

Plan de Negocios para la creación de una Empresa Prestadora del Servicio de Consultoría en Ganadería Sostenible mediante un Sistema de Pastoreo Intensivo Rotacional con Suplementación para Cualquier Etapa de la Producción de un Bovino para el Departamento de Casanare
Colombia

Laura Daniela Quiroga León y María Ángela Corredor Báez.

Trabajo de grado para optar el título de Ingeniera Industrial

Director

Juan Francisco Maradei García

Especialista en Gerencia Financiera

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingeniería Físico-Mecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2024

Contenido

	Pág.
Introducción	13
1. Justificación	14
2. Marco Referencial.....	16
2.1 Marco de Antecedentes.....	16
2.1.1 Análisis preliminar de la idea de negocio	17
2.2 Marco Teórico.....	18
3. Análisis del Sector	20
3.1 Análisis Pestel.....	20
3.1.1 Político	21
3.1.2 Económico	25
3.1.3 Sociocultural.....	29
3.1.4 Tecnológico.....	31
3.1.5 Ecológico	33
3.1.6 Legal	35
3.1.7 Conclusiones	36
3.2 Fuerzas de Porter.....	38
3.2.1 Poder de los Clientes.....	38
3.2.2 Amenaza de nuevos competidores.....	39
3.2.3 Poder de los Proveedores	40
3.2.4 Amenaza de Productos Sustitutos	40

3.2.5 Rivalidad Competitiva	41
3.2.6 Conclusiones Cinco Fuerzas de Porter	41
3.3 Descripción del Producto o Servicio.....	42
3.4 Descripción del Producto o Servicio.....	43
3.5 Propuesta de Valor	43
3.6 Perfil del Cliente y del Mercado	44
3.6.1 Segmento del Mercado	44
3.6.2 Perfil del Cliente	45
3.6.3 Mercado Objetivo	45
4. Objetivos	46
4.1 Objetivo General	46
4.2 Objetivos Específicos.....	46
5. Análisis de Mercados	47
5.1 Encuesta	49
5.2 Resultados	49
5.3 Comportamiento del Consumidor.....	67
5.4 Demanda	68
5.5 Competidores	68
6. Plan de Mercadeo.....	70
6.1 Estrategias de Marketing.....	71
6.2 Estrategia de precio.....	71
6.3 Estrategia promocional	72
6.4 Estrategia de distribución.....	73

6.5 Estrategia de producto.....	73
7. Análisis técnico.....	74
7.1 Ficha técnica del servicio.....	74
7.1.1 Portafolio del servicio.....	74
7.2 Equipos de trabajo.....	75
7.2.1 Personal Consultoría.....	76
7.2.2 Personal monitoreo.....	77
7.3 Punto físico.....	78
7.3.1 Localización.....	78
7.3.2 Distribución.....	79
8. Análisis organizacional.....	81
8.1 Estructura organizacional.....	81
8.2 Estructura salarial.....	88
9. Análisis Legal.....	90
9.1 Persona Jurídica.....	90
9.2 Participación del Capital.....	94
9.3 Tramites y permisos.....	94
10. Análisis Financiero.....	95
10.1 Costos y Gastos.....	96
10.2 Flujos de caja.....	98
10.3 Inversión inicial.....	99
10.4 Factibilidad financiera.....	101
10.4.1 VPN.....	101

10.4.2 TIR	102
10.5 Análisis de Sensibilidad	102
11. Análisis Estratégico	103
11.1 Oportunidades competitivas.....	104
11.1.1 FODA.....	104
11.1.2 CAME.....	105
11.2 Direccionamiento Estratégico.....	106
11.2.1 CANVAS	107
12. Conclusiones.....	108
13. Recomendaciones	108
Referencias Bibliográficas	110

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Competidores directos, indirectos y servicios sustitutos.	69
Tabla 2. Estrategias de marketing (1.0, 2.0, 3.0, 4.0, 5.0).	71
Tabla 3. Equipos de Trabajo.	76
Tabla 4. Actividades y Personal de Consultoría	77
Tabla 5. Actividades y Personal de Monitoreo.	78
Tabla 6. Estructura Salarial Mensual	89
Tabla 7. Costos.	96
Tabla 8. Gastos.	97
Tabla 9. Flujos de caja	98
Tabla 10. Inversión	100
Tabla 11. VPN	101
Tabla 12. TIR.	102
Tabla 13. Escenarios	103

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Unidades productivas por subsectores económicos	21
Figura 2. Producto interno bruto a precios constantes ajustado por el efecto estacional 2013 – 2022.....	25
Figura 3. Relación entre la creación de empresas y la variación del PIB.....	26
Figura 4. Pulso Económico Regional (PER) – Estadísticas económicas regionales	27
Figura 5. Asistencia a la educación para la población de 5 años y más por municipios.	30
Figura 6. Asistencia a la educación para la población de 5 años y más en el departamento de Casanare.....	30
Figura 7. Predios ganaderos totales	38
Figura 8. Propuesta de valor	44
Figura 9. Genero del encuestado.....	50
Figura 10. Rango de edad del encuestado.....	51
Figura 11. Departamento de la actividad ganadera del encuestado	51
Figura 12. Trabaja en el sector ganadero el encuestado	52
Figura 13. Área en que trabaja el encuestado	52
Figura 14. Producción ganadera del encuestado.....	53
Figura 15. Tipo de ganadería que practica el encuestado	54
Figura 16. Cantidad de cabezas de ganado que maneja el encuestado	54
Figura 17. Tiempo que lleva trabajando en el sector el encuestado	55
Figura 18. Conocimiento respecto del servicio de consultoría del encuestado	56

Figura 19. Uso del servicio de consultoría del encuestado.....	56
Figura 20. Conocimiento del término de ganadería sostenible del encuestado	57
Figura 21. Viabilidad de la práctica desde la perspectiva del encuestado	57
Figura 22. Disposición del encuestado para implementar prácticas sostenibles	58
Figura 23. Áreas en que implementaría prácticas sostenibles el encuestado.....	58
Figura 24. Conocimiento sobre sistemas silvopastoriles del encuestado	59
Figura 25. Conocimiento sobre sistemas de pastoreo del encuestado	59
Figura 26. Disposición del encuestado a adoptar prácticas ganaderas sostenibles para mejorar rentabilidad del negocio.....	60
Figura 27. Conocimiento del servicio de consultoría en ganadería sostenible del encuestado ...	61
Figura 28. Empresas prestadoras de servicios conocidas por el encuestado	61
Figura 29. Aspectos prioritarios al adquirir un servicio de consultoría según el encuestado	62
Figura 30. Preferencias de atención del encuestado	62
Figura 31. Preferencias de canales de comunicación del encuestado	63
Figura 32. Opinión del encuestado sobre el objetivo del servicio de atención.....	64
Figura 33. Preferencias del enfoque del servicio del encuestado	64
Figura 34. Opinión del encuestado sobre el precio a pagar por el servicio de consultoría en ganadería sostenible	65
Figura 35. Opinión del encuestado sobre adquirir el servicio de monitoreo (mensual)	66
Figura 36. Opinión del encuestado sobre el precio a pagar por el servicio de monitoreo (mensual).....	66
Figura 37. Preferencia para adquirir el servicio del encuestado	67
Figura 38. Portafolio de Servicio TAO.....	75

Figura 39. Municipio de Yopal.....	79
Figura 40. Distribución punto físico.....	80
Figura 41. Estructura Organizacional.....	82
Figura 42. Verificación de disponibilidad del nombre.....	90
Figura 43. Consulta de homonimia.....	91
Figura 44. FODA.....	105
Figura 45. CAME.....	106
Figura 46. CANVAS.....	107

Lista de Apéndices

Apéndice A Resultados de la Encuesta

Apéndice B Análisis Financiero

Apéndice C Diagrama de Flujo TAO

Resumen

Título: Plan de Negocios para la creación de una Empresa Prestadora del Servicio de Consultoría en Ganadería Sostenible mediante un Sistema de Pastoreo Intensivo Rotacional con Suplementación para Cualquier Etapa de la Producción de un Bovino para el Departamento de Casanare Colombia.*

Autor: Laura Daniela Quiroga León, María Ángela Corredor Báez.**

Palabras Clave: Consultoría, Ganadería Sostenible, Bovinos.

Descripción:

La empresa consultora TAO proporcionará servicios especializados de orientación y asistencia técnica y monitoreo enfocado en la ganadería sostenible, siendo una opción para contrarrestar los desafíos de baja productividad, desagregación ambiental y cambio climático que enfrentan los ganaderos actualmente. Este servicio brindará acompañamiento enfocado en la producción de bovino para levante, ceba, cría y leche especializada, orientado al ganadero en el uso de buenas prácticas ganaderas, con enfoque en optimizar los sistemas productivos y ofrecer una suplementación adecuada para cualquier etapa de la producción.

* Trabajo de Grado

** Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Juan Francisco Maradei García. Especialista en Gerencia Financiera.

Abstract

Title: Business Plan for the creation of a company providing consulting services in sustainable cattle raising through an intensive rotational grazing system with supplementation for any stage of cattle production in the Department of Casanare, Colombia *

Author: Laura Daniela Quiroga León, María Ángela Corredor Báez . **

Key Words: Consultancy, Sustainable Livestock, Cattle.

Description:

The consulting firm TAO will provide specialized guidance and technical assistance and monitoring services focused on sustainable livestock production, as an option to counteract the challenges of low productivity, environmental degradation and climate change that livestock farmers currently face. This service will provide support focused on the production of cattle for rearing, fattening, breeding and specialized milk, oriented to the farmer in the use of good livestock practices, with a focus on optimizing production systems and offering adequate supplementation for any stage of production.

* Degree Work

** Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Juan Francisco Maradei García. Especialista en Gerencia Financiera.

Introducción

En el departamento de Casanare el sector ganadero tiene una mayor presencia en la economía local debido a su participación en el comercio de producción bovina; siendo esta una actividad económica que utiliza técnicas convencionales que afectan negativamente el medio ambiente (Gallo Aponte & Sanabria Roledo, 2019).

El cuidado del medio ambiente se ha convertido en un auge dentro del desarrollo de las actividades productivas de los negocios pecuarios, integrando el uso de herramientas que contribuyen a la protección del medio ambiente en cuanto a su producción. Para la ganadería es de gran importancia mitigar los impactos negativos de su aplicación, de tal manera que se aproveche los recursos disponibles mejorando las condiciones de los terrenos y la rentabilidad de la actividad.

La consultoría para ganadería sostenible surge como una solución estratégica para la necesidad de los ganaderos y hacendados del departamento en cuanto a la concientización en la adopción de prácticas más sostenible y eficiente que mejoren el rendimiento de la producción bovina y reduzcan el impacto ambiental preservando los recursos naturales.

La empresa brinda el servicio de asesoramiento a los hacendados del departamento de Casanare, en cuanto a la optimización de la actividad productiva, al asesorar en la implementación de prácticas sostenibles, que reestructuren los procesos productivos tradicionales, los cuales generan impactos negativos en el entorno, reemplazándolos por prácticas sostenibles en donde se aprovechen los recursos nativos, se implementen nuevas tecnologías, se mejore la producción y se garantice el bienestar animal.

1. Justificación

La ganadería bovina, representa el 46% del PIB agropecuario de América Latina, convirtiéndose en el mayor productor de ganadería bovina a nivel mundial, este un sector que crece cada año un 3,7% según la FAO (Redirecting, s. f.), y según la IPCC de Naciones Unidas, “América Latina posee el potencial de contribuir a la producción de alimentos y la seguridad alimentaria mundial, el rápido crecimiento del sector pecuario regional, dos veces superior al crecimiento promedio mundial, ha ejercido alta presión sobre la base de recursos naturales, especialmente, la pérdida de cobertura forestal para la producción de ganado en pastoreo, además Colombia se ubica en el cuarto lugar a nivel de América Latina.

En el caso de Colombia, la ganadería bovina desempeña un papel económico significativo, generando empleo e ingresos para muchas familias en las zonas rurales del país. No obstante, esta actividad también ha sido identificada como una de las principales causas de deforestación y degradación ambiental en el país. La ganadería extensiva, es el método más utilizado en Colombia, contribuye a la producción de gases de efecto invernadero y provoca el deterioro de las tierras, limitado su uso para otras actividades.

La presente idea de negocio busca atacar las principales problemáticas de una de las actividades económicas más importantes del país, que de acuerdo con el último inventario nacional se calculó produjo 22,8 toneladas de CO₂ (Riaño, 2019), en la región del país donde más cría de ganado sale; el departamento de Casanare. Ante esta problemática, surge la necesidad de promover prácticas sostenibles en la ganadería bovina, como la ganadería sostenible, en la cual se mitigan los impactos negativos de la ganadería convencional, adoptando enfoque que permiten un uso más

eficiente de los recursos, reducen las emisiones de gases de efecto invernadero y promueven la conservación del medio ambiente.

Con la intención de sacar provecho a las grandes extensiones de tierra en las cuales se practica la ganadería extensiva y no se consigue el mejor desempeño debido a que se vuelven insostenibles, se ofrece un sistema para una producción bovina más sostenible y eficiente, con la implementación de pastoreo intensivo rotacional con suplementación, implementando pastizales nativos de la región capaces de soportar las condiciones ambientales de la región, como las oleadas de calor en verano, las inundaciones en invierno y las plagas, además no necesitan de tantos minerales, adaptados a las condiciones del suelo, una de las plantas a implementar es la brachiaria humidicola, planta que tiene grandes propiedades para la captación de CO₂ contrarrestando los GEI producidos por la actividad, plantas como éstas son usadas para pastoreo, corte y sombra, ofreciendo alimentación y confort al animal, además cuentan con la suplementación como vitaminas, sales mineralizadas, necesarias debido a las condiciones de los terrenos pobres en minerales y materia orgánica, la cual es necesaria por las deficiencias que presentan los terrenos, esto es necesario para brindarle al bovino una alimentación complementaria, este sistema brinda una flexibilidad para poder ser aplicado en cualquier etapa de producción del bovino, haciendo de esta práctica una actividad más rentable y sostenible.

2. Marco Referencial

2.1 Marco de Antecedentes

Se consideran tres proyectos de grado, con sus respectivos enfoques y resumen de la información relevante para el proyecto. Un primer trabajo corresponde a Benavides, S. F. & Meléndez, A. (2019) en su “Sistema Agroecológico en Ganadería para la producción de carne. Finca el Palmar, Paz de Ariporo, Casanare” donde se revela la falta de asistencia técnica a las actividades agropecuarias, y la limitante que representa la distancia para el acceso al conocimiento de nuevas prácticas ganaderas sostenibles por ganaderos y trabajadores. Además se consideró que el pastoreo controlado y rotacional influye directamente en la capacidad de carga, la regeneración del forraje, lo opuesto al pastoreo extensivo convencional, y respecto a introducir árboles a los sistemas ganaderos actuales, se evidenció el potencial de su uso como cercas vivas, como barreras vivas o cortinas rompevientos, contribuyen al mejoramiento del suelo a través de la fijación de nutrientes y la producción de materia orgánica y sus hojas y frutos sirven como forraje para la nutrición del animal (pp. 111-112). De igual manera el trabajo de (Páez y Castro, 2022) quienes realizaron “Plan de Negocios para una Empresa de Consultoría y Asesoría en Negocios Agropecuarios “Farming Consultores S.A.S ””. Donde se evaluó la viabilidad de dicha propuesta de negocio, por medio de diferentes estudios, demostrando “ ser un proyecto de alta aceptabilidad y necesidad en el mercado del sector agro para los llanos Orientales de Colombia”(p.96), adicionalmente se concluyó que “el bajo uso de tecnologías en el sector rural está asociado directamente a la problemática de la falta de asistencia técnica en sistemas de producción agrícolas,

por la desinformación y desconocimiento para producir de maneras óptimas”(p.95). Además, En la búsqueda de información que respalde la eficiencia de la implementación de sistemas rotacionales y/o silvopastoriles como prácticas sostenibles que mejoren la producción y contrarresten el impacto ambiental de la actividad ganadera Casanareña, (Briceño, 2020) afirma que los sistemas Silvopastoriles, Rotacionales y Agrosilvopastoriles aportan beneficios como la recuperación de la cobertura vegetal y captación de carbono, incrementando la productividad y la capacidad de carga animal por hectárea, comparadas con el sistema de pastoreo convencional (pp. 63). Esto se encuentra plasmado en la “Propuesta Tecnológica - Ambiental para Reducir la huella de carbono en una finca ganadera ubicada en Sabanalarga, Casanare (Colombia)” documento de su autoría.

En conclusión, los proyectos indagados evidencian una falta de asistencia técnica en el departamento de Casanare y la oportunidad de negocio rentable con la implementación de la ganadería sostenible. De igual manera los sistemas silvopastoriles se destacan como uno de los métodos que logran mejorar la productividad, obteniendo beneficios ambientales en la ganadería bovina; además la incorporación de cerca viva que no solo mejora la calidad del suelo y producción de alimentos para el ganado, si no también fomenta la conservación del medio ambiente, el bienestar animal y crea oportunidades económicas a nivel local.

2.1.1 Análisis preliminar de la idea de negocio

La idea de negocio nace como una propuesta de mejoramiento de proceso en una finca puntual en el departamento de Casanare, que al ser evaluada y considerar otras posibilidades en el sector se transformó en un servicio de consultoría al evidenciar la falta de asistencia técnica

agropecuaria en la región, y el deterioro de los suelos que se ven afectado por la mano del hombre en actividades pecuarias y de agricultura, al implementar prácticas que afectan a los suelos y la biodiversidad.

Con estas problemáticas en mente y el querer contribuir a una actividad que no solo le brinda mucho a la región sino también al país, se plantea la creación de una empresa prestadora del servicio de consultoría en ganadería sostenible en el departamento de Casanare, la cual presta un servicio de asesoramiento a los ganaderos, que se preocupan por el impacto ambiental de su actividad y buscan nuevas formas de mejorar sus procesos productivos y aumentar su competitividad y rentabilidad. Además de un servicio complementario de monitoreo para recibir información, resolver problemas, brindar un soporte y acompañamiento oportuno.

2.2 Marco Teórico

Producción ganadera bovina es una actividad importante en el país dónde se realiza un manejo y explotación de animales (bovinos) para su aprovechamiento dentro de la economía nacional, la cual contribuye a la seguridad alimentaria, desarrollo rural y genera empleo.

La ganadería bovina en Casanare está presente con una gran extensión de hato en la región, donde se practica la producción de ganadería convencional siendo rentable, que por sus prácticas trae consecuencias medioambientales perjudicando el desarrollo óptimo de este trabajo.

Sostenibilidad es un término actual con un alto impacto debido a que tiene un enfoque que busca lograr satisfacer las necesidades actuales de las actividades productivas equilibrando el crecimiento económico, el cuidado del medio ambiente y el bienestar social.

La ganadería sostenible es un tipo de producción ganadera, el cual mitiga los impactos negativos de esta práctica, de tal manera que las afectaciones en el medio ambiente disminuyan y se logre tener una producción de alimentos de calidad para los animales, llegando a aprovechar los recursos presentes, sin dañar el ecosistema.

Entidades como FEDEGAN apoyan estas prácticas sostenibles mediante proyectos, como lo es “Proyecto de ganadería colombiana sostenible”, en donde su objetivo es hacer de la actividad ganadera una actividad que aporte a la conservación, recuperación del terreno y un adecuado empleo sostenible de la biodiversidad, de igual manera en la mejora de indicadores productivos y rentabilidad.

Sistema de pastoreo intensivo rotacional es un método de manejo de pastos, el cual logra reducir la degradación del suelo y la pérdida de biodiversidad, debido a que se hace una repartición del terreno para hacer potreros más pequeños de tal manera que los animales se muevan de un potrero a otro de forma regular, dando el suficiente tiempo al pasto para que este logre recuperarse; mejorando así la producción de forraje, además de contar con la alimentación adecuada y el mejoramiento del bienestar de los bovinos.

Suplementación en bovinos es otra práctica para el cuidado del animal la cual proporciona un alimento adicional para el ganado, de manera que se complemente el consumo de pasto diario, con el fin fortalecer al animal con nutrientes.

El sistema silvopastoril es una práctica en donde se combinan los pastos, árboles y arbustos en la producción ganadera, enfocado todo a una gestión sostenible, ya que busca mantener una continua cobertura vegetal en el terreno logrando mejorar su fertilidad y asegurando un alimento constante para el bovino, de tal manera que se observen beneficios respecto una mayor productividad animal.

La consultoría es un servicio prestado por profesionales especializados en el asesoramiento y orientación a empresas, organizaciones o individuos, quienes ofrecen sus conocimientos en el área para mejorar el rendimiento, alcanzar objetivos y resolver los problemas que se lleguen a presentar.

El plan de negocio es una herramienta necesaria para cualquier emprendedor o empresa que quiera iniciar o hacer crecer su negocio, para cimentar las bases de una organización, definir los objetivos de una empresa, resume la estrategia de la organización, los recursos para tener éxito y ayuda a pronosticar las demandas comerciales.

3. Análisis del Sector

3.1 Análisis Pestel

El análisis del sector se realiza a través de una revisión bibliográfica que recopila información completa y precisa. Esta información permite identificar factores externos que influyen en el negocio y determina su evolución. También permite identificar oportunidades en el mercado al reconocer las necesidades específicas de los clientes.

3.1.1 Político

La creación de empresas colombianas según el informe de dinámica de creación de empresas “ha tenido una disminución del 1,5% respecto del años 2023 al 2022, donde el 74,4% de estas nuevas empresas fueron creadas por personas naturales y el 25,6% por sociedad” (Confecámaras, 2024, pág. 4). Se evidencia la pérdida de entidades dentro del país las cuales generaban empleos para muchas personas, aún así, de las nuevas empresas 46,5% crearon al menos un empleo. Respecto de compañías de consultoría también se refleja un decrecimiento del 0,4%.

Figura 1.

Unidades productivas por subsectores económicos

Subsector económico	Sector	2022	2023	Variación %	Contribución
Alojamiento y servicios de comida	Servicios	49.213	49.868	1,3%	0,2
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	Servicios	14.135	14.666	3,8%	0,2
Construcción	Construcción	13.099	13.424	2,5%	0,1
Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social	Resto	4.473	4.678	4,6%	0,1
Transporte y almacenamiento	Servicios	8.452	8.632	2,1%	0,1
Otras actividades de servicios	Servicios	16.047	16.192	0,9%	0,0
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	Servicios	362	468	29,3%	0,0
Actividades de organizaciones y entidades extraterritoriales	Resto	2		-100,0%	0,0
Actividades de los hogares individuales en calidad de empleadores; actividades no diferenciadas de los hogares individuales como productores de bienes y servicios para uso propio	Resto	45	31	-31,1%	0,0
Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria	Resto	125	104	-16,8%	0,0
Educación	Resto	2.955	2.881	-2,5%	0,0
Actividades profesionales, científicas y técnicas	Servicios	18.847	18.763	-0,4%	0,0
Explotación de minas y canteras	Extracción	1.142	1.044	-8,6%	0,0
Actividades financieras y de seguros	Servicios	2.928	2.762	-5,7%	-0,1
Industrias manufactureras	Industria	29.854	29.616	-0,8%	-0,1
Distribución de agua; evacuación y tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos y actividades de saneamiento ambiental	Servicios	2.007	1.729	-13,9%	-0,1
Información y comunicaciones	Servicios	6.564	6.271	-4,5%	-0,1
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación	Servicios	6.639	6.288	-5,3%	-0,1
Actividades inmobiliarias	Servicios	6.470	6.006	-7,2%	-0,1
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	Agricultura	6.012	5.243	-12,8%	-0,2
Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas	Comercio	121.068	117.023	-3,3%	-1,3
Actividad no homologada a CIIU V4		292	308	5,5%	0,0
Total		310.731	305.997	-1,5%	-1,5

Nota. Tomado de: Confecámaras – Red de cámaras de comercio

Con esta reducción de entidades del subsector económico de actividades profesionales, científicas y técnicas en donde se clasifica el servicio de consultoría, se logra identificar que está entre los de menor variación, con lo cual se puede inferir que las oportunidades para estas empresas son buenas y su labor en la sociedad es requerido.

Según un artículo de la cámara de comercio colombo americana indica que la firma BDO que es una de las principales firmas internacionales de servicios profesionales, (Americana, 2023) destaca la oportunidad del sector de consultoría frente a los apoyos para las empresas nacionales e internacionales, en donde ésta emerge como alternativa debido a la devaluación del peso frente al dólar, lo cual genera que los costos de producción de Colombia sean más económicos para entidades e inversionistas del exterior. Además, dentro del país la competitividad empresarial aumenta debido a que se tiene que trabajar con más eficiencia para lograr los mismos resultados con recursos más limitados.

Por otra parte, el gobierno nacional también se interesa por generar condiciones para el crecimiento de los emprendimientos dentro del país, de tal manera que estos puedan crear valor y diferenciación en el mercado, mediante la política nacional de emprendimientos en Colombia (CONPES, 2020) que tiene por objetivo “Generar condiciones habilitantes en el ecosistema emprendedor para la creación, sostenibilidad y crecimiento de emprendimientos que contribuyan a la generación de ingresos, riqueza y aumentos en la productividad e internacionalización de las empresas del país” (CONPES, 2020, pág. 55).

Con esta oportunidad las empresas tendrán más oportunidades para un desarrollo óptimo, de tal manera que se logre un acceso a financiamiento, mejorar las brechas de relación con los clientes, adaptación a tecnología más aplicable y actualizada. La implementación ayudará a la

economía particular de las sociedades y de la nación, con lo cual se puede lograr un incentivo a las demás organizaciones que estén interesadas en iniciar o mejorar su desarrollo.

El gobierno colombiano brinda diferentes ayudas para el crecimiento de las empresas, para el caso de las empresas de consultoría quienes forman parte importante en las demás organizaciones para su desarrollo efectivo; específicamente el país para las entidades de consultoría en ganadería sostenible las incentivan mediante la intervención en diferentes proyectos de sostenibilidad en el sector pecuario, de tal manera que se logre aprovechar los recursos disponibles y disminuir la contaminación presente en la actividad económica que se desarrolla, como es el caso del proyecto “Bicarbono Oinoquia – paisajes sostenibles bajo en carbono” el cual busca reconocer y elaborar opciones que posibiliten mejorar las circunstancias para la planificación y producción sostenible en el ámbito agropecuario, reduciendo así las emisiones de gases de efecto invernadero (Ganadero, 2023). Todo esto con la ayuda de entidades gubernamentales como lo son el ministerio de agricultura, ministerio de ambiente, federación nacional de ganaderos (FEDEGAN), y otras entidades de financiamiento.

En cuanto al sector ganadero este ostenta una influencia significativa en la economía colombiana, su relevancia ha motivado la promulgación de una serie de leyes, decretos y resoluciones en Colombia, marcadas en los principios de protección ambiental, bienestar animal y sostenibilidad ganadera.

Colombia se destaca como uno de los países con mayor biodiversidad a nivel mundial, lo cual enfatiza la necesidad imperante de asegurar la preservación y resguardo de su riqueza natural. Para este fin, se promulgaron legislaciones como la Ley 99 de 1993 o Ley General Ambiental, que designa a las Corporaciones Autónomas Regionales (CAR) como máxima autoridad y

administradoras de los recursos naturales, estableciendo además el Sistema Nacional Ambiental junto con otras disposiciones (Ley general ambiental de Colombia, 1993).

En virtud de la magnitud e importancia de un manejo adecuado de los animales de cría, el gobierno colombiano ofrece apoyo financiero al sector agropecuario mediante el Fondo Nacional de Desarrollo Agropecuario (FND) y el Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario (FINAGRO), proporcionando un marco legal propicio para el desarrollo del sector en el país. Asimismo, el programa de paisaje integrado sostenible de la Orinoquia brinda asistencia a agricultores y agronegocios para gestionar de manera sostenible y maximizar el potencial de la región. Este sector no sólo recibe apoyo a nivel nacional, sino también a nivel internacional, a través de la agencia de las Naciones Unidas que lidera los esfuerzos globales para erradicar el hambre.

Ante el creciente énfasis en la divulgación de los cambios climáticos y la conciencia sobre su impacto, el gobierno colombiano ha promulgado normativas en línea con el desarrollo rural, la protección medioambiental y el bienestar animal. Estas regulaciones buscan fomentar la transición hacia una producción agropecuaria sostenible y reducir el impacto ambiental, lo cual se encuentra establecido en el Decreto 1071 de 2015 (Decreto 1071, 2015), la Ley 2294 de 2023 (Ley 2294 de 2023 - Gestor Normativo, s. f.) y el Plan Nacional de Desarrollo 2022 – 2026 (Plan Nacional de Desarrollo, 2023).

Con el propósito de minimizar el impacto ambiental derivado de la ganadería y promover prácticas de producción alineadas con criterios de sostenibilidad, surge la Resolución 000126, orientada a implementar la Política de Ganadería Bovina Sostenible-GBS 2022 - 2050. Esta tiene como objetivo primordial la transformación de la ganadería bovina extensiva de baja productividad, mediante la restauración del paisaje, la adopción de pasturas más apropiadas,

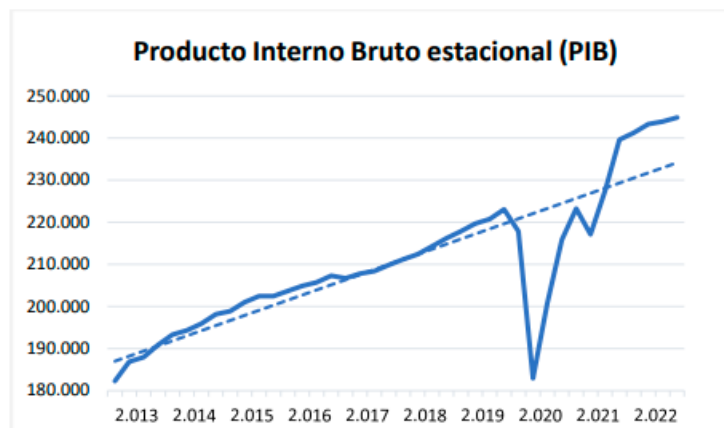
sistemas silvopastoriles y la expansión de áreas forestales, con el fin de valorar los productos derivados de la industria de manera más sostenible. (Social, 2022).

3.1.2 Económico

El producto interno bruto (PIB) de Colombia ha tenido una variación importante en la última década, como lo demuestra (Fajardo, 2023) en su trabajo de grado; en donde el crecimiento es del 36% entre los años 2013 y 2022.

Figura 2.

Producto interno bruto a precios constantes ajustado por el efecto estacional 2013 – 2022



Nota. Tomado de: Departamento Administrativo Nación de Estadística (DANE)

En el nivel de crecimiento del PIB se observa la proximidad que tiene respecto a su tendencia, es decir, la estabilidad entre los años 2013 hasta 2019 en donde se observa un decrecimiento notorio debido a la crisis sanitaria de esos años, aunque en los años posteriores el

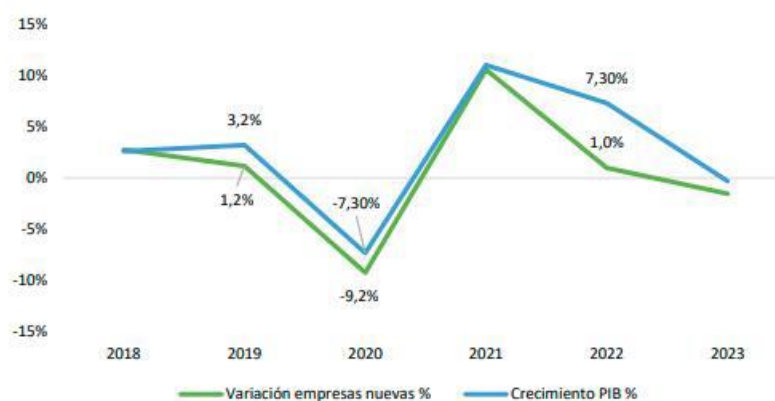
incremento del PIB no es tan rápido se evidencia la recuperación del país en su nivel de producción frente a esta calamidad.

Respecto del año 2023 la situación económica presenta desafíos y factores afectando tal como el crecimiento económico debido a que el Banco mundial redujo la proyección de crecimiento del PIB del país un 1,3% para ese año, esta baja se debe en medida al incremento de las tasas de interés mundial y por ende el aumento por parte del banco mundial de la República de Colombia. De igual manera la inflación toma un papel importante en la economía colombiana, debido a que ésta se ve influenciada por factores tanto internos como externos demostrando su impacto en el desempleo que tendrá tras un bajo crecimiento monetario a nivel mundial y nacional, según lo afirma (Vallejo, 2023), en su artículo de la perspectiva económica de Colombia en 2023.

Ahora bien, el comportamiento de la economía del país está estrechamente relacionado con la creación de nuevas empresas que ha tenido un descenso notorio, como se muestra en la gráfica según (Confecámaras, 2024, pág. 10).

Figura 3.

Relación entre la creación de empresas y la variación del PIB.



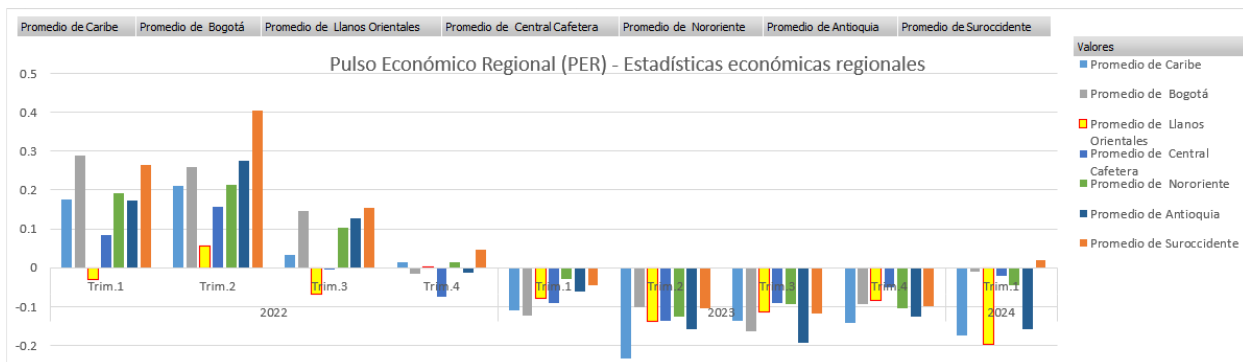
Nota. Tomado de: Confecámaras – Red de cámara de comercio.

La relevancia de la situación económica nacional y su contribución al equilibrio financiero en la sociedad guarda una relación directa, evidenciándose en los periodos de alto crecimiento económico, en donde se observa un aumento en la creación de nuevas empresas.

Respecto al crecimiento económico de la región de Casanare el banco de la república en su informe del pulso económico regional (PER) el cual evalúa la variación anual del rendimiento económico a nivel regional y nacional, mostrando sus respectivas estadísticas como se muestra en la gráfica (Colombia, 2024).

Figura 4.

Pulso Económico Regional (PER) – Estadísticas económicas regionales



Nota. Datos suministrados por el Banco de la República – Creación de gráfica propia.

Los llanos orientales abarcan a los departamentos de Meta y Casanare, en donde la variación promedio para el año 2024 es de -0,1964, es decir, indica un cambio anual negativo en cuanto al rendimiento económico de la región, con lo cual se puede deducir que existe un descenso del rendimiento de las empresas en cuanto a producción, consumo por parte de sus clientes, aumento del desempleo o en cuanto a la inversión de la región, disminuyendo la rentabilidad esperada, con lo cual afecta todo el entorno social, sector empresarial y por ende su economía.

La actividad de consultoría se clasifica dentro del grupo de actividades profesionales y científicas, con costos directivos determinados por el factor prestacional, en donde se incluye el salario por el DANE (1,5% en 2020). Representando más del 50% del precio final en la mayoría de las actividades, siendo esto su mayor impacto con la duración del proyecto. Además, los costos indirectos, como tecnología y mobiliario, se vinculan al índice de precio al consumidor (IPC). Todo esto según el estudio del sector de consultoría realizado por Enterritorio – Empresa nacional promotora del desarrollo territorial (Planeación, 2021).

La república de Colombia cuenta con créditos de financiación para ayudar a las micro, pequeñas y medianas empresas para que estas puedan mejorar su competitividad en el mercado, debido a que este mecanismo tiene como objetivo lograr respaldar los compromisos de la Mipymes a través de diversos intermediarios financieros, tales como bancos, corporaciones financieras, compañías de financiamiento comercial, cooperativas financieras, cooperativas de ahorro y crédito, cooperativas multiactivas, fondos de empleados, cajas de compensación, entre otras entidades especializadas en la provisión de créditos a empresas (Ministerio de Comercio, 2024).

Además, el gobierno crea alianzas entre sectores para aumentar su desempeño productivo, tal como el programa “vinculación de servicios altamente especializados”, el cual ofrece apoyo técnico especializado y capacitación que logren abarcar deficiencias promoviendo la creación de oportunidades de colaboración entre las empresas de SBC (empresas de servicios basados en conocimientos) y otros sectores (Productiva, 2023).

Todo esto incrementa las oportunidades para las Mipymes, creando cadenas de valor con diferentes entidades, logrando llegar a generar el aumento monetario tanto para la empresa como para la nación.

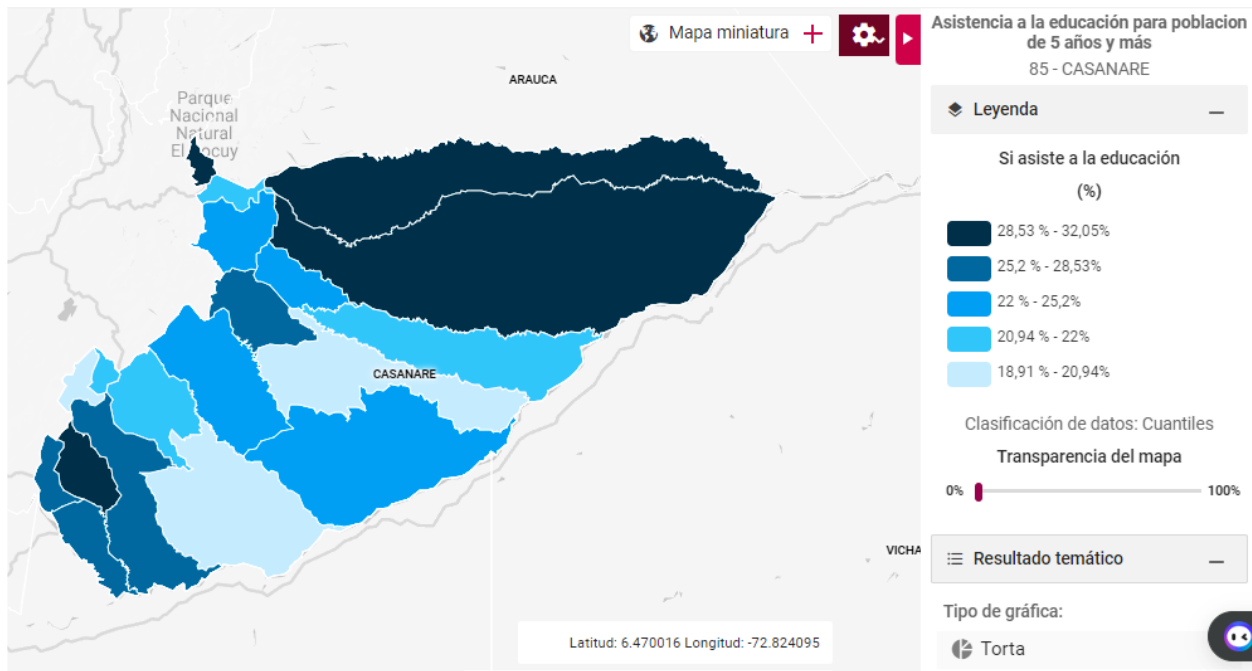
3.1.3 Sociocultural.

El departamento de Casanare cuenta con una extensión de 44640 km² que corresponde al 3,91% del área total nacional, sus suelos son ácidos y se clasifican según su uso en dos categorías: suelo urbano (urbanizable y no urbanizable) y suelo rural (agrícola, pecuario, de conservación y forestal) (Garavito, 2021, pág. 29). En donde el fenómeno de sobreutilización en su mayor problema, como lo señala Garavito en donde casi la mitad del municipio cuenta con suelos afectados por la ganadería, la agricultura y la mano del hombre. Al respecto, el IGAC (2014^a) precisó que el departamento tiene 4425771 ha aproximadamente, donde el 54,27% (2401901 ha) equivale a tierras con vocación ganadera. De estas tierras, el 49,4% corresponde a terrenos aptos para establecer sistemas productivos pecuarios, con pastoreo intensivo de clima cálido, mientras que en el 4,8% se permite el pastoreo semiintensivo (Garavito, 2021, pág. 30).

Ahora bien, el departamento cuenta con un 24,7% de la población que se asiste a la educación según el DANE, con una participación más importante por parte de los municipios de la salina, hato corozal, paz de Ariporo y monterrey. Como se muestra en las gráficas (DANE, 2024).

Figura 5.

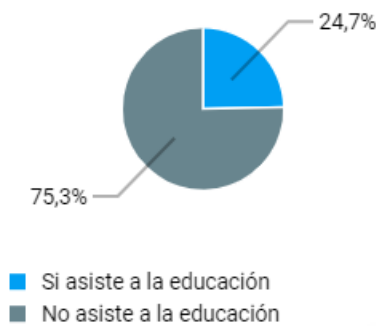
Asistencia a la educación para la población de 5 años y más por municipios.



Nota. Tomado de: Datos suministrados por el DANE

Figura 6.

Asistencia a la educación para la población de 5 años y más en el departamento de Casanare.



Nota. Tomado de: Datos suministrados por el DANE

Se logra identificar la poca participación por parte de la población de Casanare en el ámbito académico, con lo cual se considera que el conocimiento sobre actividades ganadera se basa principalmente en aprendizaje autónomo y transmisión intergeneracional de conocimientos.

Además, se debe tener en cuenta las condiciones de vida, que incluyen la preservación de las costumbres, el uso de tecnologías tradicionales, la equidad de género, la seguridad alimentaria, la generación de empleos y los beneficios familiares. Por lo tanto, el desarrollo económico local debe fomentar la inclusión, preservar saberes y conocimientos ancestrales, generar empleos verdes y promover el bienestar a través de mejores ingresos y respuestas a las necesidades de las comunidades. Este enfoque implica cambiar el concepto de transferencia de conocimientos por el de construcción de conocimiento, buscando mejorar la competitividad en la producción agraria.

3.1.4 Tecnológico

En Colombia la oferta de nuevas tecnologías en el sector agropecuario crece constantemente, brindando diferentes oportunidades que facilitan en gran medida la forma de realizar las actividades tradicionales. El mercado de tecnología nacional tiene a disponibilidad nuevas herramientas que incluyen sistemas y productos que simplifican la toma de datos y el monitoreo de los procesos productivos y animales, lo cual favorece la implementación de servicios de asistencia técnica que contempla la enseñanza de tecnologías (Sarmiento, 2016, pág. 16).

Según el boletín tecnológico “Ganadería 4.0 en Colombia, una apuesta tecnológica” las siguientes son algunas invenciones que tienen impacto en el sector ganadero colombiano (Sarmiento, 2016, pág. 26).

1. Sistemas de adquisición de datos análogos y digitales basados en IoT, que opera mediante la interacción de una tarjeta madre o *mainboard* con tarjetas de interfaz, para medir distancias variables a través de la conexión de múltiples sensores.

2. Dispositivo y monitoreo animal con alimentación solar.

3. Dispositivo autónomo para recolección y análisis de información agrícola por medio de un poste inteligente.

4. Sistema de seguimiento del ciclo estral en ganado.

5. Sistema de comedero automático para la dosificación de concentrado en ganado bovino.

6. Dispositivo tipo parche electrónico para detección de estro por monta natural en bovinos, con notificación vía inalámbrica de tecnología IoT y confirmación lumínica.

7. Sistemas y métodos para proporcionar recomendaciones de bienestar, nutrición y/o salud animal.

8. Aparato para el manejo de moscas.

Por otro lado, en cuanto a la asistencia técnica en Colombia se han implementado algunos programas entre esos “El Proyecto Ganadería Colombiana Sostenible” brindado una oportunidad para mejorar la producción del negocio ganadero a través del trabajo amigable con el medio ambiente integrando sistemas silvopastoriles, beneficiando alrededor de 2000 familias ganaderas distribuidas en cinco zonas del país (FEDEGAN, 2023). Otra iniciativa de FEDEGÁN – FNG fue el programa “Núcleos municipales de Extensión y Mejoramiento para pequeños ganaderos, Asistegán”, el cual está enfocado en impulsar la modernización en pequeños ganaderos que poseen entre 10 y 100 animales que representan el 42% del inventario de predios dedicado a la ganadería en el país, el servicio de extensión incluye actividades de asistencia técnica para la generación de

innovación tecnológica en busca de la mejora de la productividad de las empresas ganaderas (FEDEGAN, ASISTEGÁN, 2021).

El gremio ha comprobado que, dotando al ganadero, acompañándolo y midiendo los avances con indicadores de gestión y de resultado, la mente y la conciencia del productor evolucionan y este es más eficiente (Ganadero, 2022). Por su parte, Hugoberto Huertas, profesional en Gestión de Proyectos Estratégicos de la Federación Colombiana de Ganaderos, Fedegán, en Yopal, señaló que la idea del programa “Núcleos municipales de Extensión y Mejoramiento para pequeños ganaderos, Asistegán” es orientar a los beneficiarios para que dejen de ver su actividad como un hobby y pasen a ser empresarios pecuarios (Ganadero, 2023). Sin embargo, aunque la existencia de estas herramientas contribuye al mejoramiento de procesos e incrementa el conocimiento, hay poco interés en su implementación (Gómez & Prada, 2019).

Esto debido a que, “Nuestros ganaderos actúan en sus predios basado en el conocimiento empírico, que ha sido el resultado de más de 500 años de interacción con la ganadería bovina en el país. Este conocimiento es valioso, pero no es suficiente para competir en su entorno de mercados y economías globalizadas”, señala Ayala Duarte (Ganadero, 2022). Es evidente, entonces, la necesidad del rediseño de la actividad ganadera en Colombia, pues de continuar las circunstancias actuales, la ganadería colombiana carecerá de sostenibilidad en términos ambientales, sociales y económicos (Sarmiento, 2016, pág. 12).

3.1.5 Ecológico

De acuerdo con el documento “Plan estratégico de la ganadería colombiana 2019” la ganadería ocupa 38,3 millones de hectáreas, con una capacidad de carga de 0,6 cabezas/ha, lo que

caracteriza los sistemas productivos extensivos (FEDEGAN,2006), y solo 19,3 millones de hectáreas son aptas para esta actividad ya que los otros 19 millones se consideran aptas para silvicultura y producción de cultivos. Por otro lado, todos los indicadores de productividad reflejan el bajo nivel tecnológico de la ganadería colombiana (FEDEGAN, 2016).

La asistencia técnica es un instrumento conexo con el programa que difunde FEDEGAN sobre las Buenas Prácticas Ganaderas (BPG). Las BPG minimizan el impacto que las prácticas pecuarias tienen sobre el medio ambiente, disminuyen el riesgo de contaminación de los productos pecuarios con agentes químicos y llevan a los productores a tener una visión más clara sobre el funcionamiento de su empresa y una gestión más organizada (Uribe, Zuluaga, & Murgueitio, 2011) (Sarmiento, 2016, pág. 16).

La combinación de este instrumento con la asistencia técnica permitiría un giro de la actividad productiva de las fincas ganaderas hacia sistemas sostenibles, es decir, sistemas que generen ingresos en el largo plazo (rentables), tecnificados y modernos, que incluyan los servicios ambientales como una externalidad positiva y no al contrario (Sarmiento, 2016, pág. 19). Para evaluar el impacto de estas prácticas se usan los indicadores de sostenibilidad para monitorear aspectos como, la productividad en relación con el aumento de la carga animal por hectárea y la producción de carne y leche, el medio ambiente donde se tiene en cuenta la reducción de la huella de carbono y la biodiversidad, lo social donde se incluye el bienestar de los animales, calidad de vida de los ganaderos y desarrollo rural (Sarmiento, 2016, pág. 1).

Los resultados alcanzados por el proyecto fueron muy positivos con lo cual se probó que los productores ganaderos eran capaces de hacer cambios en sus sistemas productivos si había estímulo económico con asistencia técnica. Además, se pudo comprobar que en este proceso de adopción de Sistemas Silvopastoriles y protección de los bosques hay incremento en la

biodiversidad y la captura de carbono en tierras agropecuarias en el corto plazo. Los cambios de uso de la tierra más significativos (Sarmiento, 2016, pág. 14).

3.1.6 Legal

En Colombia, las normativas que supervisan a las firmas de consultoría buscan instaurar entidades comprometidas en cumplir con los requisitos normativos aquellas compañías que prestan servicios relacionados con la evaluación de riesgos, la selección de personal y estudios de confiabilidad o seguridad, según lo establece la Ley 2181 de 2021 (Ley 2181, 2021) , y el Decreto 734 de 2012, que regula la Ley 1150 de 2007, definiendo los principios y reglas generales para la contratación pública en Colombia, así como los requisitos para la participación de empresas de consultoría en dichos procesos.(Decreto 734, 2012)(Ley 1150, 2007).

Asimismo, se encuentran normativas como la Ley 1776 de 2016, que fija el marco regulatorio para el desarrollo de la ganadería sostenible en Colombia, definiendo esta como aquella que contribuye al desarrollo sostenible del país mediante la producción de alimentos de alta calidad y el cuidado del medio ambiente. (Ley 1776, 2016). El Decreto 1076 de 2015 reglamenta la Ley 1776 de 2016, estableciendo los requisitos y procedimientos para la certificación de la ganadería sostenible (Decreto 1076, 2015), mientras que la Resolución 1419 de 2017 especifica los requisitos para obtener dicha certificación.

Por otro lado, el gobierno nacional cuenta con la Ley 99 de 1993, también conocida como Ley General Ambiental de Colombia, que define los principios, objetivos, funciones, instrumentos, derechos, deberes y mecanismos de participación ciudadana en temas ambientales (Ley 99, 1993). Además, la Ley 248 de 2022 modifica la Ley 1776 de 2016, que establece el marco regulatorio

para el desarrollo de la ganadería sostenible en Colombia. Esta modificación adapta los requisitos para la certificación de la ganadería sostenible, con el fin de facilitar su obtención para las pequeñas y medianas empresas ganaderas (Ley 2048, 2022).

3.1.7 Conclusiones

La creación de empresas en Colombia disminuyó un 1,5% entre 2023 y 2022. Aunque el sector de consultoría experimentó un decrecimiento del 0,4%, sigue siendo atractivo para inversionistas extranjeros debido a la devaluación del peso. El gobierno impulsa el crecimiento empresarial a través de la política nacional de emprendimientos. En el ámbito de consultoría en ganadería sostenible, el gobierno apoya proyectos de sostenibilidad. Se promueven prácticas sostenibles en el sector agropecuario, respaldadas por legislaciones ambientales.

El PIB de Colombia creció un 36% en la última década, con estabilidad hasta 2019 y recuperación post-crisis. Para 2023, el Banco Mundial reduce la proyección de crecimiento por tasas de interés e inflación. La creación de empresas ha disminuido, relacionándose con la situación económica. En Casanare, hay un descenso económico en 2024, afectando producción y empleo. La consultoría enfrenta costos directos e indirectos. El gobierno ofrece créditos a Mipymes y promueve alianzas sectoriales para impulsar la economía.

Casanare, que abarca el 3,91% del área nacional, enfrenta problemas de sobreutilización del suelo por ganadería y agricultura. El 54,27% del territorio tiene vocación ganadera, siendo el 49,4% apto para sistemas pecuarios intensivos. Aunque el 24,7% de la población asiste a la educación, la participación académica es limitada, destacando la transmisión intergeneracional de conocimientos ganaderos.

El desarrollo económico local debe priorizar la inclusión, preservar saberes ancestrales, generar empleos verdes y promover el bienestar, cambiando de transferencia a construcción de conocimiento para mejorar la competitividad agraria. Casanare, que abarca el 3,91% del área nacional, enfrenta problemas de sobreutilización del suelo por ganadería y agricultura. El 54,27% del territorio tiene vocación ganadera, siendo el 49,4% apto para sistemas pecuarios intensivos. Aunque el 24,7% de la población asiste a la educación, la participación académica es limitada, destacando la transmisión intergeneracional de conocimientos ganaderos. El desarrollo económico local debe priorizar la inclusión, preservar saberes ancestrales, generar empleos verdes y promover el bienestar, cambiando de transferencia a construcción de conocimiento para mejorar la competitividad agraria. La ganadería colombiana abarca 38,3 millones de hectáreas, siendo solo 19,3 millones aptas. Indicadores señalan bajo nivel tecnológico.

La asistencia técnica, ligada a Buenas Prácticas Ganaderas de FEDEGAN, minimiza impacto ambiental. Combinar asistencia y prácticas sostenibles podría generar sistemas rentables a largo plazo, demostrando resultados positivos, como aumento en biodiversidad y captura de carbono.

En Colombia, las normativas para firmas de consultoría, como la Ley 2181 de 2021 y el Decreto 734 de 2012, garantizan el cumplimiento de requisitos. La Ley 1776 de 2016 regula la ganadería sostenible, con requisitos específicos establecidos por el Decreto 1076 de 2015 y la Resolución 1419 de 2017. La Ley 99 de 1993 aborda principios ambientales, y la modificación de la Ley 1776 de 2016 mediante la Ley 248 de 2022 facilita la certificación de ganadería sostenible para pequeñas y medianas empresas ganaderas.

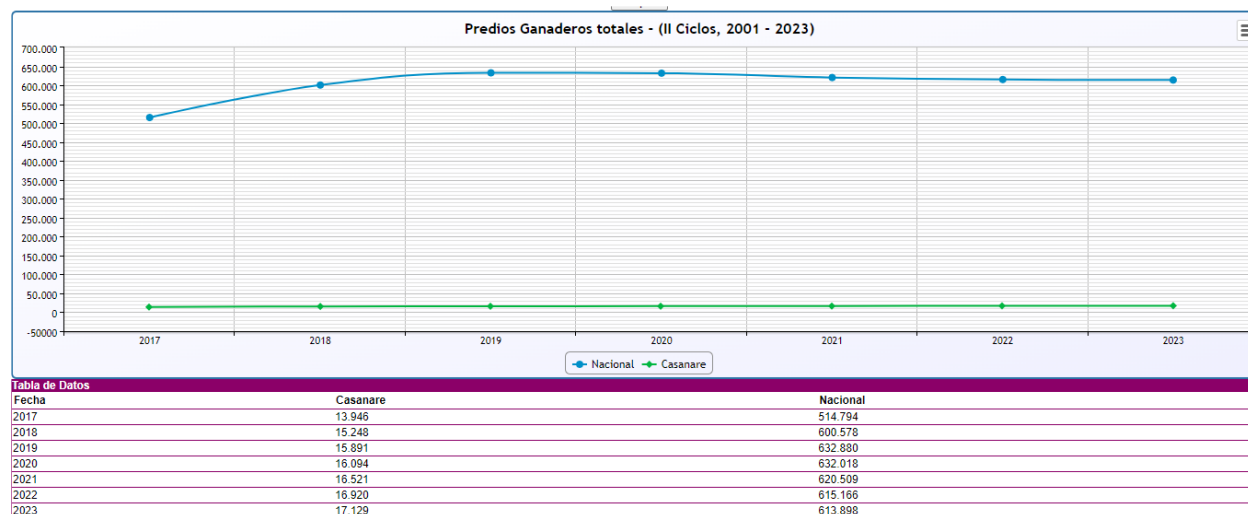
3.2 Fuerzas de Porter

3.2.1 Poder de los Clientes.

En el departamento de Casanare se registra 17129 predios ganaderos según el informe de predios de la federación colombiana de ganaderos (FEDEGAN, 2024).

Figura 7.

Predios ganaderos totales



Nota. Tomado de: FEDEGAN – Predios ganaderos totales – (II Ciclos, 2021 – 2023)

El número de clientes potenciales es significativo debido al incremento en las fincas ganaderas del departamento, además la empresa ofrece un servicio a cualquier tipo de finca (grande, mediana y pequeña) que requiera la asistencia; por lo tanto, el costo depende de lo requerido por el cliente ya que se debe estimar las dimensiones del terreno, cabezas de ganado estructura a utilizar, es decir, se puede adecuar y ser asequible para el usuario. La información del

servicio se brinda mediante páginas web, asociaciones ganaderas del departamento y recomendaciones de ganaderos. Asimismo, la empresa garantiza que los resultados sean los esperados, esto mediante la tarifa del servicio, es decir, si el cliente lo solicita, el costo del servicio tomará un % respecto a las ganancias de la implementación de la consultoría, todo esto con el fin de generar relaciones de confianzas con los usuarios y obtener reputación.

3.2.2 Amenaza de nuevos competidores

Según el informe de gestión de la cámara de comercio de Casanare se registraron 1273 empresas clasificados en actividades profesionales, científicas y apoyo (Casanare, 2023), en donde el servicio de consultoría se clasifica; ahora bien el servicio de consultoría de ganadería sostenible se cataloga según la clasificación industrial internacional uniforme de todas las actividades técnicas n.c.p. Esta clase comprende una gran variedad de actividades de servicios que se prestan por lo general a clientes comerciales. Abarca las actividades para las que se requieren niveles de conocimiento profesionales, científicos y técnicos más avanzados, pero no las funciones corrientes que son habitualmente de poca duración” (Dian-Rut, 2023, pág 2.). En el departamento de Casanare están registradas 30 empresas dentro de estas especificaciones que se mencionaron según la información brindada por COMPITE 360 (2024), las cuales se enfocan en áreas específicas, pero ninguna en ganadería sostenible, con lo cual demuestra la ventaja respecto a la entrada a la industria, en donde se llegaría a ser líder en el mercado y apoyo a otra empresa que requieran este tipo de implementación en sus empresas.

3.2.3 Poder de los Proveedores

Debido a que es empresa de consultoría los proveedores no aplican para el servicio ofrecido.

3.2.4 Amenaza de Productos Sustitutos

Al hablar de servicios sustitutos de consultoría, los existentes en su mayoría tienen un enfoque productivo que hace a un lado la sostenibilidad, debido a que este tema es reciente en el país, además de muchos se niegan a dejar sus costumbres, de igual manera son considerados competencia,

Aunque en la región hay haciendas que aplican metodologías productivas similares con enfoque sostenible, lo hace para beneficio propio mejorando sus sistemas productivos, pero no comercializan con estos.

Es de tener en cuenta que, aunque el departamento de Casanare es el mayor productor de cría del país, el departamento del Meta es una gran competencia en cuanto a desarrollo agroindustrial, siendo aquí donde se localizan gran variedad de empresas que pueden ofrecer servicios sustitutos.

Debido a lo amplio del sector, un servicio sustituto es el prestado por empresas de consultoría agroindustrial o servicios técnicos agroindustriales, los cuales brindan sus conocimientos en áreas específicas de sus conocimientos. De manera que sustituyen servicios tales como asistencia técnica, capacitaciones, gestión de recursos y operación de programas en el sector.

3.2.5 Rivalidad Competitiva

Para las empresas que prestan servicios de asistencia técnica a las empresas pecuarias, los competidores más cercanos son aquellas compañías que implementan tecnologías y/o ofrecen servicios sostenibles en el sector agroindustrial. Debido al crecimiento del desarrollo tecnológico en el sector, la tecnología que incursiona brinda mayor facilidad para realizar los estudios necesarios sin prescindir la presencia total de los consultores.

Respecto a la competencia en el área de sostenibilidad a la larga no va a ser un hincapié en el posicionamiento de la empresa, ya que es un tema relevante que ha generado conciencia ambiental en las personas y diferentes sectores, debido a las consecuencias del cambio climático en los ecosistemas. Convirtiéndose en un plus para las empresas que lo han implementado, volviéndose casi un requerimiento para la puesta en marcha de estas.

Hay empresas que ofrecen servicios similares en la Orinoquia colombiana, pero hay una en particular que cuenta con un posicionamiento adquirido en los últimos años generado por el auge de la implementación de sistemas sostenibles en las actividades agropecuarias, es esta la competencia directa para la empresa prestadora del servicio de asistencia técnica que se plantea.

3.2.6 Conclusiones Cinco Fuerzas de Porter

En conclusión, se destaca el gran número de predios ganaderos en la región y la diversidad de clientes potenciales, así como la flexibilidad de los servicios ofrecidos. Se demuestra la falta de competencia directa en el sector ganadero sostenible como una ventaja para la empresa. Además, se señala amenazas de la competencia indirecta de otras empresas de consultoría agroindustrial y

el avance tecnológico en el sector. A pesar de estos desafíos, el enfoque en la sostenibilidad se presenta como un aspecto positivo para la empresa, dado el crecimiento en la demanda de servicios sostenibles y la conciencia ambiental en la región.

3.3 Descripción del Producto o Servicio

TAO es una compañía que brinda servicio integral de consultoría en ganadería sostenible, asesorando en la implementación de tecnologías innovadoras, diseñado para ayudar a los ganaderos del departamento de Casanare a mejorar sus sistemas de producción, reducir su impacto ambiental y aumentar su rentabilidad. Proporciona una atención personalizada para cada finca considerando sus características, necesidades específicas y tipos de producción; leche especializada, doble propósito, cría, levante y ceba. Adicionalmente ofrece una suscripción por monitoreo para llevar un seguimiento continuo de la actividad productiva de la finca, que incluye; análisis de indicadores clave de desempeño, recomendaciones de mejoras personalizadas y acceso a empresas aliadas para asistencia médico-veterinaria. Además de eso cuenta con una plataforma online con información puntual sobre las prácticas definidas y los resultados del monitoreo. Este servicio beneficia a los ganaderos, las comunidades y el medio ambiente; reduce la huella de carbono, protege la biodiversidad, mejora la salud del suelo, aumenta la productividad, mejora la calidad de carne y leche, aumenta la rentabilidad, da acceso a mercados diferenciados, genera empleo, mejora la calidad de vida y promueve la colaboración entre los ganaderos y las comunidades.

3.4 Descripción del Producto o Servicio

TAO es una compañía que brinda servicio integral de consultoría en ganadería sostenible, asesorando en la implementación de tecnologías innovadoras, diseñado para ayudar a los ganaderos del departamento de Casanare a mejorar sus sistemas de producción, reducir su impacto ambiental y aumentar su rentabilidad. Proporciona una atención personalizada para cada finca considerando sus características, necesidades específicas y tipos de producción; leche especializada, doble propósito, cría, levante y ceba. Adicionalmente ofrece una suscripción por monitoreo para llevar un seguimiento continuo de la actividad productiva de la finca, que incluye; análisis de indicadores clave de desempeño, recomendaciones de mejoras personalizadas y acceso a empresas aliadas para asistencia médico-veterinaria. Además de eso cuenta con una plataforma online con información puntual sobre las prácticas definidas y los resultados del monitoreo. Este servicio beneficia a los ganaderos, las comunidades y el medio ambiente; reduce la huella de carbono, protege la biodiversidad, mejora la salud del suelo, aumenta la productividad, mejora la calidad de carne y leche, aumenta la rentabilidad, da acceso a mercados diferenciados, genera empleo, mejora la calidad de vida y promueve la colaboración entre los ganaderos y las comunidades.

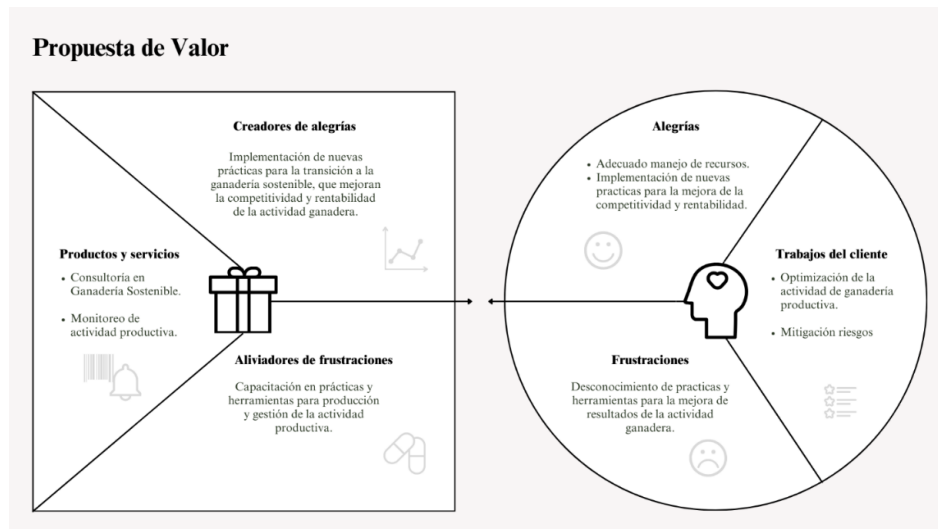
3.5 Propuesta de Valor

Con la orientación en la implementación de prácticas y herramientas sostenibles para la producción ganadera, se genera la transición de la ganadería convencional a la ganadería

sostenible, que garantiza el adecuado manejo de los recursos, la reducción del impacto ambiental, y la mejora de la competitividad y rentabilidad de la actividad ganadera.

Figura 8.

Propuesta de valor



3.6 Perfil del Cliente y del Mercado

3.6.1 Segmento del Mercado

Para establecer la segmentación del mercado se tuvo en cuenta variables demográficas como, profesión, rango de edad, sexo, nivel de ingresos, y otras como geográficas (departamento), psicográficas (estilo de vida) y conductual (comportamiento de uso).

3.6.2 Perfil del Cliente

Pequeños o mediados ganaderos y/o hacendados que poseen entre 10 y 100 animales, ubicados en el departamento de Casanare, interesados en implementar prácticas sostenibles para mejorar su actividad productiva, aumentar su competitividad, rentabilidad y en acceder mercados diferenciados.

3.6.3 Mercado Objetivo

El mercado objetivo del servicio de consultoría en ganadería sostenible son productores ganaderos que quieran aplicar prácticas sostenibles para contrarrestar el impacto ambiental de su actividad y busquen mejorar sus procesos productos para ser más competitivos y aumentan su rentabilidad.

Se adjunta en el apéndice (ENCUESTA) o en el siguiente enlace.

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScsHeJTUMqKnnjaLyc_pAiLOrh6T_8j9dB_TNT_Ew0WbpywHXg/viewform?usp=sf_link

4. Objetivos

4.1 Objetivo General

Diseñar un plan de negocios para la creación de una empresa prestadora del servicio de consultoría en ganadería sostenible mediante un sistema de pastoreo intensivo rotacional con suplementación para cualquier etapa de producción de un bovino en la Orinoquia Colombiana.

4.2 Objetivos Específicos

Análisis del macroentorno y microentorno del sector pecuario bovino en Colombia, con el fin de identificar las variables que afectan la idea de negocio.

Realizar un estudio de mercadeo para determinar el perfil del cliente, sus necesidades, la demanda potencial, y el precio a nivel regional a través de fuentes primarias y secundaria.

Elaborar un plan de mercadeo para definir los precios, canales de oferta y demanda para el desarrollo de estrategias de penetración y posicionamiento de mercado a nivel regional, para facilitar la toma de decisiones comerciales.

Elaborar un análisis técnico para definir los recursos necesarios para el funcionamiento del servicio de consultoría, definir la localización e instalaciones.

Realizar un análisis administrativo para definir la estructura organizacional de la empresa, el manual de funciones y la estructura salarial de la empresa a fin de garantizar una correcta gestión de los recursos humanos.

Identificar la normativa legal para la prestación de servicios de ganadería sostenible y la rentabilidad de la empresa.

Realizar un análisis estratégico para comprender el entorno de la empresa e identificar los orígenes de un cambio y las oportunidades de desarrollo con el fin de formular estrategias para la toma de decisiones, el cumplimiento de objetivos.

5. Análisis de Mercados

TAO es una empresa que ofrece servicios de consultoría y asistencia técnica, con enfoque en la transformación de la ganadería convencional a ganadería sostenible haciendo uso de buenas prácticas ganaderas para la actividad productiva bovina ubicada en el departamento de Casanare dirigida a los pequeños ganaderos que cuentan con entre 10 a 100 cabezas de ganado. Se realizó una investigación de mercados con el objetivo de analizar la información obtenida por medio de fuentes primarias y secundarias para determinar la viabilidad del negocio.

Para el estudio de mercado, se consideró lo siguiente para detallar la población elegida:

- Tipo de investigación: Con enfoque exploratoria, adquiriendo información mediante encuestas en línea de los participantes.
- Tipo de muestreo: Se utilizó el muestreo probabilístico, basándose en criterios previos seleccionados para así definir la muestra.

- Fuentes de información: Se empleo información primaria mediante la realización de la encuesta e información secundarias mediante material bibliográfico como entidades del sector ganadero.

Para iniciar la investigación, se determinó la población objetivo y la muestra cómo se describe a continuación, esto considerando un nicho específico (ganaderos que cuenten con entre 10 a 100 bovinos) y haciendo uso de información de fuentes secundarias, específicamente los indicadores estadísticos realizados por FEDEGAN en el semestre 2023-2 (*Datos E Indicadores / Fedegán*, n.d.), uno de estos “Participación departamental del inventario bovino y bufalino” y el otro “Desagregación geográfica departamentos y municipios categoriza los predios según el número de animales”.

En donde se indica que la participación del departamento de Casanare representa el 7.83% a nivel nacional ubicándose en el cuarto puesto con un total de 2,319,526 cabezas de ganado distribuidas entre bovinos y bufalinos con un valor de 2,304,387 y 15,139 respectivamente. Ahora bien, teniendo en cuenta el nicho hay 389,224 bovinos que están distribuidos en 9,794 predios que tiene una población de entre 10 a 100 cabezas de ganado.

Para calcular la muestra se hace uso de una población finita, la cantidad de predios que tienen población de entre 10 a 100 cabezas de ganado en el departamento de Casanare, que es equivalente a 9,794 predios, y se aplicó la siguiente fórmula.

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 * p * q * N}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

N: 9,794 predios; Población.

e: 8%; Margen de error.

Z: 95%; 1.96; Nivel de confianza.

p: 50%; Probabilidad de éxito.

q: 50%; Probabilidad de fracaso.

$$n = \frac{1.96 * 0.5 * 0.5 * 9,794}{(0.08)^2 * (9,794 - 1) + 1.96 * 0.5 * 0.5}$$
$$n = 150$$

5.1 Encuesta

La encuesta se llevó a cabo mediante la recopilación de información primaria, con el objetivo de comprender a fondo las necesidades, preferencias y demandas de los clientes en relación con las prácticas ganaderas sostenibles. Esto permitirá a la empresa adaptar sus servicios y estrategias de manera efectiva para satisfacer las expectativas de los consumidores, además de identificar oportunidades de mejora y crecimiento en el sector.

5.2 Resultados

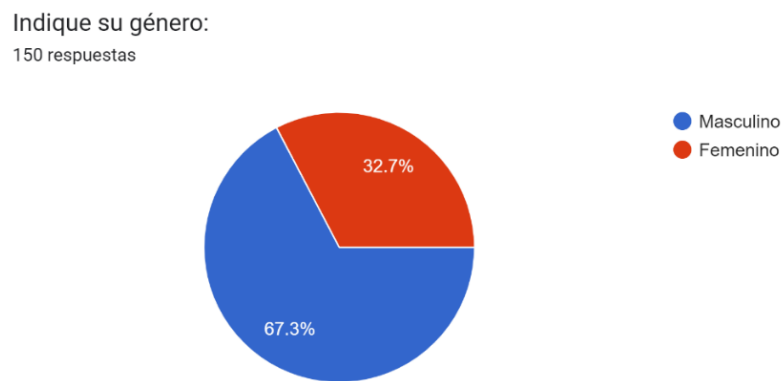
A partir de la información recolectada, se expone un análisis detallado de los resultados obtenidos en la encuesta realizada. La encuesta se llevó a cabo mediante la recopilación de información primaria, con el objetivo de comprender a fondo las necesidades, preferencias y demandas de los clientes en relación con las prácticas ganaderas sostenibles. Esto permitirá a la empresa adaptar sus servicios al tipo de ganadería más utilizada y estrategias que permitan su adopción en dichas prácticas para que estas logren satisfacer las expectativas de los consumidores, además de identificar oportunidades de mejora y crecimiento en el sector. Los datos recolectados con su respectivas graficas se aprecian en el Apéndice B.

- Género del encuestado

Se obtuvieron 67.3% de datos del género masculino y 32.7% de los datos del género femenino, demostrando que los hombres tienen una mayor participación en el sector.

Figura 9.

Género del encuestado



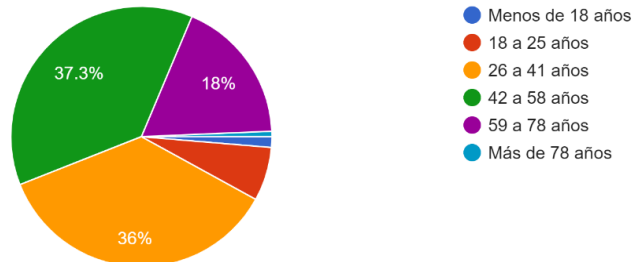
- Rango de edad del encuestado

La mayor participación en la encuesta es por la generación X que están entre los 42 a 58 años, seguida por la generación Millennials con edades entre los 26 a 41 años. Con estos datos se puede adecuar la estrategia de mercadeo más indicada para las generaciones.

Figura 10.

Rango de edad del encuestado

Indique su rango de edad:
150 respuestas



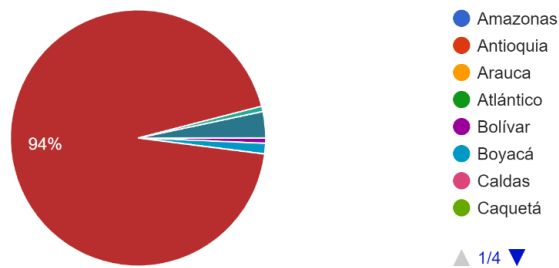
- Departamento de la actividad ganadera del encuestado

Debido a que el proyecto se realiza en el departamento de Casanare, este departamento representa el 94% de los datos recolectados.

Figura 11.

Departamento de la actividad ganadera del encuestado

En qué departamento práctica su actividad ganadera:
150 respuestas

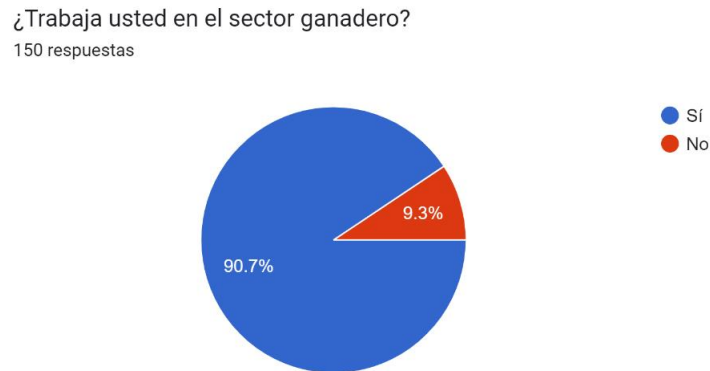


- Trabaja en el sector ganadero el encuestado

Se registra que el 90,7% de encuestados se vinculan en el sector ganadero, proporcionando información de la cantidad de personas que pueden ser el mercado objetivo.

Figura 12.

Trabaja en el sector ganadero el encuestado

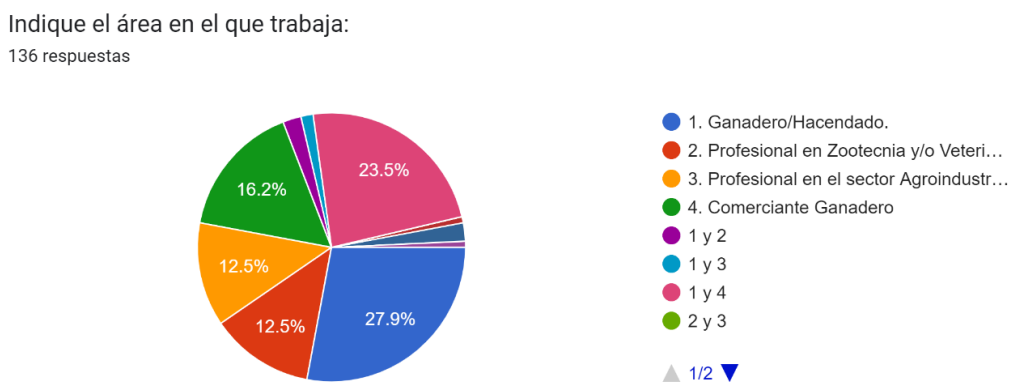


- Área en que trabaja el encuestado

Se demuestra que tiene una mayor participación en el mercado los ganaderos/hacendados en el sector con un 27,9%, continuando la participación con un 23,5% las personas que trabajan como ganaderos/hacendados y comerciantes ganaderos. Con esto se dirige con mayor precisión la estrategia de mercadeo a implementar.

Figura 13.

Área en que trabaja el encuestado



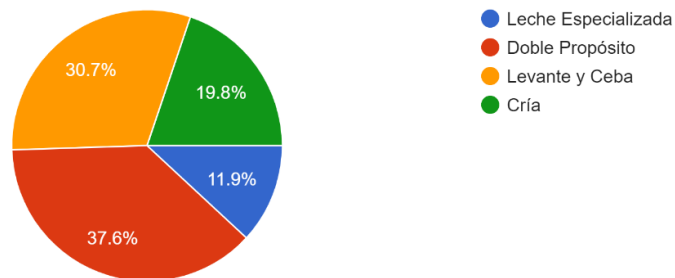
- Producción ganadera del encuestado

La producción ganadera de doble propósito contribuye a la mayor participación, seguida de la producción de levante y ceba; proporcionando información respecto al área con mayor importancia al manejar en el servicio.

Figura 14.

Producción ganadera del encuestado

¿Qué tipo de producción ganadera práctica?
101 respuestas



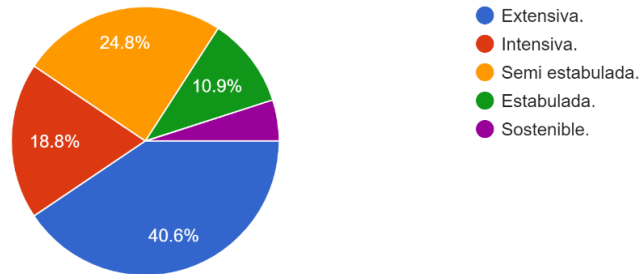
- Tipo de ganadería que practica el encuestado

La participación con mayor relevancia es el tipo de ganadería extensiva con el 40,6%, siendo la práctica sostenible la de menor participación demuestra que el servicio tendrá relevancia y de igual manera mayor esfuerzo para lograr la implementación de esta en el sector.

Figura 15.

Tipo de ganadería que practica el encuestado

¿Qué tipo de ganadería práctica?
101 respuestas



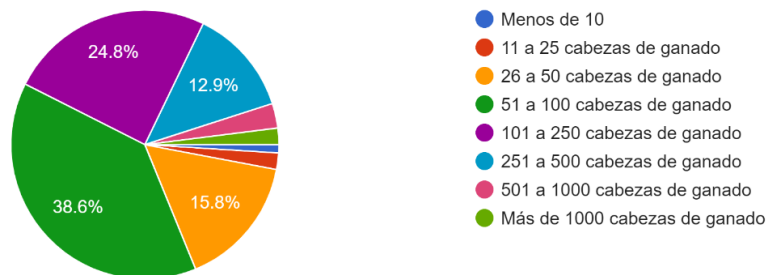
- Cantidad de cabezas de ganado que maneja el encuestado

Se evidencia que el mayor manejo de ganado esta entre las 51 a 100 cabezas de ganado, seguidamente de 101 a 250 cabezas de ganado, logrando enforzar aun mas el mercado objetivo para la implementación del servicio de consultoría en ganadería sostenible.

Figura 16.

Cantidad de cabezas de ganado que maneja el encuestado

¿Cuántas cabezas de ganado maneja?
101 respuestas



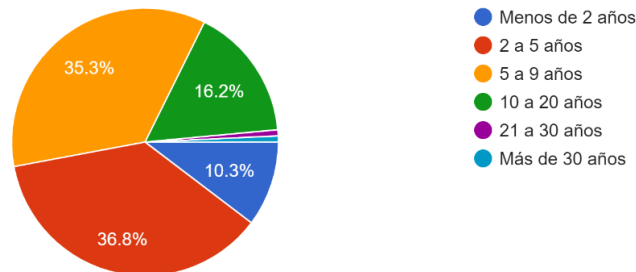
- Tiempo que lleva trabajando en el sector el encuestado

El 36,8% de los encuestados llevan trabajando en el sector ganadero entre 2 a 5 años, de igual manera el 35,3% llevan de 5 a 9 años. Con estos datos se logran enforzar más el mercado objetivo

Figura 17.

Tiempo que lleva trabajando en el sector el encuestado

¿Cuántos años lleva trabajando en el sector?
136 respuestas



- Conocimiento respecto del servicio de consultoría del encuestado y uso del servicio de consultoría del encuestado

El 80,9% de los encuestados conocer el servicio de consultoría, pero el 100% no han utilizado el servicio, demostrando la gran participación dentro del mercado para abarcar con el servicio, y lograr la estrategia correcta para la captación de clientes.

Figura 18.

Conocimiento respecto del servicio de consultoría del encuestado



Figura 19.

Uso del servicio de consultoría del encuestado



- Conocimiento del término de ganadería sostenible del encuestado

El termino de ganadería sostenible es conocido por el 65,4% de los encuestados, evidenciando una gran brecha del mercado respecto al término, con lo cual se asume que es debido a esto la menor participación de las personas que implementan la ganadería sostenible.

Figura 20.

Conocimiento del término de ganadería sostenible del encuestado



- Viabilidad de la práctica desde la perspectiva del encuestado, disposición del encuestado para implementar prácticas sostenibles y áreas en que implementaría prácticas sostenibles el encuestado

El 98.5% de los encuestados demostraron la viabilidad de la implementación de practicas sostenibles en la actividad ganadera, y el 93,4% de ellos estarían dispuestos a implementarlas. Con esto se afirma la importancia de la puesta en marcha del servicio enfocando en las áreas de producción (85,8%) y pasturas (66,9%),

Figura 21.

Viabilidad de la práctica desde la perspectiva del encuestado



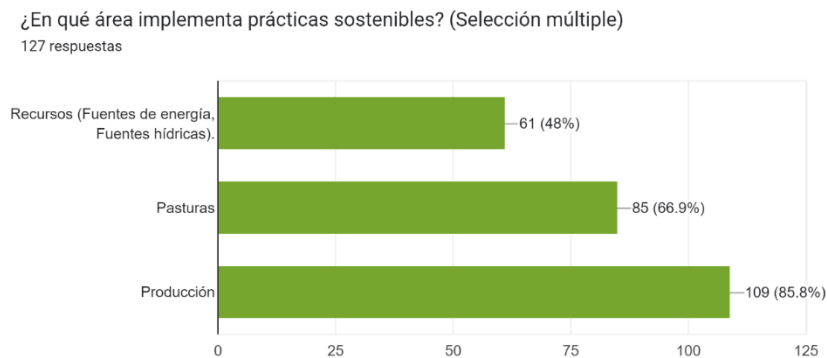
Figura 22.

Disposición del encuestado para implementar prácticas sostenibles



Figura 23.

Áreas en que implementaría prácticas sostenibles el encuestado



Conocimiento sobre sistemas silvopastoriles del encuestado y conocimiento sobre sistemas de pastoreo del encuestado. Con la información del conocimiento de los sistemas silvopastoriles de los encuestados se logra enfocar la estrategia adecuada para brindar el servicio, debido a que estos temas son los de mayor relevancia para abarcar en el servicio, tal como los son las cercas vivas (89,7%) y árboles y arbustos (61,8%). Con estos datos se logra enfocar la estrategia adecuada

de mercadeo debido a que el sistema de pastoreo rotacional voisin o intensivo tiene una gran participación (57,4%), logrando centrar con mayor precisión dicha estrategia.

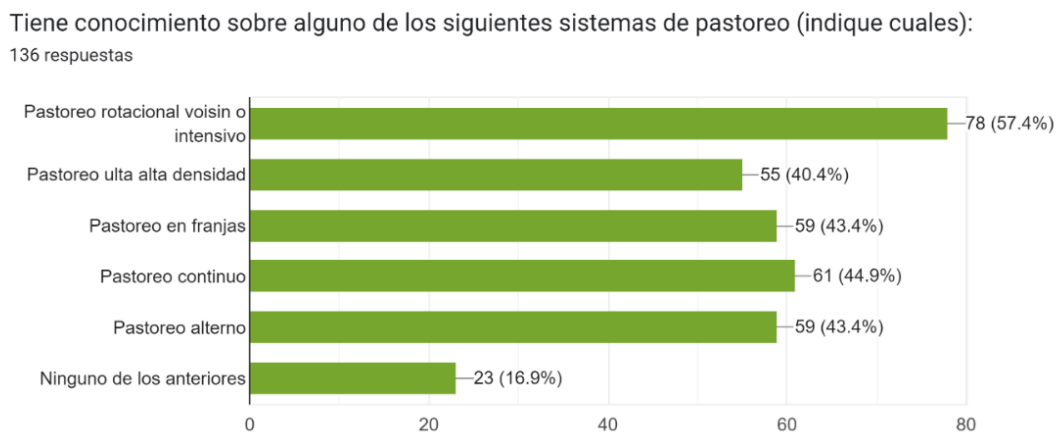
Figura 24.

Conocimiento sobre sistemas silvopastoriles del encuestado



Figura 25.

Conocimiento sobre sistemas de pastoreo del encuestado



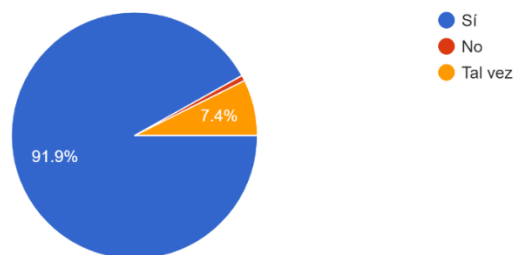
- Disposición del encuestado a adoptar prácticas ganaderas sostenibles para mejorar rentabilidad del negocio

El 91,9% de los encuestados afirman que están dispuestos a cambiar sus prácticas ganaderas por otras que sean sostenibles, de tal manera que se logre aumentar la rentabilidad de su actividad económica. Se demuestra que el enfoque primordial es la rentabilidad para la adopción de nuevos métodos.

Figura 26.

Disposición del encuestado a adoptar prácticas ganaderas sostenibles para mejorar rentabilidad del negocio

¿Cambiaría sus prácticas ganaderas por unas más sostenibles, para aumentar la rentabilidad de su negocio?
136 respuestas



- Conocimiento del servicio de consultoría en ganadería sostenible del encuestado y empresas prestadoras de servicios conocidas por el encuestado

Se evidencia la poca participación del servicio de consultoría en ganadería sostenible en el departamento ya que el 3,7% de los encuestados conocen este tipo de servicio, y señalaron a la empresa “Ganso” como la prestadora del servicio. Con esto se evidencia los posibles clientes potenciales y la demanda a cubrir con el servicio a prestar.

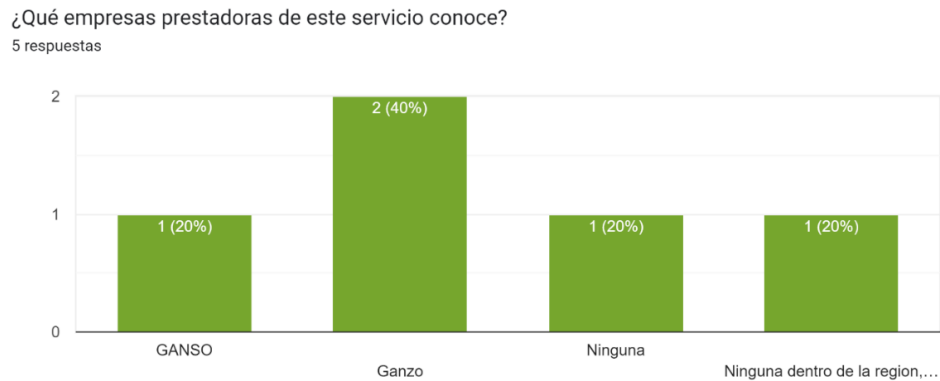
Figura 27.

Conocimiento del servicio de consultoría en ganadería sostenible del encuestado



Figura 28.

Empresas prestadoras de servicios conocidas por el encuestado

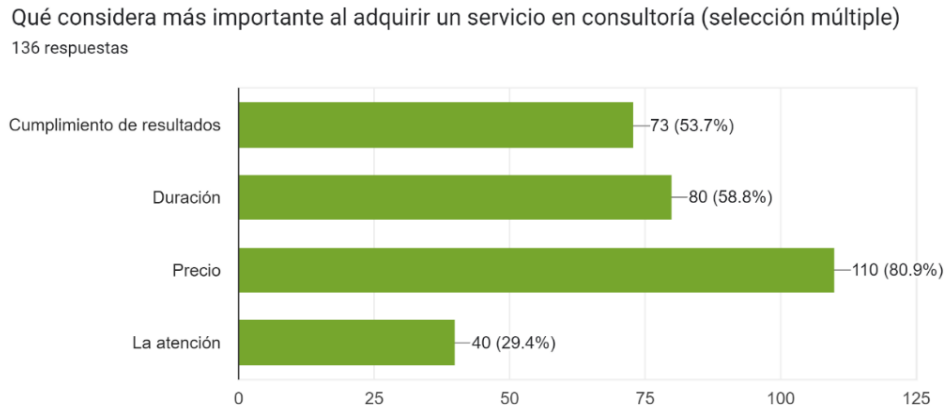


- Aspectos prioritarios al adquirir un servicio de consultoría según el encuestado

Para el 80,9% de los encuestados lo más importante en el servicio de consultoría es el precio, seguidamente de la duración del servicio (58,8%) y el cumplimiento de resultados (53,7), demostrando la estrategia a idear para la captación de los clientes.

Figura 29.

Aspectos prioritarios al adquirir un servicio de consultoría según el encuestado

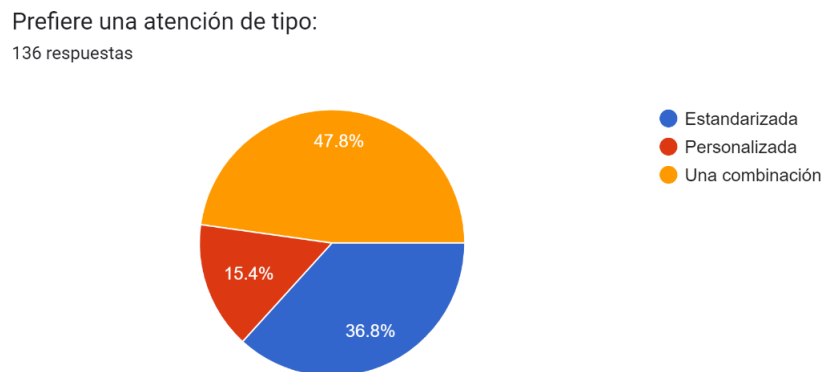


- Preferencias de atención del encuestado

Para el 47,8% de los encuestados prefieren una atención combinada, es decir, que este estandarizada pero que en ciertos aspectos que sean requeridos del servicio de la consultoría se brinde una atención personalizada. Con dichos datos se establece la estrategia adecuada de mercadeo.

Figura 30.

Preferencias de atención del encuestado



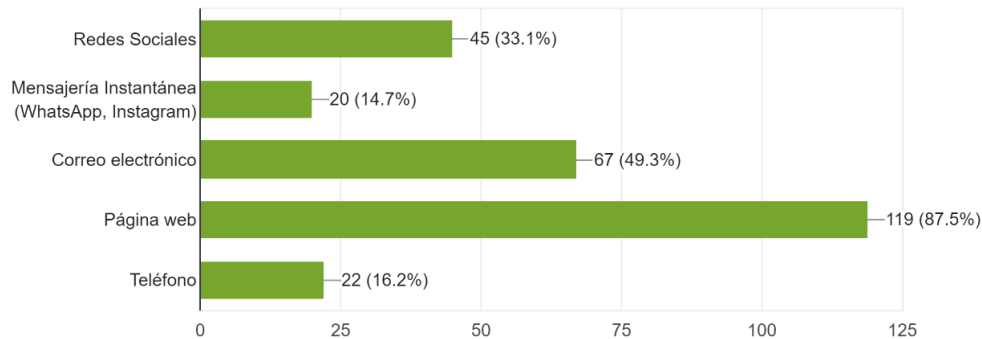
- Preferencias de canales de comunicación del encuestado

El canal de comunicación más adecuada para los encuestados es la página web (87,5%), seguido del correo electrónico (49,3%), con estos datos se establece la estrategia eficiente para el marketing de la empresa.

Figura 31.

Preferencias de canales de comunicación del encuestado

Que canal o canales de comunicación le gustaría tener con el prestador del servicio:
136 respuestas



- Opinión del encuestado sobre el objetivo del servicio de atención

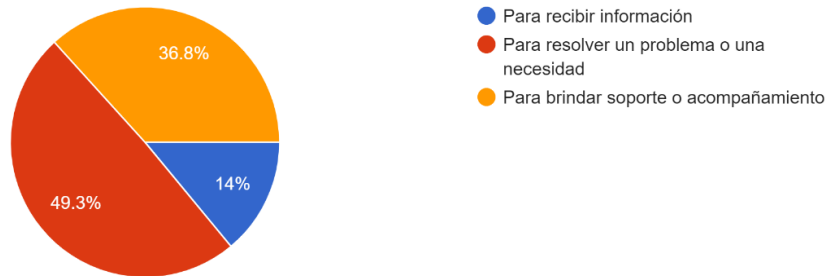
Los encuestados afirman que el servicio de consultoría tiene el objetivo de resolver problemas o una necesidad, evidenciando lo que buscan en el servicio, por lo tanto, la estrategia de mercadeo es más clara.

Figura 32.

Opinión del encuestado sobre el objetivo del servicio de atención

Considera que el objetivo de la atención del servicio sea:

136 respuestas



- Preferencias del enfoque del servicio del encuestado

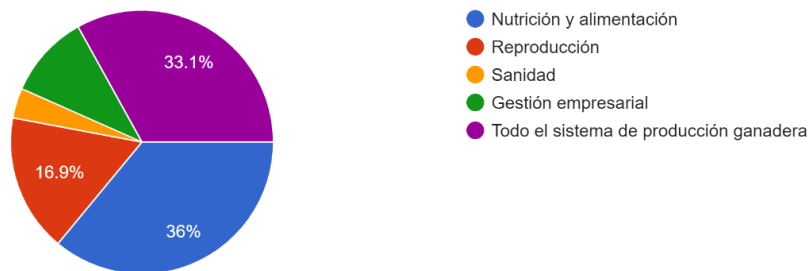
Se evidencia que el enfoque que buscan más los encuestados es la nutrición y alimentación de los bovinos, con ellos el enfoque del servicio de consultorio es más objetivo para la captación de clientes.

Figura 33.

Preferencias del enfoque del servicio del encuestado

Prefiere un servicio que vaya enfocado en:

136 respuestas



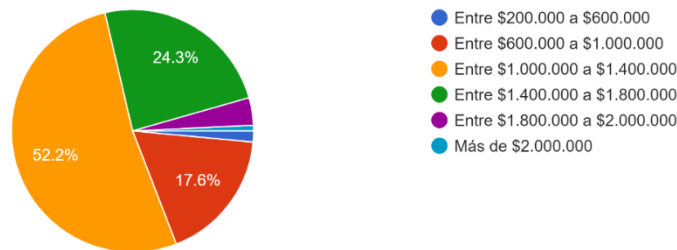
- Opinión del encuestado sobre el precio a pagar por el servicio de consultoría en ganadería sostenible

Más de la mitad de los encuestados están dispuestos a pagar por el servicio de consultoría entre \$1.000.000 a \$1.400.000, con estos datos se tiene en cuenta para dar el valor del servicio, y que este logre ser asequible para los usuarios.

Figura 34.

Opinión del encuestado sobre el precio a pagar por el servicio de consultoría en ganadería sostenible

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio de consultoría en ganadería sostenible, con una atención personalizada y una prestación del servicio híbrida?
136 respuestas



- Opinión del encuestado sobre adquirir el servicio de monitoreo (mensual) y opinión del encuestado sobre el precio a pagar por el servicio de monitoreo (mensual)

El 48,5% de los encuestados tal vez adquieran el servicio de monitoreo(mensual) el cual les brinda información, resolver problemas, y brindar un soporte y acompañamiento oportuno, con ello afirma el enfoque del servicio para brindar este servicio adicional, el cual debe que tener una mayor revisión y estrategia enfocada para que sea rentable, debido a que el 50% respondió que estaría dispuesto a pagar entre \$600.000 a \$1.000.000 por este servicio.

Figura 35.

Opinión del encuestado sobre adquirir el servicio de monitoreo (mensual)

Como servicio complementario a la consultoría le gustaría adquirir un servicio de monitoreo (mensual) con el objetivo de recibir información, ...as y brindar un soporte y acompañamiento oportuno
136 respuestas

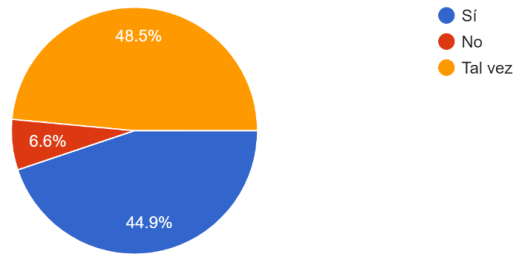
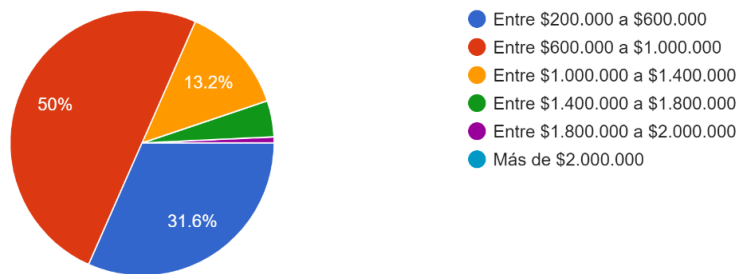


Figura 36.

Opinión del encuestado sobre el precio a pagar por el servicio de monitoreo (mensual)

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio complementario?
136 respuestas



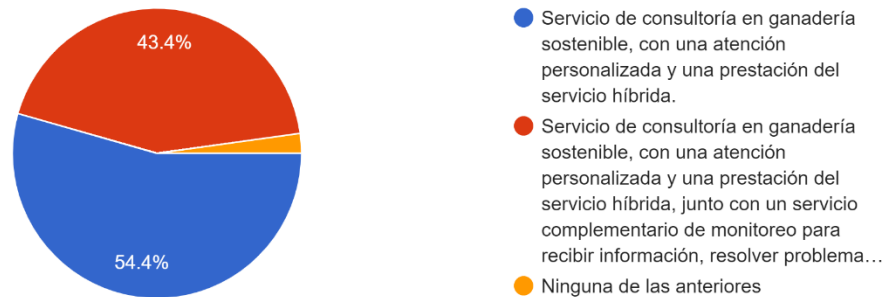
- Preferencia para adquirir el servicio del encuestado

El 54,4% de los encuestados prefieren adquirir el servicio de consultoría en ganadería sostenible, con una atención personalizada y una prestación de servicio híbrida. Con estos datos se establece la actividad principal de la empresa y las estrategias a implementar para lograr la participación y fidelización de clientes en el departamento de Casanare.

Figura 37.*Preferencia para adquirir el servicio del encuestado*

Le gustaría adquirir alguno de los siguientes servicios indique cual:

136 respuestas

**5.3 Comportamiento del Consumidor**

Existen cinco etapas del comportamiento del consumidor, etapa de reconocimiento, búsqueda de la información, evaluación de la decisión, decisión y acción de compra y consumo y evaluación poscompra, y cada una tiene un rol representativo; rol iniciador, influenciador, decisor, decisor y comprador, y usuario o consumidor, respectivamente (Zendesk, 2024).

El consumidor en este caso ganaderos del departamento de Casanare se encuentra en las primeras tres etapas mencionadas anteriormente, el reconocimiento de la necesidad, la búsqueda de la información y la evaluación de la información; Los ganaderos son muy tradicionalistas con sus prácticas, generando así una resistencia al cambio, además existe la percepción que el cambio de prácticas es muy costoso, pero se enfrentan desafíos de baja productividad, desagregación ambiental y cambio climático. La ganadería sostenible emerge como una alternativa para afrontarlos y la consultoría puede ser clave para su adopción, nace un interés por la posibilidad de mejorar la productividad y rentabilidad de su negocio, al ser cautelosos querrán más información

y en algunos casos pueden dudar de los beneficios de estos, así que deben estar convencidos que la consultoría les ayudara a mejorar su negocio, y que pueden confiar en la experiencia del consultor, el costo del servicio y si hay disponibilidad de financiamiento.

5.4 Demanda

Con la información recolectada en la encuesta, se logra analizar la tendencia y preferencia del público potencial del mercado. La demanda potencial se origina de la comunidad objetivo-estimada (9794 predios), el porcentaje de personas interesadas en la propuesta de valor (43,4%), y aquellos, que están dispuestos a pagar entre \$600.000 y \$1.000.000 por el servicio adicional de monitoreo (50%). Con estos datos se estima la demanda del servicio de la siguiente manera:

Demanda potencial diaria= $(9794 * 0,434 * 0,50) / 5$ días de la semana * 42 semanas al año = 10 predios.

5.5 Competidores

Al verificar en fuentes secundarias se determinaron competidores directos, indirectos y servicios sustitutos y precios de venta en el mercado, estos últimos tienen una característica no son precios fijos, los competidores manejan un precio básico que cubre necesidades como; el día de trabajo del personal que hace la visita de campo y en algunos casos el transporte, a partir de ahí el valor se va incrementando según las necesidades que se identifiquen en la visita y las comunicadas por el cliente.

*Tabla de competidores***Tabla 1.***Competidores directos, indirectos y servicios sustitutos.*

COMPETIDOR	EMPRESA	DESCRIPCIÓN
<i>Director</i>	<i>GANSO</i>	GANSO (Corporación GANSO Servicios Técnicos) es una organización colombiana creada por Climate Focus y el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT). Buscamos integrar la intensificación del ganado con cultivos arbóreos, conservación de ecosistemas, la restauración y la formalización de servicios ecosistémicos.
<i>Indirecto</i>	<i>Conocimiento Ganadero</i>	Es una empresa Argentina que ofrece el servicio de consultoría en materia de desarrollo de la actividad ganadera para todo tipo de establecimientos ganaderos nacionales e internacionalmente, aportando una visión sistémica, estratégica y de largo plazo del
	<i>ASOGANADO</i>	Somos una empresa privada con ánimo de lucro, creada en 2006 para brindar soluciones integrales al sector agrario desde un enfoque sostenible y sustentable. Prestamos asistencia técnica especializada y personalizada a pequeños, medianos y grandes empresarios del agro, gestionamos y ejecutamos proyectos productivos de alto impacto para mejorar las condiciones socio económicas de las familias campesinas.
	<i>ProBos</i>	Empresa de consultoría en ganadería ubicada en Yopal-Casanare, brinda el servicio de veterinaria y sistema de datos del bovino.
<i>Servicios Sustitutos</i>	<i>COA</i>	Certificada por el MADR (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural) como entidad prestadora de servicios de asistencia técnica directa rural y organización gestora acompañante del programa alianzas productivas. Ofrece servicios profesionales en consultoría, asistencia técnica, capacitación y gestión de recursos para los sectores

GANSO como principal competidor lleva en el mercado desde 2018 su sede principal se encuentra en el departamento del Meta, pero ha trabajado en diferentes departamentos como Casanare, tienen un portafolio de más de 40 clientes, han desarrollado sus actividades en 446 predios y 155,000 hectareas, y es el modelo de negocio más parecido al que propone TAO.

6. Plan de Mercadeo

La estrategia de marketing desempeña un papel fundamental en la empresa TAO, ya que permite comprender a fondo el mercado objetivo y desarrollar estrategias efectivas para captar la atención de los clientes potenciales. Gracias a una sólida estrategia de marketing, TAO puede no solo identificar las necesidades y preferencias de su audiencia, sino también establecer una mayor conexión con ellos, lo que conduce a una participación más activa y significativa en el mercado.

La implementación de esta estrategia de marketing dentro del sector se llevará a cabo en un futuro próximo. Inicialmente, se dará prioridad a la aplicación del marketing 1.0 al 3.0, ya que se trata de una entrada temprana en el mercado y el enfoque principal estará en la captación de clientes para lograr un posicionamiento reconocido en el mercado. Con el tiempo y a medida que la empresa se consolide, se incorporarán progresivamente las estrategias del marketing 4.0 y 5.0, lo que permitirá adaptarse a las nuevas tendencias y mantener una ventaja competitiva a largo plazo.

6.1 Estrategias de Marketing

Tabla 2.

Estrategias de marketing (1.0, 2.0, 3.0, 4.0, 5.0).

	Estrategia	Actividad	Meta	Control	Indicador
Marketing 1.0	Producto	Servicio de consultoría en ganadería sostenible	Ofrecer un servicio único y confiable	Evaluar la satisfacción de los clientes con encuestas y retroalimentación	Número de clientes
	Precio	Ofrecer un descuento del 15% a los clientes que se suscriban al servicio de monitoreo	Tener 2 clientes con suscripción	Verificar los descuentos del servicio	Incremento en el número de clientes
	Plaza	Establecer una alianza con exposiciones ganaderas en la región para promoción del servicio.	Incrementar el conocimiento de la empresa de consultoría y atraer al menos 3 nuevos clientes durante el primer año a través de esta colaboración con las exposiciones ganaderas	Realizar un seguimiento de la cantidad de nuevos clientes de la empresa como resultado de esta colaboración	Número total de nuevos miembros que se unen al servicio de consultoría a través de la promoción las exposiciones ganaderas.
	Promoción	Crear la página web de la empresa y lanzar una campaña de marketing en redes sociales y publicidad por correo electrónico destacando el servicio y monitoreo de la consultoría en ganadería sostenible	Aumentar el conocimiento de la marca y atraer nuevos clientes	Seguir el alcance de la campaña la página web, redes sociales y correo electrónico	Aumento de visitantes al sitio web y seguidores en redes sociales.
Marketing 2.0	Cliente	Formular encuestas de satisfacción para obtener opiniones de los clientes	Mejorar la satisfacción del cliente	Analizar las respuestas de las encuestas	Aumento en el índice de satisfacción del cliente
	Costo	Evaluar y optimizar los costos operativos	Reducir los gastos operativos en un 5% aproximadamente.	Realizar la comparación de los estados financieros trimestralmente	Porcentaje de reducción de costos
	Conveniencia	Ofrecer el servicio total de consultoría virtualmente	Facilitar la comunicación con el cliente	Supervisar el uso del servicio en línea	Aumento en el uso de servicio en línea
	Comunicación	Ejecutar una campaña de marketing en vayas publicitarias para destacar los servicios de la consultoría	Aumentar la conciencia de la empresa	Seguir el alcance de las vayas publicitarias	Aumento de seguidores en la página web y redes sociales
Marketing 3.0	Valores	Implementar un programa de responsabilidad social corporativa para apoyar a la comunidad local	Contribuir a la mejora del entorno	Evaluar el impacto del programa en la comunidad	Participación y percepción positiva de la comunidad
	Crear un Mundo Mejor	Colaborar con organizaciones del estado para brindar el servicio sin cobro alguno para comunidades y proyectos del departamento	Contribuir a crear un mundo mejor	Supervisar los servicios prestados sin ánimo de lucro	Cantidad de fincas en las que se prestó el servicio y resultados obtenidos
	Ser Humano, Integral; Mente	Ofrecer capacitaciones para los miembros de la organización	Promover la integralidad del ser humano	Realizar encuestas de satisfacción de los miembros	Nivel de satisfacción y participación en las capacitaciones
	Valor en el Medio Ambiente	Aumentar las estrategias para prácticas sostenibles en las operaciones del servicio de consultoría	Reducir el impacto ambiental	Monitorizar el consumo de recursos	Reducción en el consumo de recursos
Marketing 4.0	Propósito Social	Implementación de prácticas sostenibles	Reducir el consumo de energía en un 10%	Monitoreo del consumo de energía y comparación con los datos anteriores	Reducción en el consumo de energía del 10%
	Colaboración Marca y Sociedad	Establecer una asociación con una organización sin ánimo de lucro y dedicar un porcentaje de las suscripciones de monitoreo mensuales a la recaudación de fondos para dicha organización.	Recaudar por lo menos \$1.000.000 COP para la organización sin ánimo de lucro local durante el primer año de colaboración.	Llevar un registro mensual de las contribuciones a la organización sin ánimo de lucro. Mantener comunicación continua con la organización para asegurarse de que los fondos se utilicen de manera efectiva.	Cantidad total de fondos recaudados para la organización sin ánimo de lucro local durante el primer año de colaboración. Informes de la organización sobre cómo se utilizaron los fondos y el impacto logrado. Compromiso de los miembros con la iniciativa y nivel de satisfacción .
	Humanización e la Marca	Promover historias de éxito de clientes que resalten cómo el servicio de consultoría ha impactado positivamente en la actividad económica de los clientes.	Publicar al menos 1 historias de éxito en el sitio web y las redes sociales de la consultoría durante el próximo año.	Establecer un calendario para la publicación de historias de éxito y medir la participación de la comunidad mediante las reacciones en estas.	Número de historias de éxito publicadas en las redes sociales durante el año.
	Valor en las Necesidades	Ofrecer sesiones mensuales de consulta personalizada para evaluar y adaptar las estrategias del servicio según las necesidades individuales de los clientes.	Realizar al menos 2 sesiones de consulta personalizada en el primer año.	Llevar un registro de las sesiones de consulta personalizada realizadas y asegurarse de que se cumplan las metas mensuales.	Número total de sesiones de consulta personalizada realizadas durante el año.
Marketing 5.0	Salvar el mundo	Implementar más prácticas sostenibles en las actividades ganaderas de los clientes, gestionando adecuadamente los recursos y residuos en las fincas.	Reducir el consumo de energía en un 10%, aumentar la tasa de reciclaje al 10% y promover el uso responsable del agua entre los clientes en el próximo año.	Monitorear mensualmente el consumo de energía y agua de los clientes	Reducción del consumo de energía en un 10%. Tasa de reciclaje del 10% alcanzada. Nivel de concienciación ambiental de los clientes.
	Mejorar la Calidad de Vida	Ofrecer programas de bienestar integral que incluyan talleres sobre el manejo del estrés y la salud mental.	Tener al menos 6 miembros participando activamente en los programas de bienestar integral durante el próximo año.	Llevar un registro de la asistencia y la participación en los programas de bienestar integral.	Número total de miembros que participan activamente en los programas de bienestar integral durante el año.
	Tecnología	Implementar un chat de TAO que permita a los miembros estar informados de los programas y actividades participativas de eventos de exposición, además de tener una comunicación más sencilla con la empresa, en donde puedan hacer preguntas y que estas sean respondidas en el menor tiempo posible.	Tener al menos 100 miembros utilizando activamente el chat en el primer año.	Realizar un seguimiento del número de visitas y del uso del chat. Recopilar comentarios de los miembros para realizar mejoras continuas.	Número total de miembros utilizando activamente el chat durante el año.
	Servir 5 Generaciones	Adaptar las estrategias y servicios para atender a todo tipo de hacendados, con enfoques específicos en la práctica ganadera de cada propietario.	Tener una representación equitativa de los tipos de hacendados y sus prácticas ganadera en las actividades de TAO durante el primer año.	Realizar un seguimiento de la participación de los hacendados en las actividades y programas diseñados para ellos.	Porcentaje de participación de cada hacendado en las actividades de la consultoría en ganadería sostenible.

6.2 Estrategia de precio

El precio es uno de los factores claves para que un cliente se decida por determinado producto o servicio. Para asignar precio a los servicios que ofrece TAO se utilizaron fuentes

secundarias y así verificar los precios de venta en el mercado de servicios similares o sustitutos, de esta manera se pudo determinar que manejan un precio base y estos van incrementando con el aumento de actividades a diferentes niveles de precio según la necesidad específica de cada caso. Considerando lo anterior, TAO maneja dos precios bases en los que se incluyen el valor del trabajo diario de los trabajadores encargados de hacer la visita a campo más el transporte el cual varía según la distancia recorrida para llegar al lugar. Ya que para la consultoría es necesario que la visita se realice por el Ingeniero Agrónomo, el Zootecnista y el Médico Veterinario Zootecnista, la suma del valor diario de trabajo de todos es de \$247,060.62, en cuanto a la monitoreo es necesario tener en el campo al Analista de Ingeniería Industrial, por lo tanto, el valor básico se incrementa y pasa a ser de \$316,741.82, estos precios aumentan a medida de las necesidades del sistema productivo y quien las realice.

6.3 Estrategia promocional

Para promocionar TAO y teniendo en cuenta al público que va dirigido y los resultados de la encuesta realizada, se determina que no solo las diferentes edades y estilos de vida de los productores ganaderos varían, sino también la forma en que adquieren un producto o servicio. Es lo anterior motivo por el cual se establece el uso de la estrategia de marketing “Voz a Voz”, mediante la participación en diferentes ferias ganaderas y agrarias para dar promoción y divulgación del servicio. Adicionalmente se crearán cuentas en diferentes redes sociales con el usuario “taocgs” y realizará una gestión de marca (branding) para así implementar marketing de contenidos, con videos cortos, historias y publicaciones, asimismo se aplicará marketing de redes sociales, para el uso de Social ADS en plataformas como Instagram, Facebook y Google.

6.4 Estrategia de distribución

TAO contará con punto físico, una sede que se ubicará estratégicamente en los municipios con mayor cantidad de bovinos en el departamento, inicialmente en el municipio de Yopal en el departamento de Casanare, ya que es este donde hay mayor concentración de predios que tienen entre 10 a 100 cabezas de ganado. La instalación cuenta con varias oficinas divididas en dos departamentos, el departamento de servicios, encargado de la consultoría y asistencia técnica y monitoreo, y el otro departamento el cual engloba el área administrativa, financiera y comercial.

6.5 Estrategia de producto

TAO ofrece servicios de consultoría y asistencia técnica y monitoreo en ganadería sostenible, que contrarrestar los desafíos de baja productividad, desagregación ambiental y cambio climático, que enfrentan los ganaderos en la actualidad, esto con el propósito de contribuir a la transformación de la ganadera extensiva tradicional a la ganadería sostenible orientando al productor bovino en el uso de buenas prácticas ganaderas y dirigiendo su visión de la actividad ganadera a que esta es y debe funcionar como una empresa.

Este servicio esta orientado a productores bovinos que tengan entre 10 a 100 cabezas de ganado y estén ubicados en el departamento de Casanare. De este se puede destacar que es personalizado y varía según las necesidades de la actividad productiva y el productor. Cuenta con un servicio veterinario para la asignación del plan de suplementación según su actividad productiva ya sea; leche especializada, doble propósito, cría, levante y ceba. Además de una suscripción por monitoreo en la página web de la empresa en la que no solo se encuentra la información de esta,

sino que también pueden dar seguimiento continuo al servicio, que incluye; análisis de indicadores clave de desempeño, recomendaciones de mejoras personalizadas y acceso a empresas aliadas para asistencia médico-veterinaria.

7. Análisis técnico

7.1 Ficha técnica del servicio

7.1.1 Portafolio del servicio

TAO cuenta con un portafolio, en el que se describe brevemente los primeros servicios que ofrecerá la empresa y se plasman algunas de las actividades que los componen. En el caso de la consultoría las actividades que se realizan son; fijar y verificar la fecha de la consulta, ya que la primera conversación con el cliente se programa y se lleva a cabo en las instalaciones o por medio de una reunión virtual, es aquí donde el productor bovino da a conocer sus requerimientos respecto a la actividad ganadera que busca mejorar, y se programa la visita de campo, cuando esta se realiza se examina la salud de los bovinos, el estado del predio, y el funcionamiento de la actividad productiva, posteriormente se procede hacer un cálculo de aforo y carga animal, en este punto concluye la visita de campo, y la información recolectada se usa para realizar un diagnóstico del sistema de producción, establecer unos objetivos para la mejora y definir los temas a tratar en la capacitación, se programa una nueva reunión para dar a conocer esta información al ganadero, y

se definen temas logísticos para dar capacitaciones y tiempo de implementación, cuanto el ganadero lo implementa se lleva a cabo un seguimiento y al finalizar se realiza una entrega de resultados.

Figura 38.

Portafolio de Servicio TAO



7.2 Equipos de trabajo

Para determinar los equipos de trabajo se tuvo en cuenta la siguiente información, las horas diarias de trabajo son 8 y se trabaja de lunes a viernes, son 9,794 predios que tienen entre 10 a 100 cabezas de ganado, además de la duración mínima de un proyecto de consultoría, la cual es de 4

meses y la de monitoreo y asistencia técnica es de 12 meses, además se asignó quien realiza cada actividad y el tiempo en que se debe hacer. obteniendo como resultado que se va a trabajar con un grupo con los siguientes profesionales, un Ingeniero Industrial, un Ingeniero Agropecuario, dos Zootecnistas y un Medico Veterinario, en el caso de los dos últimos profesionales se decide que se contratara en lugar de dos Zootecnistas un solo profesional Zootecnista y un Médico Veterinario Zootecnista. Concluyendo que este es el grupo de cuatro profesionales que llevara a cabo la prestación del servicio de consultoría, como de monitoreo y asistencia técnica, para el primer año.

Equipos de Trabajo

Tabla 3.

Equipos de Trabajo.

QUIEN EJECUTA	HORAS	CANTIDAD	Horas*Demanda	Tiempo
<i>Ingeniero Industrial</i>	19	196	186086	466
<i>Ingeniero Agropecuario</i>	18	232	176292	522
<i>Recepcionista</i>	1	4	9794	1
<i>Zootecnista</i>	26	224	254644	728
<i>Veterinario</i>	33	372	323202	1535

Nueva cantidad	8h	# Trabajadores
949	119	1
760	95	1
2449	306	1
1137	142	2
869	109	1

7.2.1 Personal Consultoría

El grupo de trabajo está conformado por cuatro profesionales, un Ingeniero Agropecuario y líder de equipo que tiene varias funciones, es el encargado de la consulta que es la primera reunión que se tiene con la persona que solicita el servicio, adicionalmente debe revisar el estado del predio y el sistema productivo en la visita de campo y se encarga de dar el diagnóstico y establecer los objetivos relacionados con el sistema productivo sostenible. El Zootecnista es el

encargado del cálculo de aforo, carga animal y establecer objetivos respecto al sistema silvopastoril. El Médico Veterinario Zootecnista cumple con revisar la salud animal en la visita de campo y durante el tiempo que dure la consultoría, y le corresponde dar diagnóstico y establecer objetivos respecto a la salud y bienestar animal y es el encargado de la suplementación según el tipo de producción, adicionalmente de ser necesario cumple las funciones del Zootecnista. Y finalmente el Ingeniero Industrial es un analista encargado de dar seguimiento al progreso de la consultoría y entregar resultados durante y al finalizar el servicio de consultoría.

Consultoría

Tabla 4.

Actividades y Personal de Consultoría

SERVICIO	ACTIVIDAD	TAREAS	QUIEN EJECUTA	HORAS	CANTIDAD	
CONSULTORÍA	Fijar fecha de consulta.	Fijar fecha de consulta.	Recepcionista	0.5	2	
	Consulta y fecha de visita de campo.	Consulta	Ingeniero Agropecuario	1	4	
		Fijar fecha de visita de campo.	Recepcionista	0.5	2	
	Visita de Campo.	Revisar Salud Animal	Veterinario	1	4	
		Cálculo de aforo y Carga Animal.	Zootecnista	1	4	
		Estado de predio y sistema productivo.	Ingeniero Agropecuario	1	4	
		Salud, Bienestar Animal y Suplementación.	Veterinario	2	8	
	Diagnostico y Objetivos	Sistemas silvopastoriles.	Zootecnista	10	40	
		Sistemas Productivo Sostenible.	Ingeniero Agropecuario	10	40	
		Capacitación.	Compartir conocimiento, habilidades y aptitudes.	Ingeniero Agropecuario	10	40
	Seguimiento y Entrega de Resultados.	Seguimiento				
		Entrega de Resultados		Ingeniero Industrial	4	16

7.2.2 Personal monitoreo

El personal que se encarga de la consultoria también se encarga del monitoreo esto durante el primer año, así que es un grupo conformado por cuatro profesionales, en este caso el Ingeniero Agropecuario y el Zootecnista trabajan juntos y se encargan de diagnosticar el sistema de producción ganadera y establecer objetivos para la mejora productiva, el Medico Veterinario Zootecnista brinda asistencia medico veterinaria durante un años siendo que es el tiempo que dura

el servicio de monitoreo, y finalmente el Ingeniero Industrial se encarga de evaluar el desempeño del sistema productivo, haciendo uso de indicadores claves de desempeño.

Monitoreo

Tabla 5.

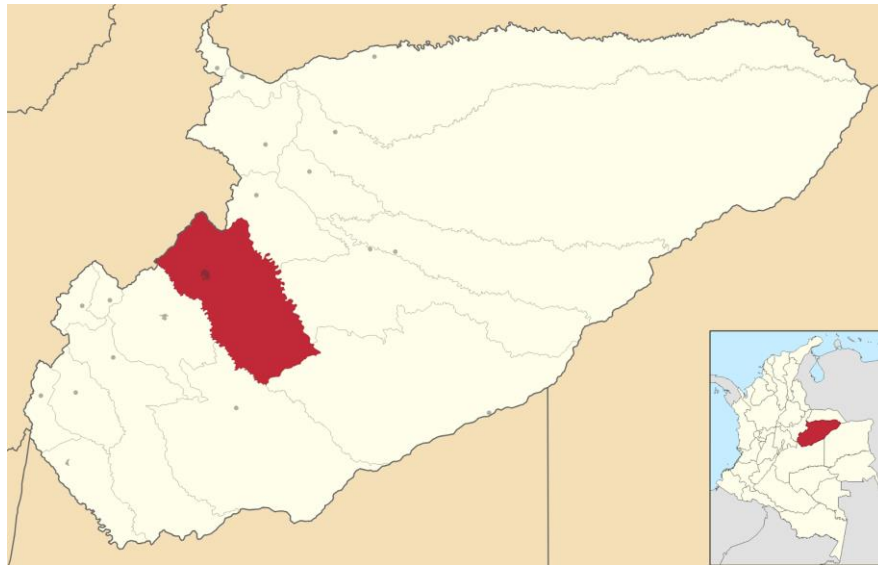
Actividades y Personal de Monitoreo.

ASISTENCIA TÉCNICA y MONITOREO	Análisis de indicadores claves de desempeño.	Análisis de indicadores claves de desempeño.	Ingeniero Industrial	15	180
	Recomendación de mejoras productivas personalizadas.	Recomendación de mejoras productivas personalizadas.	Ingeniero Agropecuario Zootecnista	15 15	180 180
	Acceso a empresas aliadas para asistencia médico-veterinaria.	Acceso a empresas aliadas para asistencia médico-veterinaria.	Veterinario.	15	180

7.3 Punto físico

7.3.1 Localización

Para determinar la localización de las oficinas de TAO se tuvo en consideración varios aspectos. Primero es una empresa que estará ubicada en Colombia e iniciará sus actividades en el Departamento de Casanare únicamente, por lo menos durante el primer año, segundo revisando los indicadores estadísticos de FEDEGAN durante el segundo semestre del año 2023 (*Datos E Indicadores / Fedegán, n.d.*), el municipio que contaba con mayor cantidad de predios que tuviera una población de entre 10 a 100 cabezas de ganado fue el municipio de Yopal.

*Municipio de Yopal, Casanare, Colombia***Figura 39.***Municipio de Yopal*

Las oficinas de TAO estaran ubicadas en el casco urbano de Yopal, en zonas aledañas a veterinarias y el área comercial del municipio, y de preferencia cerca a una via principal.

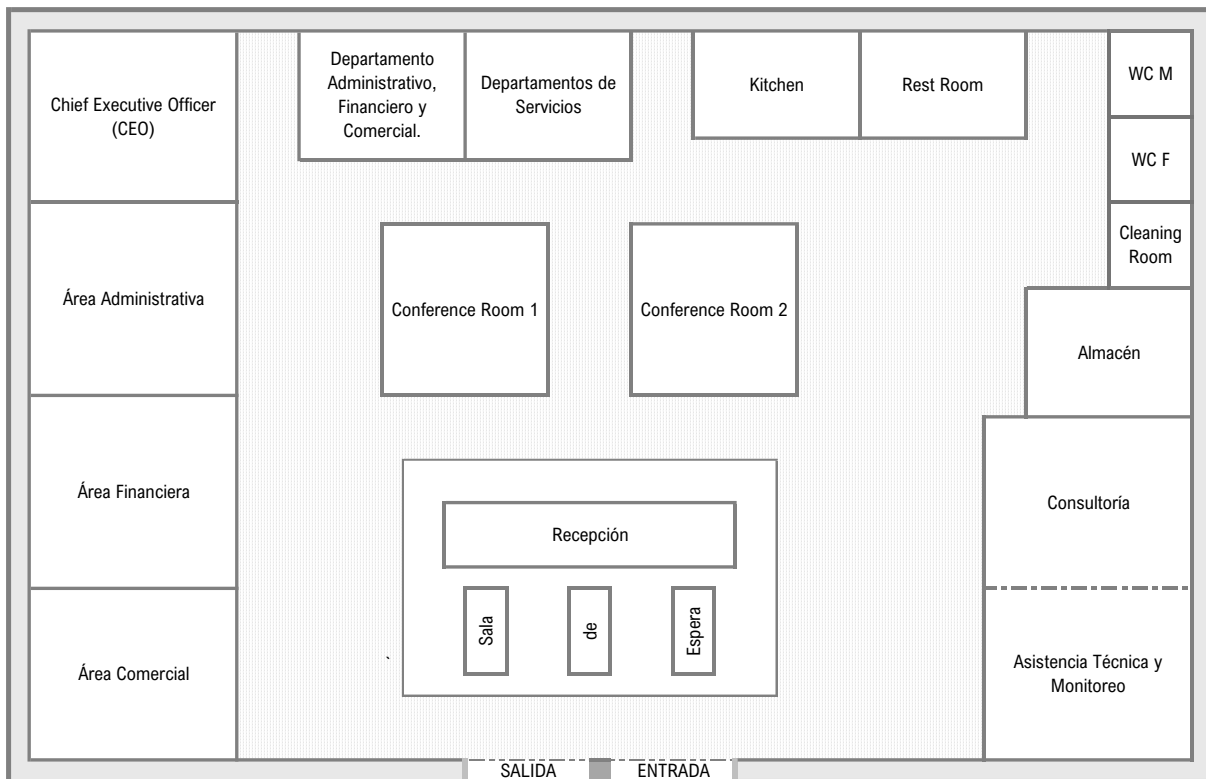
7.3.2 Distribución

Se plantea la siguiente distribución para las oficinas de TAO.

Municipio de Yopal, Casanare, Colombia

Figura 40.

Distribución punto físico

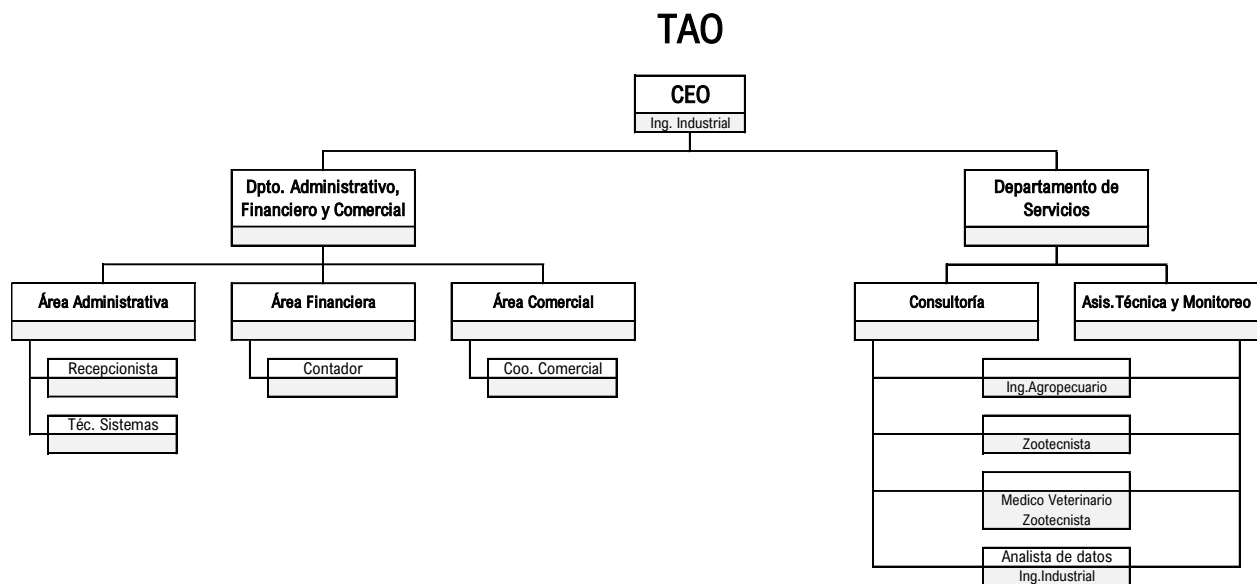


8. Análisis organizacional

8.1 Estructura organizacional

La empresa TAO se constituye por un gerente general quien se encarga de la toma de decisiones definitivas de gran importancia, respaldado por un departamento administrativo, financiero y comercial donde se gestionan los recursos de la empresa y por otro lado el departamento de servicios técnicos encargada de asesorías, capacitaciones y asistencia técnica.

- Gerente general: Donde se lidera y se dirige las operaciones, se manejan eficientemente los recursos disponibles, se toman decisiones estratégicas, económicas y de gran relevancia.
- Departamento administrativo, financiero y comercial: Se encarga de la gestión de los recursos humanos, financieros y materiales, soporte administrativo y logístico del área técnica y dar cumplimiento de la normativa legal y procedimientos internos. Realizando el enfoque agroindustrial, que genere un acercamiento mayor de clientes.
- Departamento de servicio técnico: Se encarga de la asesoría técnica a ganaderos, mediante el diseño y ejecución de los proyectos requeridos por los clientes, así como también de capacitaciones y servicio veterinario.

*Estructura Organizacional***Figura 41.***Estructura Organizacional***Requisitos específicos de cada cargo:**

- Gerente general:

Un candidato para el puesto de administrador de empresas o ingeniero industrial, con experiencia en la gestión de empresas de consultoría o agropecuarias. Se requiere tener habilidades destacadas en liderazgo, toma de decisiones estratégicas y capacidad de análisis. Además, es fundamental contar con excelentes habilidades en comunicación efectiva, relaciones interpersonales y gestión de equipos. El candidato ideal deberá poseer un perfil proactivo, orientado a resultados y con capacidad para trabajar en un entorno dinámico y colaborativo.

Departamento administrativo, financiero y comercial:

Área Administrativa:

- Recepcionista:

Candidato con experiencia en atención al cliente o como recepcionista, que posea habilidades destacadas en comunicación efectiva y resolución de problemas. Deberá tener experiencia en la gestión de información confidencial y contar con habilidades en el manejo de herramientas ofimáticas. Se valora la capacidad de aprendizaje, adaptabilidad, proactividad y una clara orientación al cliente. Además, es fundamental contar con habilidades para trabajar de manera colaborativa en equipo, contribuyendo al buen funcionamiento del área y al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

- Técnico en sistemas:

Profesional en el área de ingeniería, técnico o tecnólogo de sistemas con experiencia comprobada en soporte técnico y administración de redes. Deberá contar con sólidos conocimientos en sistemas operativos, redes y software, así como habilidades destacadas para la resolución de problemas técnicos. Además, se valorará su capacidad para trabajar de manera colaborativa en equipo y su habilidad para comunicarse de manera efectiva con los usuarios y otros miembros del equipo.

Área financiera:

- Contador:

Profesional con título en contaduría pública y experiencia sólida en contabilidad general, impuestos y elaboración de informes financieros. Deberá contar con conocimientos sólidos en contabilidad y finanzas, así como habilidades para analizar e interpretar información financiera de manera efectiva. Se valorará su capacidad para resolver problemas, trabajar en equipo y

comunicarse de manera clara y efectiva. Además, es importante que tenga capacidad para trabajar bajo presión y mantener la confidencialidad en todo momento.

Área comercial:

- Coordinador comercial:

Profesional en administración de empresas, marketing, ventas o carrera afín, con experiencia en coordinación de equipos comerciales, desarrollo de estrategias comerciales y gestión de clientes. Deberá tener conocimientos en técnicas de ventas, marketing y negociación, así como habilidades de comunicación efectiva y orientación al cliente. Se valorará su capacidad de organización y atención al detalle, así como su habilidad para liderar y motivar equipos. Además, es importante que tenga la capacidad para analizar y resolver problemas, trabajar bajo presión y en equipo. También se requiere habilidad de atención al cliente y capacidad para establecer relaciones sólidas con los clientes.

Departamento de servicios:

Consultoría:

- Ingeniero agropecuario:

Profesional con título universitario de ingeniero agropecuario, que cuente con experiencia en diseño y gestión de sistemas de producción ganadera. Deberá tener conocimientos técnicos sólidos en ganadería, agricultura y manejo de recursos naturales, así como habilidades destacadas de comunicación. Se valorará su capacidad analítica y de resolución de problemas, así como su experiencia en la gestión de proyectos productivos. Además, se requiere habilidad para diseñar estrategias de conservación de recursos naturales, capacidad de aprendizaje, adaptabilidad, proactividad y habilidad para gestionar el estrés. También es importante que tenga habilidad para trabajar en equipo, así como habilidades de liderazgo y gestión del tiempo.

- Zootecnista:

Profesional con título universitario en Zootecnia, que tenga experiencia en manejo de bovinos, nutrición animal, reproducción y genética. Deberá contar con conocimientos en producción animal y salud animal, así como capacidad para diagnosticar, tratar y controlar plagas y enfermedades. Se valorará su habilidad para planificar, interpretar, ejecutar y evaluar proyectos agropecuarios, así como su experiencia en gestión de proyectos productivos. Además, es importante que tenga habilidades de análisis y resolución de problemas, manejo de pasturas y capacidad de aprendizaje, adaptabilidad, proactividad y gestión del estrés. También se requiere habilidades de comunicación y trabajo en equipo, así como habilidades de liderazgo y gestión del tiempo.

- Ingeniero Industrial:

Profesional con título universitario de ingeniero industrial, que cuente con experiencia en análisis de datos, gestión de proyectos y diseño de procesos. Deberá tener habilidades destacadas en resolución de problemas y manejo de software de ingeniería. Se valorará su capacidad de liderazgo, trabajo en equipo y pensamiento crítico.

- Veterinario:

Profesional con título universitario en veterinaria, que tenga experiencia en clínica veterinaria, medicina preventiva y sanidad animal. Deberá contar con capacidad de diagnóstico y tratamiento de enfermedades animales, así como habilidades en resolución de problemas y pensamiento crítico. Se valora una inclinación y afecto por los animales, así como habilidades de liderazgo y gestión del tiempo. También se requieren habilidades de comunicación y trabajo en equipo, capacidad de adaptabilidad y resiliencia, así como habilidad para tomar decisiones éticas y crear redes efectivas con los clientes.

Descripción de los procedimientos en talento humano:

1. Selección y contratación del personal:
 - Definición del perfil del cargo
 - Publicación de la vacante
 - Recepción de hojas de vida
 - Selección de candidatos
 - Entrevistas
 - Pruebas
 - Toma de decisiones
2. Inducción y capacitación:
 - Presentación de la empresa
 - Presentación del cargo
 - Capacitación
 - Integración al equipo
3. Programación y gestión de horarios:
 - Crear horarios de trabajo para el personal
4. Evaluación de desempeño:
 - Crear indicadores de desempeño para su evaluación
 - Realizar retroalimentación constructiva
5. Beneficios y compensaciones:
 - Crear estrategias de motivación para alcanzar objetivos y sus respectivos beneficios
6. Desarrollo profesional y crecimiento
7. Salud y seguridad laboral:

- Implementar medidas de seguridad
- Garantizar el cumplimiento de las regulaciones de SST

8. Comunicación interna:

- Crear un buen ambiente laboral, manteniendo un efectiva, clara y correcta

comunicación con los empleados

9. Desvinculación y terminación:

- Gestionar los procesos de renuncia y despido de empleados

Descripción del proceso de selección

1. Planificación: La empresa identifica el personal necesario para su funcionamiento y describe de manera clara el puesto a ocupar.

2. Anuncio de la oferta: Se crea la oferta de trabajo en donde se describe el puesto requerido, mediante la publicación en canales tales como sitios de empleo, redes sociales y plataformas de reclutamiento.

3. Recepción de solicitudes: Los candidatos interesados envían sus currículums a la oferta de trabajo. El departamento de recursos humanos de TAO recopila y evalúa estas solicitudes para identificar a los candidatos potenciales.

4. Selección de hojas de vida: Se efectúa un análisis de los currículums para así seleccionar a los candidatos que cumplen con los requerimientos fundamentales del puesto.

5. Entrevistas: Los candidatos preseleccionados son convocados para participar en entrevistas, las cuales pueden ser individuales o grupales.

6. Evaluaciones y pruebas: Se realizan pruebas de conocimientos de cada puesto para evaluar la capacidad de los candidatos.

7. Referencias y verificación de antecedentes: Se verifica la información que los candidatos proporcionan en sus hojas de vida respecto a referencias laborales. De igual manera, se verifican los antecedentes, como comprobación de historial delictivo y verificación de credenciales académicas.

8. Exámenes médicos: Se requieren exámenes para algunos puestos laborales de tal manera que el candidato esté en condiciones de desempeñar las funciones del puesto de trabajo (Veterinario y Zootecnista).

9. Toma de decisión: Al concluir las etapas mencionadas, se evalúan y comparan los candidatos finalistas. El área de recursos humanos elige al candidato mejor calificado para el cargo a desempeñar.

10. Oferta de empleo: Se realiza una oferta formal al candidato elegido, detallando datos como salario, beneficios y otros términos y condiciones del empleo.

11. Integración y orientación: Cuando el candidato acepte la oferta, se continúa con el proceso de integración en la empresa. Se incluye una orientación con el fin de familiarizarse con la organización.

8.2 Estructura salarial

La estructura salarial de TAO maneja contratos de termino indefinido para todos sus empleados, teniendo en cuenta los diferentes cargos, el valor de su sueldo básico fue extraído de CompuTrabajo, donde se hace una media salarial según el cargo, la cual es obtenida de empresas, usuarios y empleados en los últimos 12 meses (Computrabajo Colombia, n.d.).

Estructura Salarial

Tabla 6.

Estructura Salarial Mensual

NOMINA											
CARGO	SUELDO BÁSICO (Mensual)	DEVENGADO			SEGURIDAD SOCIAL				TOTAL Dedicado	NETO Pagado	
		Básico	Aux. Transporte	TOTAL Devengado	Salud 4%	Pensión 4%	ARL según el riesgo				
Director General (CEO)	\$ 3,499,566.00	\$ 3,499,566.00	\$ -	\$ 3,499,566.00	\$ 139,982.64	\$ 139,982.64	I	0.522%	\$ 18,267.73	\$ 298,233.01	\$ 3,797,799.01
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO, FINANCIERO Y COMERCIAL											
ADMINISTRACIÓN											
Recepcionista	\$ 805,936.00	\$ 805,936.00	\$ 162,000.00	\$ 967,936.00	\$ 32,237.44	\$ 32,237.44	I	0.522%	\$ 4,206.99	\$ 68,681.87	\$ 1,036,617.87
Técnico de Soporte	\$ 1,038,900.00	\$ 1,038,900.00	\$ 162,000.00	\$ 1,200,900.00	\$ 41,556.00	\$ 41,556.00	I	0.522%	\$ 5,423.06	\$ 88,535.06	\$ 1,289,435.06
FINANCIERO											
Contador	\$ 2,093,508.00	\$ 2,093,508.00	\$ 162,000.00	\$ 2,255,508.00	\$ 83,740.32	\$ 83,740.32	I	0.522%	\$ 10,928.11	\$ 178,408.75	\$ 2,433,916.75
COMERCIAL											
Coordinador Comercial	\$ 2,045,020.00	\$ 2,045,020.00	\$ 162,000.00	\$ 2,207,020.00	\$ 81,800.80	\$ 81,800.80	I	0.522%	\$ 10,675.00	\$ 174,276.60	\$ 2,381,296.60
TOTAL DEPARTAMENTO	\$ 9,448,873.00	\$ 9,448,873.00	\$ 810,000.00	\$ 10,258,873.00	\$ 377,954.92	\$ 377,954.92			\$ 38,825.89	\$ 848,454.83	\$ 10,939,065.29
DEPARTAMENTO DE SERVICIOS											
Director (Ing. Agropecuario)	\$ 2,643,000.00	\$ 2,643,000.00	\$ -	\$ 2,643,000.00	\$ 105,720.00	\$ 105,720.00	II	1.044%	\$ 27,582.92	\$ 239,032.92	\$ 2,882,032.92
CONSULTORÍA & ASISTENCIA TÉCNICA Y MONITOREO											
Analista de Ingeniería Industrial	\$ 1,777,000.00	\$ 1,777,000.00	\$ 162,000.00	\$ 1,939,000.00	\$ 71,080.00	\$ 71,080.00	I	0.522%	\$ 9,275.94	\$ 151,435.94	\$ 2,090,435.94
Médico Veterinario Zootecnista	\$ 2,145,702.00	\$ 2,145,702.00	\$ 162,000.00	\$ 2,307,702.00	\$ 85,828.08	\$ 85,828.08	II	1.044%	\$ 22,401.13	\$ 194,057.29	\$ 2,501,759.29
Zootecnista	\$ 1,711,260.00	\$ 1,711,260.00	\$ 162,000.00	\$ 1,873,260.00	\$ 68,450.40	\$ 68,450.40	II	1.044%	\$ 17,865.55	\$ 154,766.35	\$ 2,028,026.35
TOTAL DEPARTAMENTO	\$ 8,276,962.00	\$ 8,276,962.00	\$ 486,000.00	\$ 8,762,962.00	\$ 331,078.48	\$ 331,078.48			\$ 77,135.54	\$ 739,292.50	\$ 9,502,254.50
TOTAL NOMINA	\$ 23,864,295.00	\$ 23,864,295.00	\$ 1,782,000.00	\$ 25,646,295.00	\$ 954,571.80	\$ 954,571.80			\$ 115,961.43	\$ 2,129,113.19	\$ 20,441,319.80

9. Análisis Legal

9.1 Persona Jurídica

Aspectos legales y permisos

- Verificación del nombre: Es esencial verificar la disponibilidad del nombre de la empresa, mediante la consulta en la Superintendencia de industria y comercio (SIC) y la cámara de comercio de Casanare de empresas registradas con el nombre “TAO”.

Figura 42.

Verificación de disponibilidad del nombre

The image shows a search interface for trademark availability. The search term "TAO" is entered in the "Denominación" field. Below the search term, there are instructions on how to use special characters like asterisks and question marks to broaden the search. The interface includes various filters such as "Tipo de solicitud", "Naturaleza", "Fecha de Presentación", "Registrado / Protegido en", "Número de prioridad/exposición", "Pais de prioridad", "Número de Registro Internacional", "Fecha de orden de publicación", and "Contacto de la solicitud". A modal window titled "Tenga en cuenta" is displayed over the search results, indicating that the search did not produce any results.

El nombre de la empresa de consultoría es “TAO” y consultando la homonimia no se encuentra registrado actualmente a nivel nacional.

Figura 43.*Consulta de homonimia*

The image shows a screenshot of a web application interface for name search. At the top, there is a blue banner with the logo of the Cámara de Comercio Casanare. Below the banner, the text 'CONSULTA DE NOMBRES' is displayed in bold. Underneath, there is a light blue rectangular input field containing the text 'TAO'. Below the input field is a green rectangular button with the text 'consultar'.

El nombre de la empresa “TAO” no se encuentra registrada en la cámara de comercio de Casanare.

Por lo tanto, se destaca la disponibilidad del nombre “TAO” en la SIC y será registrado en la clasificación industrial internacional uniforme de todas las actividades económicas (CIIU) con el código 749 “Otras actividades profesionales, científicas y técnicas n.c.p”

- Registro de la empresa: Registrar “TAO” como una entidad legal adecuada (S.A.S)
- Permiso de uso del suelo: El proceso implica la presentación detallada del plan que describe el propósito de la consultoría y el cumplimiento de regulaciones de construcción, zonificación y seguridad. Después de evaluar y aprobar la solicitud, la entidad competente otorga la licencia para el uso del suelo, permitiendo a TAO operar conforme a las regulaciones.
- Licencia de funcionamiento: Se debe adquirir la licencia de funcionamiento de la empresa de consultoría en ganadería sostenible. Esta licencia la emite la secretaría de desarrollo económico y turismo de la ciudad.
- Registro mercantil: Registrar la empresa TAO ante la cámara de comercio de
- Casanare

- Registro ante la DIAN: Inscribir la empresa de consultoría en ganadería sostenible en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), para el cumplimiento de las obligaciones fiscales.

Implicaciones tributarias, comerciales y laborales

Las implicaciones tributarias, comerciales y laborales se deben considerar al establecer la empresa de consultoría debido a su gran relevancia en la sociedad por acciones simplificadas (S.A.S) en Colombia; las cuales son:

Implicaciones tributarias

Impuesto de renta: La sociedad SAS estará sujeta al impuesto de renta sobre las utilidades que genere durante el año fiscal correspondiente. Es de suma importancia cumplir con las obligaciones de declaración y pago de impuestos de forma puntual, con el fin de evitar posibles sanciones y garantizar la transparencia fiscal de la consultoría.

Impuesto al valor agregado (IVA): Dado que la consultoría en ganadería sostenible ofrece servicios gravados con el Impuesto sobre el Valor Agregado (IVA), es indispensable cumplir con las responsabilidades de recaudar, declarar y pagar dicho impuesto a la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) en las fechas establecidas por la legislación en vigencia.

Impuesto de industria y comercio: La empresa de consultoría en ganadería sostenible estaría sujeta al Impuesto de Industria y Comercio (ICA), dado que es un tributo municipal que grava las actividades comerciales, industriales y de servicios realizadas en el municipio de Yopal. Por lo tanto, se debe tener en cuenta las obligaciones específicas de ICA que le correspondan y asegurarse de cumplir con dichas obligaciones tributarias.

Retención en la fuente: La sociedad SAS tendrá la obligación de efectuar las retenciones en la fuente que le correspondan, tales como las retenciones a empleados por concepto de salarios

y a proveedores por los servicios contratados, de acuerdo con las tarifas y porcentajes establecidos por la normativa tributaria vigente.

Implicaciones comerciales

Licencias y permisos: Es fundamental obtener todas las licencias y permisos requeridos para la operación de la consultoría en ganadería sostenible, siguiendo las regulaciones municipales y locales. Estos permisos pueden abarcar desde licencias de adecuación hasta habilitaciones sanitarias, y otros requisitos particulares según la naturaleza del negocio.

Contrato y acuerdos comerciales: Es imprescindible establecer contratos y acuerdos con clientes y otras partes involucradas en el negocio de la consultoría en ganadería sostenible. Estos documentos deben ser detallados, precisos y estar en conformidad con la legislación actual para prevenir posibles disputas o inconvenientes en el futuro.

Protección de datos: La empresa de consultoría debe cumplir rigurosamente con las disposiciones sobre protección de datos personales estipuladas en la Ley 1581 de 2012 y el Decreto 1377 de 2013. Esto asegura salvaguardar la privacidad y la seguridad de la información tanto de los clientes como de los empleados.

Contratación de empleados: Cuando la SAS contrate personal para la consultoría en ganadería sostenible, es crucial cumplir con las leyes laborales colombianas. Esto implica registrar el contrato laboral en el Sistema Único de Registro Laboral (SURL) y realizar los pagos correspondientes de prestaciones sociales y aportes a la seguridad social.

Seguridad social - Seguridad y salud en el trabajo: La empresa de consultoría en ganadería sostenible debe cumplir con las normas de seguridad y salud en el trabajo establecidas en la legislación laboral, de tal manera que se logre asegurar un ambiente seguro y saludable para los empleados y clientes.

Prestaciones sociales - Registro a la caja de compensación familiar: La empresa de consultoría debe registrarse en una caja de compensación familiar con el fin de cumplir con el aporte a la caja y asegurar los beneficios a sus empleados.

9.2 Participación del Capital

La sociedad por acciones simplificadas (S.A.S) es la mejor opción para establecer la consultoría en ganadería sostenible en el departamento de Casanare, ya que la S.A.S es una forma jurídica flexible para emprendedores, pequeñas y medianas empresas.

9.3 Tramites y permisos

Es necesario cumplir los siguientes procedimientos:

- Acta de constitución: Redactar el acta de constitución de la SAS, donde se incluirá información pertinente. En primer lugar, se mencionan los nombres completos de los socios fundadores de la sociedad. Seguidamente, se detalla el objeto social de la empresa, el cual estará enfocado en la actividad de consultoría en ganadería sostenible. Asimismo, se especificará el monto del capital social y la manera en que será distribuido entre los socios, de acuerdo con lo acordado por las partes involucradas.
- Representante legal: Se designa la persona para ser representante legal de la S.A.S, quien tendrá la facultad de actuar en nombre de la empresa, siendo está alguno de los socios.
- Registro en cámara de comercio: Se inscribe la S.A.S en la cámara de comercio de Casanare, presentando el acta de constitución y otros documentos requeridos por la entidad.

- Obtención del registro único tributario (RUT): Al tener inscrita la S.A.S en la cámara de comercio, se debe obtener el número de identificación tributaria (RUT) ante la dirección de impuestos y aduanas nacionales (DIAN)
- Apertura de cuenta bancaria: Abrir una cuenta bancaria a nombre de la S.A.S en donde se efectuarán los depósitos del capital social y se administrarán los recursos de la empresa
- Obtención del NIT: Se debe obtener el NIT y habilitar la facturación electrónica para poder emitir facturas legales del servicio de consultoría.
- Cumplimiento de otras obligaciones legales: Se debe cumplir con las demás obligaciones legales y regulatorias que aplican a la consultoría en ganadería sostenible, tales como licencias y permisos requeridos para su funcionamiento, y de igual manera el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo.

10. Análisis Financiero

Se llevó a cabo un análisis financiero detallado que abarco todos los aspectos esenciales para evaluar la situación financiera de la empresa, incluyendo la identificación de sus fuentes de financiamiento y prever su rentabilidad en un período proyectado de cinco años. Los resultados detallados del análisis se presentan en el Apéndice F. Este proceso es crucial para determinar la viabilidad del proyecto y anticipar su éxito en el futuro.

10.1 Costos y Gastos

Costos

Tabla 7.

Costos

COSTOS FIJOS				
RUBRO	UNIDAD	CANTIDAD	VR. UNITARIO	ANUAL
Oficina (Yopal)	Unidad	12	\$ 2,500,000.00	\$ 30,000,000.00
<i>Arriendo</i>				\$ 30,000,000.00
Pantalones	Unidad	2	\$ 38,000.00	\$ 304,000.00
Camisas	Unidad	2	\$ 39,900.00	\$ 319,200.00
Botas	Pares	2	\$ 39,900.00	\$ 319,200.00
Gorra para sol	Unidad	2	\$ 63,900.00	\$ 511,200.00
<i>Dotación</i>				\$ 1,453,600.00
TOTAL Costos Fijos				\$ 31,453,600.00
Internet	Plan 500 MB	1	\$ 105,900.00	\$ 1,270,800.00
Agua		\$ 9,245.96	\$ 14,248.58	\$ 170,982.96
Energía Electrica	KMh	\$ 589.07	\$ 247,410.91	\$ 2,968,930.94
<i>Servicios</i>				\$ 4,410,713.90
TOTAL Costos Variables				\$ 4,410,713.90
TOTAL COSTOS				\$ 35,864,313.90

Gastos

Tabla 8.

Gastos

GASTOS				
RUBRO	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	AÑO
Subastas y Ferias				\$ 2,126,941.18
Redes Sociales				\$ 1,080,000.00
Carteles y Otros				\$ 1,680,000.00
Publicidad				\$ 4,886,941.18
Mantenimiento Computador	Unidad	7	\$ 60,000.00	\$ 420,000.00
Mantenimiento Tablet	Unidad	1	\$ 60,000.00	\$ 60,000.00
Mantenimiento Proyector	Unidad	2	\$ 60,000.00	\$ 120,000.00
Mantenimiento Equipos				\$ 600,000.00
Oficina (Yopal)	Unidad	1	\$ 100,000.00	\$ 1,200,000.00
Mantenimiento Instalaciones				\$ 1,200,000.00
TOTAL Gastos				\$ 11,097,655.08

10.2 Flujos de caja

Flujos de caja

Tabla 9.

Flujos de caja

FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos Operacionales		\$ 35,854,113.4	\$ 62,165,280.7	\$ 171,355,272.0	\$ 500,350,915.7	\$ 1,462,977,633.5
Recuperacion de Cartera						
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES		\$ 35,854,113.4	\$ 62,165,280.7	\$ 171,355,272.0	\$ 500,350,915.7	\$ 1,462,977,633.5
Pago de Costos						
Pago de MDO Directa		\$ 9,502,254.5	\$ 10,295,692.8	\$ 11,155,383.1	\$ 12,086,857.6	\$ 13,096,110.2
Pago Costos indirectos fijos		\$ 42,588,723.9	\$ 43,866,385.6	\$ 45,182,377.2	\$ 46,537,848.5	\$ 47,933,984.0
Depreciaciones		\$ 6,378,010.0	\$ 6,378,010.0	\$ 6,378,010.0	\$ 6,378,010.0	\$ 6,378,010.0
Pago de Costos indirectos Variables		\$ 3,528,571.1	\$ 3,528,571.1	\$ 4,763,571.0	\$ 6,430,820.9	\$ 8,681,608.2
TOTAL PAGO COSTOS OPERACIONAL		\$ 61,997,559.5	\$ 64,068,659.5	\$ 67,479,341.3	\$ 71,433,537.0	\$ 76,089,712.3
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL BRUTO		\$ (26,143,446.2)	\$ (1,903,378.8)	\$ 103,875,930.7	\$ 428,917,378.7	\$ 1,386,887,921.2
Pago de Gastos						
Pago de gastos Administracion		\$ 66,818,653.7	\$ 69,352,994.2	\$ 72,007,601.7	\$ 74,789,777.9	\$ 77,707,352.0
Amortizaciones		\$ (7,986,941.2)	\$ (7,986,941.2)	\$ (7,986,941.2)	\$ (7,986,941.2)	\$ (7,986,941.2)
Depreciaciones		\$ (6,378,010.0)	\$ (6,378,010.0)	\$ (6,378,010.0)	\$ (6,378,010.0)	\$ (6,378,010.0)
Pago de gastos de ventas		\$ 1,036,617.9	\$ 1,123,175.5	\$ 1,216,960.6	\$ 1,318,576.8	\$ 1,428,678.0
Pago de impuestos			\$ -	\$ -	\$ 5,874,661.4	\$ 122,987,643.2
TOTAL PAGO GASTOS OPERACIONALES		\$ 53,490,320.4	\$ 56,111,218.5	\$ 58,859,611.1	\$ 67,618,064.9	\$ 187,758,722.0
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL NETO		\$ (79,633,766.5)	\$ (58,014,597.3)	\$ 45,016,319.6	\$ 361,299,313.8	\$ 1,199,129,199.2
Inversiones						
Inversion Fija	\$ 37,948,100.0					
Inversion Diferida	\$ 1,597,388.2					
Inversion Capital de Trabajo	\$ 286,047,092.7					
TOTAL INVERSIONES	\$ 325,592,580.9					
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ (325,592,580.9)	\$ (79,633,766.5)	\$ (58,014,597.3)	\$ 45,016,319.6	\$ 361,299,313.8	\$ 1,199,129,199.2
Financiaci3n						
Aporte de los socios	\$ 130,237,032.36					
Credito Financiero	\$ 195,355,548.53					
Otras Fuentes						
TOTAL INGRESOS DE LA FINANCIACION	\$ 325,592,580.9	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos de Financiaci3n						
Abonos a Capital		\$34,574,097.12	\$42,726,784.09	\$52,801,901.73	\$65,252,765.59	\$0.00
Pago de Intereses		\$38,472,436.23	\$ 30,319,749.26	\$20,244,631.62	\$7,793,767.76	\$0.00
Pago de Utilidades						
TOTAL EGRESOS DE LA FINANCIACION	\$ -	\$ 73,046,533.3	\$ 73,046,533.3	\$ 73,046,533.3	\$ 73,046,533.3	\$ -
FLUJO DE CAJA DE FINANCIACION	\$ 325,592,580.9	\$ (73,046,533.3)	\$ (73,046,533.3)	\$ (73,046,533.3)	\$ (73,046,533.3)	\$ -
FLUJO NETO DE CAJA	\$ -	\$ (152,680,299.9)	\$ (131,061,130.7)	\$ (28,030,213.8)	\$ 288,252,780.5	\$ 1,199,129,199.2
Abonos a Capital	\$ (325,592,580.89)	\$ (152,680,299.9)	\$ (131,061,130.7)	\$ (28,030,213.8)	\$ 288,252,780.5	\$ 1,199,129,199.2
Pago de Intereses		\$ 286,047,092.66	\$ 133,366,792.8	\$ 2,305,662.1	\$ (25,724,551.7)	\$ 262,528,228.8
SALDO FINAL DE CAJA Y BANCOS	\$ (325,592,580.9)	\$ 133,366,792.8	\$ 2,305,662.1	\$ (25,724,551.7)	\$ 262,528,228.8	\$ 1,461,657,428.0

10.3 Inversión inicial

La inversión total para el proyecto es de \$325.592.580,89. La cual se divide en tres categorías principales:

- Inversión fija (\$37.948.100): Abarca los gastos relacionados con la adquisición de activos fijos necesarios para el proyecto. Los cuales pueden ser equipos, mobiliario y cualquier otro elemento requerido para el funcionamiento de TAO.
- Inversión diferida (\$1.597.388): Se refiere a los gastos que no están directamente relacionados con los activos fijos; son los destinados a la preparación y puesta en marcha del proyecto.
- Inversión en capital de trabajo (\$286.047.092): Se presenta la cantidad de capital requerido para abordar los costos operativos iniciales y lograr que el negocio tenga la debida liquidez para funcionar durante los primeros meses o años, hasta alcanzar la generación de ingresos de manera sostenible.

*Inversión***Tabla 10.***Inversión*

EQUIPO Y HERRAMIENTAS				
HERRAMIENTAS OPERATIVAS				
Concepto	Unidad	Cantidad	Vr. Unitario	Vr. Total
Tubo PVC presión 1"	Metros	1	\$ 5,800.00	\$ 5,800.00
Codo PVC presión 1"	Unidad	4	\$ 1,250.00	\$ 5,000.00
Tablet Industrial Getac Zx10	Unidad	1	\$ 7,800,000.00	\$ 7,800,000.00
TOTAL				\$ 7,810,800.00
HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS				
Concepto	Unidad	Cantidad	Vr. Unitario	Vr. Total
Computador All in One HP	Unidad	7	\$ 2,249,000.00	\$ 15,743,000.00
Software Contable	Unidad	1	\$ 2,500,000.00	\$ 2,500,000.00
Proyector ACER X1128H	Unidad	2	\$ 2,399,900.00	\$ 4,799,800.00
TOTAL				\$ 23,042,800.00
MUEBLES Y ENSERES				
Concepto	Unidad	Cantidad	Vr. Unitario	Vr. Total
Escritorio Directores	Unidad	2	\$ 558,900.00	\$ 1,117,800.00
Mesa de Juntas (4 puestos)	Unidad	2	\$ 691,900.00	\$ 1,383,800.00
Escritorio	Unidad	5	\$ 330,900.00	\$ 1,654,500.00
Silla de escritorio	Unidad	7	\$ 199,900.00	\$ 1,399,300.00
Sillas sala de Juntas	Unidad	8	\$ 124,900.00	\$ 999,200.00
Sillas Sala de Espera	Unidad	1	\$ 539,900.00	\$ 539,900.00
TOTAL				\$ 7,094,500.00
INVERSION				
		Mensual		Annual
INVER. CAPITAL DE TRABAJO	\$	24,442,924	\$	286,047,093
TOTAL INVERSIÓN				\$ 325,592,580.89

TAO requiere una inversión total de \$325.592.580,89, la cual se financia a través de dos fuentes. Los socios aportan el 40% del capital necesario, demostrando el compromiso con el éxito de la empresa, mientras que el 60% restante se financia a través de un préstamo de \$195.355.548,53 con un período de reembolso de 48 meses y una tasa de interés mensual de 1.78%. Lo que implica pagos mensuales de \$6.087.211,11 durante cuatro años para lograr pagar el préstamo. La variedad de fuentes de financiamiento brinda un respaldo sólido al desarrollo y estabilidad financiera del proyecto. Para el crédito se plantea la siguiente tasa de amortización.

10.4 Factibilidad financiera

10.4.1 VPN

Con los resultados previamente obtenidos, se realiza el cálculo de los indicadores financieros como VPN y TIR. El VPN muestra si el proyecto es rentable o no, determinando si TAO genera pérdidas o ganancias, logrando así la toma de futuras decisiones. El VPN se evaluó tomando un DTF de 10,60% y un factor de riesgo de 10% obteniendo así una tasa de oportunidad de 21,66% anual. Se obtuvo un VPN positivo de \$209.586.945,21 lo que sugiere que, considerando la tasa de descuento de 21,66% el proyecto tiene un rendimiento positivo y es financieramente atractivo.

Valor Presente Neto

Tabla 11.

VPN

DFT	10.60%
RIESGO	10%
Tasa de Oportunidad	22%

Año 0	\$ (325,592,580.89)
Año 1	\$ (79,633,766.54)
Año 2	\$ (58,014,597.33)
Año 3	\$ 45,016,319.56
Año 4	\$ 361,299,313.84
Año 5	\$ 1,199,129,199.20

TASA	22%
VPN	\$ 209,586,945.21

10.4.2 TIR

Se continuo con el cálculo de la TIR, la cual ayuda a la evaluación de la rentabilidad de TAO. Esta es una tasa de descuento que se realiza al valor presente neto de los flujos de efectivo futuros, la TIR fue 33,3%. Lo que se considera como una tasa de retorno sólida, indicando que el proyecto de inversión tiene un alto potencial de ser rentable.

Tasa Interna de Retorno**Tabla 12.***TIR*

Año 0	\$ (325,592,580.89)
Año 1	\$ (79,633,766.54)
Año 2	\$ (58,014,597.33)
Año 3	\$ 45,016,319.56
Año 4	\$ 361,299,313.84
Año 5	\$ 1,199,129,199.20
TIR	33%

10.5 Análisis de Sensibilidad

Para el análisis de los distintos escenarios posibles que se presenten en la ejecución de TAO, se evaluaron tres escenarios, uno optimista, uno probable y uno pesimista.

Escenarios

Tabla 13.

Escenarios

Escenarios Posibles							
Servicio		-5%		0%		5%	
		Ventas	PESIMISTA	Ventas	PROBABLE	Ventas	OPTIMISTA
Consultoria	\$ 247,060.62	7679.8	\$ 1,897,376,140.08	8084	\$ 1,997,238,042.19	8488	\$ 2,097,099,944.29
Monitoreo	\$ 316,741.82	402.8	\$ 127,583,603.80	424	\$ 134,298,530.31	445	\$ 141,013,456.83
TIR		29%		33%		34%	
VPN		\$ 126,375,317.10		\$ 209,586,945.21		\$ 216,977,368.56	
PRI		4 años 1 mes		4 años 1 mes		4 años 1 mes	

Para el escenario optimista se aumentaron las ventas llegando a 8488, es decir, un 5%, se obtuvo una TIR del 34% demostrando al proyecto llamativo para los inversionistas, con un VPN de \$216.977.368,56. Para el escenario pesimista se redujeron las ventas a 7679,8, es decir, un 5%, se obtuvo una TIR de 29%, lo que demuestra que el proyecto genera un rendimiento suficiente para su desarrollo. Con ello, se considera atractivo para los inversionistas.

11. Análisis Estratégico

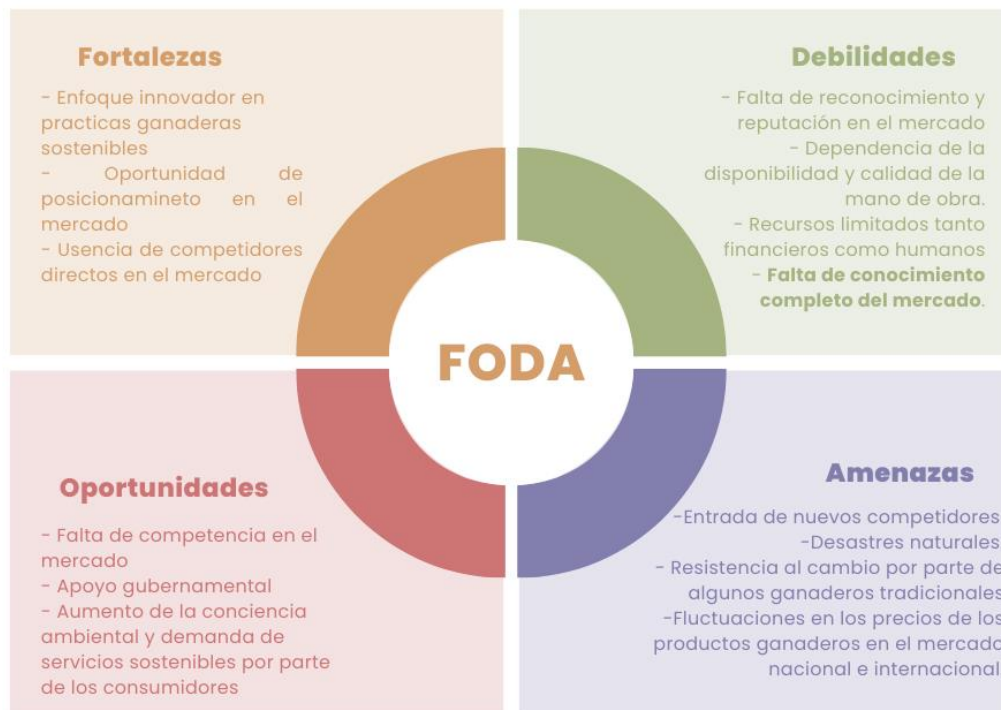
TAO, ubicado en la ciudad de Yopal en el departamento de Casanare, se destaca como una consultoría en ganadería sostenible comprometida con el desarrollo sostenible del sector Bovino. Su servicio ofrece un análisis del estado de la propiedad y animales que posee el cliente, estableciendo estrategias de apoyo para abarcar la problemática que este necesita mediante un

equipo de profesionales certificados; así como también brinda un servicio más amplio en donde el usuario tendrá a su disposición personal calificado de veterinaria, y monitoreo de datos de la situación de la hacienda. TAO se esfuerza por brindar un servicio de calidad que logra cumplir los objetivos de rentabilidad, crecimiento y aprovechamiento de los recursos de manera efectiva y sostenible.

11.1 Oportunidades competitivas

11.1.1 FODA

La matriz FODA proporciona una visión integral de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, permitiendo tomar decisiones y estrategias que fortalezcan la organización, es por esto una herramienta importante para TAO.

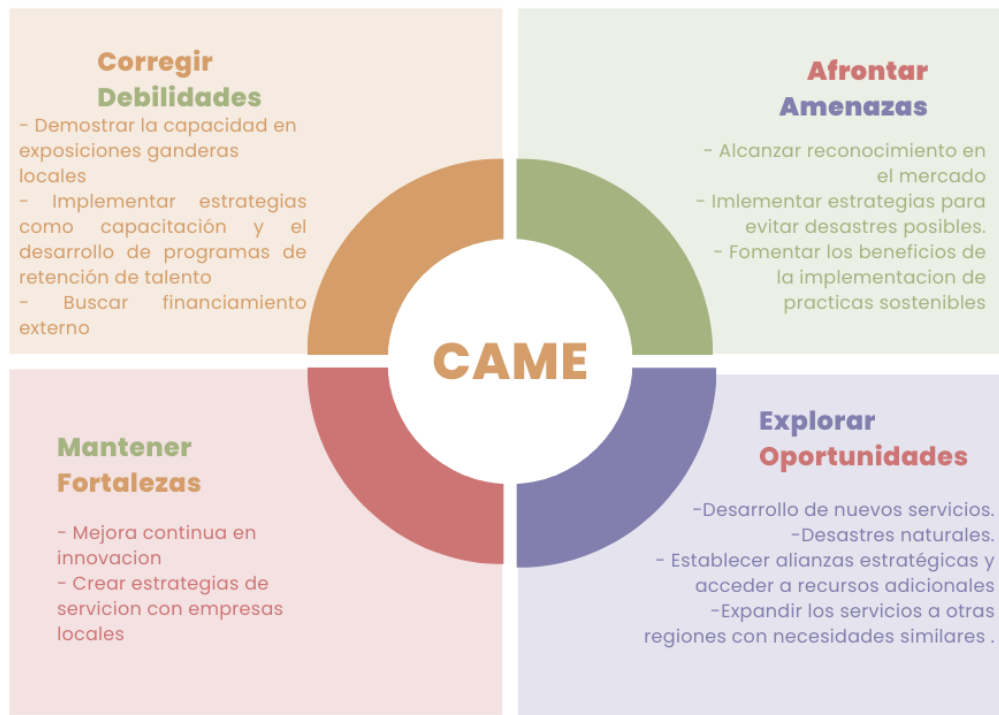
FODA**Figura 44.****FODA****11.1.2 CAME**

La matriz CAME es una herramienta valiosa para TAO. Esta matriz apoya los datos obtenidos en la matriz FODA mediante estrategias que permiten transformar las debilidades y amenazas en fortalezas y oportunidades.

CAME

Figura 45.

CAME



11.2 Direccionamiento Estratégico

Misión

Ser la consultoría en ganadería sostenible líder en la promoción y desarrollo de prácticas ganaderas sostenibles en Yopal, Casanare, mediante el servicio de consultoría especializada que contribuya al crecimiento y rentabilidad de la actividad ganadera, al tiempo en que se promueve la conservación del medio ambiente y el bienestar animal.

Visión

TAO para el año 2028 tiene como meta primordial, llegar a ser reconocidos como la principal consultoría en ganadería sostenible en Yopla, Casanare, reconocidos por la excelencia en el servicio, innovación en soluciones agropecuarias y compromiso con el desarrollo sostenible.

11.2.1 CANVAS

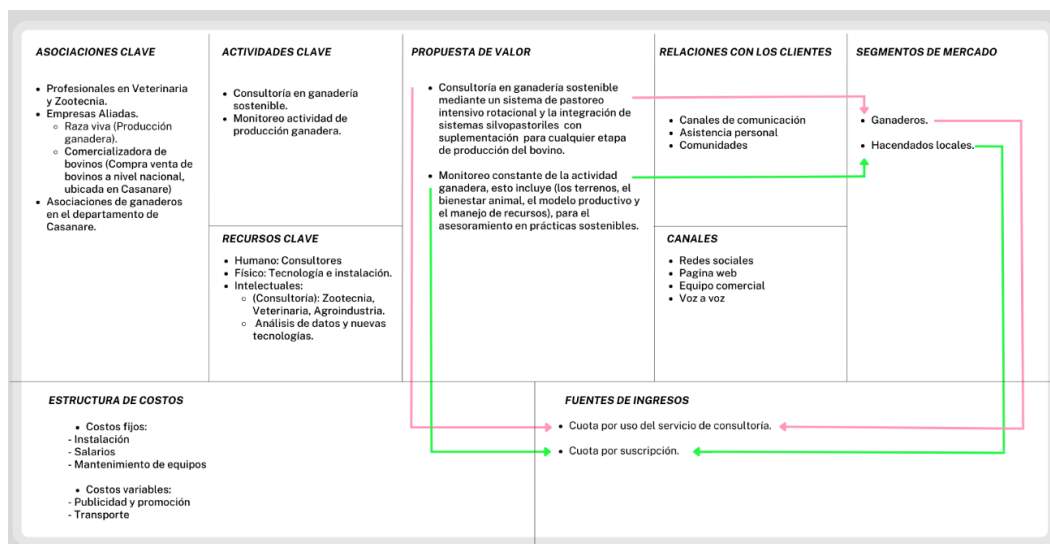
El modelo Canvas (Business Model Canvas) es una herramienta de planificación empresarias que se emplea en la descripción y visualización de los elementos claves de un modelo de negocio para comprender la viabilidad y potencial de manera clara.

El modelo se divide en 9 secciones, cada una las cuales representa un aspecto importante del modelo de negocios.

CANVAS

Figura 46.

CANVAS



12. Conclusiones

TAO como consultoria en ganaderia sostenible ubicado en Yopal, Casanare se expone como una propuesta de negocio solida. En dónde la investigación de mercados re afirma la demanda y el interés del mercado objetivo en este tipo de servicio de consultoria.

Para lograr que TAO alcance su objetivo es necesario implementar las estrategia de marketing, adaptándose al cambio de la demanda en el mercado para asegurar la fidelización de su clientes. Brindando conformidad con el servicio prestado.

El cumplimiento de los requerimientos legales es fundamental para brindar un servicio de calidad de TAO, de igual manera la gestión financiera adecuada que garantice la rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo de la empresa.

Los resultados financieros respaldan la rentabilidad y viabilidad de TAO, consolidando lo como un proyecto de alto impacto e importancia económica para sus inversionistas.

13. Recomendaciones

1. Se recomienda conocer a fondo el mercado de la región, realizando análisis exhaustivos el sector ganadero, incluyendo las necesidades y demanda de los ganaderos locales
2. Se recomienda adaptar los servicios de consultoría de tal manera que la brecha de mercado sea más amplia y asequible para el cliente

3. Se recomienda mantener actualizado el servicio de consultoría a las últimas tendencias y avances en ganadería sostenible, así como tecnología y practicas innovadores que beneficien al cliente
4. Se recomienda promover la educación mediante programas de formación y capacitación para ganaderos sobre prácticas sostenibles, manejo de bovinos y uso eficiente de recursos naturales
5. Se recomienda implementar tecnología en los servicios de consultoría, como sistemas de monitoreo remoto, software de gestión de fincas y aplicaciones móviles para facilitar la toma de decisiones y mejorar la eficiencia operativa
6. Se recomienda a la consultoría de ganadería sostenible el ser transparente y ético, manteniendo altos estándares en todas las operaciones, garantizando la confianza y la satisfacción de los clientes
7. Se recomienda realizar continuas retroalimentaciones del servicio obtenido por el cliente, para realizar las mejores pertinentes en el servicio.

Referencias Bibliográficas

ASOGANADO. (n.d.). *Página Principal* <https://www.asogonado.com/>

Benavides, S. F. & Meléndez, A. (2019). *Sistema agroecológico en ganadería para la producción de carne*. Caso estudio Finca El Palmar, Paz de Ariporo, Casanare. <http://hdl.handle.net/20.500.12495/2136>.

Briceño, V. (s). *Propuesta tecnológica-ambiental para reducir la huella de carbono en una finca ganadera ubicada en Sabanalarga, Casanare (Colombia)*. <http://hdl.handle.net/20.500.12495/3843>.

Coa | COA - Consultores y Operadores Agroindustriales, S.A.S. (n.d.). *Página Principal* <https://www.coagro.co/>

Computrabajo Colombia. (n.d.). *Salario medio Colombia abril 2024* <https://co.computrabajo.com/salarios/>

Consultoría Ganadera | Conocimiento Ganadero. (n.d.). *Ganadero*. <https://www.ganadero.com.ar/>

Contexto Ganadero. (2023, 5 julio). *La ganadería, un sector que pesa más que el cafetero en la economía: Beltrán*. <https://www.contextoganadero.com/economia/la-ganaderia-un-sector-que-pesa-mas-que-el-cafetero-en-la-economia-beltran>

De Investigación Agropecuaria – Corpoica, C. C. (2006). factores de degradación y tecnología de recuperación de praderas en los Llanos Orientales de Colombia. <http://bibliotecadigital.agronet.gov.co/handle/11348/3791>

Decreto 1071. (2015, 26 de mayo). *Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Administrativo Agropecuario, Pesquero y de Desarrollo Rural*. Presidente de la

República de Colombia

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=76838>

Decreto 1076 de 2015. (2015, 16 de mayo). *Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Administrativo Agropecuario, Pesquero y de Desarrollo Rural*

Presidente de la República de Colombia

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=78153>

Decreto 2113. (2017, 15 de diciembre). *Por el cual se adiciona un Capítulo al Título 3 de la Parte 13 del Libro 2 del Decreto 1071 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Administrativo Agropecuario, Pesquero y de Desarrollo Rural* Ministerio de Agricultura y desarrollo rural. <https://www.ica.gov.co/getattachment/f391611b-7fcb-496f-b7b0-dad5ba170e17/2017D2113.aspx>

Decreto 734. (2012, 13 de abril). *Por el cual se reglamenta el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública y se dictan otras disposiciones*. Congreso de la República de Colombia <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=46940>

Fedegan. (2023). Federación Colombiana de Ganaderos. <https://www.fedegan.org.co/estadisticas/general>

Fedegan. (2023, 2 3). *Proyecto de Ganadería Colombiana Sostenible*. <https://www.fedegan.org.co/programas/proyecto-ganaderia-colombiana-sostenible>

Fedegan. (2023, noviembre 9). *Inventario total de bovinos*. Federación Colombiana de Ganadería. <https://www.fedegan.org.co/datos-e-indicadores>

Flórez, C. E.; Villar, L. Puerta, N. & Berrocal, L. (2015, septiembre 1). *El proceso de envejecimiento de la población en Colombia: 1985-2050*. En: Fedesarrollo y Fundación Saldarriaga Concha. Misión Colombia Envejece: cifras, retos y recomendaciones. Editorial

- Fundación Saldarriaga Concha. Bogotá, pp. 14-80
<https://www.repository.fedesarrollo.org.co/handle/11445/1021>
- Gallo Aponte, W y Sanabria Rodelo, A. (2019). *Evaluación de impacto ambiental y ganadería extensiva en Colombia*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia, 2019.
<https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstreams/0e08b404-c874-4031-a755-5b0d1c168d7c/download>
- GANSO – Ganadería sostenible. (n.d.). *Página Principal* <https://ganso.com.co/website/>
- Gobierno de Colombia. (2023, 03 de mayo). *Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026*. Bogotá, D.C: Departamento Nacional de planeación.
<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/portalDNP/PND-2023/2023-05-04-bases-plan-nacional-de-inversiones-2022-2026.pdf>
- IDEAM. (2015, 12 4). *Estratégica Colombiana de Desarrollo Bajo Carbono*. Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible: [http://www.cambioclimatico.gov.co/estrategia-colombiana-de-desarrollo-bajo-en-carbono#:~:text=La%20Estrategia%20Colombiana%20de%20Desarrollo%20Bajo%20en%20Carbono%20\(ECDBC\)%20es,GEI\)%20del%20crecimiento%20econ%C3%B3mico%20nacional](http://www.cambioclimatico.gov.co/estrategia-colombiana-de-desarrollo-bajo-en-carbono#:~:text=La%20Estrategia%20Colombiana%20de%20Desarrollo%20Bajo%20en%20Carbono%20(ECDBC)%20es,GEI)%20del%20crecimiento%20econ%C3%B3mico%20nacional)
- León Sarmiento, A. (2016). *Ganadería colombiana sostenible: resultados del proyecto en las regiones de Boyacá, Santander y el piedemonte orinocense*. Universidad de los Andes.
- Ley 1150. (2007, 16 de Julio). *Por medio de la cual se introducen medidas para la eficiencia y la transparencia en la Ley 80 de 1993 y se dictan otras disposiciones generales sobre la contratación con Recursos Públicos*. Congreso de la República de Colombia
https://web.mintransporte.gov.co/jspui/bitstream/001/404/1/Ley_1150_2007.pdf

- Ley 1776. (2016, 29 de enero). *Por la cual se crean y se desarrollan las zonas de interés de desarrollo rural, económico y social, Zidres.* Congreso de la República de Colombia
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=74057#:~:text=Promover%20la%20inclusi%C3%B3n%20social%20y,agentes%20sociales%2C%20productivos%20y%20emprendedores>
- Ley 2048 (2022, 23 de noviembre). *Por medio de la cual se adiciona el artículo 20 de la ley 1176/07 y se dictan otras disposiciones.* Congreso de la República de Colombia.
<https://leyes.senado.gov.co/proyectos/index.php/textos-radicados-senado/p-ley-2022-2024/2829-proyecto-de-ley-248-de-2022>
- Ley 2181. (2021, 31 de diciembre). de 2021. *Por medio del cual se establecen normas para garantizar la seguridad de la cadena logística, prevenir los delitos transnacionales y se dictan otras disposiciones..* Congreso de la República de Colombia
<https://www.supervigilancia.gov.co/documentos/5450/ley-2181-del-31-de-diciembre-de-2021/>
- Ley 2294 (2023) *Por el cual se expide el plan nacional de desarrollo 2022- 2026 “Colombia potencia mundial de la vida* Congreso de la República de Colombia
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=209510#:~:text=Tiene%20como%20objetivo%20definir%20un,econ%C3%B3mica%20global%2C%20regional%20y%20nacional>
- Ley 99. (1993, 22 de diciembre). *Por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el Sector Público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental, SINA, y se*

- dictan otras disposiciones.* Congreso de la República de Colombia
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=297>
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (2017, 12 22). *Estrategia Colombiana de Desarrollo Bajo en Carbono (ECDBC)*. <https://www.minambiente.gov.co/cambio-climatico-y-gestion-del-riesgo/estrategia-colombiana-de-desarrollo-bajo-en-carbono-ecdbc/>
- Muñoz, P. A. C. (2005). Fundamentos de manejo de praderas para mejorar la productividad de la ganadería del trópico colombiano. *Ciencia Y Tecnología Agropecuaria*, 6(2), 5–13.
https://doi.org/10.21930/rcta.vol6_num2_art:42
- Páez Sierra, J y Castro Riveros, M. (2022). *Plan de negocios para una empresa de consultoría y asesoría en negocios agropecuarios “Farming Consultores S.A.S”*. Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales.
- Resolución 126 (2022, abril 19). *Por la cual se adoptan los Lineamientos de Política de Ganadería Bovina Sostenible - GBS 2022 - 2050 y se dictan otras disposiciones* Ministerio de Agricultura y Desarrollo Social
<https://www.minagricultura.gov.co/Normatividad/Resoluciones/RESOLUCI%C3%93N%20NO.%20000126%20DE%202022.pdf>
- Resolución 20223040006915 (2022, febrero 11). *Por la cual se adopta el Manual de Procedimientos para el Transporte, manejo y movilización de Animales en Pie y se dictan otras disposiciones”* Ministerio de Transporte.
<https://www.ica.gov.co/normatividad/normas-nacionales/resoluciones/2022>

- Romero-Hernández, A. (2023). *Sostenibilidad de la Ganadería Bovina en la Orinoquía: Caso municipio de Paz de Ariporo, Casanare*. Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de: <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/83494>
- SIC (Ed.). (2022). *Ganadería 4.0 en Colombia, una apuesta tecnológica*. Superintendencia de Industria y Comercio. <https://www.sic.gov.co/content/ganaderia-40-en-colombia-una-apuesta-tecnologica>
- Vergara, W. V. (Ed.). (2010). La ganadería extensiva y el problema agrario. El reto de un modelo de desarrollo rural sustentable para Colombia (Vol. 1, Issue 3). *Revista Ciencia Animal*. <https://ciencia.lasalle.edu.co/ca/vol1/iss3/3/>.
- Zendesk. (2024, February 23). *¿Cómo es el comportamiento del consumidor? Factores y KPI's*. <https://www.zendesk.com.mx/blog/como-es-comportamiento-consumidor/>