el cual ha generado que el gobierno invierta recursos en el mantenimiento y adecuación de las vías de acceso hacia este sector, pero resulta importante indicar que hacia el sector del centro poblado jardín de las peñas, la inversión por parte de gobierno nacional o administración municipal no ha sido el esperado después del proceso de paz.</p> <p>Las iniciativas de TLC que permitan la entrada libre o con aranceles de productos de otros países tales como Nueva Zelanda, siendo este altamente productor y acreditado por su calidad de leche, es una preocupación para los pequeños productores lácteos puesto que sus ventas podrían verse considerablemente afectadas por esta situación.</p> <p><i>“consolidar los aspectos sanitarios y de inocuidad como componentes esenciales de la competitividad del sector, del mejoramiento de la salud pública y del acceso real a los mercados nacional e internacional”</i> Recuperado de Política Nacional para mejorar la competitividad del sector lácteo CONPES 3675, Pág. 4.</p> <table border="1" data-bbox="386 1146 1321 1808"> <thead> <tr> <th data-bbox="386 1146 638 1230">Norma</th> <th data-bbox="638 1146 1321 1230">Título</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="386 1230 638 1362">Conpes 3676 (19/07/2010)</td> <td data-bbox="638 1230 1321 1362">Consolidación de la política sanitaria y de inocuidad para las cadenas láctea y cárnica</td> </tr> <tr> <td data-bbox="386 1362 638 1495">Conpes 3446 (30/10/2006)</td> <td data-bbox="638 1362 1321 1495">Lineamientos para una política nacional de la calidad</td> </tr> <tr> <td data-bbox="386 1495 638 1627">Conpes 3376 (05/09/2005)</td> <td data-bbox="638 1495 1321 1627">Política Sanitaria Y De Inocuidad Para Las Cadenas De La Carne Bovina Y De La Leche</td> </tr> <tr> <td data-bbox="386 1627 638 1808">Conpes 3375 (05/09/2005)</td> <td data-bbox="638 1627 1321 1808">Política Nacional De Sanidad Agropecuaria E Inocuidad De Alimentos Para El Sistema De Medidas Sanitarias Y Fitosanitarias</td> </tr> </tbody> </table>	Norma	Título	Conpes 3676 (19/07/2010)	Consolidación de la política sanitaria y de inocuidad para las cadenas láctea y cárnica	Conpes 3446 (30/10/2006)	Lineamientos para una política nacional de la calidad	Conpes 3376 (05/09/2005)	Política Sanitaria Y De Inocuidad Para Las Cadenas De La Carne Bovina Y De La Leche	Conpes 3375 (05/09/2005)	Política Nacional De Sanidad Agropecuaria E Inocuidad De Alimentos Para El Sistema De Medidas Sanitarias Y Fitosanitarias
Norma	Título										
Conpes 3676 (19/07/2010)	Consolidación de la política sanitaria y de inocuidad para las cadenas láctea y cárnica										
Conpes 3446 (30/10/2006)	Lineamientos para una política nacional de la calidad										
Conpes 3376 (05/09/2005)	Política Sanitaria Y De Inocuidad Para Las Cadenas De La Carne Bovina Y De La Leche										
Conpes 3375 (05/09/2005)	Política Nacional De Sanidad Agropecuaria E Inocuidad De Alimentos Para El Sistema De Medidas Sanitarias Y Fitosanitarias										

Recuperado de: Instituto Colombiano Agropecuario
<https://www.ica.gov.co/Areas/Pecuaria/Servicios/Identifica/Normas-IdentifICA/Compes.aspx>

Para el año 2011 se creó un CONPES que tal y como se menciona anteriormente su objetivo es velar por los aspectos sanitarios y de inocuidad de la producción del eslabón primario de la cadena láctea con el ánimo de mejorar la competitividad a nivel nacional e internacional, por medio de creación de políticas monetarias, cambiarias y fiscal dentro del marco de la cadena productiva.

Estas políticas en cuanto al sector lácteo colombiano aspiraban obtener mejores resultados en cuanto a producción y exportación del sector, lo cual ha resultado efectivamente para lo cual me premio anexar la siguiente tabla de estadísticas de producción y acopio de leche en Colombia para el periodo comprendido entre los años 2012 a 2017 aportada por la pagina oficial de la Federación Colombiana de Ganaderos-FEDEGAN.



Recuperado de: FEDEGAN - <https://www.fedegan.org.co/estadisticas/produccion-0>

Para el periodo comprendido entre el año 2012 al año 2017 se mostró un leve crecimiento en lo concerniente al acopio de leche, sin embargo la producción de leche presento declive en el año 2016, logrando recuperarse para el año 2017

Factores económicos

El desarrollo de la economía dentro del país y a nivel internacional, es un factor importante para la empresa, el estado actual o comportamiento de la economía influye significativamente en el crecimiento o estancamiento de la finca, esto debido a que puede generar aumento en la compra de productos, como también puede generar un declive en el mismo.

El crecimiento PIB Colombiano ha sufrido un declive durante los últimos años tal y como se muestra en la siguiente imagen del Banco Mundial, distintos factores han influenciado en este comportamiento, uno de estos es la crisis económica mundial por la que se está atravesando, de igual manera los tratados de libre comercio han generado poca producción y participación del PIB, finalizando el año 2017 con un total de 1,768 como cifra de crecimiento del mismo.



Imagen N° 1, Recuperado de https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2017&location_s=CO&start=2000

Se evidencia el crecimiento en la producción del sector lechero en Colombia, mostrando un crecimiento de 7.2% en 2018 frente al año 2017, este año finalizó con un total de 3.380.461.774 litros de leche acopiada, mientras que para el mes de julio del presente año presentó un acopio total de 2.041.130.896 litros de leche, una de las cifras más altas en los últimos años para esta temporada. Lo anterior representa una oportunidad de apoyar al crecimiento de la industria, haciendo frente a las problemáticas existentes tales como

el TLC con los neozelandeses, productores potenciales de leche en el mundo, lo que causaría un desfase en el desarrollo del sector en nuestro país.

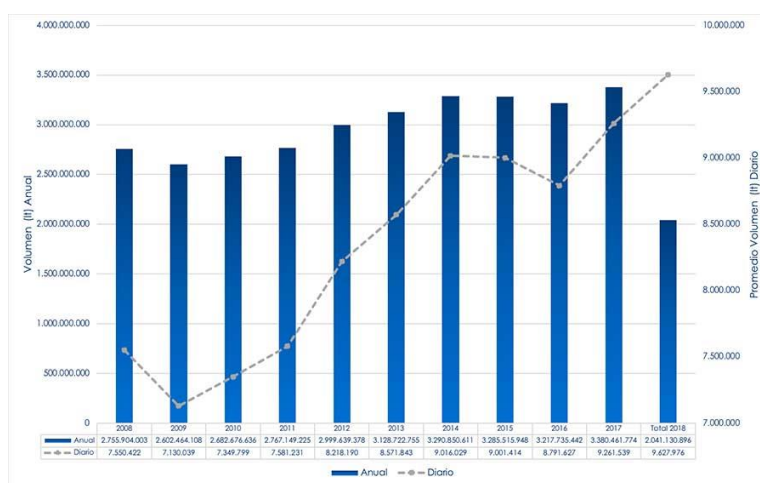


Imagen N° 2 Recuperada de <https://asoleche.org/leche-en-cifras/>

Al Igual que la producción, el consumo de la leche durante el último año ha aumentado, mostrando un comportamiento intermitente a partir del año 2010 donde el sector lechero se comenzó a recuperar, aumentando sus cifras de consumo de la leche.

Factores
sociales

La población colombiana se ha convertido en una sociedad consumista, donde han dejado de producir sus propios productos, ya no labran el campo como se realizaba anteriormente, y simplemente se ha dedicado a comprar los productos ya listos para su consumo; esta situación no se puede generalizar puesto que existe una pequeña parte de la misma que aun se ha empoderado y ha continuado trabajando por el desarrollo del campo.

Se evidencia que el sector de jardín de peñas, y las veredas a sus alrededores han optado por el desarrollo de cultivos en forma tradicional de economía campesina, caracterizados por sus bajos o escasos niveles indicando que el campo colombiano en especial en este sector se genera empleo informal para la mayoría de la población, bien sea en los cultivos de café, lecherías o ganadería, siendo las actividades predominantes de la región.

	<p>Sin embargo aún se sufre de desempleo por lo que en su mayoría los jóvenes se desplazan a las grandes ciudades a estudiar o en busca de nuevas oportunidades de empleo para una mejor vida propia y de sus familiares.</p> <p>A esto se le suma que el promedio de salario devengado por las personas es bajo, lo que no contribuye con la mejora continua de la calidad de vida de las personas.</p> <p>Se denota que la generación de ingresos por parte del sector lechero ha aumentado considerablemente, viéndose así un cambio en la actividad económica por los finqueros de la región.</p> <p>En busca de la mejora continua la administración municipal en su plan de desarrollo “CON EL CORAZON PÒR MESETAS 2017-2019”, dentro de sus metas establecidas, junto con el Plan Operativo Anual de Inversiones, se han venido realizando pequeñas acciones que cumplen con el objetivo de las metas propuestas, para el desarrollo de sectores tales como salud, educación, vías, infraestructura y desarrollo del campo; en cuanto al desarrollo del campo se evidencia el programa denominado Mi Finca Mi empresa, Por medio del cual se han entregado huertas caseras, gallinas ponedoras, vacas de leche, kits agropecuarios, entre otros, por medio de los cuales el gobierno desea contribuir con el desarrollo del campo y la seguridad alimentaria.</p> <p>No obstante, estas actividades no tienen la cobertura necesaria para la erradicación de la pobreza y el aumento de la mejor calidad de vida de las personas.</p>
Factores tecnológicos	<p>Para el sector de Jardín de peñas, a pesar de que la tecnología ha avanzado considerablemente en los últimos años, es un poco difícil la adquisición y transporte de algunas herramientas necesarias para la producción, sin embargo para el caso de la finca, las actividades actualmente realizadas requieren de la implementación de nuevas tecnologías o maquinaria agrícola para el campo.</p> <p>Los medios tecnológicos son de gran importancia hoy día, puesto que permite la comunicación asertiva de las personas cercanas y a grandes distancias, brindando la posibilidad de que las empresas por medio de redes sociales promocionen las actividades que realizan y los productos finales que tiene al mercado, llegando así al consumidor por medio de los diferentes medios de comunicación.</p>

Factores tecnológicos	<p>El factor ecológico es de gran importancia para la comunidad en general, no se desconoce la crisis ambiental por la que nos encontramos atravesando, es por ello que cada una de las actividades que se realicen dentro de las fincas o empresas debe de ser amigables con el medio ambiente.</p> <p>La problemática que se presenta en el sector es que algunos de los finqueros han continuado con la actividad de tala de árboles indiscriminada, dejando así muchas especies silvestres a la deriva, lo cual puede generar la extinción de especies propias de la región.</p> <p>Es por ello que Parques Nacionales Naturales, se ha realizado la tarea convocar a continuas reuniones de sensibilización y educación ambiental dirigidas a la comunidad, puesto que la zona se encuentra cerca del parque nacional natural sierra la macarena, área de conservación de flora y fauna silvestre.</p> <p>A partir de la migración de personas hacia estos lugares, se evidenció el cambio de los suelos, puesto que anteriormente se conocieran ricos en nutrientes y montañosos, por lo que en la actualidad el uso de suelo ha cambiado en su mayoría, se encuentra que el Esquema de Ordenamiento Territorial la mayoría de los usos de suelo de la vereda tienen como convención, suelos bajos en fertilidad y aptos para actividades de ganadería en arreglos silvopastoriles.</p>
Factores legales	<p>Agropecuaria Pierre S.A.S deberá cumplir con el pago de impuestos por la propiedad y cumplir con el debido registro del predio y los animales que hacen parte de la empresa así como la expedición de guías de movilización; también deberá cumplir con el plan de vacunación dispuesto por parte del gobierno nacional.</p>

Fuente: Autoría propia

Luego de realizar el estudio de los factores externos de la finca la esperanza, se hace necesario realizar el análisis de los factores internos con el ánimo de analizar el estado de la misma.

Matriz EFI

Tabla 38: Matriz Factores Internos

Factores internos de la empresa	
Capacidad competitiva	Agropecuarias Pierre S.A.S actualmente no está produciendo leche para la venta, se estima que con la implementación del proyecto productivo, en un lapso de tiempo menor a dos años se contará con una buena capacidad productiva puesto que se encuentra en una zona con un clima favorable para la producción de leche de excelente calidad, contando con ganado de raza cruce de cebú por GYR, el cual se adapta con facilidad a las condiciones agroclimáticas de la región
Capacidad directiva	Para toda empresa es indispensable contar con la capacidad de dirección adecuada para la obtención de los objetivos planteados de una manera eficaz y eficiente, es por ello que se analiza la capacidad directiva que tendrá la empresa agropecuaria Pierre S.A.S dirigida por sus dos socios, quienes están a cargo de la toma de decisiones y de mantener un clima laboral adecuado dentro de la unidad productiva.
Intermediarios	La cadena láctea presenta un canal de comercialización largo para algunos sectores y corto para otros, sin embargo para el caso de la empresa al momento que inicie producción en cantidad de leche bovina, contaría con la siguiente cadena de comercialización relativamente corta puesto que la leche sería transportada y comprada por la empresa transformadora de la misma, contando además las ventas directas a consumidores finales aledaños a la finca.
Proveedores	Los productos tales como sal mineralizada se realizan la compra directamente en la empresa productora, por otro lado, la compra de los productos veterinarios se realiza en la ciudad de Villavicencio en la agropecuaria el Cimarrón directamente por el dueño de la finca.
Capacidad financiera	Agropecuarias Pierre cuenta con capacidad de endeudamiento media puesto que posee animales pero no cuenta con unos ingresos fijos mensuales por lo que podría ser complejo obtener un préstamo.

	En el año 2017 el dueño de dicha empresa obtuvo un préstamo en el banco agrario para la realización de un nuevo corral, encontrándose en la actualidad con una deuda ante el banco
Mercado	La leche es un producto de la canasta familiar que presenta unos altos niveles de consumo en los hogares colombianos, junto con esto se encuentra que a partir de esta materia prima diferentes fábricas en el país se dedican a la producción de derivados de la misma tales como quesos, mantequilla, yogures, arequipes, entre otros, lo cual resulta un factor de fortaleza para la empresa puesto que la venta de los productos podría realizarse en diferentes lugares y con diferentes tipos de consumidores o transformadores finales.
Capacidad tecnológica	La empresa no cuenta con elementos de maquinaria agrícola para la tecnificación de la producción de la leche tales como máquinas de ordeño que disminuyan los tiempos de proceso de obtención de la leche.

Tabla 39: matriz EFI

Producto.

El producto principal que ofrecerá la agropecuaria Pierre S.A.S es la leche cruda, no obstante, existen otras fuentes generadoras de ingresos como lo son el arriendo de pasturas, venta de vaquillas y novillos. Con la practica sugerida de aplicación de sistemas silvopastoriles, se pueden cultivar arboles maderables que en un futuro representen ingresos adicionales.

Razas.

GYR.

Esta raza posee gran adaptabilidad a climas cálidos, además de esto tiene características de Bos indicus como su rusticidad, resistencia y alta adaptabilidad al medio del trópico, poseen gran cantidad de masa corporal y alcanzan a llegar a pesas 700 kg los machos y las hembras promedio de 500 Kg, de acuerdo a estas características se determinó que la raza a utilizar en la finca como reproductor es la raza Gyr

Leche

La leche es un producto de consumo de la canasta familiar, de acuerdo a esto presenta un alto nivel de consumo, también teniendo en cuenta su composición de vitaminas el cual resulta atractivo para las personas y la alimentación especialmente de los niños en su etapa de crecimiento.

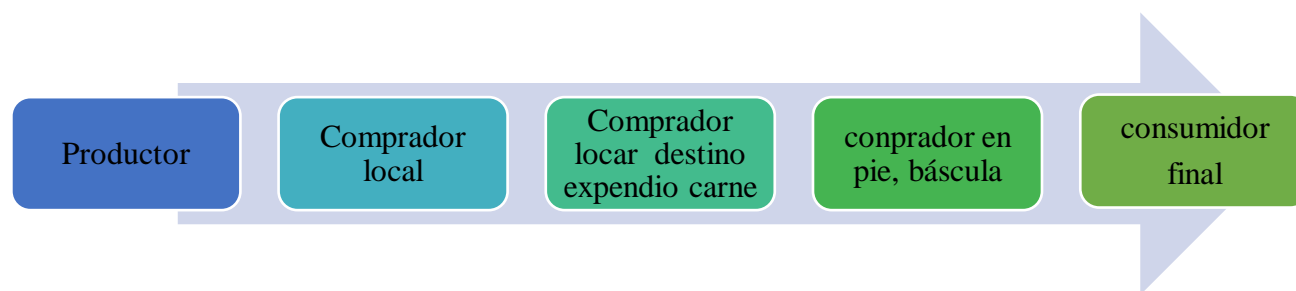
Otra bondad de la leche son los diferentes derivados que se pueden aprovechar de la misma tales como, ariquepe, mantequilla, queso, yogurt, crema de leche, leche condensada, y gran variedad de productos la mayoría de estos se producen y se comercializan en la región, también se comercializan en los centros de consumo como Granada, San Martín y Villavicencio.

La leche de vaca presenta un alto nivel nutritivo para las personas, en especial los niños, por su composición de proteínas y minerales, por lo que la mayoría de las mamás introducen este producto en la dieta diaria de los niños.

5.1 Los canales de comercialización de la empresa, estrategias de mercadeo.

Los canales de comercialización resultan importantes para cualquier empresa, esto teniendo en cuenta que los diferentes actores en el proceso de distribución del producto aportan significativamente positiva o negativamente en la comercialización; existen canales de distribución largos entre productor, mayorista, detallista y consumidor final, como también se encuentra la distribución directa, siendo la actividad de intercambio de producto y dinero entre el productor y consumidor final, por lo anterior se debe tener en cuenta que tipo de canal posee la empresa y como influye en la misma.

Figura 5 Venta de ganado en pie con destino al consumidor final

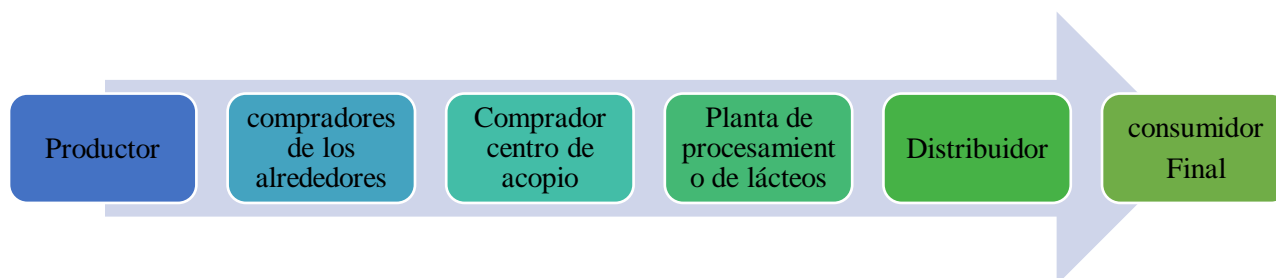


Fuente: La autora

Para el caso de la venta de ganado en pie, el cual es el más común en la actualidad para la finca la esperanza, presenta un canal de comercialización indirecto puesto que desde los productos

atraviesa 3 fases hasta llegar al consumidor final, siendo esta la población del centro poblado Jardín de las Peñas y sus alrededores

Figura 6 Venta de leche y aprovechamiento de la materia prima.



Fuente: Autoría propia.

Con relación al canal de comercialización de la leche, resulta importante mencionar que la distribución de la misma se puede realizar en ocasiones de manera directa al consumidor, no obstante la forma más común de comercialización se realiza mediante un canal indirecta, iniciando del productor, pasando al comprador del acopio, luego a la planta de procesamiento de lácteos y finalmente ofertada a la comunidad en diferentes presentaciones de derivados de la leche al consumidor final.

Estrategia de Mercadeo

Producto

El producto que ofrecerá la agropecuaria Pierre SAS, será leche como materia prima; la actividad principal de la finca la esperanza se centra en la extracción de leche bovina mediante la aplicación de un sistema de producción lechero con pastoreo intensivo suplementario, acompañado por una dieta de sal mineralizada Colanta al 8%, lo anterior en busca de obtener y mejorar la calidad de la leche.

Precio

El precio de la leche no es establecido por la empresa, esto teniendo en cuenta que el precio de la misma lo establece la asociación de lecheros Agrolecheros, por tanto la empresa Lácteos del camino compra el litro de leche a 860 pesos promedio al año.

Plaza

El producto se ofrecerá en el centro poblado jardín de las peñas, donde se encuentra la empresa lácteos del camino, procesadora de materia prima y productora de diferentes derivados de la leche.

Promoción

La calidad de la leche será un determinante que incentive a dicha empresa a adquirir el producto de la Agropecuaria Pierre SAS, se realizará la presentación del producto a los clientes potenciales, ya que por la naturaleza del mercado no se hace necesario llevar la estrategia de promoción a medios de comunicación locales ni realizar la promoción por medio de tarjetas o voz a voz.

5.2 El diseño de los, planes de marketing, segmentación de mercados y determinación de mercado objetivo.

Segmentación de mercado

El municipio de Mesetas presenta altos niveles de consumo de leche de vaca, a esto se le suma que cuenta con un centro de acopio donde recolectan la leche para procesarla o venderla a empresas grandes como Rodeo.

Parte de la necesidad de las personas de incluir la leche en su dieta diaria, además de esto el valor nutritivo que representa para los niños, por otro lado se encuentra la posibilidad de transformación de la materia prima siendo la leche para la producción de derivados de esta enriquecidos en vitaminas y minerales.

Para una empresa es importante determinar cuál va a ser su mercado objeto y que características posee, es por ello que la empresa Agropecuaria Pierre S.A.S centro su atención en la venta de la leche a las dos empresas acopiadoras y procesadoras de la leche, las cuales ofrecen a la comunidad de la región de mesetas y visitantes variedad de productos lácteos.

Por otro lado se puede observar el mercado de los hogares de la región del centro poblado jardín de las peñas que no sean productores de leche, pero que además sean consumidores de la leche por sus propiedades nutritivas para ellos y sus hijos.

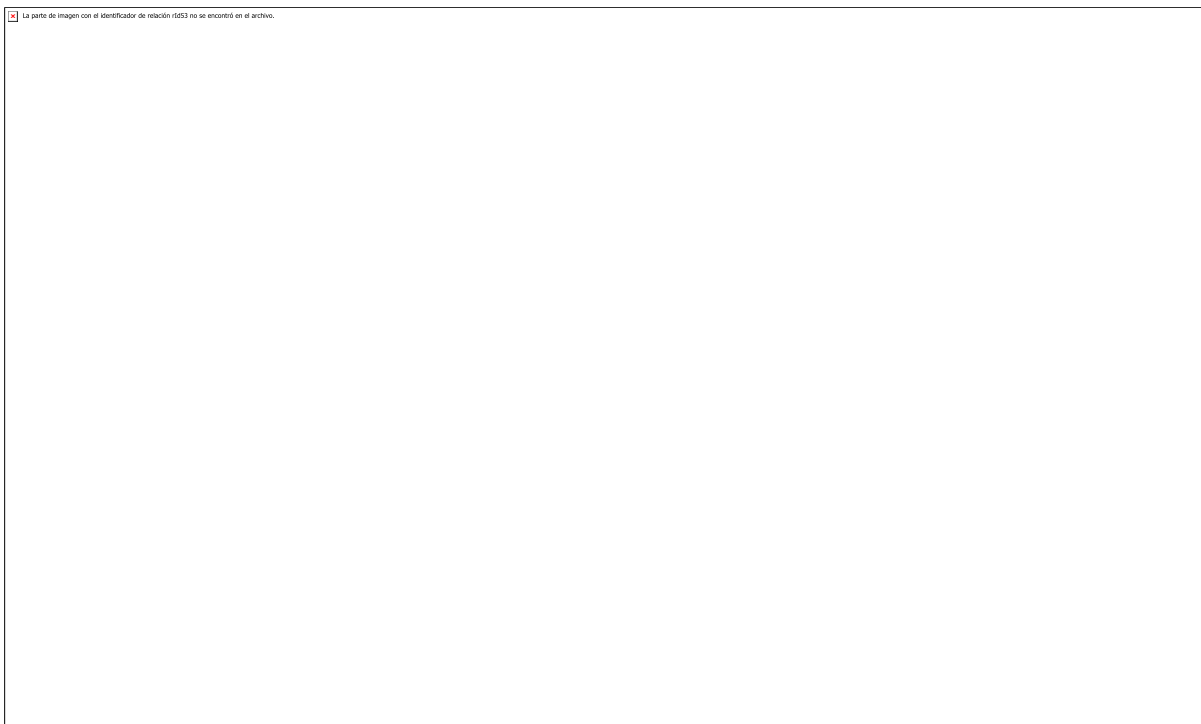
5.3 La identificación de necesidades y expectativas de los clientes.

Las empresas que son procesadoras de leche para la producción de derivados de la misma requieren la compra diaria de una gran cantidad de leche, es por ello que optan por comprar la materia prima a los campesinos de la región

5.4 El análisis de la competencia. La fijación de precios.

Para el sector de jardín de las peñas, los campesinos productores no son quienes realizan la fijación del precio de dicho producto; El gobierno nacional mediante el Ministerio de agricultura creo la Resolución 000017 de 2012 adopto las medidas por las cuales se establece el sistema de pago de leche al proveedor, por lo que los agentes compradores de leche cruda de la región de acuerdo a la actualidad del precio a nivel nacional tienen la potestad de pagar la leche al precio que los mismos establezcan sin afecta lo establecido por el Ministerio de Agricultura; por otro lado, la venta de la leche hacia personas naturales s presenta precios de acuerdo a los estipulado en la comercialización de la leche a grandes empresas

Figura 7 Precio de leche pagado al productor



Fuente: (Federación Colombiana de Ganaderos) Recuperado de:
<https://www.fedegan.org.co/estadisticas/precios> Inicio › Estadísticas › Precios

De acuerdo a la anterior ilustración se puede evidenciar el comportamiento de precio de la leche pagada al productor a partir del año 2017 a la fecha, para enero de 2017 presentaba un valor por litro con bonificaciones de 1.027 pesos, mientras que para la misma fecha en 2018 fue de 1.048, se puede indicar que en los últimos años el precio de la leche al consumidor ha aumentado considerablemente, tal y como lo representa la ilustración anterior

6. análisis de la gestión tecnológica

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

La finca la esperanza, en la actualidad realiza el ordeño en forma manual, con la implementación del proyecto se espera que en el corto plazo ya sea implementado un sistema de ordeño más tecnificado.

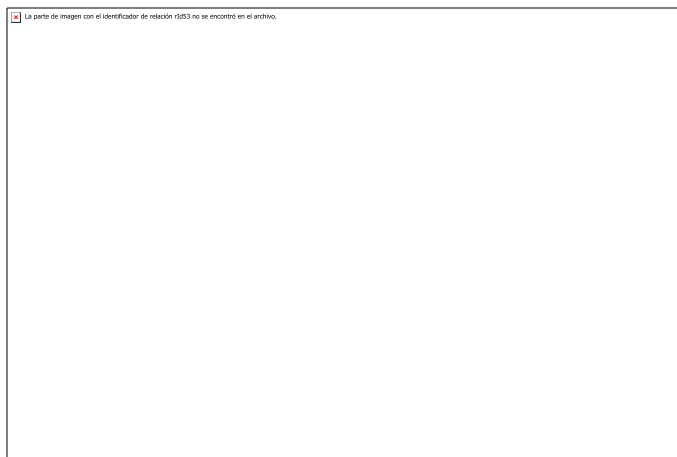
En el comercio a través de las diferentes páginas Web se encuentran diversas ofertas de tipos de ordeño mecánico, se resalta la oferta que hace CONtexto Ganadero, existen diferentes tipos de salas de ordeño las cuales pueden ser aplicables teniendo en cuenta la cantidad de animales a manejar

Espina de pescado

Las salas tipo espina de pescado son las más comunes y tradicionales, como su nombre lo indica, las vacas se colocan en una hilera como una espina de pescado, con lo cual se permite un ordeño más rápido y más continuo.

En esta configuración, las vacas ingresan al mismo tiempo a los puestos y son ordeñadas al mismo tiempo. Es una instalación donde las vacas se disponen en forma inclinada (incluso perpendicular) a lo largo de la fosa o la plataforma. (CONtexto Ganadero, 2017)

Figura 8 Maquina de ordeño Espina de Pescado



Recuperado De:

<http://www.delaval.com.mx/-/Product-Information1/Milking/Products/Stallwork/Herringbone-stalls/Eurostall-302/>

En la ilustración se muestra la manera en que se organiza el ganado para el proceso de ordeño que puede variar en el tiempo de acuerdo a la productividad de cada animal, por lo que es

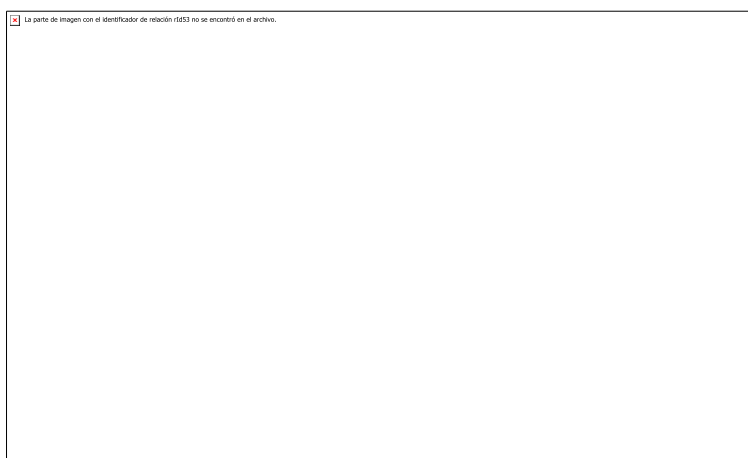
recomendable crear grupos con un nivel productivo similar para el ordeño. El rendimiento es de 8 a 10 vacas por bajada cada hora, aunque otros portales garantizan hasta 100 animales por hora

Tándem

Sistema de reducida difusión donde las vacas están una detrás de otra en jaulas individuales. Cada res tiene entrada y salida independiente, y cuando una termina, es reemplazada por la siguiente.

Ofrece varias ventajas como comodidad para el ordeñador, facilidad para acceder a la ubre, tratamiento individual y poco riesgo de accidente por patadas de las vacas, la desventaja es que ocupa mucho espacio por cada punto de ordeño y tiene un costo elevado (CONtexto Ganadero, 2017).

Figura 9 Maquina de ordeño TADEM



Recuperado de:

<http://proleche.com/recursos/documentos/congreso2015/produccion/Charla15.pdf>

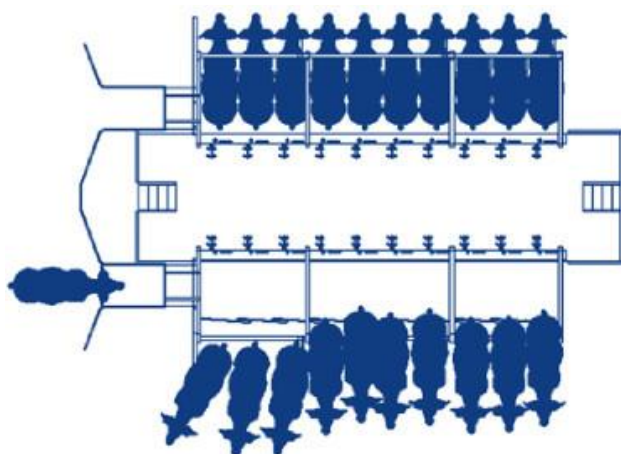
Para el proceso de ordeño mecánico con TADEM, posee ventajas tales como que el ordeño se realiza de manera individual, sin afectar el resto del proceso los tiempos que cada una de estas dure en el ordeño de acuerdo a su productividad

Paralelo

También conocido como lado a lado, en este sistema tanto el ingreso como la salida de las vacas es individual. Las vacas se disponen una junto a la otra y son colocadas en barras que les impide sacar la cabeza mientras son ordeñadas.

Su diseño ahorra espacio y ofrece gran confort para los animales, pues en muchos casos se les suministra el alimento al momento del ordeño. El operario se coloca detrás de ella para iniciar la extracción de la leche. (CONtexto Ganadero, 2017)

Figura 10 Sala de ordeño Paralelo



Recuperado de:

<http://www.delaval.com.mx/-/Product-Information1/Milking/Products/Stallwork/Parallel-stalls/P21001/>

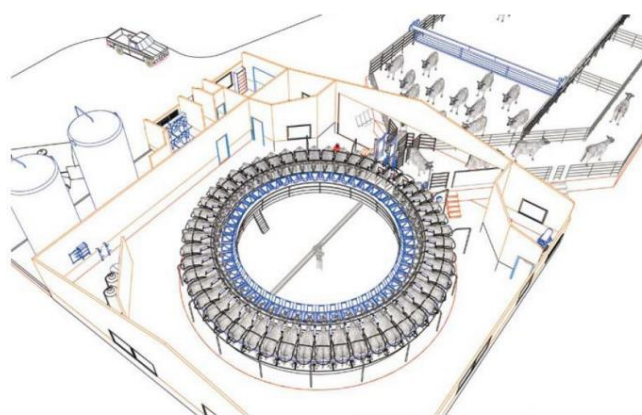
Rotativo

El diseño circular de la estructura permite la rotación continua de las reses en disposición para el ordeño; la capacidad de animales en proceso de extracción de leche varía de acuerdo a la elaboración que posee la máquina de ordeño.

Las reses se disponen en una estructura circular y son ordeñadas al mismo tiempo. Este sistema permite un tráfico continuo de vacas con una cantidad determinada para la estructura, en el cual no es necesario que el operador controle el ingreso de los animales sino que se concentre en el ordeño.

Es muy parecido al sistema en paralelo, en donde cada vaca está en un cubículo que hace parte del círculo que va rotando. Así, una vez el animal ingresa a su puesto en el círculo, la estructura gira para dar paso a otro, y así sucesivamente.

Figura 11 Sala de ordeño Rotativo



Recuperado de:

<http://proleche.com/recursos/documentos/congreso2015/produccion/Charla15.pdf>

Este tipo de sala de ordeño presenta unos costos elevado para su implementación, sin embargo cuenta con gran efectividad teniendo en cuenta que reduce los tiempos en el proceso productivo, este se recomienda usar en grande hatos donde el nivel de leche extraída diariamente sea elevado.

6.2 Los procesos para búsqueda y selección de tecnologías.

Para la actividad de búsqueda y selección de la tecnología a usar en los procesos productivos de la empresa Agropecuaria Pierre S.A.S desarrollado en la finca la esperanza de la vereda las colinas municipio de mesetas, el dueño de esta debe tener en cuenta que cantidad de leche se está produciendo al día, la cantidad de animales que se ordeñan, el espacio en que se realiza esta

cavidad, de acuerdo a esto determinar si se hace necesario el requerimiento de nuevas tecnologías o máquinas de ordeño para el proceso, a partir de allí se debe realizar el análisis del estado financiero de la empresa, su poder adquisitivo y de las opciones de financiación para la adquisición de dichas maquinas

6.3 Como se hace la negociación y transferencia de tecnologías.

Para la **Agropecuarias Pierre S.A.S**, productora de leche bovina, resulta necesaria la introducción de tecnologías como una maquina ordeñadora en el momento que la misma se encuentre con un nivel de producción alto; para ello se debe realizar el estudio del mercado cotizando en diferentes lugares, el suministro de dicho producto para la adquisición e introducción en el sistema productivo

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

La inversión en cuanto a asistencia técnica para este sector por la administración municipal no resulta siendo representativa, por lo que no se cuenta con programas de asistencia técnica que realicen el acompañamiento a los finqueros para la optimización de los procesos productivos.

En los procesos de asistencia técnica se deben de tener en cuenta ciertos aspectos para se realice de una manera óptima, tales como el productivo, nutricional, tecnológico y ambiental entre otros que resultan aportando al buen desarrollo de la empresa de una manera significativa

7. Análisis de la gestión humana

7.1 El proceso de selección y reclutamiento.

Para que se dé el proceso de selección y reclutamiento, inicialmente se debe crear la necesidad, esto significa que debe existir una actividad que requiera quien la ejecute, para lo que se puede denominar vacante.

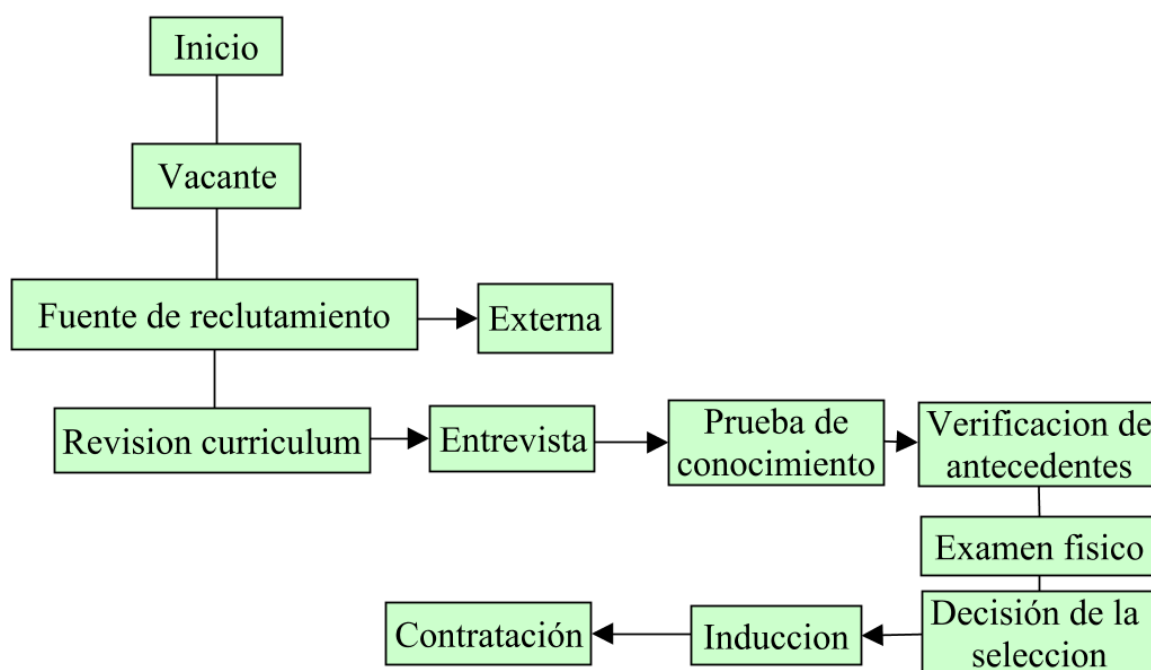
Luego de tener claro cuál es la vacante que existe, se debe realizar el proceso de estudio del puesto de trabajo para determinar qué actividades o funciones debe desempeñar dicha persona a contratar,

luego se inicia el proceso de convocatoria u oferta de empleo en la comunidad donde se encuentre la empresa, esta actividad se puede realizar por medio de plataformas de empleo confiables o redes sociales.

Seguido a esto se inicia el proceso de recepción de documentación u hojas de vida del aspirante a ocupar tal cargo dentro de la empresa, para lo cual se hace indispensable realizar el estudio de los perfiles de cada uno de los candidatos con el ánimo de determinar cuál es el más idóneo.

Este ejercicio debe dar como resultado la selección de una persona para el desempeño en tal puesto de trabajo, para lo que se realiza un contrato de prestación de servicios o se incluye a la nómina de acuerdo a la modalidad de contratación que ejecuten la empresa.

Figura 12 Proceso de selección de personal



Fuente: Autoría propia

7.2 Las evaluaciones de desempeño

Se entiende que las evaluaciones de desempeño se realizan a los cargos de carrera administrativa en las entidades públicas, para lo cual la Comisión Nacional de Servicio Civil – CNSC creó el Acuerdo 565 De 2016 Por el cual se establece el Sistema Tipo de Evaluación del

Desempeño Laboral de los Empleados Públicos de Carrera Administrativa y en Período de Prueba; sin embargo en una empresa privada se puede aplicar un modelo de evaluación de desempeño donde se analice el cumplimiento que se está dando al cargo ejecutado, del cual se puede plantear un plan de mejoramiento y consignar observaciones al empleado.

Esta evaluación puede presentar diferentes finalidades dentro de una empresa, estas pueden ser para determinar el rendimiento de los trabajadores, aumentar o disminuir salarios, análisis de cargos, permitir el crecimiento laboral de los individuos dentro de la misma, entre otros.

Para el caso de Agropecuarias Pierre S.A.S se aplicará el modelo de evaluación de desempeño de 360° ya que permite obtener información amplia sobre el comportamiento hacia las competencias de los individuos que hacen parte de la empresa, además de esto se muestra como una evaluación integral permitiendo observar las características que aportan o no al desempeño de determinado cargo ya que estudia todos los aspectos que presenta la empresa y permite la adecuada toma de decisiones de acuerdo a la finalidad con la que se realice la evaluación.

Por otro lado, la necesidad de realizar dentro de una empresa la evaluación de desempeño yace a partir de que ofrece la posibilidad de detectar las necesidades de los individuos que a la vez comprometen el desarrollo oportuno de las labores ejecutadas bien sean positivas o negativas;

En Agropecuarias Pierre S.A.S evidencia la necesidad de cualificar y reforzar su estructura organizacional, de ahí que en la propuesta del organigrama se ven separada las gerencias, para que al tener funciones distintas, estos procesos se puedan desarrollar logrando así captar las necesidades del entorno y de los trabajadores para darle una respuesta efectiva que contribuya al desarrollo empresarial y humano de la empresa.

7.3 El clima y desarrollo organizacional

El clima organizacional es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización. (Alcazar, 2003), es por ello que Agropecuarias Pierre S.A.S al ser una empresa familiar basa su clima organizacional en los lazos fraternos, generando percepción positiva en sus colaboradores y clientes, reforzando su identidad empresarial ante los

mismos logrando así una imagen más sólida que le permite aspirar a participar en el mercado lechero industrializado.

El concepto de desarrollo organizacional se basa en el esfuerzo planeado, que cubre a la organización, administrado desde la alta dirección que incrementa la efectividad y la salud de la organización, mediante la intervención deliberada en los procesos de la organización utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta. (Alcazar, 2003), así las cosas, Agropecuarias Pierre S.A.S refuerza su desarrollo organizacional en valores tales como el respeto por las personas y la naturaleza, confianza y apoyo, igualdad de poder entre los socios, la confrontación y la participación.

7.4 Los procesos de capacitación

Si bien las empresas deben encontrarse en constante capacitación para el desarrollo de los conocimientos, se encuentra que para el sector lácteo esta actividad puede no ser tan constante, se conoce que la finca la Esperanza realiza sus procesos productivos y administrativos de una forma empírica por lo que requiere realizar capacitación en cuanto a la actividad productiva y además en la administrativa y financiera.

Con el ánimo de realizar la capacitación del personal que realiza labores de ordeño se puede acudir a los entes públicos como comunidad de la vereda para solicitar la capacitación en este tema, por otro lado para el área administrativa se requiere introducir personas capacitadas al equipo de trabajo, así como también que los socios propietarios de la finca realicen la capacitación en temas administrativos por medio de alguna entidad que ofrezca estos servicios

7.5 La identificación de necesidades de capacitación y entrenamiento

El personal tanto calificado como no calificado de la unidad productiva la Esperanza requiere de capacitación en sus diferentes áreas del conocimiento cuya finalidad es mejorar las habilidades y destrezas en cada uno de ellos, tanto administrativa como de producción puesto que las actividades se realizan de manera empírica, a partir de esto se evidencia que se debe implementar un plan de capacitación estableciendo los momentos para realizar las actividades de formación.

Conclusiones

La finca la esperanza ubicada en la vereda las Colinas del municipio de Mesetas – Meta busca implementar un sistema de producción lechero, para lo cual se realizó un diagnóstico donde se pudo identificar las falencias con la que cuenta la unidad productiva y su administración.

A partir del diagnóstico realizado a la unidad productiva, se logró determinar una estructura organizacional pertinente para la empresa que se desea constituir, así como también se muestra una proyección financiera para Agropecuarias Pierre S.A.S, de acuerdo con las sugerencias realizadas en los aspectos generales de la empresa.

Se logra proponer estrategias de marketing e introducción de sistema de producción silvopastoriles que permitan el desarrollo productivo eficaz de la empresa.

Bibliografía

- Alcazar, R. M. (26 de Octubre de 2003). *Clima, cultura, desarrollo y cambio organizacional*. Obtenido de Gestiópolis: <https://www.gestiopolis.com/clima-cultura-desarrollo-y-cambio-organizacional/>
- Angel, A. C. (11 de 06 de 2019). *Plan sanitario*. Obtenido de Asocebu: <http://www.asocebu.com/index.php/blog/2014-08-27-14-06-32>
- Bussines, OBS. (s.f.). *¿Qué es un diagrama de Gantt y para qué sirve?* Obtenido de OBS Bussines: <https://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/diagramas-de-gantt/que-es-un-diagrama-de-gantt-y-para-que-sirve>
- CONtexto ganadero. (03 de 06 de 2015). *Estas son las oportunidades lácteas que hay en el Meta*. Obtenido de CONtexto ganadero: <https://www.contextoganadero.com/regiones/estas-son-las-oportunidades-lacteas-que-hay-en-el-meta>
- CONtexto Ganadero. (28 de agosto de 2017). *Los diferentes tipos de salas de ordeño*. Obtenido de CONtexto Ganadero: <https://www.contextoganadero.com/ganaderia-sostenible/los-diferentes-tipos-de-salas-de-ordeno>
- Experto, G. (13 de Marzo de 2003). *¿Qué es proceso administrativo?* Obtenido de GestióPolis.com Experto: <https://www.gestiopolis.com/que-es-proceso-administrativo/>
- Federación Colombiana de Ganaderos. (s.f.). *Precios*. Obtenido de Federación Colombiana de Ganaderos.
- Ganadero, C. (03 de Junio de 2015). *CONtexto Ganadero*. Obtenido de una lectura rural de la realidad Colombiana: <https://www.contextoganadero.com/regiones/estas-son-las-oportunidades-lacteas-que-hay-en-el-meta>
- Ganadero, C. (28 de agosto de 2017). *CONtexto Ganadero*. Obtenido de Los diferentes tipos de salas de ordeño: <https://www.contextoganadero.com/ganaderia-sostenible/los-diferentes-tipos-de-salas-de-ordeno>

- JAIRO ANTONIO RODRIGUEZ RODRIGUEZ, T. D., & DUSSAN CALDERON, T. (30 de JUNIO de 2013). *UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA*. Obtenido de UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA:
https://www.usco.edu.co/archivosUsuarios/12/publicacion_pagina_web/division_financiera/contabilidad/INDICADORES%20%20FINANCIEROS%20A%20JUNIO%20DE%202013.pdf
- Moreno, Y. P. (22 de Septiembre de 2017). *Gerencie.com*. Obtenido de
<https://www.gerencie.com/evaluacion-360-grados-y-sus-beneficios.html>
- Publicos, I. C. (s.f.). *Instituto Colombiano De Contadores Publicos*. Obtenido de Instituto Colombiano De Contadores Publicos: <https://incp.org.co/Site/2012/agenda/7-if.pdf>