

Plan de negocios para la creación de una empresa de ganadería sostenible en el municipio
de Norosí, Sur de Bolívar

Danilo Andrey Duran García

Trabajo de Grado para Optar el título de Ingeniero Industrial

Director

Carlos Eduardo Diaz Bohórquez

Magister Ingeniería Industrial

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías físico-mecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2025

Agradecimientos

A mis padres, por ser mi mayor ejemplo de perseverancia, amor y apoyo incondicional. Gracias por creer en mí en cada paso de este camino, por sus consejos, sacrificios y por brindarme siempre las herramientas para alcanzar mis metas. Este logro no habría sido posible sin su confianza y fortaleza.

A Camila Yaruro, por su compañía incondicional y el impacto positivo que tuvo en mi vida durante este proceso. Gracias por tu apoyo y por los momentos compartidos que me motivaron a seguir adelante.

A todos ustedes, dedico este esfuerzo como muestra de gratitud por su presencia en mi vida y por ser pilares fundamentales en la construcción de mis sueños. Este logro también es suyo.

TABLA DE CONTENIDO

Introducción	11
1. Justificación.....	14
1.1 Análisis preliminar de la Idea de Negocio	14
1.2 Análisis del Sector.....	15
1.2.1 Análisis del Macroentorno.	15
1.2.2 Cinco Fuerzas de Porter	28
1.2.3 Descripción del producto	32
1.2.4 Propuesta de valor	33
1.2.5 Perfil del cliente y mercado objetivo	34
2. Objetivos	37
2.1 Objetivo General	37
2.2 Objetivos Específicos.....	37
3. Resultados Esperados.....	38
4. Marco de Referencia	39
4.1 Marco de Antecedentes	39
4.2 Marco Teórico	42
5. Metodología	46
6. Estudio de Mercado.....	47
6.1 Investigación de Mercados.....	47
6.1.1 Introducción	47

6.1.2 Descripción del Mercado	48
6.1.3 Análisis de la Demanda.....	50
6.1.4 Análisis de la Oferta.....	53
7. Plan de Mercadeo.....	65
7.1 Estrategia de producto.....	65
7.2 Estrategia de precio	66
7.3 Estrategia de Plaza	67
7.4 Estrategia de promoción.....	68
8. Análisis Técnico.....	70
8.1 Análisis del Proceso	70
8.1.1 Descripción del Producto	70
8.1.2 Proceso Productivo.....	71
8.1.2.1 Compra.....	71
8.1.2.2 Baño, Pesaje, Inspección y Aplicación de Medicamentos.....	72
8.1.3 Requerimientos de mano de obra directa	73
8.1.4 Costos de producción y operación	74
8.3 Diseño y Distribución de la Finca.....	77
9. Análisis Organizacional	83
9.1 Estructura Organizacional, Manual de Funciones y Requisitos Necesarios	83
9.1.1 Organigrama.....	84
9.2 Estructura salarial.....	85
10. Análisis Legal.....	85

11. Análisis de Responsabilidad Social y Ambiental	91
12. Análisis Financiero.....	94
12.5.1 Valor presente neto VPN	102
12.5.2 Tasa interna de retorno TIR	103
12.5.3 Periodo de recuperación de inversión PRI	103
13. Análisis Estratégico.....	104
14. Conclusiones	109
15. Recomendaciones.....	110
Referencias Bibliográficas	112

Lista de Tablas

Tabla 1. Metodología de las Etapas del Proyecto	46
Tabla 2. Estrategia de Producto	66
Tabla 3. Costos de la estrategia de comunicación	70
Tabla 4. Ficha Técnica del Producto	71
Tabla 5. Costo de Producción y Operación	74
Tabla 6. Construcción y Adecuación	75
Tabla 7. Requerimientos Técnicos	77
Tabla 8. Capacidad de la Finca	78
Tabla 9. Matriz de Evaluación de Proveedores	81
Tabla 10. Resumen Inversión Fija	95
Tabla 11. Inversión Diferida	95
Tabla 12. Capital de Trabajo	96
Tabla 13. Inversión Total	97
Tabla 14. Financiación	97
Tabla 15. Costos Fijos	98
Tabla 16. Costos Variables	99
Tabla 17. Proyección Precio Ganado por Kilogramo	99
Tabla 18. Ingresos	100
Tabla 19. Utilidad Estado de Resultados	101
Tabla 20. Matriz Eric	108

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Comportamiento del Producto Interno Bruto (PIB) 2014 – 2023.....	18
Figura 2. Comportamiento de la Inflación en Colombia.....	19
Figura 3. Matriz de Conclusión de Análisis PESTEL.....	28
Figura 4. Consumo Aparente per Cápita Anual de Carnes.....	30
Figura 5. Lienzo de Propuesta de Valor.....	34
Figura 6. Consumo Aparente de Carne de Bovino.....	51
Figura 7. Volumen de Exportaciones Bovinas.....	52
Figura 8. Precio Promedio Registrado de Ganado Gordo en Pie en Colombia.....	56
Figura 9. Comportamiento Histórico de Precios en Agua Chica, Cesar.....	58
Figura 10. Proyección de Precios Ganado Gordo en Pie para Agua Chica, Cesar.....	59
Figura 11. Diagrama de Operaciones para la Producción Ganadera.....	73
Figura 12. Foto Satelital de la Finca.....	78
Figura 13. Distribución de Potreros.....	80
Figura 14. Organigrama de la Empresa.....	84
Figura 15. Estructura Salarial.....	85
Figura 16. Verificación de Homonimia en SIC.....	86
Figura 17. Consulta de Disponibilidad del Nombre en la Cámara de Comercio Cartagena.....	86
Figura 18. Logo Vida Verde Ganadería.....	104
Figura 19. Matriz DOFA.....	106
Figura 20. Mapa de Procesos.....	107

Lista de Apéndices

Apéndice A. Análisis Financiero

Apéndice B. Estructura Salarial

Apéndice C. Manual de Funciones

“Los apéndices están adjuntos en la carpeta”

Resumen

Título: Plan de negocios para la creación de una empresa de ganadería sostenible en el municipio de Norosí, Sur de Bolívar. *

Autor: Danilo Andrey Duran Garcia. **

Palabras Clave: Sistema silvopastoril intensivo, Ganadería Sostenible, Bovinos.

Descripción: El proyecto consiste en la creación de una empresa de ganadería sostenible con un enfoque en la implementación de sistemas silvopastoriles intensivos (SSPI). Su objetivo principal es incrementar la productividad ganadera mientras se minimiza el impacto ambiental, promoviendo la sostenibilidad. Además, busca demostrar que es posible implementar un modelo ganadero eficiente y sostenible que optimice los recursos disponibles, fortalezca las relaciones comerciales, promueva el bienestar animal y responda a las crecientes demandas del mercado por productos responsables.

* Trabajo de Grado

** Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.
Director: Carlos Eduardo Diaz Bohórquez. Magister Ingeniería Industrial.

Abstract

Title: Business plan for the creation of a sustainable livestock enterprise in the municipality of Norosí, Sur de Bolívar. *

Author: Danilo Andrey Duran Garcia. **

Key words: Intensive silvopastoral system, Sustainable Livestock, Cattle.

Description: The project consists of the creation of a sustainable livestock enterprise with a focus on the implementation of intensive silvopastoral systems (SSPI). Its main objective is to increase livestock productivity while minimizing environmental impact and promoting sustainability. It also seeks to demonstrate that it is possible to implement an efficient and sustainable livestock model that optimizes available resources, strengthens commercial relationships, promotes animal welfare, and responds to growing market demands for responsible products.

* Degree Work

** Faculty of Physical-mechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies. Director: Director: Carlos Eduardo Diaz Bohórquez. Master in Industrial Engineering.

Introducción

La ganadería desempeña un papel fundamental en la economía de Colombia, ya que es un sector que contribuye significativamente al PIB (Producto Interno Bruto) nacional y al sustento de numerosas familias rurales (FEDEGAN, 2024). Sin embargo, el modelo tradicional e intensivo de producción ganadera ha generado impactos ambientales adversos y ha puesto en riesgo la sostenibilidad a largo plazo de este sector (Saiz, 2010). En este contexto, surge la necesidad de desarrollar alternativas que permitan integrar la productividad agrícola con la conservación del medio ambiente, la generación de empleo y el bienestar animal.

El presente plan de negocios se enfoca en la creación de una empresa de ganadería en Colombia, con la intención de aplicar métodos sostenibles como la ganadería regenerativa y sistemas silvopastoriles intensivos. Con esto se busca que la producción de carne por hectárea se incremente hasta dos o tres veces más mediante un manejo efectivo y un aumento en la producción de pasto y forraje. Esto garantiza una alimentación continua para los animales durante todo el año, con un menor requerimiento de espacio para generar la misma cantidad de productos cárnicos. Además, esta práctica promueve un impacto ambiental favorable y una rentabilidad elevada (Eccardi y Suarez, 2021). Asimismo, se busca mejorar la gestión de los recursos agrícolas mediante la implementación de un sistema de planificación y toma de decisiones eficaz.

Para este proyecto, se recopilará información que abarcará aspectos relacionados con la ganadería sostenible. Se emplearán herramientas propias de la ingeniería industrial, tales como el estudio del entorno, la investigación de mercado, el plan de mercadeo, la estrategia de marketing, el análisis técnico de los procesos involucrados, el esquema organizativo, el análisis legal, financiero y las estrategias pertinentes.

Se espera que los resultados de este análisis conduzcan al diseño de una guía práctica que proporcione las herramientas necesarias y el conocimiento requerido para la implementación exitosa de este proyecto de ganadería sostenible. Además, la elaboración de este plan de negocios pretende ser la base para formular un proyecto de agro emprendimiento, para así poder concursar en diversas fuentes de financiamiento del país.

Cumplimiento de Objetivos

Objetivo	Cumplimiento
Analizar el entorno macroeconómico y microeconómico del sector de ganadería bovina, con el fin de identificar factores externos que permitan determinar las amenazas y oportunidades para el plan de negocio.	Página 13 - 34
Desarrollar el análisis del mercado, a partir de la recopilación e investigación de fuentes secundarias, con el fin de identificar la viabilidad comercial, toma de decisiones estratégicas y definir el público objetivo.	Página 47 - 53
Diseñar un plan de mercadeo para la empresa de ganadería bovina.	Página 65 - 68

<p>Elaborar un análisis técnico con la descripción de procesos y operaciones para el funcionamiento de la empresa.</p>	<p>Página 70 - 78</p>
<p>Estructurar un esquema organizativo de la empresa de ganadería.</p>	<p>Página 83 – 85, apéndice B y apéndice C</p>
<p>Realizar un análisis legal de la empresa de ganadería, determinación de la figura jurídica de la empresa, estudio de las reglamentaciones y buenas prácticas para el sector de ganadería bovina.</p>	<p>Página 86 - 90</p>
<p>Realizar un estudio del impacto social y ambiental de la producción de ganado bovino.</p>	<p>Página 92 - 94</p>
<p>Realizar un análisis financiero, de rentabilidad y factibilidad.</p>	<p>Página 95 – 104, Apéndice A</p>
<p>Diseñar estrategias para la puesta en marcha de la empresa de ganadería.</p>	<p>Página 104 – 108</p>

1. Justificación

1.1 Análisis preliminar de la Idea de Negocio

Esta idea de negocio surge de la búsqueda de una alternativa a la ganadería tradicional que permita una mayor rentabilidad, a la vez que optimice los recursos naturales y la sostenibilidad. Por ello, se pretende estudiar y aplicar métodos como los sistemas silvopastoriles (SSP), que facilita el aumento de la productividad y la reducción de costos, factor clave en este plan de negocio.

Con estos métodos se busca evitar el uso de técnicas ganaderas tradicionales en la implementación de este proyecto, como el pastoreo extensivo, una de las principales causas de la degradación ambiental. Según Marín (2017) este tipo de práctica requiere de grandes extensiones de tierra, y para abastecer este requerimiento se están deforestando extensas áreas de bosques naturales al convertirlos en potreros para la ganadería extensiva y semi-extensiva, estas actividades han venido impactando negativamente nuestros ecosistemas en Colombia.

En cuanto a la industria ganadera, esta desempeña un factor de gran importancia para la economía Nacional, según la Federación Colombiana de Ganaderos (FEDEGAN 2024) representa el 1,7% del PIB Nacional y genera alrededor de un millón de empleos directos, a pesar de lo anterior, la actividad ganadera bovina en Colombia solo se ha ocupado del aumento del inventario bovino y en el área ocupada por este, pero la productividad media sigue estando estancada, afectando el desarrollo de la competitividad de la ganadería; sin embargo, aunque su producción sigue siendo significativa, su importancia en el desarrollo del país a tendido a disminuir en el último siglo (Baleta et al., 2019).

Dada la importancia de la ganadería bovina para el país, y sumado a que el consumo de carne de res se ha mantenido constante con el tiempo, se considera conveniente optimizar los procesos e implementar el uso de técnicas y tecnologías que ayuden a reducir los costos de su producción.

El objetivo del proyecto es demostrar la viabilidad de crear una empresa ganadera que utilice tecnologías para mejorar la productividad y métodos como los sistemas silvopastoriles intensivos (SSPI), junto con prácticas de la ganadería regenerativa para reducir los costos de producción, así como también lograr una mayor rentabilidad en menos tiempo y espacio, a la vez que contribuye al mejoramiento de las condiciones ambientales. Además, se busca generar fuentes de ingreso y empleo.

Este sistema SSPI ofrece un entorno adecuado para los animales, aumentando su productividad, y contribuyen al equilibrio hídrico del suelo y a la reducción de la erosión. Además, de un ecosistema construido para el ganado que ayuda en la fotosíntesis para transformar el dióxido de carbono emitido en beneficio ecológico para el planeta.

Por otro lado, los consumidores exigen cada vez más prioridad a los productos de origen sostenible, haciendo hincapié en los métodos de producción éticos, la protección del medio ambiente y el bienestar de los animales. Por tanto, reconocer este segmento de mercado presenta una oportunidad convincente para establecer una empresa ganadera sostenible, acorde a la evolución de las preferencias de los consumidores y los valores de la sociedad.

1.2 Análisis del Sector

1.2.1 Análisis del Macroentorno.

En el estudio del macroentorno se usará la herramienta de Análisis PESTEL para comprender mejor el entorno, identificar oportunidades y amenazas, esto permitirá tomar decisiones estratégicas y adaptarse eficazmente a los cambios del sector de ganadería bovina.

1.2.1.1 Sector Político. En Colombia, la Constitución Política en el artículo 333 garantiza la libertad de participación en actividades económicas tanto para empresas como para individuos. Esta libertad comprende la producción de bienes, la prestación de servicios, la compra y venta de productos, la inversión y la contratación laboral, entre otras acciones, que se desarrollen dentro del bien común. Este principio constitucional respalda el libre desarrollo económico en el país y da la libertad de crear oportunidades de negocio (*Constitución Política de Colombia [Const], 1991*).

En el ámbito de la ganadería, se ha observado una evolución en las políticas públicas durante las últimas décadas, marcada por decretos y leyes diseñados para garantizar la salubridad y calidad en esta actividad. De acuerdo con Díaz y Burkart (2017), las leyes más relevantes comenzaron a regir a partir del año 2003, estableciendo normativas relacionadas con la trazabilidad, la inocuidad, el bienestar animal y la sostenibilidad. Destacan entre ellas los decretos 616 de 2006 y 1500 de 2007, que especifican los requisitos sanitarios y de seguridad que deben cumplirse en el sector. Gran parte de estas políticas han estado orientadas hacia la mejora de la productividad y la competitividad.

En años recientes, se han formulado políticas clave para impulsar la sostenibilidad del sector ganadero, la resolución 000126 de 2022 pretende implementar la Política de Ganadería Bovina Sostenible-GBS 2022-2050, para reducir los impactos negativos derivados de la ganadería bovina extensiva en el medio ambiental, como la deforestación y la emisión de gases de efecto invernadero. En este sentido, se propone promover prácticas ganaderas sostenibles mediante ajustes en los métodos de producción. Esto refleja un enfoque de las políticas hacia el desarrollo sostenible y la mitigación del impacto ambiental en el ecosistema.

Estas políticas se complementan con el plan nacional de desarrollo de Colombia 2022 – 2026 que tiene como uno de los pilares fundamentales el derecho a la alimentación en el artículo 3, del (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2023), que:

Busca que las personas puedan acceder, en todo momento, a una alimentación adecuada. Se desarrolla a través de tres pilares principales: disponibilidad, acceso y adecuación de alimentos. Bajo este contexto, se establecen las bases para que progresivamente se logre la soberanía alimentaria y para que todas las personas tengan una alimentación adecuada y saludable, que reconozca las dietas y gastronomías locales y que les permita tener una vida activa y sana (p.604).

Así mismo, en el actual gobierno del presidente Gustavo Petro se presentó la Reforma Rural Integral, mediante la cual el gobierno busca brindarles a los campesinos las herramientas necesarias para que la tierra sea productiva, condiciones de bienestar y buen vivir para la población rural (Unidad de implementación del acuerdo de paz, 2023). Uno de los pilares que aborda es el acceso integral y uso de la tierra, este tiene como propósito democratizar el acceso a la tierra. En un acuerdo entre el gobierno y FEDEGAN, se plantea que los Sistemas Silvopastoriles Intensivos SSPI, son una opción que se ajusta a los propósitos gubernamentales de la democratización de la tierra, junto a la recuperación económica y social del campo. A razón de que los SSPI permiten: 1) mayor cantidad de ganado por hectárea, lo que representa más ganadería en menos área, 2) liberación de tierra fértil para reforestación o agricultura, 3) Recuperación de la naturaleza en las áreas de producción ganadera (antes "potreros"), 4) Mejoramiento del ingreso, de los entornos de la vida campesina y de la construcción de tejido social (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2023).

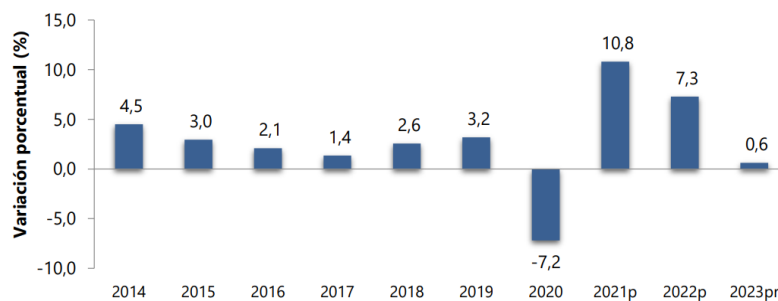
La adopción de los SSPI, como el modo de producción generalizado de la ganadería colombiana, podría reducir la ganadería a 20 millones de hectáreas para la producción de carne y leche, y liberaría 14 millones de hectáreas para reforestación y producción de alimentos de origen agrícola (como se citó en contextoganadero, 2022).

En resumen, Colombia ha evidenciado un compromiso por parte de las políticas públicas hacia el desarrollo sostenible y la mejora continua en el sector ganadero. La evolución normativa, desde la garantía de la salubridad y calidad hasta el impulso de prácticas respetuosas con el medio ambiente, refleja un enfoque integral entre la actividad económica, la protección del entorno y el bienestar social. Además, la alineación de estas políticas con el Plan Nacional de Desarrollo y la reforma rural, que prioriza el acceso a una alimentación adecuada y sostenible, muestra un compromiso conjunto por parte del gobierno para enfocar esfuerzos y recursos en este sector.

1.2.1.2 Sector Económico. Para analizar la situación económica del país, comenzaremos con un estudio macroeconómico, donde un indicador crucial es el comportamiento histórico del Producto Interno Bruto (PIB).

Figura 1

Comportamiento del Producto Interno Bruto (PIB) 2014 - 2023



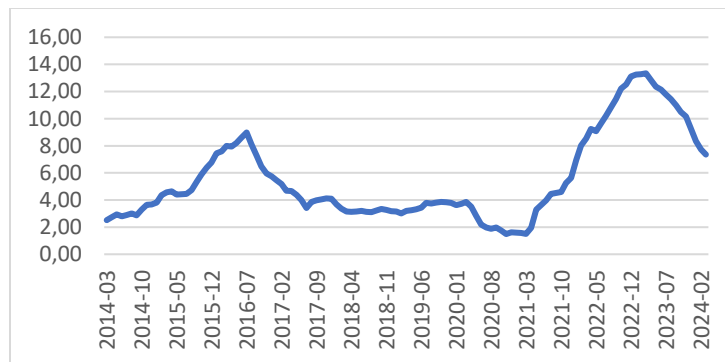
Nota. Adaptado de *Comunicado de Prensa DANE [Gráfico]*, por DANE, 2024, (<https://www.dane.gov.co/files/operaciones/PIB/cp-PIB-IVtrim2023.pdf>)

La gráfica muestra volatilidad en la economía colombiana, con un crecimiento económico moderado en el PIB en general, excepto en el año 2020, cuando hubo una caída de alrededor del -7%, marcando el valor más bajo en los años analizados. Esta disminución se atribuye al impacto del COVID-19, que obligó al país a detener muchas de sus actividades económicas. A pesar de esto, se observa un crecimiento en los años posteriores, lo que refleja la resiliencia de la economía nacional.

Después de haber descrito el PIB de los últimos años, se procede a analizar la inflación en Colombia en la siguiente gráfica:

Figura 2

Comportamiento de la Inflación en Colombia



Nota. Elaboracion propia con datos de Inflacion Total, (2024), por Banco de la República, 2024, (<https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/inflacion-total-y-meta>)

La inflación en Colombia desde 2014 hasta 2024 muestra una dinámica compleja, marcada por fluctuaciones significativas que reflejan los desafíos y las respuestas de la economía nacional. El pico de inflación en 2016, que rozó el 8.5%, sugiere una presión inflacionaria intensa. La tendencia decreciente hasta 2020 indica una fase de recuperación y estabilización, probablemente como resultado de medidas correctivas y un entorno económico global favorable. Sin embargo, el aumento hacia 2023 podría estar asociado con las secuelas económicas de la pandemia, cambios

en la política fiscal o monetaria. La disminución proyectada hacia el tercer trimestre de 2024 apunta a una posible normalización de la economía, reflejando la adaptación a las nuevas condiciones post-pandemia y la efectividad de las estrategias implementadas para mitigar la inflación.

Por otro lado, la pobreza en Colombia, medida tanto en términos monetarios como multidimensionales, sigue siendo un desafío significativo. Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2024) en 2023, la incidencia de pobreza monetaria fue del 12,1%, mientras que la pobreza multidimensional también se mantuvo en el mismo nivel. Estos altos niveles de pobreza afectan negativamente el crecimiento económico al limitar el acceso a recursos y oportunidades para la población, así mismo, la pobreza afecta indirectamente el consumo de carne de res en Colombia a través de factores como el precio y la preferencia por otras carnes de menor valor.

En cuanto a la ganadería, esta desempeña un papel significativo en la economía al contribuir a la generación de empleo, genera alrededor de un millón de puestos de trabajo, casi el 4,6 % del total de empleo nacional, este significativo número de empleos se puede atribuir a las grandes extensiones de tierras aptas para la ganadería en Colombia, lo que convierte al sector en uno de los pilares principales de la actividad agropecuaria del país, por ende, la economía en el sector ganadero se le atribuye una contribución en el PIB nacional de 1.8% en 2023. Además, representa el 20.2% del PIB del sector agropecuario y el 51.5% del PIB pecuario (FEDEGAN, 2024). Estos datos destacan la importancia de la ganadería para la economía nacional y el sector agropecuario.

1.2.1.3 Sector Social. Dentro del marco del plan de desarrollo nacional, se destaca el reconocimiento del derecho humano a la alimentación como uno de sus pilares fundamentales, uno de los objetivos principales de este plan es “promover la producción local de alimentos e insumos,

y fomentar los circuitos cortos de producción y distribución de alimentos para que toda su población tenga una alimentación suficiente, adecuada, sana e inocua que conlleve progresivamente a la soberanía alimentaria” (DNP, 2023, p.144). Se evidencia que el gobierno ha diseñado políticas en pro de la promoción y fortalecimiento de la producción alimentaria.

Sin embargo, esta es una problemática que aun afecta al país, de acuerdo con la Encuesta Nacional de Situación Alimentaria y Nutricional la desnutrición crónica afecta a 1 de cada 10 adolescentes en el país, y más del 50% de los hogares colombianos enfrentan dificultades para acceder a una alimentación adecuada (Instituto Colombiano de Bienestar Familiar [ICBF], 2015). Por lo cual, es importante abordar esta problemática desde una perspectiva integral, buscando el acceso equitativo a alimentos nutritivos, lo que mejorará la salud de la población y elevará su calidad de vida.

Las anteriores problemáticas que afectan a nuestra sociedad ponen a la vista la importancia de considerar cómo la ganadería incide en nuestro entorno. Este aspecto ha sido objeto de estudio, como se evidencia en la investigación llevada a cabo por Perez Marulanda & Castro Nunez (2023) donde se afirma que existe una correlación positiva entre la ganadería y la desnutrición infantil, esta conexión se atribuye principalmente a la deforestación y otras prácticas asociadas a la ganadería tradicional. En el mismo estudio, se insiste en la necesidad de adoptar prácticas ganaderas sostenibles, mediante arreglos silvopastoriles, para mitigar los impactos negativos generados. Estas recomendaciones subrayan la urgencia de implementar medidas que promuevan una ganadería más responsable y respetuosa con el medio ambiente, lo que contribuirá no solo a mejorar la salud de la población, sino también a preservar nuestros recursos naturales para las generaciones futuras.

No obstante, la desigualdad en Colombia es un desafío significativo. El país tiene una alta desigualdad medida por el coeficiente de Gini (0,53), fue el más alto de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y, además, se ubica también como el segundo más alto en la región, solo superado por Brasil. esta situación se ha agravado debido a la pandemia. El impacto económico y social ha empujado a más personas a la pobreza (PORTAFOLIO, 2021).

Por otra parte, en el sur de Bolívar, la situación de seguridad es alarmante debido a los enfrentamientos entre grupos armados ilegales. Estos grupos, como el ELN, las disidencias de las FARC y las Autodefensas Gaitanistas de Colombia (AGC – Clan del Golfo), están en una disputa constante por el control del territorio, las economías ilícitas y las rentas criminales derivadas de la extorsión. Como resultado, más de 1.500 personas se encuentran en condición de desplazamiento en municipios como Morales, Arenal del Sur, Norosí, Río Viejo y Santa Rosa del Sur. Además, el Gaula Militar ha intensificado su lucha contra la extorsión y el secuestro en la zona, implementando campañas para combatir estas prácticas criminales, la situación sigue siendo un desafío que requiere una acción entre las autoridades locales y el Gobierno nacional para prevenir futuros desplazamientos y garantizar la seguridad de los ciudadanos en estas localidades (Semana, 2024).

Sin embargo, hay que mencionar, que la falta de mano de obra capacitada en las zonas rurales de Colombia es un desafío que afecta el desarrollo agrícola y económico del país. Existen importantes brechas entre el mundo rural y el urbano, y estas impactan el desarrollo de las poblaciones. El dinamismo poblacional en las áreas urbanas ha evolucionado exponencialmente, mientras que el ámbito rural se ha rezagado debido a la falta de oportunidades. La presencia

histórica de violencia y el déficit de educación son factores que contribuyen a esta brecha (Mora Martínez, 2021).

Otro factor para analizar son los hábitos de consumo de los colombianos, según la Encuesta Nacional de Situación Nutricional (ENSIN), uno de cada tres jóvenes o adultos tiene sobre peso, esto es debido a los malos hábitos alimenticios llevado de la mano de que cada vez hay más oferta de alimentos procesados, frituras y dulces, todo esto propicia la obesidad debido a las deficiencias nutricionales (ICBF, 2015). Por tanto, resulta necesario fomentar en la población colombiana la conciencia sobre la importancia de optar por una dieta equilibrada y la necesidad de consumir alimentos que no solo satisfagan el hambre, sino que también proporcionen los nutrientes esenciales para el organismo.

Para este informe es importante analizar el comportamiento del consumo de carne bovina de los colombianos, respecto a esto FEDEGAN (2024) en los datos de consumo de carne de bovino (kg/persona/año) muestra una tendencia decreciente en el consumo aparente de carne de bovino por persona por año en los últimos cinco años, desde aproximadamente 20.1 kg en 2018 hasta alrededor de 17.7 kg en 2023. Este descenso podría estar influenciado por factores económicos que afectan los precios, como una fuerte inflación en el precio de la carne en el 2021.

Entre 2018 y 2023, se observa una disminución constante en el consumo de carne de bovino. Esto podría indicar una transición en los factores económicos como el aumento de precios o la disminución del poder adquisitivo, ya que según datos del DANE (2023), el promedio de la proporción que enfrentan las personas en pobreza multidimensional para el total nacional fue 40,1%, lo que nos muestra que el país enfrenta una situación de pobreza que puede influir en la capacidad adquisición de carne bovina.

1.2.1.4 Sector Tecnológico. Este sector se enfoca en la Investigación, Desarrollo e Innovación para analizar las herramientas y prácticas que fortalezcan la capacidad de producción, adaptabilidad y eficiencia del uso de recursos. también se espera que se puedan generar ventajas competitivas frente a la competencia u otros proyectos similares, así como también favorecer un enfoque en la sostenibilidad.

En el país disponemos de organizaciones como AGROSAVIA “cuyo propósito es trabajar en la generación del conocimiento científico y el desarrollo tecnológico agropecuario a través de la investigación científica, la adaptación de tecnologías, la transferencia y la asesoría con el fin de mejorar la competitividad de la producción, la equidad en la distribución de los beneficios de la tecnología, la sostenibilidad en el uso de los recursos naturales” (Corporación colombiana de investigación agropecuaria [AGROSAVIA], 2024). Esta entidad proporciona recursos intelectuales y herramientas esenciales que son fundamentales para el desarrollo de este proyecto.

Entre las principales tecnologías e innovaciones que están transformando la producción agropecuaria se encuentra, Blockchain (cadena de bloques), internet de las cosas, analítica de drones, Big Data Analytics (analítica de grandes volúmenes de datos), robots agrícolas y Wireless Remote Sensors (sensores remotos inalámbricos).

Entre otras propuestas tecnológicas que se están desarrollando en el país, tenemos SIGMA que trata de una herramienta tecnológica clave para la inspección, vigilancia y control de la movilización de animales y productos de riesgo. La integración de estas tecnologías en el sector agropecuario implica aprovechar su capacidad para colaborar y generar sinergias con los conocimientos tradicionales con el propósito de avanzar hacia una agricultura 4.0 verde, enfocada en la sostenibilidad y adaptada a las demandas del consumidor.

1.2.1.5 Sector Ecológico. El medio ambiente y los recursos naturales son esenciales para la vida, por lo que es crucial administrarlos de manera óptima. Dado que estos recursos son limitados, y su uso inadecuado puede conducir a la ruina, como plantea Hardin (2012) en la tragedia de los comunes, este ejemplo puede compararse con la ganadería extensiva, donde se utilizan grandes extensiones de tierra que a menudo son poco aprovechadas por el ganado. La región amazónica representa el mayor porcentaje de bosques naturales en Colombia, estos están siendo transformados para la ganadería extensiva y semiextensiva, lo que provoca impactos negativos en el agua, el suelo y el aire, que al final terminan dañando todo nuestro ecosistema (Baleta et al., 2019).

Cabe destacar las principales problemáticas que terminan causando estos daños medio ambientales e insostenibilidad en la actividad ganadera, como el impacto ambiental en áreas protegidas, pasturas de baja productividad, escasa generación de valor agregado, insuficiente asistencia técnica, baja adopción tecnológica y alta intermediación en la comercialización de productos primarios como el ganado en pie y la leche cruda (Sandoval et al., 2023).

En respuesta a esta situación, diversas iniciativas públicas y privadas han trabajado promoviendo la evolución de los sistemas ganaderos hacia modelos sostenibles. Estos esfuerzos buscan reducir las emisiones, adaptarse a los impactos del cambio climático y mejorar la productividad y rentabilidad del sector.

Con todo esto, surgen iniciativas por parte del gobierno para lograr una transformación hacia la sostenibilidad como la resolución 126 del 2022 la cual establece los Lineamientos de Política para la Ganadería Bovina Sostenible – GBS / 2022 – 2050 (LPGBS) que pretenden sentar bases para que la ganadería en Colombia, sea un pilar para el manejo adecuado del paisaje, el mejoramiento continuo de la calidad, la productividad, la rentabilidad y el bienestar multidimensional, así como

la competitividad de la cadena de valor con particular diferenciación e interés en el nivel territorial y sectorial, la contribución a la adaptación y mitigación del cambio climático y el cumplimiento de la meta de carbono neutralidad del país, mediante la reducción de la emisión de Gases de Efecto Invernadero – GEI, bajo los preceptos de la sostenibilidad en todas sus dimensiones.

Una de las herramientas de este proyecto para lograr la sostenibilidad y tener un impacto ambiental positivo es la ganadería regenerativa que va junto con los SSPI “pretende ser lo opuesto a la extensiva, es decir, un pastoreo intensivo de altas densidades, con cortos periodos de ocupación y óptimo tiempo de reposo; con altos índices de cosecha y forrajeo de árboles y arbustos, para lograr así la regeneración del suelo” (Eccardi & Suarez, 2021). Este sistema va de la mano con los Lineamientos de Política para la Ganadería Bovina Sostenible, para así lograr un mejoramiento tanto en la competitividad como en la salud de nuestro ecosistema.

1.2.1.6 Sector Legal. Para cualquier empresa en el país, y especialmente al iniciar un nuevo proyecto, es crucial realizar un análisis legal. Este proceso implica conocer las leyes que pueden impactar y guiar el curso del proyecto. En el sector ganadero, la trazabilidad surge como un factor fundamental. Garantiza la calidad y seguridad de los alimentos, así como la prevención y control de enfermedades. En 2013, el gobierno sacó la Ley 1659. Para abordar los aspectos técnicos de la trazabilidad, se publicó el Decreto 1500 de 2007 y la Resolución 2341 de 2007, los cuales establecen los estándares mínimos que deben cumplir los productores, como la identificación individual de los animales y el registro correspondiente para cada bovino en el predio.

En cuanto al manejo de los predios, el Decreto 1500 del 2007 junto con la Resolución 2341 del 2007 regulan los requisitos sanitarios de inocuidad en la producción primaria. Dado que este proyecto contempla la gestión de ganado de doble propósito, es esencial considerar el Decreto 616 de 2006, artículo 5, que establece los requisitos para los productores de leche.

Para el bienestar animal, la ley más reciente es la Ley 1774 del 2016, también conocida como la ley contra el maltrato animal. Esta legislación reconoce a los animales como seres sintientes, y exige su protección contra el sufrimiento y el dolor. Además, establece sanciones para los actos de crueldad animal.

En lo referente a la sostenibilidad en temas legales más reciente y que proyecta tener gran impacto es la resolución 126 de 2022, “que pretenden sentar las bases para que la ganadería en Colombia, sea un pilar para el manejo adecuado del paisaje, el mejoramiento continuo de la calidad, la productividad, la rentabilidad y el bienestar multidimensional, así como la competitividad de la cadena de valor con particular diferenciación e interés en el nivel territorial y sectorial, la contribución a la adaptación y mitigación del cambio climático y el cumplimiento de la meta de carbono neutralidad del país”.

Es esencial cumplir con las regulaciones legales en el sector ganadero para asegurar la calidad de los productos, el bienestar de los animales y la protección del medio ambiente. El cumplimiento de estas normativas no solo beneficia a las empresas y productores, sino que también ayuda positivamente en la sociedad.

1.2.1.7 Conclusiones del Análisis Pestel.

Figura 3

Matriz de Conclusión de Análisis PESTEL para Cada Factor

Factores clave		Impacto	Duración	total	Oportunidad	Amenaza
Factor	Descripción	Alto = 3 ptos	Alto = 3 ptos			
		medio = 2 ptos	medio = 2 ptos			
		bajo = 1 ptos	bajo = 1 ptos			
Político	Plan Nacional de Desarrollo de Colombia 2022 – 2026	3	2	6	X	
	Reforma Rural Integral	2	2	4	X	
	Decretos y Leyes	2	3	6	X	
Económico	Producto Interno Bruto (PIB).	3	3	9	X	
	Niveles de Pobreza	2	3	6		X
	La inflación en Colombia	3	3	9		X
	Crecimiento PIB Bovino	3	3	9	X	
Social	Ganadería tradicional y Desnutrición Infantil	3	2	6	X	
	Disminución en el Consumo de Carne de Bovino	3	2	6		X
	Delincuencia y Grupos al Margen de la Ley	3	2	6		X
	Falta de Mano de Obra	2	3	6		X
	Desigualdad	3	2	6		X
Tecnológico	Trazabilidad ICA	3	3	9	X	
	Agricultura 4.0	3	3	9	X	
Ambiental	Sistemas Silvopastoriles	3	3	9	X	
	Política de Ganadería Bovina Sostenible- GBS 2022-2050	3	3	9	X	
Legal	Resolución 126 de 2022	3	3	9	X	

Esta matriz evalúa factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales, describiendo su impacto, duración y si representan una oportunidad o amenaza. El análisis PESTEL ayuda a identificar cómo estos factores externos pueden influir en el proyecto, por lo que resulta estratégico aprovechar las oportunidades y mitigar los riesgos que nos presenta la matriz.

1.2.2 Cinco Fuerzas de Porter

Esta herramienta nos permite analizar el microentorno, un componente importante para comprender la estructura competitiva de la industria, así como también identificar factores de rendimiento y de influencia en el sector.

1.2.2.1 Poder de Negociación de los Compradores. El poder de negociación del cliente puede verse influenciado por diversos factores. El lugar donde se realiza la venta es uno de ellos, si la negociación se hace en la finca y el productor considera que las ofertas no son atractivas, puede optar por no vender, y esperar una oferta más favorable cuando el mercado presente más demanda. Si el productor traslada el ganado a la plaza o frigorífico para venderlo, sin haber asegurado previamente la venta, corre el riesgo de encontrarse con una oferta poco favorable, ya que éstas pueden variar a corto plazo según la demanda del mercado, por lo tanto, en este escenario, los compradores tienen un mayor poder de negociación.

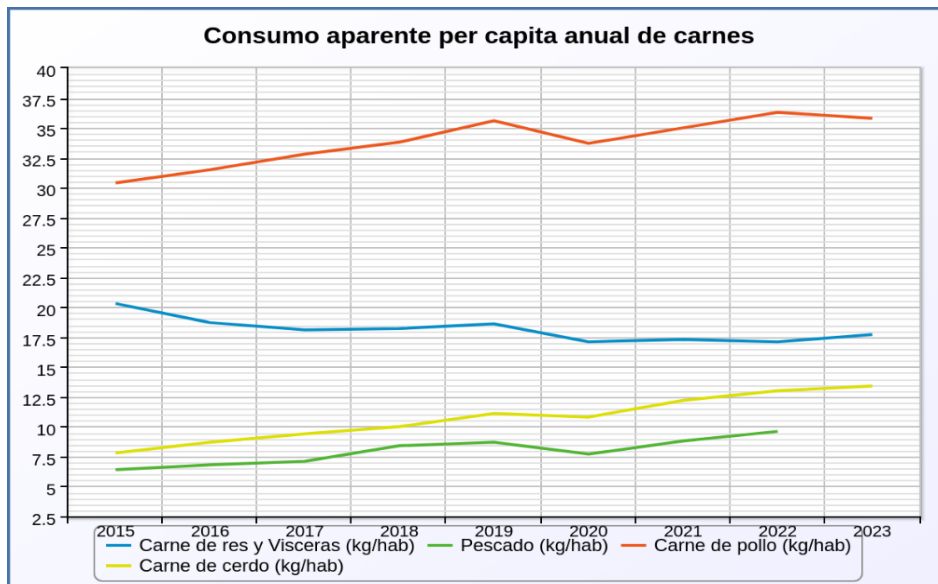
Para mitigar esto, se emplean diversas estrategias para la venta del ganado, como la implementación de plataformas web, aplicaciones móviles, negociaciones previas con potenciales clientes, que ofrezcan una negociación más conveniente para el productor, y un análisis de los periodos del año donde los precios estén al alza.

1.2.2.2 Poder de Negociación de los proveedores. En los proyectos ganaderos los principales proveedores de insumos y servicios para el funcionamiento de esta son los proveedores de alimentación, equipamiento y herramienta, veterinarias y tecnología. En el sector ganadero, hay muchas empresas proveedoras que ofrecen estos productos necesarios, pero ninguna tiene suficiente poder como para controlar los precios o condiciones. Esto se debe a que no están organizadas entre sí para influir en el mercado. Como resultado, hay mucha competencia, lo que beneficia a los clientes, ya que pueden elegir proveedores basándose en la calidad del producto o servicio. Los productos ofrecidos por los proveedores son similares en calidad y presentación, lo que significa que no hay grandes diferencias que hagan que un proveedor destaque sobre otro para atraer a los clientes.

1.2.2.3 Amenaza de Productos Sustitutos. Entre los principales productos sustitutos que tiene la carne de res encontramos el pollo, cerdo, y pescado, estos productos pueden llegar a presentar una amenaza ya que representan una parte del mercado, por esto se analizará el consumo aparente per cápita anual de carnes.

Figura 4

Consumo aparente per cápita anual de carnes



Nota. Adaptado de Consumo aparente per cápita anual de carnes [Grafico], por FEDEGAN, 2024, (<https://www.fedegan.org.co/estadisticas/general>)

La carne de pollo tiene el consumo más alto, seguida por la carne de res y vísceras, luego la carne de cerdo y finalmente el pescado. La carne de pollo muestra un aumento constante en el consumo a lo largo del tiempo, siendo la más consumida entre las cuatro, este consumo podría deberse a su disponibilidad y precio asequible. La carne de cerdo muestra un ligero aumento en el consumo a largo del tiempo. El pescado se mantiene relativamente constante a lo largo del tiempo, siendo la menos consumida.

Para la carne de Res se observa que tiende a mantenerse constante con un ligero aumento en el consumo en los últimos años. El comportamiento del consumo de productos sustitutos puede ser explicado debido a que en los períodos de fluctuaciones económicas o cuando los consumidores buscan opciones más asequibles, estos sustitutos pueden ganar una mayor cuota de mercado en comparación con la carne de res.

1.2.2.4 Amenaza de los Nuevos Competidores. La entrada en la industria del ganado bovino implica una serie de inversiones considerables en varios aspectos clave, incluyendo la adquisición de tierras adecuadas, su preparación y gestión, la compra de equipamiento y ganado, así como la obtención de conocimientos y capacitación especializada. Estos costos pueden actuar como barreras significativas para la entrada de nuevos competidores al mercado. Sin embargo, la disponibilidad de tierras es limitada y esto suele ser un factor determinante en la entrada de nuevos jugadores. En muchos casos, cuando un nuevo competidor entra en el mercado, lo hace al reemplazar a uno existente, esta dinámica puede dificultar el ingreso de nuevos competidores.

1.2.2.5 Rivalidad Entre los Competidores. La competencia se conforma en su mayoría de pequeños y medianos productores, donde su orientación ganadera segunda datos de FEDEGAN (2024) están compuestos por productoras de leche 6%, cebras 20%, cría 39%, doble propósito 35%. Respecto a la diferenciación entre los productores se pueden diferenciar por la calidad de ganado, estando está relacionada con la productividad que ofrecen, esto se ve en grandes empresas tradicionales con la experiencia y recursos necesarios para seleccionar y mejorar la genética del ganado, permitiéndoles producir en grandes volúmenes y tener menor costo de producción, por lo tanto, las empresas que entran nuevas deben trabajar con métodos eficientes que les permita reducir costos y aumentar la eficiencia para no estar en desventaja. Si se consigue producir con bajos

costos no habría problema con la rivalidad ya que en este mercado es suficiente mente grande y siempre va a ver un comprador interesado.

1.2.2.6 Conclusión de las Cinco Fuerzas de Porter. El poder de negociación de los compradores varía según el contexto y la estrategia de venta utilizada por los productores. Pero en el mayor de los casos el poder de negociación de los compradores es bajo, por otro lado, el poder de negociación de los proveedores también resulta ser bajo debido a que existe gran cantidad de proveedores con productos similares.

La amenaza de productos sustitutos, como el pollo, cerdo y pescado, está presente y puede influir en el consumo de carne de res, especialmente en momentos de fluctuaciones económicas. La capacidad de mantener un consumo constante de carne de res puede depender de su disponibilidad y precio en relación con estos sustitutos, por lo que la amenaza de productos sustitutos es alta. Por otro lado, la entrada de nuevos competidores en la industria ganadera enfrenta barreras significativas, como los altos costos de inversión y que la limitada disponibilidad de tierras hace que la amenaza de nuevos competidores sea baja. Finalmente, la rivalidad entre competidores se centra en la diferenciación de la calidad del ganado y la eficiencia en la producción, a pesar de esto a la hora de vender el ganado hay poca o nula competencia, por lo que la rivalidad entre competidores es baja.

1.2.3 Descripción del Producto

Para este plan de negocios, se propone establecer una empresa ganadera en el departamento de Bolívar, utilizando un terreno familiar de 45 hectáreas disponible para este emprendimiento. El objetivo principal de este proyecto es la producción de ganado bovino, una actividad arraigada en la tradición, que enfrenta diversos desafíos, como el cambio climático, la pobreza rural y la emigración de la población joven.

A pesar de estos desafíos, se busca demostrar la viabilidad de iniciar un emprendimiento rural de manera sostenible. Para lograrlo, se adoptará un enfoque basado en la ganadería regenerativa, que según Spratt (2021), se enfoca en la salud del suelo y en la implementación de prácticas de manejo que buscan mantener ciclos de descanso y rotación: períodos cortos de pastoreo intensivo seguidos de períodos prolongados de descanso para el pasto. Este enfoque busca aumentar los beneficios económicos de las fincas y promover la salud del medio ambiente.

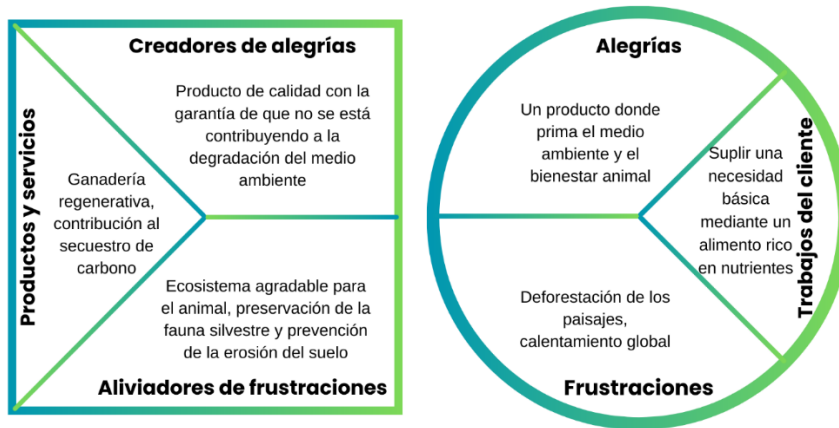
Al combinar este método con el manejo holístico y buenas prácticas ganaderas, se aspira a alcanzar una producción de ganado bovino de alta calidad y sostenible. Esto es especialmente relevante en una zona donde la minería ilegal, los cultivos ilícitos y la ganadería extensiva están provocando la deforestación y causando graves daños ambientales y sociales. Con este proyecto, se busca establecer un ejemplo de que es posible obtener una buena rentabilidad manteniendo un enfoque responsable hacia el medio ambiente y la sociedad.

1.2.4 Propuesta de Valor

La propuesta de valor es la forma de diferenciarse de la competencia, satisfaciendo las necesidades de los clientes de manera única y particular. Por esto se busca implementar un enfoque en la sostenibilidad mediante el método de ganadería regenerativa, ofreciendo a los clientes y consumidor un producto de calidad y amigable con el medio ambiente.

Figura 5

Lienzo de Propuesta de Valor para Proyecto de Ganadería Sostenible



En esta propuesta de valor se enfatiza la producción de alimentos que respeten el bienestar animal y el medio ambiente, reduciendo la deforestación y el calentamiento global. La propuesta busca atraer a clientes conscientes del impacto ambiental y la calidad nutricional de los alimentos. En resumen, la propuesta de valor combina sostenibilidad ambiental con calidad alimentaria.

1.2.5 Perfil del Cliente y Mercado Objetivo

1.2.5.1 Segmentación del Mercado. La segmentación de mercados nos ayuda a enfocar las estrategias de marketing y ventas hacia grupos estratégicos de potenciales clientes. Para este plan de negocios se tiene como mercado objetivo a los distribuidores mayoristas que se concentran en las plazas más cercanas a la ubicación de la finca, para este caso son las plazas ubicadas en los municipios de Aguachica y Ocaña.

1.2.5.2 Perfil del Cliente. Para este plan de negocio se analizarán los consumidores y clientes potenciales, entre los cuales están presentes los siguientes grupos:

Empresas de procesamiento de alimentos: Las empresas que transforman la carne en productos como embutidos, hamburguesas o cortes envasados. La sostenibilidad es cada vez más importante

para los consumidores, y las empresas de procesamiento buscan proveedores alineados con esta tendencia.

Comunidades locales: Las comunidades locales en donde se encuentra ubicada la finca, quienes compran el ganado para su consumo o para la reventa de este.

Matarifes y Abastecedores: Los matarifes y abastecedores quienes se relacionan en forma directa con la industria transformadora mediante la contratación de sus servicios, como las carnicerías que compran el ganado en pie, contratan servicio de faena, y se autoabastecen a sí mismo y a otras carnicerías, y los supermercados quienes realizan el mismo proceso para autoabastecerse.

Empresas comprometidas con la sostenibilidad: Las organizaciones que tienen una misión o visión centrada en la sostenibilidad ambiental y social. Estas empresas buscan asociarse con proveedores que compartan sus valores y prácticas responsables.

Intermediarios: Son abastecedores que intervienen ya sea en la comercialización de ganados o en el posterior aprovisionamiento de carnes. Entendiendo que estos individuos frecuentan las diferentes plazas del Magdalena Medio Norte, entre esas las plazas de Aguachica y Ocaña, donde su actividad se centra en comprar lotes de ganado en pie para distribuirlos posteriormente en canal o despostado a sus clientes.

Estos distribuidores buscan productos que les ayuden a aumentar sus ventas y márgenes de ganancia, esto lo logran al priorizar la calidad, asegurando un suministro constante y manteniendo precios estables.

1.2.5.3 Mercado Objetivo. El enfoque del mercado objetivo de este plan de negocios se centra en los distribuidores mayoristas y minoristas de carne de res de las plazas cercanas, así como en los intermediarios especializados en la compra y venta de ganado en pie.

Dado este enfoque, se ha optado por utilizar exclusivamente fuentes de datos secundarias en el análisis de mercado. Esta decisión se fundamenta en varias razones que garantizan la relevancia y la precisión de la información obtenida.

En primer lugar, el sector ganadero es de gran importancia para la economía regional y nacional, lo que ha llevado al estado y a organizaciones como FEDEGAN a mantener actualizada la información relevante del mercado. Esto incluye datos sobre precios, demanda y oferta, los cuales son recopilados y publicados de manera periódica por estas entidades especializadas en el sector.

Debido a la disponibilidad y fiabilidad de estos datos, es posible obtener una visión precisa del mercado sin necesidad realizar una recolección de datos con base en fuentes primarias, lo cual implicaría mayores costos y tiempo.

En segundo lugar, la recopilación de datos primarios a través de encuestas o entrevistas dirigidas al público objetivo presenta desafíos significativos. Dada la dispersión geográfica y la diversidad de los actores involucrados en el sector ganadero, realizar una encuesta representativa requeriría una inversión considerable de recursos, tanto humanos como económicos, lo cual no es viable en el contexto de este proyecto.

Por estas razones, el análisis de mercado se basará exclusivamente en fuentes secundarias, garantizando así un enfoque eficiente, preciso y alineado con los objetivos de este plan de negocios.

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Diseñar un Plan de negocios para la creación de una empresa de ganadería sostenible en el municipio de Norosí, Sur de Bolívar.

2.2 Objetivos Específicos

- Analizar el entorno macroeconómico y microeconómico del sector de ganadería bovina, con el fin de identificar factores externos que permitan determinar las amenazas y oportunidades para el plan de negocio.
- Desarrollar el análisis del mercado, a partir de la recopilación e investigación de fuentes secundarias, con el fin de identificar la viabilidad comercial, toma de decisiones estratégicas y definir el público objetivo.
- Diseñar un plan de mercadeo para la empresa de ganadería bovina.
- Elaborar un análisis técnico con la descripción de procesos y operaciones para el funcionamiento de la empresa.
- Estructurar un esquema organizativo de la empresa de ganadería.
- Realizar un análisis legal de la empresa de ganadería, determinación de la figura jurídica de la empresa, estudio de las reglamentaciones y buenas prácticas para el sector de ganadería bovina.
- Realizar un estudio del impacto social y ambiental de la producción de ganado bovino.
- Realizar un análisis financiero, de rentabilidad y factibilidad.
- Diseñar estrategias para la puesta en marcha de la empresa de ganadería.

3. Resultados Esperados

Documento con el plan de negocio que cuente con el desarrollo de cada uno de los objetivos y las diferentes herramientas aplicadas para darle cumplimiento a estos, como:

- **Objetivo 1:** Desarrollar el análisis PESTEL, que permitirá definir el macroentorno en el que operará la empresa. llevar a cabo la técnica de las 5 fuerzas de PORTER para analizar el microentorno.
- **Objetivo 2:** Llevar a cabo el diseño de la investigación de mercados que brinde información sobre las características propias de la población, así como, identificar a los posibles competidores directos e indirectos, identificación de los datos necesarios de los potenciales clientes, utilizando fuentes de información secundaria.
- **Objetivo 3:** Desarrollar un plan de mercadeo para alcanzar los objetivos. Realizar un plan de mercadeo mediante el estudio de las estrategias de precio, promoción, distribución y producto. construir un mapa de empatía, para lograr comprender mejor al público objetivo.
- **Objetivo 4:** Identificar cuáles son las tecnologías, herramientas y procesos necesarias para el funcionamiento de la empresa de ganadería sostenible. Diseñar un diagrama de flujo para proporcionar una visión general del funcionamiento de la finca. Establecer los requisitos ideales de recursos, capacidad de producción de los potreros y otras necesidades fundamentales para el crecimiento y desarrollo exitoso de la empresa.
- **Objetivo 5:** Establecer la estructura organizativa mediante un organigrama. Determinar la estructura salarial de la empresa. Establecer el manual de funciones de la empresa.
- **Objetivo 6:** Determinar los requerimientos necesarios para constituir legalmente la empresa. Identificar los estándares de calidad y normas sanitarias para el funcionamiento de una finca ganadera.

- Objetivo 7: Evaluar el impacto ambiental que tendría la empresa y desarrollar planes de mitigación y manejo ambiental para minimizar su huella ecológica.
- Objetivo 8: Calcular los flujos de caja libre a partir de los ingresos, costos y gastos de la empresa. Evaluar el costo medio ponderado del capital a partir de la tasa interna de retorno de la inversión, tasas de interés de bancos y el balance general. Cálculo del valor residual al final del periodo de madurez del proyecto de inversión. Evaluar la rentabilidad y viabilidad financiera del proyecto a usando las herramientas VPN y TIR.
- Objetivo 9: Llevar a cabo el análisis DOFA para identificar los factores internos y externos de la empresa durante el desarrollo de la empresa. Utilizar el método Matriz Eric para identificar oportunidades de mejora, innovación y propuesta de valor de la empresa. Establecer la misión y visión, objetivos y políticas de la empresa que permitan enfocar los esfuerzos para lograr un crecimiento sostenido en el tiempo.

Se espera que con el desarrollo de estos objetivos se tenga información suficiente de las diferentes concepciones para determinar si el emprendimiento es viable o no.

4. Marco de Referencia

4.1 Marco de Antecedentes

Esta iniciativa empresarial surge de la necesidad de innovar en el sector ganadero, buscando una ruta que combine rentabilidad económica con prácticas ambientalmente sostenibles. Por ello, se realizó una investigación de antecedentes recolectada mediante la búsqueda en diversos repositorios, para tomarlas como referentes en el desarrollo del actual proyecto, con el objetivo principal de explorar y elegir métodos como los sistemas silvopastoriles y la ganadería

regenerativa que contribuyan a la creación de un plan de negocios que promueva el desarrollo de una empresa de ganadería sostenible en el Departamento de Bolívar.

Tras una revisión de la literatura en diversas bases de datos como Dialnet, Google académico y Redalyc, donde se destaca una necesidad superior de reformular los modelos tradicionales de producción ganadera. Rodríguez (2022) propone un enfoque innovador mediante su empresa Ganadería Campo Nuevo, la cual se compromete a ofrecer carne de calidad, cuidando tanto la salud como el medio ambiente, a través de sistemas de producción regenerativa en Santander. Este enfoque se fundamenta en la necesidad de mitigar el impacto ambiental de la ganadería, resaltando la importancia de adoptar prácticas más responsables y sostenibles. Además, se plantea la construcción de un modelo de negocio cooperativo y la implementación de un sistema de financiación para la adquisición de terneros, con el objetivo de diversificar los ingresos y fomentar la participación de distintos actores en la industria ganadera. Esta propuesta se alinea con la tendencia global hacia la sostenibilidad en la producción de alimentos, contribuyendo así a la mitigación de los efectos nocivos de la ganadería en el medio ambiente y promoviendo un enfoque más ético y responsable en el sector. En este contexto, el presente proyecto de grado busca validar la viabilidad en el mercado de un modelo de negocio similar, adaptado al contexto específico del Departamento de Bolívar, con el fin de ofrecer una alternativa sustentable y rentable para la producción ganadera en la región.

Por otro lado, el trabajo de grado realizado por Céspedes et al. (2023) establece un marco integral para comprender la relación entre el desarrollo sostenible y la ganadería regenerativa, con el objetivo de facilitar el acceso a recursos financieros para proyectos en este ámbito. El estudio resalta la importancia de estas prácticas, pues transforman el paisaje productivo para mejorar la calidad del suelo, la retención de agua y la productividad de pastos, lo cual repercute positivamente

en la producción de carne y leche. En este contexto, se aborda la pregunta de investigación: "¿Cómo facilitar el acceso a recursos financieros que impulsen buenas prácticas de desarrollo sostenible en la ganadería bovina?" y se propone el desarrollo de un modelo de negocio que promueva prácticas de ganadería regenerativa para fomentar proyectos de Desarrollo Sostenible en la Orinoquía Colombiana, denominado Modelo NGR, que promueva prácticas de ganadería regenerativa y facilite el acceso a financiamiento. Se destaca la relevancia de este modelo para diversas entidades interesadas en la sostenibilidad, como empresas, ONG y federaciones pecuarias, al ofrecer una herramienta que reduce la brecha para acceder a recursos financieros y se ajusta a las necesidades regionales. Este estudio nos proporciona una base teórica y práctica para comprender cómo los modelos de negocio pueden impulsar iniciativas de ganadería sostenible, lo cual será fundamental para la elaboración del plan de negocios en el contexto específico de Bolívar.

Asimismo, el trabajo realizado por Bermúdez Martínez (2023) proporciona una guía para el desarrollo del actual proyecto de grado, pues destaca la importancia económica de la producción agropecuaria, especialmente en el contexto de la ganadería, como proveedora de productos esenciales para la alimentación. Se plantea la creación de una empresa centrada en la ganadería sostenible, enfocada en la obtención de ganado bovino de raza cebú, la propuesta de valor se fundamenta en la producción de carne bovina en condiciones amigables con el medio ambiente, lo que sugiere una alineación directa con los objetivos del proyecto de grado. Además, se identifican los costos ambientales y los beneficios asociados a la sostenibilidad, como la disminución de gases de efecto invernadero y el mejoramiento de las cuencas hídricas, lo que resalta la relevancia de abordar la sostenibilidad en el proyecto propuesto.

Las conclusiones de los trabajos revisados subrayan la importancia de la innovación en la producción de carne bovina para mejorar la competitividad, la necesidad de comprender las

expectativas del cliente y la viabilidad económica del negocio. Asimismo, se resaltan la conexión del proyecto con los objetivos de desarrollo sostenible, enfatizando su potencial para generar empleo, satisfacer la demanda nacional y contribuir a la exportación del producto, aspectos que se alinean estrechamente con el enfoque del actual proyecto de grado.

4.2 Marco Teórico

Según Silva (2008) en su libro " Emprendedor, crear su propia empresa ", un plan de negocios es una herramienta fundamental para el éxito de cualquier emprendimiento. Es un documento formal que describe la estrategia y las acciones que se llevarán a cabo para alcanzar los objetivos de una empresa. Asimismo, un plan de negocios completo debe incluir los siguientes elementos:

- **Resumen Ejecutivo:** Una breve descripción general del negocio, sus objetivos y su potencial.
- **Descripción de la Empresa:** Detalla la misión, visión, valores y estructura organizacional de la empresa.
- **Análisis del Mercado:** Estudia el entorno en el que opera la empresa, incluyendo el mercado objetivo, la competencia y las tendencias del sector.
- **Productos o Servicios:** Describe los productos o servicios que ofrece la empresa, destacando sus características y ventajas competitivas.
- **Plan de Marketing y Ventas:** Define las estrategias para atraer clientes, promocionar los productos o servicios y generar ventas.
- **Plan de Operaciones:** Describe cómo se producirán o prestarán los productos o servicios, incluyendo la logística, la gestión de la cadena de suministro y los recursos humanos.
- **Estimaciones Financieras:** Proyecta los ingresos, gastos y flujo de caja de la empresa durante un período determinado.

También, define un negocio como una actividad económica que busca obtener ganancias mediante la satisfacción de las necesidades o deseos de los consumidores. Implica la producción o venta de bienes o servicios, y requiere la inversión de recursos y la asunción de riesgos (Silva, 2008), mientras que, el mercado se refiere al conjunto de personas u organizaciones que tienen la necesidad o el deseo de adquirir un producto o servicio específico. En la que se segmenta en función de diferentes criterios, como la edad, el sexo, los ingresos y la ubicación geográfica.

Silva también relaciona conceptos como la competencia, las operaciones y las estimaciones financieras:

- La competencia está formada por las empresas que ofrecen productos o servicios similares al de la empresa en cuestión. Es importante analizar a la competencia para identificar sus fortalezas y debilidades, y así poder diferenciar el propio negocio.
- Las operaciones son las actividades que se llevan a cabo para producir o prestar los productos o servicios de la empresa. Incluyen la gestión de la producción, la logística, la distribución y el servicio al cliente.
- Las estimaciones financieras son proyecciones de los ingresos, gastos y flujo de caja de la empresa durante un período determinado. Son esenciales para evaluar la viabilidad del negocio y tomar decisiones financieras acertadas.

La producción de ganadería bovina es una actividad económica de gran relevancia en el Departamento de Bolívar, contribuyendo significativamente al suministro de carne y otros productos derivados del ganado. “La producción de ganadería bovina es la actividad económica que se dedica a la cría, engorde y explotación de ganado vacuno para la obtención de carne, leche y otros productos derivados” Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la

Alimentación (FAO, 2021). Sin embargo, para garantizar la viabilidad a largo plazo de estas explotaciones, es fundamental adoptar un enfoque de ganadería sostenible.

Según FAO (2016), establece que “la ganadería sostenible es un sistema de producción que busca satisfacer las necesidades actuales de la sociedad sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (p. 45). Como señala Pérez (2020) basándose, en principios de gestión ambiental, bienestar animal y rentabilidad económica.

Partiendo de lo anterior, nace la propuesta de creación de una empresa de ganadería que aplique métodos sostenibles como la ganadería regenerativa, que es un enfoque de la agricultura orientado a optimizar la salud del suelo, fomentar la biodiversidad y fortalecer la resiliencia de los sistemas de cultivo. Se sustenta en cinco principios fundamentales: evitar el arado, prescindir de fertilizantes químicos, eliminar el uso de plaguicidas, conservar la cobertura vegetal y diversificar las actividades productivas (Savory Institute, 2023).

Además, se considerará la integración de sistemas de producción silvopastoriles (SSP), los cuales combinan árboles, pastos y animales en el mismo terreno. Los árboles proporcionan sombra, alimento y mejoran la calidad del suelo, mientras que los pastos alimentan al ganado (FAO, 2014), promoviendo la diversificación productiva y la conservación de recursos naturales. Esto permitirá mejorar la sostenibilidad ambiental de la empresa y contribuir a la regeneración de los ecosistemas locales.

En este contexto, se plantea la implementación del Manejo Holístico - Método Savory como la metodología central del proyecto. Este enfoque, propuesto por Allan Savory, se basa en la recuperación de ecosistemas deteriorados mediante una planificación estratégica del pastoreo y el manejo de ganado en grupos numerosos (Savory, 1999), es decir, revitalizar ecosistemas dañados

gestionando de manera planificada el movimiento del ganado en grandes manadas, lo que favorece la regeneración.

Dentro del Manejo Holístico - Método Savory, se aplicarán diversas técnicas y herramientas para la investigación, incluyendo el Pastoreo Ultra Alta Densidad (PUAD) y el Pastoreo Racional Voisin (PRV). El PUAD, una estrategia de manejo intensivo que ha demostrado beneficios en la recuperación de pastizales degradados (Pérez, 2021), será utilizado para estimular el crecimiento del pasto y mejorar la fertilidad del suelo en las áreas de producción de la empresa. Por otro lado, el PRV, un sistema de manejo de pastizales que busca optimizar el aprovechamiento del forraje y mejorar la productividad ganadera (Voisin, 1959), será implementado para garantizar una rotación adecuada del ganado en los potreros de la empresa.

En este sentido, la aplicación del Manejo Holístico - Método Savory junto con sistemas como la ganadería regenerativa, el PUAD, el PRV y los sistemas silvopastoriles SSPI constituirá la base teórica y metodológica del proyecto de diseño de un plan de negocios para la creación de una empresa de ganadería sostenible en el Departamento de Bolívar.

El uso de todas estas estrategias, conceptos y teorías permitirán no solo garantizar la viabilidad económica de la empresa, sino también promover la regeneración de los recursos naturales y el bienestar animal en la región.

5. Metodología

Tabla 1

Metodología de las Etapas del Proyecto

Objetivos Específicos	Actividades	Resultados
Objetivo 1	Análisis del macroentorno y microentorno mediante las herramientas de análisis PESTEL y PORTER	Se espera obtener una comprensión integral del entorno interno y externo que pueden influir en el desarrollo del proyecto. Se identificarán las oportunidades y amenazas, así como también la estructura del sector, con el fin de determinar la viabilidad del proyecto y obtener mayor información para la toma de futuras decisiones.
Objetivo 2	Descripción del producto, con su propuesta de valor, perfil cliente y mercado objetivo, definir los objetivos del análisis, recopilar Información Secundaria que permitirá realizar un análisis de la competencia, evaluación de Tamaño del mercado y el análisis de demanda y oferta	Perfil del Cliente, identificación de Segmentos de Mercado, identificación de los principales competidores, análisis de las fortalezas y debilidades de la competencia, estimaciones del tamaño del mercado y de la cuota de mercado potencial.
Objetivo 3	Definir las diferentes estrategias de mercadeo en base a la información recolectada.	Las estrategias de cada etapa que logren profundizar la relación con los clientes.
Objetivo 4	Elaborar el diseño y distribución de la finca, planificar el proceso productivo, realizar el análisis de requerimiento y explicar el funcionamiento de la finca.	Diseño de la gestión eficiente del terreno y análisis técnico con especificaciones operativas y de procesos, que ayuden a explicar el funcionamiento de la finca.
Objetivo 5	Realizar el análisis organizacional y salarial.	lograr una estructura organizacional eficiente, políticas salariales claras y competitivas.

Objetivo 6	desarrollar el régimen de constitución de la empresa, así como también investigar los tramites y permisos necesarios para inicio de actividades.	Análisis que brinde la información legal y jurídica necesaria para la puesta en marcha de un proyecto de producción ganadera.
Objetivo 7	Realizar un estudio del impacto ambiental y social.	Identificar los efectos potenciales, tanto positivos como negativos, que este plan podría tener sobre el medio ambiente y la comunidad local.
Objetivo 8	Realizar un análisis financiero que debe contemplar la Inversión fija, diferida, capital de trabajo, Inversión total, Financiación, costos y gastos, ingresos, evaluación financiera.	Visión clara de la viabilidad económica de la empresa. Esto incluye entender la estructura de la inversión, la liquidez, la rentabilidad y los riesgos asociados.
Objetivo 9	Identificación de oportunidades mediante herramientas como: DOFA, Matriz Eric.	Entendimiento claro de las fortalezas y debilidades internas, así como de las oportunidades y amenazas externas.

6. Estudio de Mercado

6.1 Investigación de Mercados

6.1.1 Introducción

El análisis de mercado es fundamental para la creación de una empresa, ya que permite comprender el entorno en el que esta operará, al identificar las oportunidades y amenazas del mercado, así como obtener información que permita diseñar estrategias efectivas para alcanzar los objetivos (Silva, 2008). En el contexto de la ganadería, este análisis es importante debido a que permite contextualizar los desafíos específicos que enfrenta este sector. Además, ayuda a

identificar las preferencias del consumidor, a evaluar la competencia, la oferta, demanda y las tendencias del mercado.

El análisis de mercado proporcionará información clave para el diseño de estrategias de mercadeo, asegurando que los productos y servicios ofrecidos satisfagan las necesidades de los clientes potenciales y se alineen con las tendencias de sostenibilidad del sector.

La investigación será cuantitativa descriptiva, para llevarla a cabo se recolectará información secundaria de fuentes externas que permita describir las características actuales del mercado ganadero. Esta investigación se realizará con fuentes de datos secundarias debido a la dificultad para encuestar al público objetivo, además al pertenecer a un sector amplio y clave para la economía, es posible encontrar gran variedad de fuentes de datos e investigaciones, que brindan la información necesaria para realizar este análisis de mercado.

6.1.2 Descripción del Mercado

6.1.2.1 Segmentación del Mercado. La segmentación de mercados nos ayuda a enfocar las estrategias de marketing y ventas hacia grupos estratégicos de potenciales clientes. Para este plan de negocios se tiene como mercado objetivo a los distribuidores mayoristas que se concentran en las plazas más cercanas a la ubicación de la finca, para este caso se escogió la plaza ubicada en el municipio de Aguachica debido a la cercanía y su alta comercialización de ganado.

6.1.2.2 Perfil del Cliente. Para este plan de negocio se analizarán los consumidores y clientes potenciales, entre los cuales están presentes los siguientes grupos:

6.1.2.2.1 Empresas de Procesamiento de Alimentos. Las empresas que transforman la carne en productos como embutidos, hamburguesas o cortes envasados. La sostenibilidad es cada vez más importante para los consumidores, y las empresas de procesamiento buscan proveedores alineados con esta tendencia.

6.1.2.2.2 Comunidades Locales. Las comunidades locales en donde se encuentra ubicada la finca, quienes compran el ganado para su consumo o para la reventa de este.

6.1.2.2.3 Matarifes y Abastecedores. Los matarifes y abastecedores quienes se relacionan en forma directa con la industria transformadora mediante la contratación de sus servicios, como las carnicerías que compran el ganado en pie, contratan servicio de faena, y se autoabastecen a sí mismo y a otras carnicerías, y los supermercados quienes realizan el mismo proceso para autoabastecerse.

6.1.2.2.4 Empresas Comprometidas con la Sostenibilidad. Las organizaciones que tienen una misión o visión centrada en la sostenibilidad ambiental y social. Estas empresas buscan asociarse con proveedores que compartan sus valores y prácticas responsables.

6.1.2.2.5 Intermediarios. Son abastecedores que intervienen ya sea en la comercialización de ganados o en el posterior aprovisionamiento de carnes. Entendiendo que estos individuos frecuentan las diferentes plazas del Magdalena Medio Norte, entre esas la plaza de Aguachica, donde su actividad se centra en comprar lotes de ganado en pie para distribuirlos posteriormente en canal o despostado a sus clientes. Estos distribuidores buscan productos que les ayuden a aumentar sus ventas y márgenes de ganancia, esto lo logran al priorizar la calidad, asegurando un suministro constante y manteniendo precios estables.

6.1.2.2 Mercado Objetivo. El enfoque del mercado objetivo de este plan de negocios se centra en los distribuidores mayoristas y minoristas de carne de res de las plazas cercanas, así como en los intermediarios especializados en la compra y venta de ganado en pie.

6.1.3 Análisis de la Demanda

6.1.3.1 Tamaño del Mercado. Para definir el tamaño de mercado se tuvo en cuenta la región en donde se encuentra ubicado el predio, este está ubicado en Magdalena Medio, específicamente en la subregión Magdalena Medio Norte, en la cual según el "Plan Maestro de Reconversión productiva agropecuaria de la cadena cárnica bovina para la Región del Magdalena Medio" realizado por la Unidad de Planificación Rural Agropecuaria (UPRA), el mercado de bovinos terminados hacia las plantas de beneficio de la región Magdalena Medio Norte genera una alta demanda, respondiendo al mercado del norte del Cesar, Santander, Atlántico, Norte de Santander, Magdalena e incluso de La Guajira (Zapata et al. 2023).

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, y la ubicación del predio en Magdalena Medio Norte, el tamaño de mercado estaría enfocado hacia el Cesar, debido a la cercanía y conveniencia con el predio.

El consumo de carne bovina en el departamento del Cesar revela datos significativos sobre la demanda de este producto en esta región. En el Cesar, con una población de aproximadamente 1.377.000 habitantes, el consumo total anual de carne bovina es de 25.061.400 kg, lo que se traduce en un consumo diario de alrededor de 68.661 kg. Para satisfacer esta demanda diaria, se requieren aproximadamente 404 bovinos cada día (INVIMA, 2024).

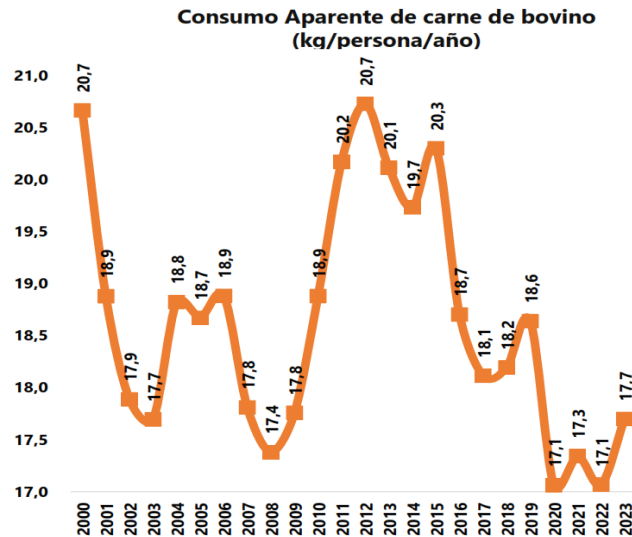
Estos datos subrayan la importancia de la ganadería en ambas y la necesidad de implementar prácticas sostenibles para asegurar un suministro continuo y eficiente de carne bovina a la población.

6.1.3.2 Crecimiento del Mercado. Para evaluar el crecimiento del mercado se tomó como referencia el Gráfico de "Consumo Aparente de Carne de Bovino (kg/persona/año)" de FEDEGAN, figura 6, donde muestra la tendencia del consumo de carne bovina en Colombia desde

el año 2000 hasta el 2023. A lo largo de estos años, se pueden observar variaciones significativas en el consumo per cápita, con picos notables en los años 2000, 2012 y 2015, donde el consumo alcanzó alrededor de 20 kg por persona al año.

Figura 6

Consumo Aparente de Carne de Bovino



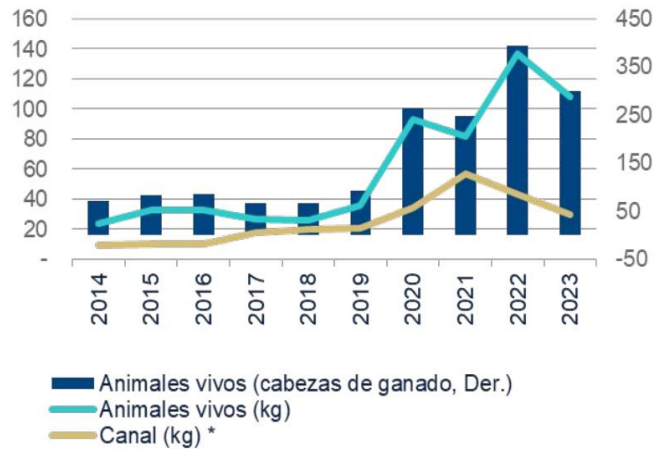
Nota. Adaptado de Cálculos oficina de Planeación y Estudios económicos [Gráfico], por FEDEGÁN – FNG, 2024, (<https://estadisticas.fedegan.org.co/DOC/drawStatWidgetFilter.jsp?pIdStat=28&pIndexX=2>)

A pesar de las fluctuaciones negativas en el consumo, es importante destacar que este sigue siendo una parte integral de la dieta colombiana, reflejando una demanda constante. Este gráfico también resalta periodos de recuperación rápida en el consumo después de años de descenso, lo cual es un indicio positivo.

También, es importante tener en cuenta la demanda en términos de exportaciones. Para esto se analizó el informe de ganado bovino de BBVA Research en la Figura 7, donde muestra las exportaciones bovinas de Colombia entre 2014 y 2023, diferenciando entre animales vivos (en miles de cabezas y en kilogramos) y carne en canal (en kilogramos).

Figura 7

Volumen de Exportaciones Bovinas



Nota. Adaptado de Sembrando el futuro [Gráfico], por BBVA Research, 2024, (<https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2024/05/Informe-ganado-bovino-Sembrando-el-futuro-sector-agropecuario.pdf>)

Las exportaciones de ganado bovino han incrementado en Colombia, especialmente a partir de 2019, lo que refleja un panorama optimista. También es importante mencionar que según, Legisblog (2024), aunque las exportaciones en 2023 tuvieron una baja significativa con respecto a 2022, se prevé un aumento significativo debido a la aprobación de exportaciones a china, previstas para mediados de 2024.

6.1.3.3 Factores que Afectan la Demanda. Uno los principales factores que pueden afectar la demanda de productos cárnicos es el alza en los precios para el consumidor final. Esto lo podemos ver reflejado en el 2022, cuando a causa del alza en el precio de los insumos agropecuarios, el encarecimiento de los servicios logísticos y el incremento del valor de productos importados, se produjo una alta inflación sobre el consumidor final (CONtexto Ganadero, 2022), ocasionando una baja demanda en este sector.

Otro factor que puede llegar a afectar la demanda es el cambio de las preferencias alimentarias por opciones más saludables, debido a que la carne roja se asocia con problemas de salud como enfermedades hepáticas, obesidad y ciertos tipos de cáncer (AUSTIN, 2023). Este tipo de información podría llevar a los consumidores a reconsiderar su consumo de carne roja, optando por alternativas más saludables como la carne blanca (pollo y pescado) o dietas basadas en plantas.

Otro factor importante son las exportaciones, en los periodos donde estas han sido altas se ha reducido la oferta de carne en el mercado interno, elevando la demanda y dinamizando la economía ganadera interna (CONtexto Ganadero, 2022). En las exportaciones se presentan una fuerte competencia debido a que estos cuentan con menores costos de producción y mejor desarrollo genético, lo que les permite ofrecer productos más competitivos en términos de calidad y precio, por lo que es fundamental mejorar en estos aspectos.

6.1.4 Análisis de la Oferta

6.1.4.1 Competencia. El análisis de la competencia en la oferta de ganado bovino en pie en la región del Magdalena Medio revela una estructura robusta y diversificada. En 2019, la región produjo aproximadamente 410,000 cabezas de ganado destinadas al beneficio, representando el 10.5% del sacrificio bovino nacional. De esta cantidad, la subregión del Magdalena Medio Norte aportó el 30% (Zapata et al. , 2023).

En el Magdalena Medio Norte, el municipio de Ocaña en Norte de Santander es un actor destacado, con 102,101 bovinos identificados en 2021, lo que representa el 27.4% del acumulado desde 2012. Además, la región incluye nueve municipios del centro y sur del Cesar, que identificaron 105,081 bovinos en el mismo año, representando el 27.2% del acumulado de 386,609 bovinos en nueve años (Zapata et al. , 2023).

Asimismo, es importante tener en cuenta el número de predios ganaderos que se encuentran ubicados en estos departamentos, según el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA, 2024) el departamento del Cesar cuenta con alrededor de 16.113.

La fuerte presencia de actores regionales como Aguachica en el municipio del Cesar indica una competencia interna significativa, donde la eficiencia y la calidad del producto serán cruciales para mantenerse competitivos. Las estrategias de diferenciación, como la mejora en la trazabilidad y la sostenibilidad, pueden ofrecer ventajas competitivas en un mercado cada vez más consciente de los factores ambientales y de salud.

6.1.4.2 Participación de Mercado. La proporción de mercado que ocupan los competidores principales en la subregión del Magdalena Medio Norte revela una concentración significativa de actividades ganaderas en el departamento del Cesar. En esta subregión, las tres concentraciones ganaderas activas se localizan en Aguachica, Gamarra y San Alberto, contribuyendo aproximadamente con el 15% de la comercialización de ganado de la región. Además, aunque Norte de Santander y Bolívar aportan un 8.5% del total en términos de movilización de ganado, estos departamentos no poseen concentraciones ganaderas propias, lo que otorga al Cesar una ventaja competitiva en términos de infraestructura para la comercialización de ganado, además, de mayor participación en términos de inventario bovino (Zapata et al., 2023).

6.1.4.3 Fortalezas y Debilidades de la Competencia. Como fortaleza la región Magdalena Medio puede recibir ganado de diferentes subregiones y otras áreas, completar su ciclo de engorde y luego enviarlo para beneficio. Sin embargo, una debilidad es la falta de especialización cárnica ya que no se está aprovechando completamente el potencial de producir carne de alta calidad, así como también, una baja capacidad de la industria para adaptarse y superar desafíos como cambios

en el clima, fluctuaciones en los precios de insumos, o problemas de infraestructura. (Sandoval et al., 2023).

En términos de precios, la región presenta una alta demanda de bovinos terminados para las plantas de beneficio en Magdalena Medio Norte y Sur, lo que impulsa una competencia intensa entre los productores para ofrecer precios competitivos. No obstante, la falta de integración vertical y de programas enfocados en la colaboración y cooperación entre diferentes productores o empresas, limitan la capacidad de agregar valor a los productos, lo que podría afectar los márgenes de ganancia y la estabilidad de precios en el mercado. (FEDEGAN, 2024).

Respecto a la distribución, la región se destaca por su capacidad de conectar el interior y suroeste del país ganadero con el oriente y norte, facilitando el flujo de ganado y productos cárnicos. Las plantas de beneficio y los procesos de industrialización postbeneficio son puntos fuertes, ya que permiten transformar y distribuir productos cárnicos comestibles y no comestibles a diversos mercados nacionales e internacionales. Sin embargo, la capacidad instalada aún no está completamente desarrollada, lo que representa una desventaja en términos de distribución eficiente y amplia (Zapata et al., 2023).

En el ámbito de promoción, una fortaleza clave es el reciente posicionamiento de empresas como Nutresa – Alimentos Cárnicos, que han logrado captar alrededor del 8% de las exportaciones nacionales de carne gracias a su enfoque en la generación de valor agregado. Por otro lado, la región enfrenta desafíos en la promoción lo que significa que no hay campañas o esfuerzos de marketing efectivos para promover los productos de la región. La insuficiente participación en exportaciones, que actualmente representa solo el 12.5% de la producción ganadera (Zapata et al., 2023). La falta de estrategias eficientes de promoción y la baja adopción de denominaciones de

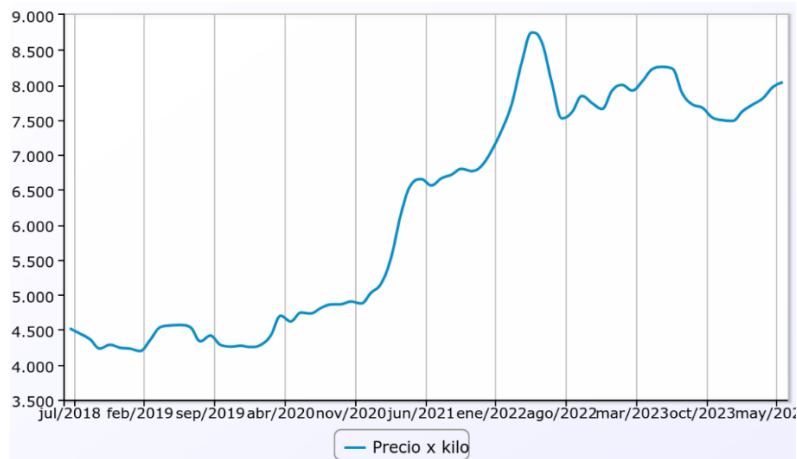
origen y sellos diferenciadores limitan el reconocimiento y la competitividad de los productos de la región en mercados internacionales.

6.1.5 Precios y su Comportamiento Histórico

Para analizar los precios se tomó el promedio general del ganado gordo en pie en Colombia expresado en pesos por kilo de los últimos 5 años, como muestra la siguiente grafica.

Figura 8

Precio promedio registrado de ganado gordo en pie en Colombia



Nota. Adaptado de Sector ganadero Balance y Perspectivas [Gráfico], por FEDEGÁN – FNG, 2024,

(<https://estadisticas.fedegan.org.co/DOC/drawStatWidgetFilter.jsp?pIdStat=28&pIndexX=2>)

En la gráfica se observa una tendencia general de aumento en los precios, con un incremento notable a partir de mediados de 2020 que se extiende hasta mediados de 2022. Durante este periodo, se alcanza un pico en los precios, seguido de una ligera disminución. Posteriormente, aunque los precios fluctúan, se mantienen en niveles relativamente altos en comparación con los valores previos a 2020. A finales de 2022, el precio parece estabilizarse, con una tendencia nuevamente al alza en 2023. Los precios oscilan entre aproximadamente 8,000 pesos por kilo y cerca de 9,000 pesos por kilo en su punto más alto. Este comportamiento refleja factores como la

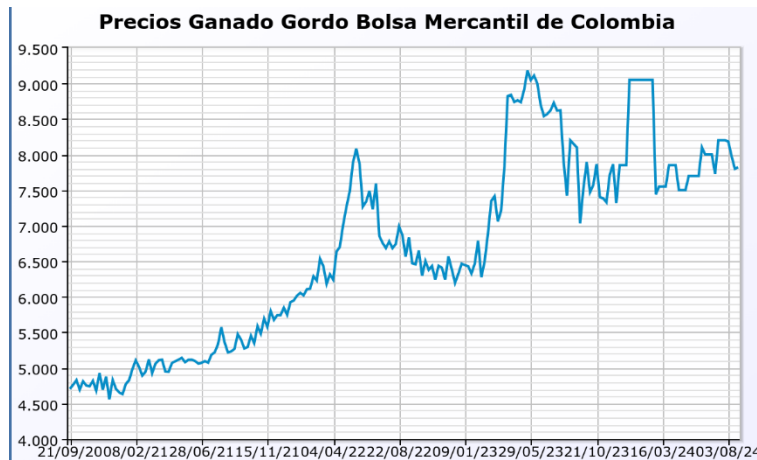
demanda del mercado, la oferta de ganado, y las condiciones económicas y sanitarias que afectan la producción y el comercio de carne en Colombia. Es probable que la pandemia de COVID-19, junto con factores como el paro nacional (CONtexto Ganadero, 2022), hayan influido en estas fluctuaciones de precios.

En Colombia, los precios de la carne bovina han mostrado fluctuaciones significativas en los últimos años, influenciados por diversos factores de oferta y demanda. En términos de oferta, una de las principales causas de variación en los precios es la disponibilidad de ganado para sacrificio. Por ejemplo, durante ciertos periodos, la oferta ha sido limitada debido a factores climáticos adversos, como sequías, que afectan la producción de pastos y, por ende, la alimentación del ganado. Esta reducción en la oferta tiende a aumentar los precios. (CONtexto ganadero, 2024).

Las políticas gubernamentales y acuerdos comerciales, como los Tratados de Libre Comercio (TLC), están desempeñando un papel crucial en la dinámica del mercado de carne bovina en Colombia. El gobierno ha estado trabajando en la apertura de nuevos mercados, como el estadounidense y chino, lo cual se espera que aumente la competitividad y la calidad de los productos cárnicos colombianos. Estas políticas están orientadas a impulsar la exportación, lo que a su vez puede influir en la estabilización y posible aumento de los precios del ganado (CONtexto ganadero, 2024).

6.1.5.1 Comportamiento Histórico de Precios en Agua Chica, Cesar.

Para analizar los precios se tomó las transacciones de facturas registradas en la Bolsa Mercantil para el municipio de Aguachica, expresado en pesos por kilo de los últimos 4 años, como muestra la siguiente grafica.

Figura 9*Comportamiento Histórico de Precios en Agua Chica, Cesar*

Nota. Adaptado de Precios regionales de ganado gordo de acuerdo a las transacciones de facturas registradas en la Bolsa Mercantil de Colombia [Gráfico], por Fedegan, 2024, (<https://estadisticas.fedegan.org.co/DOC/drawStatWidgetFilter.jsp?pIdStat=67&pIndexX=7>)

A lo largo del período analizado, se observa una tendencia general al alza en los precios del ganado gordo. En septiembre de 2020, el precio por kilo en pie era de aproximadamente 4.705 COP, mientras que, en agosto de 2024, los precios alcanzaron alrededor de 8.200 COP. Este aumento refleja una duplicación del precio en menos de cuatro años.

Los precios muestran fluctuaciones estacionales, con picos y valles que podrían estar relacionados con factores como la oferta y la demanda, las condiciones climáticas y los ciclos de producción agrícola. Por ejemplo, se observan aumentos significativos en los precios durante los meses de abril y mayo de cada año, periodos adjudicados a los cambios climáticos como las fuertes sequías.

Algunos incrementos abruptos en los precios pueden estar asociados con eventos específicos o cambios en las políticas económicas. Por ejemplo, en abril de 2023, los precios subieron notablemente, alcanzando un máximo de 9.200 COP por kilo en pie.

En el año 2024, los precios muestran una relativa estabilidad en comparación con años anteriores, con ligeras fluctuaciones alrededor de los 8.000 COP por kilo en pie. Esto podría indicar una estabilización del mercado.

La estabilidad observada en 2024 sugiere que el mercado podría estar alcanzando un equilibrio en sus precios, esto significa que, para este plan de negocios, se puede proyectar que el precio se estabiliza en 8,000 pesos por kilo en pie. Además, es importante considerar los meses en los que el precio tiende a aumentar, con el fin de maximizar las ganancias.

Como las ventas se realizarán del siguiente año en adelante, si hizo una proyección de precios teniendo en cuenta la inflación IPC proyectada en los siguientes 4 años.

Figura 10

Proyección de Precios Ganado Gordo en Pie para Agua Chica, Cesar

Año	2024	2025	2026	2027	2028
Inflacion IPC Proyectada	5,7%	4,3%	3,9%	3,7%	3,6%
Precios Proyectado	\$ 8.000	\$ 8.345	\$ 8.669	\$ 8.988	\$ 9.314

Nota. Los porcentajes de inflación IPC proyectada se obtuvieron de Tabla Macroeconómicos Proyectados, por Bancolombia, 2024, (<https://www.bancolombia.com/empresas/capital-inteligente/investigaciones-economicas/publicaciones/macroeconomicos-proyectados>)

6.1.6 Diferenciación de los Competidores en Términos de calidad del Producto y Sostenibilidad en la Región

En la región del Magdalena Medio Norte, los competidores en el mercado de la carne bovina se diferencian en términos de calidad del producto, la región ha hecho esfuerzos significativos para mejorar la genética y los procesos de cría, buscando aumentar la eficiencia y reducir el intervalo entre partos. Esto es crucial para obtener animales con mayor peso y mejor calidad al momento de

la venta. Sin embargo, las diferencias en la calidad del producto pueden estar influenciadas por factores como la genética de los animales y las prácticas de manejo en cada finca (Zapata et al., 2023).

En relación con la sostenibilidad, la región ha implementado varias iniciativas para minimizar el impacto ambiental de la ganadería. Esto incluye prácticas como el aislamiento de cuerpos de agua para evitar la contaminación y la siembra de árboles alrededor de fuentes hídricas para proteger el medio ambiente (Zapata et al., 2023).

Además, se han adoptado tecnologías para el control de malezas y plagas, lo que contribuye a una producción más sostenible y eficiente. Aunque no todas las fincas están certificadas en Buenas Prácticas Ganaderas (BPG), se están realizando esfuerzos para avanzar en esta dirección, aunque el proceso de certificación es considerado desafiante y no siempre reconocido económicamente por los compradores (Zapata et al., 2023).

6.1.7 Modelos de Producción Predominantes en la Región

El sistema predominante en la región es la ganadería doble propósito (DP), especialmente en las subregiones del Magdalena Medio Sur y Norte. En contraste, en la subregión del Magdalena Medio Centro, el ganado especializado en carne cuenta con una fuerte presencia (Zapata et al., 2023).

A nivel nacional, casi el 90% de la producción de carne bovina proviene de sistemas de pastoreo extensivo. Este sistema se divide en dos: el pastoreo extensivo tradicional, que representa el 41.8%, y se basa principalmente en praderas naturales; y el pastoreo extensivo mejorado, que constituye el 49.1% y combina praderas naturales con pastos mejorados y leguminosas nativas. El sistema tradicional se centra en actividades de cría, mientras que el sistema mejorado se enfoca en la ceba. Además, el sistema extractivo, que depende casi exclusivamente de la capacidad productiva

natural para generar biomasa con mínima intervención humana, donde los animales se crían casi exclusivamente dependiendo de los recursos naturales disponibles en el entorno, contribuye con un 2.6% de la producción de carne. Por otro lado, los sistemas intensivos, que implican una alta inversión económica y eliminan casi por completo el pastoreo, lo que significa que los animales suelen estar en confinamiento, aportan el 6.5% restante de la producción de carne en el país (Zapata et al., 2023).

6.1.8 Tendencias del Mercado

Las tendencias actuales y futuras en la ganadería sostenible según CONtexto Ganadero (2022), se centran en innovaciones tecnológicas y sostenibilidad. Entre estas tendencias destacan el uso de ordeño robotizado y sensores para el manejo eficiente del ganado, que mejoran la productividad y el bienestar animal. El forraje hidropónico está ganando popularidad como una solución para alimentar al ganado de manera más eficiente y sostenible. Además, la industrialización del estiércol está siendo explorada como una forma de generar energía y reducir el impacto ambiental.

También, menciona la genética avanzada, incluyendo la adición de genes específicos y la fertilización in vitro, que está siendo cada vez más utilizada para mejorar las características del ganado, como la resistencia a enfermedades y la eficiencia en la conversión de alimentos. Esto se complementa con el enfoque creciente en la cooperación, que permite a los productores compartir recursos y conocimientos, fortaleciendo así la sostenibilidad económica y social de la ganadería.

Por último, resalta a la región tropical, ya que está emergiendo como un área de gran potencial para la producción de leche y carne, gracias a su clima favorable y a la adopción de prácticas sostenibles. Este potencial está siendo explorado no solo para satisfacer la demanda local, sino también para abastecer mercados internacionales.

6.1.9 Comportamiento del Consumidor

Las tendencias y preferencias de los consumidores de carne bovina en Colombia han mostrado cambios notables en los últimos años, indica la Asociación Colombia Retail (2024), donde menciona que los consumidores están cada vez más interesados en productos que sean sostenibles y que respeten el medio ambiente. Este cambio se debe en parte a una mayor conciencia sobre el impacto del cambio climático y el deseo de reducir la huella de carbono.

Para tener en cuenta el comportamiento y preferencia de los consumidores se tomó como referencia el estudio titulado: Preferencias del consumidor por la carne bovina en las principales ciudades de la Región Caribe de Colombia, donde se presenta un análisis detallado sobre las tendencias y preferencias de los consumidores de carne bovina en esta región. El perfil demográfico de los consumidores muestra una edad promedio de 44 años, con la mayoría perteneciendo al estrato socioeconómico tres y con ingresos mensuales entre 1 y 5 millones de pesos colombianos. En cuanto a las tendencias de consumo, se observa que, en los últimos cinco años, más de la mitad de los encuestados mantuvo estable su consumo de carne bovina, mientras que una significativa proporción reportó una disminución, atribuida principalmente a la sustitución de la carne de res por alternativas como pollo o cerdo, prescripción médica y preocupaciones por los precios altos.

Las preferencias de compra varían según el nivel de ingresos, con una inclinación hacia supermercados entre los consumidores de ingresos medios y carnicerías especializadas entre los de menores ingresos, reflejando una preferencia por establecimientos que aseguren estándares de higiene y salud.

En cuanto a los factores que influyen la decisión de compra, se estableció que el 76% de la muestra encuestada prefiere la carne fresca, es decir, tal como sale de la planta de sacrificio sin ningún procedimiento ni alteración fisicoquímica. Además, los niveles de grasa en la carne y el

tipo de corte son determinantes. Así mismo, tiene mayor preferencia lo cortes económicos entre los consumidores de ingresos medios y bajos.

Además, la creciente preocupación por la salud ha impulsado a varios consumidores, en especial a aquellos mayores de 60 años, a disminuir su ingesta de carne de res. Según la Asociación Colombia Retail (2024), se observa una tendencia hacia un consumo más controlado de carne bovina, motivada por aspectos económicos, consideraciones de salud y preferencias individuales. Asimismo, se destaca una correlación positiva entre el nivel de ingresos y el consumo de este producto.

Asimismo, la frecuencia de compra de la carne bovina está muy relacionada con su naturaleza como producto medianamente perecedero compra de 2 a 5 veces por semana dado a que el consumir en su mayoría prefiere consumir carne fresca. Estos hallazgos revelan la preferencia por la carne de res sustentada en la frecuencia de compra y su consumo permanente, lo cual está determinado por su valor nutritivo, facilidad de preparación y precios favorables (Martínez-Reina, 2022).

6.1.10 Conclusiones

Desde 2020, los precios del ganado gordo en pie han experimentado un crecimiento sostenido, duplicándose en menos de cuatro años. Para 2024, los precios alcanzaron una media de 8.200 COP por kilo, con expectativas de estabilidad a mediano plazo, lo que brinda un escenario favorable para la planificación financiera de la empresa. Sin embargo, factores como la inflación y los costos de insumos deben ser considerados, ya que podrían impactar las ganancias si no se gestionan adecuadamente. La estabilización de precios observada en 2024 también permite proyectar ingresos con mayor precisión, lo que es vital para la viabilidad del negocio.

El análisis de la demanda refleja un mercado dinámico y en crecimiento, con una alta necesidad de carne bovina en la región. La subregión del Magdalena Medio Norte, específicamente en Cesar, muestra un consumo significativo de carne bovina, requiriendo aproximadamente 404 bovinos por día. Además, las exportaciones de ganado bovino han aumentado desde 2019, lo que indica una oportunidad de expansión internacional.

El comportamiento del consumidor también está cambiando. Los consumidores muestran una creciente preferencia por productos sostenibles, tanto por preocupaciones ambientales como de salud. Esto abre una oportunidad para posicionarse como un proveedor de carne bovina de alta calidad y sostenible, especialmente si se alinean con las tendencias de sostenibilidad que valoran tanto los consumidores locales como las empresas procesadoras.

En términos de diferenciación competitiva, la sostenibilidad y la calidad del producto serán factores clave. La región ya está implementando prácticas para mejorar la genética del ganado y reducir el impacto ambiental de la ganadería, pero aún queda mucho por avanzar. Adoptar tecnologías para mejorar la eficiencia y el control de recursos naturales, puede dar una ventaja competitiva a la empresa.

En conclusión, este estudio revela un mercado con una demanda sólida, precios en alza y oportunidades claras para aquellos que apuesten por la calidad y la sostenibilidad. El enfoque en prácticas responsables no solo responderá a las tendencias del mercado, sino que también permitirá posicionarse en un entorno cada vez más exigente en términos de precios y competitividad.

7. Plan de Mercadeo

7.1 Estrategia de Producto

El proyecto Vida Verde Ganadería se enfoca en la producción sostenible de toros Cebú mediante la implementación del sistema silvopastoril intensivo (SSPI), lo que garantiza carne de alta calidad a través de alimentación balanceada y manejo sanitario riguroso. Su diferenciación clave frente a la competencia radica en la optimización del uso de la tierra y el enfoque en sostenibilidad, respondiendo a la demanda de productos responsables con el medio ambiente. Además, se promueve un mayor bienestar animal, brindándole a los toros un hábitat que simula su entorno natural y en donde poseen mayor libertad.

Con una marca que refleja compromiso ecológico, el proyecto asegura una producción eficiente y constante, dirigida a frigoríficos y minoristas. Además, se busca cumplir todas las normativas locales y nacionales, consolidando su viabilidad y confianza en el mercado.

La empresa de ganadería ofrecerá productos con características distintivas, como alimentación natural, libre de antibióticos y hormonas, trazabilidad y un etiquetado claro con información sobre la sostenibilidad y el origen del producto.

Para desarrollar la marca, se creará una identidad que refleje los valores de sostenibilidad, calidad y responsabilidad social. Esto incluirá el diseño de un logotipo y un eslogan que transmitan estos valores.

Teniendo en cuenta que el objetivo del plan de negocio se refiere a la constitución de un negocio de ganadería sostenible, es importante reiterar dentro de la estrategia de producto elementos que muestren la diferenciación, en este caso se muestran en la tabla 3.

Tabla 2

C

Necesidades que satisface	Características del producto	Protección del producto frente a imitadores	Posicionamiento del producto
Disponibilidad de las cantidades requeridas durante un menor un tiempo determinado	Mayor rendimiento	Logo y lema de sostenibilidad	Calidad
Sostenibilidad Ambiental	Carne Orgánica (sin pesticidas ni fertilizantes químicos)	Contenido en redes enseñando los métodos de sostenibilidad	Marca asociada a la responsabilidad social
Reducción de los costos de producción	Fresco	Garantía de salud del ganado	Rendimiento
Optimización de procesos y recursos	Innovador	Alimentación y vacunas de ganado de forma adecuada	reducción de las afectaciones ambientales

7.2 Estrategia de Precio

El precio de venta de un producto es un elemento clave en la estrategia para la creación de una nueva empresa. Se entiende por precio a la suma de dinero que un consumidor está dispuesto a pagar por adquirir un producto, estos valores se fijan de acuerdo con el segmento del mercado al cual se orienta la empresa (Silva, 2008).

En el sector ganadero, los productos ya cuentan con precios promedios que establece el mercado. Estos precios son calculados considerando factores como los costos de producción, la estacionalidad, región, la oferta y la demanda, para así determinar el margen de ganancia en la

comercialización de este tipo de productos. Estos valores se mantienen estables según las políticas de precios que maneja en el mercado.

El modelo de negocio del proyecto se basa en la optimización del peso del ganado durante el ciclo de engorde, ya que la ganancia radica en el incremento de peso obtenido. El precio de venta generalmente es equivalente al precio de compra por kilogramo, garantizando un margen de beneficio derivado del manejo eficiente del sistema silvopastoril, mediante la optimización del agua y la tierra, lo cual generará un mayor margen de ganancia. Este enfoque pone énfasis en la calidad del producto, destacando características como la sostenibilidad, el bienestar animal y alimentación natural, lo que produce una carne de mayor calidad, y posicionar al ganado como una opción más viable en el mercado. Para asegurar la competitividad, se realizará un monitoreo constante de los precios regionales y las tendencias del sector, manteniendo una oferta alineada con las expectativas de clientes clave, en las plazas ganaderas y minoristas.

7.3 Estrategia de Plaza

En la ganadería, se emplean tanto canales indirectos como directos para la distribución de productos. Los canales indirectos suelen involucrar intermediarios como consignatarios y comisionistas, que están presentes principalmente en espacios de comercialización como ferias, mercados concentradores y remates especiales. Con respecto a los canales directos, la venta se hace a frigoríficos o incluso redes de carnicerías que adquieren el ganado en pie y contratan el servicio de faena. Adicionalmente, han surgido opciones de canales indirectos innovadores, como los remates televisados o a través de plataformas web, que facilitan el contacto con compradores y la comunicación del producto (Rodríguez et al., 2017).

Sin embargo, este proyecto empleará canales tanto directos como indirectos innovadores. En primera instancia se buscará realizar la venta del ganado desde la finca, ofreciendo el lote de ganado por páginas web de subasta ganadera, redes sociales y boca a boca. Este enfoque tiene como objetivo reducir el estrés del ganado asociado al transporte, minimizar costos logísticos y preservar el bienestar de este. Los compradores interesados tendrán la posibilidad de visitar la finca, lo que no solo facilita las inspecciones en el entorno natural del ganado, sino que también fomenta la confianza en la transacción.

En caso de que las ventas no se concreten en la finca, se recurrirá a transporte tercerizado para llevar el ganado a la plaza de Aguachica Cesar, asegurando un manejo logístico eficiente. La planificación logística tendrá como prioridad garantizar el bienestar animal durante el traslado, lo que contribuirá a preservar en lo posible el peso del ganado durante su traslado.

Además, la fidelización de los clientes se centrará en destacar los beneficios del sistema silvopastoril y las prácticas sostenibles del proyecto. Así como, la comunicación activa con compradores interesados en sostenibilidad y bienestar animal, fortaleciendo las relaciones y posicionando el proyecto como una opción responsable y diferenciada en el mercado. Este enfoque permitirá resaltar las ventajas del sistema silvopastoril, también adaptar la producción a las necesidades del cliente y crear una base sólida de clientes recurrentes (Rodríguez et al., 2017).

7.4 Estrategia de Promoción

En un mundo donde cada vez la competencia es más intensa y los consumidores más exigentes, las prácticas de marketing son necesarias para destacar en el mercado. Por esto, la estrategia de promoción lo que se busca es dar a conocer el producto, prospectando clientes y fidelizando, para que posteriormente su demanda aumente por si sola (Silva, 2008).

La estrategia de promoción para el proyecto "Vida Verde Ganadería" se centra en resaltar su compromiso con la sostenibilidad, el bienestar animal y la calidad del ganado producido bajo un sistema silvopastoril. Estos atributos diferenciadores serán el eje central de las acciones de comunicación y promoción dirigidas a los mercados objetivo, principalmente plazas ganaderas y minoristas locales.

El mensaje principal destacará los beneficios de un manejo responsable del ganado, haciendo énfasis en las prácticas que optimizan el uso de los recursos naturales. Este mensaje será transmitido a través de diversos canales estratégicos, tanto presenciales como digitales, para maximizar el alcance de la promoción.

En el ámbito presencial, se buscará una participación en ferias y mercados ganaderos locales, lo que permitirá establecer contacto directo con compradores potenciales y generar confianza en la marca. Además, se implementarán visitas guiadas a la finca para mostrar el manejo sostenible del ganado y permitir que los compradores potenciales vean de cerca los beneficios del sistema silvopastoril. Estas acciones no solo fortalecerán la relación con los clientes, sino que también diferenciarán al proyecto de otros productores en la región.

En cuanto a los canales digitales, se crearán perfiles en redes sociales como Facebook y tiktok para promocionar el ganado disponible, los ciclos de producción y los valores del proyecto. Estos espacios permitirán una interacción directa y constante con los clientes, además de facilitar la difusión de contenido visual, como fotografías y videos que resalten el manejo adecuado y las prácticas sostenibles. También se elaborará un portafolio digital con información técnica del ganado, incluyendo características como peso, raza y datos de producción, que estará disponible para compradores interesados.

Para fortalecer la relación con los clientes, se establecerá un sistema de comunicación continua mediante WhatsApp, a través del cual se proporcionará información actualizada sobre la disponibilidad del ganado y las proyecciones de producción.

Las herramientas de promoción que se utilizaran como estrategias de comunicación tienen un costo que debe ser considerado en el estudio de este plan de negocio, la siguiente tabla contiene la información correspondiente:

Tabla 3

Costos de la estrategia de comunicación

Concepto	Costo anual
Gastos de promoción	\$ 300.000
Publicidad en redes	\$ 600.000

8. Análisis Técnico

8.1 Análisis del Proceso

8.1.1 Descripción del Producto

La elección adecuada de la raza es un factor clave para garantizar productividad, ya que esta depende en gran medida de las condiciones ambientales del predio. En este caso, al ser un clima de trópico bajo, es esencial optar por una raza que ofrezca altos rendimientos y se adapte adecuadamente a dichas condiciones. La raza que mejor cumple con estos requisitos es el Cebú Brahman, tanto en su variante roja como blanca. Asimismo, las razas cruzadas con Cebú representan una alternativa viable a considerar (CONtexto ganadero, 2024).

El producto final consistirá en toros machos de hasta 2 años y medio de edad, y un peso superior a los 450 kg, estas características son óptimas para llevar el ganado a sacrificio (CONtextoganadero, 2021). Estos animales serán seleccionados y adquiridos en criaderos ubicados en la región del Magdalena Medio. A continuación, se presenta la ficha técnica detallada, que describe los aspectos relevantes del producto obtenido en esta ganadería bovina.

Tabla 4

Ficha Técnica del Producto

Descripción	Ganado bovino en pie
Peso Cebado	Alrededor de 450 kg
Edad	2 años
Raza	Cebú Brahman
Color	Rojo
Sexo	Macho
Nutrición	Pastos, arbustos, también se complementará con sales minerales y suplementos naturales
Medicamentos	Vacunas, vitaminas y desparasitantes

8.1.2 Proceso Productivo

Los procesos que se deben realizar van desde el momento de la compra de toros machos de 300 Kg hasta la venta. A continuación, se detallarán las actividades que se llevarán a cabo para obtener el producto final en las condiciones óptimas para la venta.

8.1.2.1 Compra. En este proceso se llevará a cabo la selección del lote de novillos de alrededor de 300 Kg para su compra, donde se evaluarán las siguientes condiciones:

- Homogeneidad de la genética y peso en el lote de novillos
- Ancho, largo y alto del novillo.
- Estado sanitario.

- Menor tiempo de transporte del lote de novillos desde el lugar de compra hasta la finca.

8.1.2.2 Baño, Pesaje, Inspección y Aplicación de Medicamentos. Luego de que los animales hayan llegado a la finca mediante un proceso tercerizado de transporte, son llevados al corral donde se les realiza baño sanitario, pesaje, inspección y se procederá a su desparasitación, vacunación y administración de vitaminas para prevenir enfermedades. Si es necesario, se llevará a cabo un proceso de entrenamiento para que el ganado aprenda a respetar las cercas eléctricas.

8.1.2.3 Liberar a Potrero. Una vez que los animales han pasado satisfactoriamente el proceso anterior, se procede a trasladarlos al primer potrero para comenzar su proceso de engorde, cambiando de potrero cada dos días. Esto asegurará que el ganado siempre tenga la cantidad de alimento necesaria y que el pasto disponga del tiempo suficiente para regenerarse.

8.1.2.4 Proceso de Alimentación del Ganado. El sistema de alimentación del ganado se basará en un pastoreo rotacional intensivo, utilizando cercas eléctricas móviles para delimitar potreros y rotar junto con el lote cada dos días , optimizando el uso del suelo y el bienestar animal. El control de malezas será manual y mecánico, priorizando métodos sostenibles. Se proporcionará suplementación de sales y melaza a través de un saladero inteligente, mientras que el agua se suministrará en bebederos móviles de 250 litros, garantizando acceso constante a recursos esenciales para productividad del ganado.

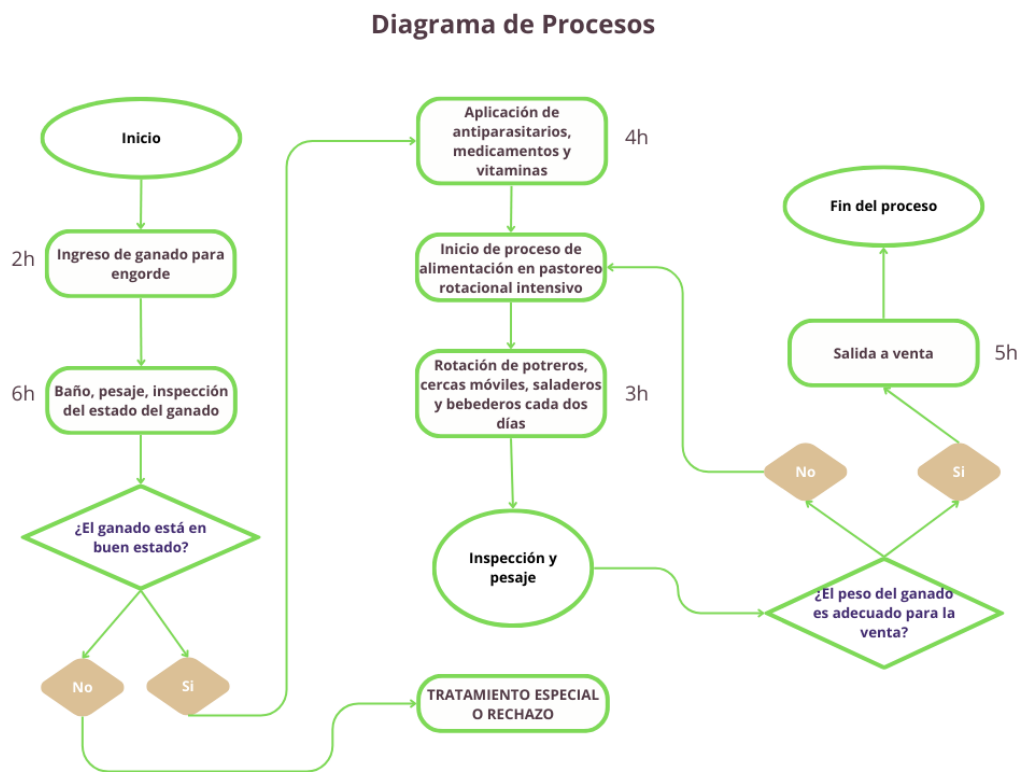
8.1.2.5 Pesaje. Este proceso se llevará a cabo en intervalos de 30 días, con el fin de evaluar su rendimiento en cuanto a la ganancia de peso. Después de seis meses, se espera que el lote de ganado esté listo para su comercialización, con un peso de alrededor de 450 kg por animal.

8.1.2.6 Salida de lote a venta. En esta etapa, se iniciará el proceso de venta, publicando el lote en páginas de venta de ganado y en redes sociales para llegar al público objetivo, o a través de clientes mayoristas y/o minoristas ubicados en la plaza de Aguachica, Cesar.

Para llevar a cabo este proceso final se tercerizará la tarea, que consiste en desplazar al lote de toros hasta el punto de encuentro establecido previamente con el cliente o a la plaza de mercado para su posterior venta.

Figura 11

Diagrama de operaciones para la producción ganadera



8.1.3 Requerimientos de Mano de Obra Directa

Para el manejo eficiente de la finca, se requiere un equipo de trabajo conformado por tres personas. Un gerente, encargado de la planificación, dirección y control; dos empleados encargados del cuidado de los animales, incluyendo sus rotaciones junto con la cerca móvil, la

instalación de saladeros y bebederos. Además, deberán vigilar la salud del ganado, controlar la producción y acondicionar los potreros.

8.1.4 Costos de Producción y Operación

Los costos de producción están directamente relacionados con la compra y mantenimiento del ganado. Uno de los principales costos de mantenimiento es su alimentación, que se basará en Pasto Guinea Mombaza, ya que optimiza el rendimiento del forraje, por lo que es necesario tener en cuenta el costo de las semillas para su siembra, así como los suplementos que se le proporcionará los animales. En el aspecto sanitario, los gastos incluyen: vacunaciones, tratamientos antiparasitarios, medicamentos y vitaminas, necesarios para mantener la salud del ganado y prevenir enfermedades que puedan afectar la productividad.

Tabla 5

Costos de producción y operación

Descripción	Especificaciones	Cantidad	Precio Total
Ganado para engorde	Novillos Cebú	130 Uds. (única compra)	\$ 304.200.000
Semillas para pasto	\$78.000 x kilo 8 kilos x Hectárea	320 Uds. (única compra)	\$24.960.000
Sales Blanca	40kilos x \$18.000	6 Uds. (mensual)	\$108.000
Sal Mineral	40kilos x \$58.000	7 Uds. (mensual)	\$406.000
Melaza	30kilos x \$48.000	40 Uds. (mensual)	\$1.920.000
Antiparasitarios	Por animal 500ml x \$106.000	130 Uds. (semestral)	\$13.780.000

Vitaminas	Por animal 500cc x \$81.230	130 Uds. (semestral)	10.560.000
-----------	--------------------------------	----------------------	------------

Así mismo, es importante tener en cuenta los costos de construcción y adecuación del predio detallados en la Tabla 6. Estos incluyen la preparación del terreno, poda y manejo del bosque; la mejora del corral para un mejor funcionamiento en las tareas de cuidado sanitario de los animales; tanques de agua para su almacenamiento y mangueras para abastecer los bebederos móviles; la adecuación de la casa destinada a alojar uno de los trabajadores y a almacenar implementos necesarios para la finca, y cercas tradicionales que complementaran las cercas móviles.

Tabla 6

Construcción y Adecuación

Concepto	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Arriendo de la finca	45	\$1.250.000	\$15.000.000
Preparación del terreno, Poda y manejo del bosque (ha)	40	\$ 150.000	\$ 6.000.000
Mejora del corral	1	\$ 6.500.000	\$ 6.500.000
Tanques de agua y mangueras	1	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000
Adecuación Casa	1	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000
Cercas tradicionales	1	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000

8.2 Equipos y Maquinarias

Para llevar a cabo este proyecto, se requiere una finca de aproximadamente 40 hectáreas, se dispone de una propiedad ubicada en el municipio de Norosí, sur de Bolívar. La finca cuenta con una casa para un empleado y un corral donde se realizarán tareas de desparasitación, baños y aplicación de medicamentos.

Es necesario adecuar la propiedad para el sistema silvopastoril (SSPI). Para ello, se requiere una motosierra de largo alcance que permita podar los árboles, ya que la alta densidad de sus ramas impide el paso de la luz solar, esencial para el crecimiento del pasto. Asimismo, es necesario adquirir una motosierra convencional para eliminar algunos árboles de menor calidad, los más deformes o apiñados, de los cuales se obtendrá leña, estacones y material para cercas vivas, entre otros.

Dado que en el proyecto se empleará el SSPI, es necesario dividir los 130 toros en tres grupos, lo que nos daría un aproximado de 43 toros por potrero. Para delimitar los potreros se utilizarán cercas eléctricas móviles, por lo cual se necesita comprar 3 juegos de cercas móviles, junto con 3 bebederos y 3 saladeros inteligentes móviles para cada grupo. Estos implementos deberán ser trasladados junto con el ganado cada dos días, coincidiendo con el cambio de potrero.

Además, es importante adquirir una moto para el transporte de los empleados hacia los potreros. Por otra parte, es necesario llevar un control de la producción mediante el pesaje periódico de los toros, lo que hace necesaria la compra de una báscula para esta función.

El requerimiento más importante es la compra del ganado. Se iniciará con la adquisición de 130 animales con un peso aproximado de 300 kg cada uno, listos para el proceso de engorde.

Tabla 7*Requerimientos Técnicos*

Descripción	Especificaciones	Cantidad	Precio Total
Motosierra de largo alcance (longitud de 390 cm)	longitud de 390 cm	1	\$2.025.000
Motosierra a gasolina	MS 212	1	\$1.243.800
	Kit solar	2	\$3.300.000
Kit cerca eléctrico	Cordón eléctrico x200 metros	2	\$100.000
	Varillas	26	\$494.000
Bebedero móvil para ganado, mangueras y uniones	200 ml	6	\$1.500.000
Saladero móvil	Estructura metálica móvil para saladero inteligente	3	\$960.000
Bascula ganadera	Capacidad 1.5t	1	\$3.000.000

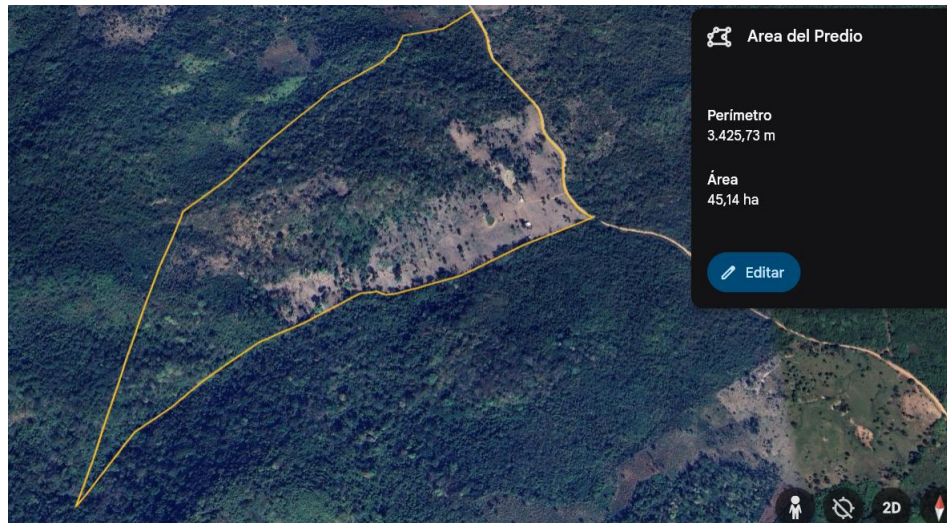
8.3 Diseño y Distribución de la Finca

Para abordar este punto, es importante realizar primero la caracterización del predio. Como se mencionó anteriormente, la finca está ubicada en el municipio de Norosí, a 6.6 kilómetros del parque principal, con un tiempo de recorrido de aproximadamente 11 minutos en vehículo. El predio cuenta con un área de alrededor de 45 hectáreas, de las cuales 35 aún no han sido deforestadas, una ventaja de esta situación es que en ellas el establecimiento de un buen sistema silvopastoril es tarea relativamente sencilla debido a que ya están los árboles, que es la parte difícil

y demorada para establecer estos sistemas que cuentan con una muy fuerte presencia de árboles y arbustos, que recrean, en la medida de lo posible, un hábitat similar al de la selva original.

Figura 12

Foto satelital de la finca



Nota. Adaptado de [vía Arenal - Norosí], de Google, s.f.,

<https://earth.google.com/earth/d/1duS4SL07VGHSc3FqTqJed7orKJkWAqfD?usp=sharing>.

Todos los derechos reservados 2024 por Google. Adaptado con permiso del autor.

Es necesario determinar la capacidad de producción de la finca para estimar la cantidad de animales que se pueden manejar. A continuación, en la tabla 7 se presentan los datos de producción, junto con los cálculos realizados, que proporcionan cifras de referencia para nuestro proyecto ganadero.

Tabla 8

Capacidad de la Finca

Periodos de Descanso en Invierno

Especie de pasto	Mínimo	Máximo
Mombaza	60	70

Concepto	Cantidad	Unidades
Días de estancia por potrero	2	días
Total de m2 divididos en la finca	130000	m2
Porcentaje pasto aprovechable	70	%
kg/m2 según aforo realizado	1	kg
Peso del toro para venta	450	kg
Ganancia en kg por animal	150	kg
Número de potreros requeridos	36	potreros
Total de m2 de cada potrero	3611,11	m2
m2 aprovechables de cada potrero	2527,78	m2
kg de forraje verde a ofrecer	2527,78	kg
kg de animales que soporta la finca	20222	kg
Número de animales que soporta la finca	44,93	animales
kg de animales a comprar	13482,72	kg

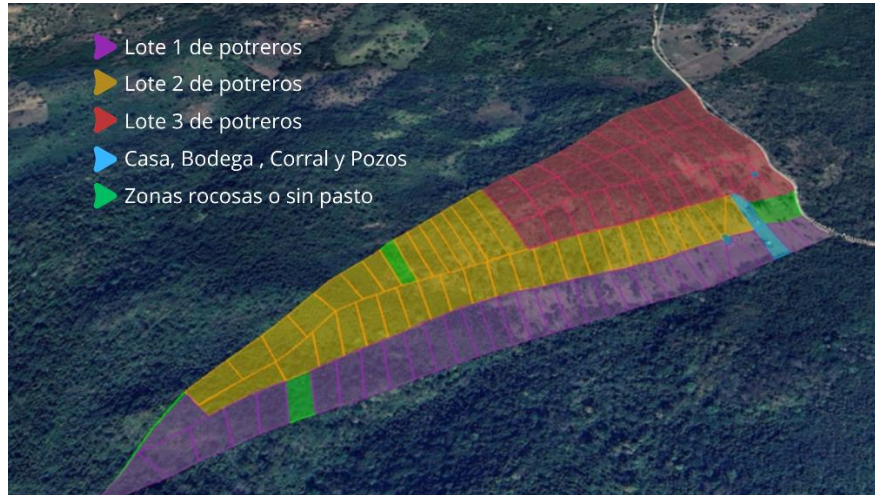
Ahora bien, el predio cuenta con 45 hectáreas, de las cuales 40 son productivas. Como se mencionó anteriormente, es necesario dividir los 130 toros en tres grupos, lo que nos daría un aproximado de 43 toros por cada 13 hectáreas. Esto se debe a que, en un SSPI, no es recomendable tener demasiados animales por potrero. En total, las 45 hectáreas se dividirán en 108 potreros de 3,600 m².

Este sistema minimiza el impacto ambiental y evita la necesidad de ampliar el área destinada a los bovinos, ya que, mientras en proyectos tradicionales se aloja un promedio de un animal por hectárea, este proyecto tiene la capacidad de alojar alrededor de 3 toros por hectárea. Cumpliendo con el objetivo de utilizar el suelo de manera eficiente y en línea con la estrategia de ganadería sostenible.

En la siguiente imagen se podrá identificar como se distribuirán los potreros.

Figura 13

Distribución de Potreros



Nota. Adaptado de [vía Arenal - Norosí], Fields Área Measure

La figura 13 permite observar la distribución de los potreros, los cuales están divididos en tres grupos, tal como se indicó anteriormente. Esta organización responde a un diseño estratégico que busca optimizar el uso del terreno, garantizar una rotación eficiente del ganado y facilitar las labores de manejo y control en el proyecto.

8.4 Abastecimiento

8.4.1 Abastecimiento del Ganado

El abastecimiento se hará inicialmente con una compra de 130 novillos de raza cebú comercial adaptados a las condiciones climáticas de la región. Para realizar la compra es fundamental considerar aspectos como la selección de proveedores, los criterios de calidad, las negociaciones de precios, la logística y el control sanitario.

Características que debe tener el novillo para la compra:

- Raza: Novillos de raza cebú comercial o cruces de cebú con razas mejoradas para ceba.
- Peso inicial: Novillos alrededor de 300 kg.
- Edad: Entre 24 meses
- Condición sanitaria: Vacunas y desparasitaciones al día.

8.4.1.1 Proveedor. Para la selección de los proveedores se realizó un proceso de cotización con diferentes fincas en la región que proveen ganado para ceba. Como parte del proceso, se elaboró una tabla comparativa que analiza las diferentes ofertas de cada finca, lo que permitió optar por la opción que mejor favorece el rendimiento y la productividad del proyecto.

Tabla 9

Matriz de Evaluación de Proveedores

Criterio	Peso (%)	Finca Villanel	Finca Villa María	Finca San Alejo
Calidad del ganado	35%	4	4	3
Precio	25%	3	5	5
Capacidad de suministro	15%	5	3	4
Asesoramiento técnico	15%	4	4	3
Reputación	10%	5	5	3
Puntaje Total	100%	4	4,2	3,65

Dicho análisis permitió seleccionar a la Finca Villa María como el mejor proveedor. En la Tabla 8 se puede evidenciar que obtuvo el mayor puntaje, destacándose principalmente por sus buenos

precios y sólida reputación. A continuación, se presentan los detalles de la finca y los precios de negociación que se establecieron:

- Ubicación: Aguachica, Cesar
- Encargado: Javier Julio Velázquez (CC 88143520)
- Precio ofrecido: \$7.800 COP por kilogramo para novillos con las características requeridas, para un lote de 130 novillos.

Con este precio, se estima un costo aproximado de \$ 304.200.000 COP para la adquisición del ganado necesario para iniciar el proyecto.

8.4.1.2 Transporte. Tras negociar el lote de novillos, es necesario contratar un servicio especializado para transportarlos desde la finca villa María ubicada en Aguachica hasta la finca en Norosí. Se realizó una cotización en la ciudad de Aguachica, donde el costo promedio por camión asciende a \$700.000 COP. Cada camión tiene una capacidad para 24 novillos, por lo que se requerirán cinco viajes para movilizar todo el ganado, con un costo total estimado de \$3.500.000 COP.

8.4.2 Abastecimiento de Insumos

Después de evaluar diferentes opciones en la zona, se seleccionó El Corral Aguachica como proveedor para el proyecto. Este proveedor ofrece cobertura para envíos directos a la ubicación de la finca y una amplia variedad de insumos de alta calidad, además de asesorías especializadas adaptadas a las condiciones climáticas locales.

Un aspecto que lo distingue de otros proveedores es su servicio veterinario, que incluye la aplicación de medicamentos directamente en la finca al momento de adquirirlos. También brinda

asesoría técnica en manejo ganadero y sistemas silvopastoriles, un soporte clave para alcanzar los objetivos del proyecto de manera eficiente y sostenible.

9. Análisis Organizacional

9.1 Estructura Organizacional, Manual de Funciones y Requisitos Necesarios

Para este proyecto, se requiere la gestión de un gerente general, encargado de la planificación, dirección, control y supervisión de todos los procesos de la empresa, así como del manejo adecuado de sus recursos. Además, debe gestionar el proceso de compra y venta de ganado, definir precios y establecer condiciones comerciales. Por lo cual, es necesario que cuente con la experiencia suficiente en gestión general y planificación estratégica, y posea habilidades de liderazgo y toma de decisiones.

También se necesitan dos operarios, encargados proceso productivo, es decir son responsables de la gestión del sistema de rotación de potreros, el mantenimiento de la infraestructura ganadera y el cuidado del ganado, en el apéndice C se puede encontrar el manual de funciones. Deben implementar y gestionar el sistema de rotación para maximizar la producción de forraje y mantener la salud del suelo. Además, supervisar y realizar el mantenimiento de cercos, saladeros y bebederos, y asegurarse del bienestar del ganado, vigilando su salud. Es importante que lleven registros detallados de sus actividades y del estado del ganado. Para este puesto, se requiere conocimiento en manejo de pastos, habilidades en mantenimiento de infraestructura ganadera y capacidad para identificar y solucionar problemas relacionados con la salud del ganado.

Además, se requiere un contador, su deber es organizar y registrar todas las transacciones financieras de la empresa, asegurando el cumplimiento de las normativas contables. Se encargará

de la elaboración de estados financieros, balances y reportes contables, y monitorear el flujo de efectivo, gastos y presupuestos. Así como de la asesoría sobre obligaciones fiscales y la preparación de las declaraciones fiscales correspondientes. Este rol requiere experiencia en contabilidad y finanzas, conocimiento de normativas contables y fiscales, y capacidad para utilizar software contable y herramientas financieras.

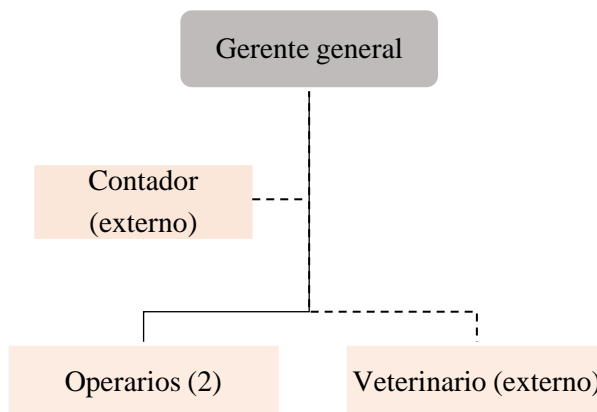
Por último, se necesita un veterinario que realice revisiones periódicas del ganado para garantizar su salud y bienestar. El cual implemente programas de prevención, vacunación y tratamiento de enfermedades, mantenga registros detallados de la salud y tratamientos del ganado, y proporcione asesoramiento sobre prácticas de manejo para mejorar el bienestar animal. Para este puesto, se requiere de un profesional con experiencia en ganado, conocimientos en sanidad animal y enfermedades comunes, habilidades de diagnóstico y tratamiento, y capacidad para trabajar en equipo y comunicar recomendaciones claramente.

9.1.1 Organigrama

Basado en la estructura organizacional mencionada anteriormente se presenta el organigrama de la empresa.

Figura 14

Organigrama de la Empresa



9.2 Estructura salarial

En la estructura salarial se elaboró una tabla, ubicada en el apéndice B, que detalla los salarios correspondientes a cada puesto de trabajo, junto con las prestaciones sociales y aportes parafiscales.

Figura 15

Estructura Salarial

ÍTEM	CANTIDAD	SALARIO BÁSICO	SUBSIDIO DE TRANSPORTE	FACTOR PRESTACIONAL	ASIGNACIÓN MENSUAL		TOTAL ANUAL
					UNITARIO	TOTAL	
Gerente	1	\$ 2.600.000	\$ -	\$ 1.629.758	\$ 4.229.758	\$ 4.229.758	\$ 50.757.096
Operario Finca	2	\$ 1.300.000	\$ 162.000	\$ 916.425	\$ 2.378.425	\$ 4.756.851	\$ 57.082.211
Total						\$ 8.986.609	\$ 107.839.307

10. Análisis legal

10. Análisis legal

10.1 Aspectos Legales y Permisos

El primer paso que se debe llevar en cuanto a los aspectos legales es la comprobación del nombre, es fundamental confirmar la disponibilidad del nombre de la empresa para asegurarse de que no existan empresas o establecimientos registrados con la misma denominación. Esto se realiza consultando la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) y la Cámara de Comercio de Cartagena, verificando específicamente si el nombre “VIDA VERDE GANADERÍA” no se encuentra registrado.

Figura 16

Verificación de homonimia en SIC

Formulario de Consulta de nombre o control de Homonimia

Ingrese el nombre de la empresa para verificar si existen sociedades o establecimientos denominados de la misma manera

Los campos con asterisco (*) son obligatorios

Nombre de la Empresa: *

Realizar Consulta

Razón Social	Cámara	Tipo Sociedad	Tipo Org. Jurídica	Estado
No data available in table				

Consultando la homonimia de la empresa “VIDA VERDE GANADERÍA” en la base de datos del SIC, podemos evidenciar, como se refleja en la figura 16, que dicho nombre que no se encuentra registrado actualmente a nivel nacional.

Figura 17

Consulta de disponibilidad del nombre en la Cámara de Comercio Cartagena

Ingrese la información de la empresa a consultar


Nombre comerciante o persona jurídica: es el nombre de una persona, entidad o empresa, es decir, el nombre con el que se encuentra inscrito formalmente en la Cámara.

Establecimiento de comercio: Nombre comercial con el cual se desarrollan las actividades mercantiles.


Criterio de búsqueda

Nombre Comerciante, Pers: v


Nombre Comerciante, Persona Jurídica o Establecimiento

No soy un robot  reCAPTCHA Privacidad - Condiciones

El campo es requerido.

Buscar 

Limpiar 

 No se encontraron resultados con el criterio de búsqueda introducido

Asimismo, se verificó en la Cámara de Comercio de Cartagena que el nombre “VIDA VERDE GANADERÍA” no estuviera registrado, y como podemos ver en la figura 17 no hay ninguna otra entidad con este nombre. Por consiguiente, se confirma la disponibilidad del nombre, el cual será inscrito bajo la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU) con el código 7490, correspondiente a “Otras actividades profesionales, científicas y técnicas n.c.p. (no clasificado previamente)”.

10.2 Régimen de Constitución de la Empresa

La empresa se conformará bajo el modelo de Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), conforme a lo estipulado en la Ley 1258 de 2008. Este tipo de sociedad fue seleccionado por las siguientes razones:

10.2.1 Flexibilidad Operativa

No se requiere establecer de manera estricta un objeto social específico, lo que permite que la empresa pueda dedicarse a cualquier actividad comercial lícita, incluso diversificar sus operaciones en el futuro.

10.2.2 Duración Indefinida

La S.A.S. no tiene una fecha límite de operación, lo que garantiza su permanencia en el tiempo mientras cumpla con las regulaciones legales aplicables.

Además, el esquema de S.A.S. proporciona a la empresa la posibilidad de desarrollar actividades complementarias, como ofrecer servicios de asesoramiento técnico y asistencia en producción pecuaria, lo que amplía su portafolio de servicios.

10.3 Trámites y Permisos para la Constitución Legal de la Empresa

10.3.1 Marco Jurídico

La base legal de esta sociedad está definida principalmente por:

- Ley 1258 de 2008: Que regula las S.A.S. y establece sus características generales.
- Ley 222 de 1995: Que complementa las disposiciones en aspectos no cubiertos por la Ley 1258.
- Código de Comercio: Aplicable como norma supletoria en caso de que las dos leyes anteriores no contemplen algún aspecto específico.

10.4 Entidades Reguladoras y Trámites Obligatorios

10.4.1 Cámara de Comercio de Cartagena

La formalización de la empresa inicia con su inscripción ante la Cámara de Comercio correspondiente, lo cual le otorga personalidad jurídica y permite su operación legal en Colombia.

10.4.2 DIAN (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales)

Se debe realizar un registro en el RUT (Registro Único Tributario). Lo que implica que la empresa deba cumplir con responsabilidades tributarias, tales como la obligación de pagar IVA, declarar impuestos a la renta y cumplir con las normativas relacionadas con actividades aduaneras. Asimismo, los ganaderos (personas naturales o jurídicas) que comercialicen animales vivos de la especie bovina serán considerados responsables del IVA bajo el régimen común, de acuerdo con lo establecido en la Ley 1607 de 2012 en el art. 477 del Estatuto Tributario (bienes exentos, es decir, gravados, pero a tarifa 0%, y que fue modificado con el art. 54 de la Ley).

10.4.3 ICA (Instituto Colombiano Agropecuario)

El Registro Sanitario de Predio Pecuario (RSPP), gestionado por el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), es una herramienta fundamental para identificar actividades pecuarias y supervisar las condiciones sanitarias de los predios en Colombia. Este registro facilita la implementación de estrategias de prevención, control y erradicación de enfermedades de control

oficial. Aunque, no reemplaza los documentos de propiedad ni legaliza actividades comerciales, constituye un requisito obligatorio para todas las explotaciones pecuarias (ICA, 2024).

10.4.3.1 Requisitos Generales.

- **Identificación del responsable:** Las personas naturales deben presentar una copia de la cédula de ciudadanía, cédula de extranjería o RUT. Para personas jurídicas, se requiere el NIT de la empresa y la identificación del representante legal.
- **Información del Predio:** Es necesario diligenciar el formulario 3-101, que incluye datos como: Localización exacta (vereda, corregimiento, municipio y departamento), extensión en hectáreas, dirección de notificación, teléfono de contacto, correo electrónico, y proceso de Tramitación

El trámite puede realizarse mediante los siguientes canales:

- **Oficinas locales del ICA:** Excepto en Bogotá, donde no se emiten registros sanitarios.
- **Entidades con convenio vigente:** Organismos aliados que facilitan la gestión.
- **Vía electrónica:** Envío de la documentación requerida a correos departamentales designados. Para Bolívar, los contactos son rodolfo.ruiz@ica.gov.co y gerencia.bolivar@ica.gov.co.

Adicionalmente, los Puntos de Servicio al Ganadero (PSG) permiten gestionar el registro mediante plataformas tecnológicas, simplificando el proceso. También es posible actualizar datos relacionados con el registro, como el estado de vacunación contra fiebre aftosa, enviando solicitudes por correo electrónico.

El RSPP es esencial para habilitar los predios en actividades pecuarias, permitiendo la emisión de las Guías Sanitarias de Movilización Interna (GSMI) y certificaciones en sanidad animal. Este

registro no solo asegura la trazabilidad y el cumplimiento regulatorio, sino que también refuerza el compromiso con la legalidad y la sostenibilidad en el sector agropecuario colombiano.

10.5 Aspectos Tributarios de la Actividad Ganadera

- Clasificación en el régimen común: Desde enero de 2013, las ventas de animales bovinos vivos están clasificadas como bienes "exentos" de IVA, lo que significa que están gravadas a una tarifa del 0%. Por tanto, los ganaderos están obligados a pertenecer al régimen común y no pueden optar por el régimen simplificado, dado que las normativas exigen cumplir con los requisitos establecidos en el Art. 499 del Estatuto Tributario (E.T.) (que no sufrió cambios con la Ley 1607). La DIAN confirma, en su página de internet, que a los “productores de bienes exentos” siempre les toca estar en el régimen común y por eso les asignan la “responsabilidad 19” en su RUT.
- Ventajas fiscales: Los ganaderos pueden descontar el IVA pagado en costos y gastos relacionados con su actividad y obtener saldos a favor en sus declaraciones de IVA. Esto reduce los costos operativos, permitiéndoles ofrecer precios más competitivos.
- Facturación obligatoria: Al clasificarse como responsables del régimen común, los ganaderos deben emitir facturas por sus ventas, asegurando mayor transparencia en los ingresos y cumplimiento de las obligaciones tributarias.
- Contabilidad para fines fiscales: Aunque la norma mercantil no exige llevar contabilidad a los ganaderos, en términos fiscales sí es obligatoria. Esto implica que las declaraciones de IVA deben contar con la firma de un contador público.

10.6 Consideraciones Adicionales

Es importante tener en cuenta el impacto de la Ley 1607 de 2012, los ganaderos que antes no estaban obligados a facturar ahora deben emitir facturas, lo que permite un control más riguroso por parte de la DIAN y promueve la formalización de la actividad económica.

También, es necesario considerar las obligaciones fiscales complementarias, los nuevos párrafos que le agregaron al art. 477 establecen que, aunque la norma mercantil los exonere de llevar contabilidad, en todo caso sí estarán obligados a llevar contabilidad para efectos fiscales. Además, en caso de incumplimiento en la emisión de facturas o declaraciones fiscales, la DIAN podrá imponer sanciones, como el cierre del establecimiento o multas, conforme al Estatuto Tributario.

Por último, se debe destacar la facilidad en la devolución de saldos a favor, la nueva clasificación como responsables del régimen común facilita la recuperación de saldos a favor generados por el IVA descontable, lo que puede traducirse en beneficios económicos para los ganaderos. sus declaraciones de IVA con todo y saldo a favor no llevan firma de contador por no estar obligado a llevar contabilidad.

11. Análisis de Responsabilidad Social y Ambiental

La creación de impacto social y ambiental es un componente fundamental para las empresas, ya que trasciende los objetivos meramente económicos, fomentando el bienestar de las comunidades y la sostenibilidad del entorno (Porter & Kramer, 2011). Este enfoque no solo refuerza la responsabilidad social empresarial, sino que también mejora la reputación corporativa, atrae talento y consumidores conscientes, y promueve un desarrollo más equitativo y ético. En este contexto, se convierte en un marco clave para analizar cómo las estrategias empresariales pueden

alinearse con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), generando valor compartido y contribuyendo significativamente al progreso social y ambiental.

A continuación, se analizará el impacto social y ambiental que tendría el establecimiento de una empresa de ganadería sostenible en el municipio de Norosí, en el sur de Bolívar.

11.1 Impacto Social

La empresa promoverá un impacto positivo en la región mediante la generación de empleos directos, como el personal en la finca, e indirectos, incluyendo proveedores locales y empresas de transporte. Estas iniciativas no solo fortalecerán la economía local, sino que también contribuirán a reducir la migración hacia las ciudades, favoreciendo la estabilidad comunitaria.

Asimismo, se crearán puestos de trabajo dignos, garantizando el acceso a seguridad social y beneficios legales para los empleados. Además, la empresa implementará programas de responsabilidad social empresarial enfocados en la educación de niños y adolescentes de las comunidades cercanas, especialmente los hijos de los trabajadores. Estas acciones fomentarán su desarrollo educativo y abrirán oportunidades para el futuro.

A largo plazo, la empresa garantizará su sostenibilidad y continuidad, consolidando uno de los sectores más generadores de empleo en el país. Al mismo tiempo, contribuirá al arraigo comunitario al preservar y fortalecer una tradición colombiana a través de prácticas modernas y sostenibles.

Entre los objetivos principales de la empresa se incluyen:

1. Promover la adopción de sistemas de producción ganadera que sean amigables con el medio ambiente y socialmente responsables.

2. Incrementar la productividad en finca rural, fortaleciendo la generación de empleo sostenible.
3. Contribuir al desarrollo comunitario mediante la implementación de mejores prácticas en el manejo de recursos naturales.
4. Impulsar la educación y sensibilización de las familias rurales sobre prácticas sostenibles y sus beneficios sociales.

Estas acciones reflejan un compromiso integral con el progreso social y económico, basado en la sostenibilidad y la responsabilidad comunitaria.

11.2 Impacto Ambiental

El proyecto implementará prácticas ganaderas sostenibles con un enfoque moderno, fomentando un entorno orgánico y natural que favorezca la cría de animales sanos y la producción de alimentos saludables para el consumo humano. Este modelo busca minimizar la prevalencia de enfermedades y plagas, mientras maximiza la productividad ganadera incluso en terrenos menos favorables.

Gracias a este enfoque, se optimizará el uso de la tierra, permitiendo liberar grandes áreas actualmente destinadas a la ganadería para actividades como la reforestación y la recuperación de la biodiversidad. Estas acciones contribuirán a restaurar los ecosistemas y fortalecer la resiliencia ambiental en la región, estos objetivos ambientales clave contribuyen a:

- Aumentar la productividad y calidad en la producción de carne y leche mediante prácticas eficientes y sostenibles.

- Incrementar la Unidad de Ganadería por Hectárea (UGG), maximizando el uso eficiente de la tierra disponible.
- Garantizar la disponibilidad de alimento para el ganado durante todo el año, reduciendo riesgos asociados a la estacionalidad.
- Mejorar la calidad del suelo y de las fuentes hídricas, promoviendo un entorno más saludable para las comunidades y el medio ambiente.
- Generar una rentabilidad sostenible a largo plazo, asegurando la viabilidad económica del sector ganadero.
- Proteger la biodiversidad local, conservar los servicios ecosistémicos esenciales y contribuir a la captura de carbono, mitigando los efectos del cambio climático.

Estas acciones posicionan al proyecto como un modelo de desarrollo ganadero responsable, alineado con la preservación del medio ambiente y los principios de sostenibilidad global.

12. Análisis Financiero

12.1 Inversión

Este rubro pretende realizar un análisis de todas las inversiones requeridas para la puesta en marcha del proyecto, está comprendida por inversiones diferidas, inversiones fijas y capital de trabajo.

12.1.1 Inversión Fija

Tabla 10

Resumen Inversión Fija

Categoría	Costo total
Terreno y Adecuación	\$ 21.000.000
Construcciones	\$ 19.100.000
Maquinaria y Equipos	\$ 24.416.800
Total	\$ 64.516.800

Las inversiones fijas son aquellas que se realizan en bienes tangibles para el proyecto, estas incluyen arriendo y acondicionamiento de 45 hectáreas mediante la preparación del terreno, poda y manejo del bosque, las construcciones esenciales como la mejora del corral, tanques de agua y sistemas de riego, adecuación de la casa y cercas tradicionales, que suman \$19.100.000. Así como, la maquinaria y equipos necesarios para las operaciones, tales como, motosierras, kit de cercas eléctricas, bebederos móviles, motocicleta y báscula ganadera, con un valor total de \$24.416.800. En conjunto, esta inversión fija asciende a \$64.516.800, asegurando los recursos necesarios para la implementación adecuada del sistema.

12.1.2 Inversión Diferida

Tabla 11

Inversión Diferida

Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Estudio De Suelos	1	\$ 750.000	\$ 750.000
Capacitación Y Consultorías	3	\$ 250.000	\$ 750.000
Monitoreo Y Asistencia Técnica	2	\$ 650.000	\$ 1.300.000

Diseño E Implementación Del Sistema SSPI	1	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000
Promoción Inicial	1	\$ 500.000	\$ 500.000
Siembra Y Manejo De Pasto Mombaza	320	\$ 78.000	\$ 24.960.000
Total			\$ 31.760.000

La inversión diferida se estableció para cubrir los aspectos técnicos y estratégicos necesarios para garantizar la sostenibilidad del proyecto a largo plazo. En este rubro se tiene en cuenta el costo de la siembra del pasto Guinea Mombaza, se escogió este debido a que sus características son ideales para el tipo de producción y las condiciones ambientales de la finca. También se incluyen los estudios de tierra y agua, asesorías especializadas sobre la compra de ganado y la implementación del sistema SSPi de forma eficiente, lo que permitirá iniciar el proyecto de manera adecuada y asegurar una operación inicial bien estructurada, esta inversión tiene un valor total de \$31.760.000.

12.1.3 Capital de Trabajo

Tabla 12

Capital de Trabajo

Concepto	Valor Mes	Valor a Necesitar
Costo De Producción	\$63.045.740	\$378.274.442
Gastos De Administración	\$3.736.206	\$22.417.236
Gravamen Del 4 X 1,000	\$304.560	\$3.654.729
Depreciaciones Y Amortizaciones	\$889.465	\$5.336.795
Total	\$68.050.973	\$410.133.202

El capital de trabajo garantiza la continuidad operativa del proyecto al cubrir los costos necesarios para mantener la producción, la administración y las obligaciones financieras. Esto incluye la adquisición del ganado requerido para el primer ciclo de producción, así como los demás costos relacionados. El análisis contempla una proyección basada en los requerimientos mensuales, determinando que se necesitan \$410.133.202 para iniciar el proyecto y sostenerlo durante un periodo de 6 meses. Esta estructura asegura que el proyecto cuente con los recursos indispensables para enfrentar las demandas económicas y operativas a corto plazo.

12.1.4 Inversión Total

Tabla 13

Inversión Total

Inversión Total	Valor
Inversión Fija	\$ 64.516.800
Inversión Diferida	\$ 31.760.000
Inversión Capital De Trabajo	\$ 410.133.202
Total	\$ 506.410.003

La inversión total del proyecto se estimó en \$490.585.003, considerando tres componentes fundamentales: inversión fija, diferida y capital de trabajo. Este monto refleja una planificación integral que abarca tanto la adquisición de infraestructura y equipos esenciales, como las actividades previas al inicio operativo y los recursos necesarios para el desarrollo continuo del proyecto.

12.2 Financiación

Tabla 14

Financiación

Inversión Total	\$ 506.410.003		Aportes
Inversionistas	\$ 200.000.000	39,49%	Socios
Crédito A Solicitar	\$ 306.410.003	60,51%	Deuda

La financiación del proyecto combina aportes de socios e inversión externa a través de deuda, asegurando un balance entre recursos propios y crédito. Los socios contribuyen con el 39.49% de la inversión total, equivalente a \$200.000.000, mientras que el 60.51% restante, correspondiente a \$306.410.003, se gestionará mediante un crédito. Para la simulación del crédito, se utilizó una tasa de interés anual del 18,20%, ofrecida por Finagro para proyectos agropecuarios pequeños y medianos. Esta estrategia asegura la disponibilidad de los recursos necesarios para el desarrollo del proyecto.

12.3 Costos Fijos y Variables

Tabla 15

Costos Fijos

Costos Fijos	Valor Anual
Mano De Obra Directa	\$ 57.082.211
Servicios	\$ 600.000
Depreciación	\$ 4.249.965
Mantenimiento	\$ 1.220.840
Seguros	\$ 587.868
Gastos De Administración Y Ventas	\$ 44.834.473
Total	\$ 108.575.357

Tabla 16

Costos Variables

Costos Variables	Valor Anual
Materia Prima	\$ 29.208.000
Activo Biológico	\$ 608.400.000
Costos Indirectos Variables	\$ 53.220.000
Servicios	\$ 2.880.000
Total	\$ 693.708.000

Los costos fijos, con un total de \$ 108.575.357 anuales, cubren elementos como la mano de obra directa, servicios básicos, depreciación de activos, mantenimiento, seguros y los gastos de administración y ventas, los cuales permanecen constantes independientemente del nivel de producción. Por otro lado, los costos variables, que ascienden a \$693.708.000 anuales, están directamente relacionados con el nivel de actividad productiva e incluyen materia prima, adquisición de activo biológico, costos indirectos variables como medicamentos, transporte del activo biológico y servicios veterinarios.

12.4 Ingresos

Tabla 17

Proyección Precio Ganado por Kilogramo

Numero	Precio	Año
1	\$ 3.998	2018
2	\$ 4.304	2019
3	\$ 4.733	2020
4	\$ 6.234	2021

5	\$ 7.663	2022
6	\$ 7.856	2023
7	\$ 7.809	2024
8	\$ 9.152	2025
9	\$ 9.919	2026
10	\$ 10.685	2027
11	\$11.452	2028

Tabla 18*Ingresos*

Año	Ingreso Por Ciclo	Ingreso Anual
2024	\$ 456.841.125	\$ 913.682.250
2025	\$ 535.388.490	\$ 1.070.776.980
2026	\$ 580.239.270	\$ 1.160.478.540
2027	\$ 625.090.050	\$ 1.250.180.100
2028	\$ 669.940.830	\$ 1.339.881.660

La proyección de ingresos del proyecto se realizó a partir de un análisis de precios históricos del ganado gordo en pie, utilizando un modelo de regresión lineal. Este modelo permitió estimar los precios futuros desde 2024 hasta 2028. Con base en estas proyecciones de precios, se calcularon los ingresos por ciclo y anuales, mostrando un crecimiento progresivo que refleja un aumento constante en el valor del producto. Este enfoque permite evaluar la viabilidad del proyecto en el mediano y largo plazo, considerando escenarios realistas en la dinámica del mercado ganadero.

12.4.1 Estado de Resultados

El estado de resultados proyectado que se encuentra detallado en el apéndice A, Éste muestra un crecimiento sostenido en los ingresos operacionales y en la utilidad neta a lo largo de los años.

Los costos de producción, principalmente la compra de ganado, representan el mayor porcentaje de los costos totales, manteniendo una tendencia al alza en línea con el aumento de la escala productiva.

Finalmente, la utilidad neta también presenta un incremento significativo, lo que evidencia la viabilidad económica del proyecto. La provisión para impuestos, calculada al 33%, impacta proporcionalmente la utilidad antes de impuestos. En términos de utilidades del ejercicio, estas crecen de \$50 millones en 2024 a \$121 millones en 2028, consolidando el proyecto como una inversión financieramente sostenible a largo plazo.

Tabla 19

Utilidad estado de Resultados

Año	Utilidad
Año 1	\$ 50.655.271
Año 2	\$ 94.783.874
Año 3	\$ 104.782.286
Año 4	\$ 113.799.308
Año 5	\$ 121.556.611

12.4.2 Balance General

El Balance General Proyectado refleja el crecimiento sostenido del patrimonio, la disminución de pasivos y el uso eficiente de los activos, evidenciando la viabilidad y sostenibilidad financiera del proyecto a largo plazo, este balance lo podemos encontrar detallado en el apéndice A.

12.4.3 Flujo de Caja

El flujo de caja proyectado es una herramienta fundamental para entender si el proyecto puede generar suficiente liquidez para cubrir los costos operativos, inversiones y compromisos financieros con el paso del tiempo. Este análisis permite visualizar cómo evolucionará el dinero disponible, proyectando los ingresos, los costos y los pagos relacionados con el financiamiento.

En el primer año, el flujo de caja libre es negativo -\$ 506.410.002 debido a las inversiones iniciales necesarias para arrancar el proyecto, como la inversión fija, diferida y el capital de trabajo. Sin embargo, a partir de 2025, la situación cambia favorablemente. Los ingresos operacionales comienzan a superar los costos operativos y administrativos, generando flujos de efectivo positivos que crecen de forma sostenida en los años siguientes.

El flujo de caja operativo neto refleja esta mejora continua, empezando en \$ 124.952.482 en 2024 y alcanzando \$ 148.009.298 en 2028.

El flujo de caja proyectado confirma que, aunque las inversiones iniciales son altas, el proyecto tiene el potencial de generar flujos de efectivo positivos a largo plazo, asegurando su viabilidad financiera y la capacidad para suplir los compromisos económicos y operativos.

12.5 Evaluación Financiera

Tras detallar aspectos que influyen en las finanzas del proyecto ganadero, se hizo un análisis para determinar su factibilidad económica. Este análisis se basó en tres medidas financieras: el Valor Presente Neto (VPN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI).

12.5.1 Valor Presente Neto VPN

El VPN es una herramienta clave para evaluar la rentabilidad de un proyecto, pues considera tanto el valor temporal del dinero como el riesgo asociado. Con una tasa de descuento del 20,90%,

que incluye el 9,91% correspondiente a la DTF (indicador del costo financiero del mercado) y un 10% adicional por riesgo, se calculó el Valor Presente Neto (VPN) del proyecto, obteniendo un resultado de \$ -112.016.219. esto lo podemos evidenciar en el apéndice A.

12.5.2 Tasa Interna de Retorno TIR

La Tasa Interna de Retorno (TIR) obtenida para el proyecto es del 10.51% efectivo anual, lo que representa la tasa de descuento que iguala el valor presente de los flujos de caja futuros con la inversión inicial de \$ 506.410.003. En otras palabras, es la rentabilidad anual que genera el proyecto considerando los flujos de caja proyectados.

En este caso, la TIR del proyecto es inferior a la tasa de descuento o tasa de oportunidad utilizada previamente (20,90%), lo que indica que el proyecto no es financieramente atractivo bajo estas condiciones. Esto ocurre porque la rentabilidad proyectada no compensa el costo del capital y el riesgo asumido. Una TIR menor a la tasa de descuento sugiere que los ingresos generados no son suficientes para recuperar la inversión inicial y ofrecer un retorno competitivo en relación con otras alternativas de inversión.

12.5.3 Periodo de Recuperación de Inversión PRI

El Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI) indica que el proyecto recuperará la inversión de los socios en un periodo de 3 años y 10 meses mediante los flujos de caja proyectados. Este resultado refleja un tiempo razonable de retorno en términos financieros, considerando la magnitud de la inversión. Los flujos positivos en los años posteriores consolidan el proyecto como recuperable dentro de este plazo.

13. Análisis Estratégico

13.1 Logo

Figura 18

Logo Vida Verde Ganadería



13.2 Misión y Visión

Misión

Somos una empresa dedicada a la ceba sostenible de novillos, comprometida con el bienestar animal, la conservación del medio ambiente y el desarrollo de las comunidades locales. Utilizamos sistemas innovadores como la ganadería regenerativa y los sistemas silvopastoriles para optimizar recursos, garantizar una producción responsable y contribuir a la mitigación del cambio climático, generando valor económico y social para nuestros clientes y la región.

Visión

Ser reconocidos en 2030 como un modelo líder de ganadería sostenible en la región, destacándonos por implementar prácticas innovadoras que promuevan la regeneración ambiental, la rentabilidad económica y el impacto social positivo, posicionándonos como referentes en la producción de carne de res de manera ética y respetuosa con el entorno.

13.3 Principios y Valores Corporativos

- Sostenibilidad Ambiental

Comprometidos con la protección del medio ambiente, promovemos prácticas ganaderas sostenibles que minimizan el impacto ambiental, preservan los recursos naturales y contribuyen a la mitigación del cambio climático.

- Bienestar Animal

Respetamos a los animales como seres sintientes, garantizando condiciones adecuadas de manejo, alimentación y cuidado en cada etapa del proceso productivo.

- Ética y Transparencia

Actuamos con integridad y honestidad en todas nuestras operaciones, asegurando la confianza de nuestros clientes, socios y comunidades, mientras cumplimos con los estándares legales y regulatorios.

- Trabajo en Equipo

Fomentamos un ambiente de colaboración y participación activa entre nuestros colaboradores, entendiendo que el éxito del proyecto depende del esfuerzo conjunto y el compromiso hacia un objetivo común.

13.4 Análisis DOFA

A través del análisis DOFA (también conocido como: FODA, DAFO o SWOT), se organizará de manera gráfica un cuadro que permitirá identificar y analizar los puntos fuertes y débiles de esta empresa ganadera sostenible en el municipio de Norosí, Sur de Bolívar. Este enfoque distinguirá entre las fortalezas y debilidades, derivadas de un análisis interno, y las oportunidades y amenazas, provenientes de un análisis externo. Mientras que los aspectos internos se refieren a

elementos que pueden controlarse, los externos representan factores que escapan al control directo de la organización. Este método resulta clave para una evaluación estratégica integral.

Figura 19

Matriz DOFA

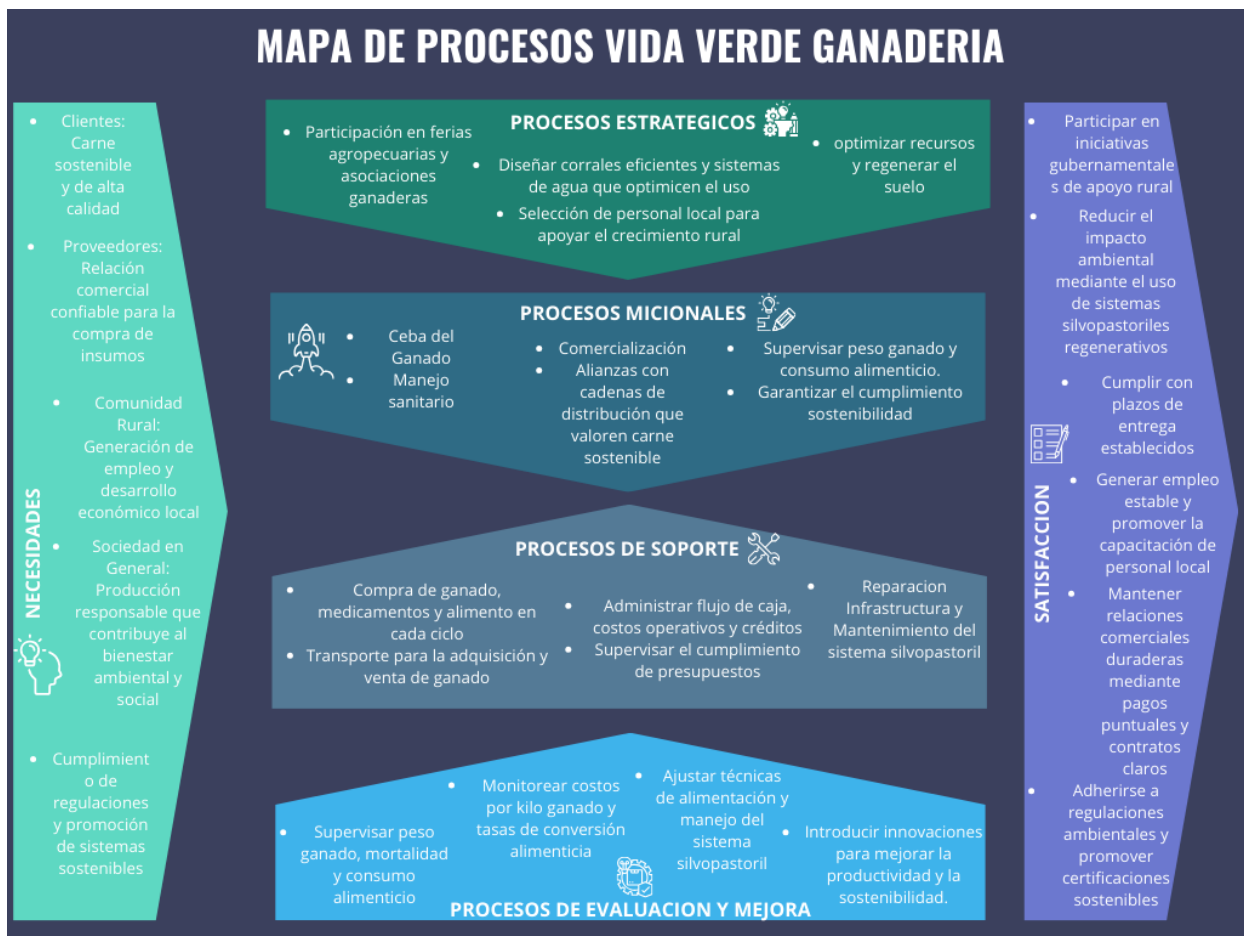
	FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
FACTORES POSITIVOS	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidad de tierras fértiles y aptas para la ganadería en la región. - Conocimiento local en actividades ganaderas tradicionales. - Reducción de costos a largo plazo mediante prácticas sostenibles como el silvopastoreo. - Posibilidad de diversificación de productos (lácteos, carne orgánica, abono). - Capacidad para implementar innovaciones tecnológicas adaptadas al contexto local. 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Creciente interés en productos sostenibles y responsables con el medio ambiente. - Políticas públicas que promueven la sostenibilidad agropecuaria en Colombia. - Acceso a incentivos económicos y financiamiento para proyectos sostenibles. - Incremento en la demanda de carne y productos lácteos certificados como sostenibles. - Alianzas estratégicas con ONG y organismos internacionales en desarrollo rural.
FACTORES NEGATIVOS	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de experiencia previa en ganadería sostenible en la región. - Limitado acceso a tecnologías avanzadas y formación especializada. - Escasez inicial de recursos financieros para infraestructura y capacitación. - Resistencias culturales al cambio hacia prácticas sostenibles. - Infraestructura deficiente para transporte y comercialización. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cambios climáticos que pueden afectar la producción y disponibilidad de recursos. - Fluctuaciones en los precios del mercado de productos ganaderos. - Competencia de empresas tradicionales con precios más bajos. - Problemas de orden público y seguridad en el Sur de Bolívar. - Normativas más estrictas que aumenten los costos de operación.

13.5 Mapa de Procesos

El mapa de procesos es una guía práctica para entender cómo funciona este proyecto. Aquí se reflejan las actividades más importantes que necesitamos para cumplir nuestros objetivos, desde la planificación estratégica hasta la mejora continua. Además, hemos considerado las necesidades de los involucrados en el proyecto: nuestros clientes, proveedores, la comunidad rural y la sociedad. La idea es conectar esas necesidades con acciones concretas que no solo nos ayuden a crecer como negocio, sino que también promuevan la sostenibilidad ambiental, social y económica.

Figura 20

Mapa de Procesos



13.6 Matriz Eric

Tabla 20

Matriz Eric

Eliminar	Reducir
<p>Uso excesivo de agroquímicos y fertilizantes químicos que impactan negativamente el suelo y el agua.</p> <p>Prácticas de ganadería intensiva con alto impacto ambiental y poco bienestar animal.</p> <p>Dependencia de combustibles fósiles para maquinaria y transporte.</p>	<p>Emisiones de gases de efecto invernadero mediante el uso de tecnologías limpias y prácticas sostenibles.</p> <p>Consumo de agua mediante sistemas de riego eficientes</p> <p>Costos asociados a la producción no sostenible a través de optimización de recursos.</p>
Incrementar	Crear
<p>Uso de sistemas silvopastoriles para mejorar la productividad y restaurar ecosistemas.</p> <p>Formación y capacitación del personal en prácticas ganaderas sostenibles y de conservación ambiental.</p> <p>Generación de empleo local, fomentando el desarrollo económico del municipio.</p>	<p>Nuevos canales de distribución para productos certificados como sostenibles.</p> <p>Programas de monitoreo ambiental y financiero para garantizar la sostenibilidad a largo plazo.</p> <p>Alianzas con entidades públicas y privadas para acceso a financiamiento y recursos técnicos.</p>

14. Conclusiones

Durante el desarrollo del proyecto, se identificaron varios desafíos clave que impactaron directamente su planificación y ejecución. Uno de los principales fue garantizar la sostenibilidad del sistema de producción ganadera, logrando un equilibrio entre la rentabilidad económica y la conservación ambiental. Esto implicó implementar prácticas sostenibles para optimizar la tierra sin ocasionar daños ambientales.

A lo largo del planteamiento del proyecto, se adquirieron importantes aprendizajes que servirán como guía para futuras iniciativas. Entre ellos, encontramos que la optimización del uso de la tierra mediante el pastoreo intensivo demuestra ser una estrategia efectiva para incrementar la productividad por hectárea. Asimismo, la colaboración con aliados estratégicos, como proveedores, es fundamental para garantizar la calidad del producto y reducir costos.

En el ámbito productivo, se buscará seguir optimizando el sistema de pastoreo y explorar tecnologías avanzadas para aumentar la eficiencia. Se trabajará en obtener certificaciones ambientales que respalden las prácticas sostenibles y refuercen la confianza de los compradores. Aunque actualmente el proyecto este enfocado en mercados locales, enfocarse en la producción sostenible y las correspondientes certificaciones permitiría que a mediano o largo plazo se logre obtener un producto para exportar.

El análisis financiero indicó que el proyecto es rentable bajo condiciones normales. Indicadores como el Valor Presente Neto (VPN), el Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) demuestran que, aunque el proyecto podría no ser suficientemente atractivo para inversionistas a comparación de otros proyectos, su relevancia en el mercado garantiza el interés de un público dispuesto a invertir. Este interés se puede incrementará si se implementan estrategias para optimizar la producción de forma sostenible.

Con lo anterior, el proyecto no solo busca maximizar su rentabilidad económica, sino también generar un impacto social positivo y contribuir a la preservación ambiental, consolidándose como un modelo de ganadería responsable en la región.

15. Recomendaciones

Se recomienda adoptar un enfoque integral para garantizar el funcionamiento del proyecto. Es fundamental implementar tecnologías, como sensores remotos y un dron, que permitan monitorear la salud del suelo, los pastos y el bienestar animal, optimizando así los recursos y reduciendo costos operativos a largo plazo. Asimismo, se deben establecer alianzas estratégicas con empresas procesadoras de alimentos, distribuidores mayoristas y supermercados que valoren productos de origen sostenible, diversificando los canales de comercialización y fortaleciendo la estabilidad financiera frente a las fluctuaciones del mercado.

Es crucial mantener un fondo de contingencia para afrontar eventualidades, como alzas en los costos de insumos o periodos de sequías, así como explorar programas de financiamiento enfocados en sostenibilidad. Además, se recomienda medir continuamente indicadores de sostenibilidad, como la reducción de la huella de carbono y la regeneración del suelo, que también puede ayudar como una estrategia de diferenciación en el mercado.

Por otro lado, la capacitación continua del personal y técnicas de ganadería regenerativa serán clave para garantizar una implementación efectiva de las prácticas sostenibles. También se recomienda realizar revisiones periódicas del entorno legal y normativo para garantizar el cumplimiento de las regulaciones en materia de calidad, sostenibilidad y bienestar animal, así como aprovechar los incentivos gubernamentales disponibles. Con este enfoque integral, el

proyecto podrá consolidarse como una empresa competitiva y responsable, que contribuya al desarrollo sostenible.

Referencias Bibliográficas

Austin, D. (2023, 23 de octubre). *Incluso una pequeña cantidad de carne roja puede aumentar el riesgo de diabetes*. Geográfico Nacional.

<https://www.nationalgeographic.es/ciencia/2023/10/incluso-una-pequena-cantidad-de-carne-roja-puede-aumentar-el-riesgo-de-diabetes#:~:text=El%20equipo%20descubri%C3%B3%20que%20los,que%20los%20que%20com%C3%ADan%20menos.>

Baleta-Agreda, D., Meneses-González, R., y Imués-Figueroa, M. (2019). Impactos de los sistemas de producción de ganadería en Colombia alternativas de solución sostenible: Una revisión. *Revista Investigación Pecuaria*, 6(1), 43-56.

<https://doi.org/10.22267/revip.1961.11>

Bermúdez, N. A. (2023). *Plan de negocio para la creación de la empresa de ganadería sostenible en Acacias Meta*. [Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de: Magister en Administración de empresas]. Universidad EAN.

<http://hdl.handle.net/10882/12976>

Céspedes, C. S., Gómez, C. V., y Puentes, B. P. (2023). *Diseño de un modelo de negocio que impulse prácticas de ganadería regenerativa para fomentar proyectos de desarrollo sostenible en la Orinoquía Colombiana*. [Trabajo de grado para optar por el título de Maestría en desarrollo y gerencia integral de proyecto]. Universidad Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito. <https://repositorio.escuelaing.edu.co/handle/001/2377>

Constitución Política de Colombia [Const]. Art. 333. 7 de julio de 1991 (Colombia).

CONtexto Ganadero. (12 de mayo de 2022). 12 tendencias que marcarán el futuro de la ganadería sostenible. *CONtexto Ganadero*. <https://www.contextoganadero.com/ganaderia-sostenible/12-tendencias-que-marcaran-el-futuro-de-la-ganaderia-sostenible>

CONtexto Ganadero. (16 de enero de 2024). Precios del ganado en 2024 y las positivas expectativas, según los expertos. *CONtexto Ganadero*. <https://www.contextoganadero.com/economia/precios-del-ganado-en-2024-y-las-positivas-expectativas-segun-los-expertos>

CONtexto Ganadero. (18 de octubre de 2022). Otra vez animalistas y ambientalistas contra la ganadería: ahora 'producción libre de deforestación'. *CONtexto Ganadero*. <https://www.contextoganadero.com/ganaderia-sostenible/otra-vez-animalistas-y-ambientalistas-contra-la-ganaderia-ahora-produccion>

CONtexto Ganadero. (21 de junio de 2024). Características de razas cárnicas para trópico bajo. *CONtexto Ganadero*. <https://www.contextoganadero.com/ganaderia-sostenible/caracter%C3%ADsticas-de-algunas-razas-carnicas-para-tropico-bajo>

CONtexto Ganadero. (25 de noviembre de 2021). ¿Tiene claro los indicadores productivos para ceba?. *CONtexto Ganadero*. <https://www.contextoganadero.com/ganaderia-sostenible/tiene-claro-los-indicadores-productivos-para-ceba>

CONtexto Ganadero. (6 de abril de 2022). Conozca las perspectivas económicas de la ganadería en 2022. *CONtexto Ganadero*. <https://www.contextoganadero.com/economia/conozca-las-perspectivas-economicas-de-la-ganaderia-en-2022>

CONtexto Ganadero. (8 de septiembre de 2022). Exportaciones de ganado dinamizan la economía ganadera interna. *CONtexto Ganadero*.

<https://www.contextoganadero.com/economia/exportaciones-de-ganado-dinamizan-la-economia-ganadera-interna>

Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria [AGROSAVIA]. (2024). *Qué hacemos*.

<https://www.agrosavia.co/que-hacemos>

Decreto 1909 de 1994. Por el cual se modifica la legislación aduanera. 05 de agosto de 1994.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (18 de noviembre de 2024).

Producto Interno Bruto (PIB) nacional trimestral.

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales/pib-informacion-tecnica>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (19 de abril de 2024). *Pobreza*

multidimensional en Colombia. Bogotá D.C.

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/pobreza-y-condiciones-de-vida/pobreza-multidimensional>

Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2023). *Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026*.

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Publicaciones/plan-nacional-de-desarrollo-2022-2026-colombia-potencia-mundial-de-la-vida.pdf>

Díaz, M. F., y Burkart, S. (2017). *Marco legal de la cadena de valor de la carne en Colombia*.

Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT). <https://hdl.handle.net/10568/83512>

Eccardi, F., y Suarez, D. (Marzo de 2021). *Ganadería regenerativa*. Revista Nexos.

<https://medioambiente.nexos.com.mx/ganaderia-regenerativa/>

Federación Colombiana de Ganaderos [FEDEGAN]. (marzo de 2024). *Cifras de referencia del*

sector ganadero colombiano.

https://estadisticas.fedegan.org.co/DOC/download.jsp?pRealName=Cifras_Referencia_2024_UV__.pdf&iIdFiles=1103

Google Earth. (s.f). [Vía Arenal – Norosí]. Recuperado el 25 de agosto de 2024 de

<https://earth.google.com/earth/d/1duS4SL07VGHSc3FqTqJed7orKJkWAqfD?usp=sharing>

Hardin, G. (12 de noviembre de 2012). La tragedia de los comunes. *Polis Revista*

Latinoamericana, (10), 22. <http://journals.openedition.org/polis/7603>

Instituto Colombiano Agropecuario [ICA]. (2024). *Censos Pecuarios Nacional*. Bogota: Instituto

Colombiano Agropecuario. <https://www.ica.gov.co/areas/pecuaria/servicios/epidemiologia-veterinaria/censos-2016/censo-2018>

Instituto Colombiano de Bienestar Familiar [ICBF]. (2015). *Encuesta Nacional de Situación*

Nutricional (ENSIN). <https://www.icbf.gov.co/bienestar/nutricion/encuesta-nacional-situacion-nutricional>

Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos [INVIMA]. (2024). *Datos del consumo de carne bovinos y porcinos 2024 por departamento*.

<https://www.invima.gov.co/sites/default/files/alimentos-y-bebidas-alcoholicas/Carne/Autorizaci%C3%B3n%20comercializaci%C3%B3n/Establecimientos/Consumo%20de%20bovinos%20y%20porcinos%20por%20departamento%20y%20municipio%202024.pdf>

Kerguelén, S. M., Paternina, E. S., Atencia, J. M., Solano, L. A., López, D. B., García, J. E., . . .

Muñoz, E. A. (2019). Modelo productivo de carne bovina en la región Caribe colombiana.

AGROSAVIA <https://doi.org/10.21930/agrosavia.model.740-272-8>

Legisblog. (24 de enero de 2024). *Las exportaciones de carne en Colombia, en el 2023:*

<https://blog.legis.com.co/comercio-exterior/las-exportaciones-de-carne-en-colombia-en-el-2023>

Ley 1258 de 2008. Por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada. El Congreso de Colombia. 05 de diciembre de 2008.

Ley 1607 de 2012. Por la cual se expiden normas en materia tributaria y se dictan otras disposiciones. 26 de diciembre de 2012.

Ley 222 de 1995. Por la cual se modifica el Libro II del Código de Comercio, se expide un nuevo régimen de procesos concursales y se dictan otras disposiciones. El Congreso de Colombia. 20 de diciembre de 1995.

Maldonado, D. (06 de diciembre de 2023). Tendencias 2024 para la industria alimentaria. *Revista Alimentos*. <https://www.revistaalimentos.com/es/noticias/tendencias-2024-para-la-industria-alimentaria>

Martínez-Reina, A. M. (2022). Preferencias del consumidor por la carne bovina en las principales ciudades de la Región Caribe de Colombia. *Revista colombiana de ciencia animal recia*, 14(2), 42-51. <https://doi.org/10.24188/recia.v14.n2.2022.914>

Ministerio de Agricultura. (3 de Octubre de 2023). *Gobierno Petro reactivó el Sistema Nacional de Reforma Agraria*. <https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/Gobierno-Petro-reactiv%C3%B3-el-Sistema-Nacional-de-Reforma-Agraria.aspx>

Mora Martínez, E. (2021). *Disminución de mano de obra joven en zonas rurales de la región caribe colombiana y su impacto en el desarrollo agrícola*. <http://hdl.handle.net/10726/4331>

Mora, M. A., Ríos, P. L., Ríos R, L., y Almario, J. L. (2017). Impacto de la actividad ganadera sobre el suelo en Colombia. *Ingeniería Y Región*, 17, 1–12.

<https://doi.org/10.25054/22161325.1212>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (2014).

Sistemas silvopastoriles: Una opción para la intensificación sostenible de la ganadería en América Latina y el Caribe. Roma: FAO.

<https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/c8bfd244-ef47-448e-b16a-8f7ee3708c4a/content>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (2016).

Ganadería y cambio climático: Guía de acción para la acción climática sostenible. Roma: FAO.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (2021). *La*

ganadería y el medio ambiente: Resumen de las respuestas a las preguntas más frecuentes.

Roma: FAO.

Perez, A. (2020). *Revista de Ganadería Sostenible*, 15(2), 45-58.

Pérez, A. (2021). *Revista de Producción Animal Sostenible*. 20(1), 23-36.

Pérez, M. L., & Castro-Núñez, A. (2023). Integrando la desnutrición infantil en la ganadería baja

en emisiones de gases de efecto invernadero. *AgriLAC Resiliente Technical Report*, 20.

<https://hdl.handle.net/10568/138114>

PORTAFOLIO. (27 de octubre de 2021). Colombia, el segundo país más desigual en América

Latina. *Portafolio*. [https://www.portafolio.co/economia/gobierno/colombia-es-el-segundo-](https://www.portafolio.co/economia/gobierno/colombia-es-el-segundo-pais-mas-desigual-de-america-latina-segun-el-banco-mundial-557830)

[pais-mas-desigual-de-america-latina-segun-el-banco-mundial-557830](https://www.portafolio.co/economia/gobierno/colombia-es-el-segundo-pais-mas-desigual-de-america-latina-segun-el-banco-mundial-557830)

Porter, M., & Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review*, 89(1), 32-49. <https://pablosaraviatasayco.com/wp-content/uploads/2015/07/3-la-creacion-de-valor-compartido.pdf>

Provenza, F. (2006). Pastoreo y comportamiento animal: Principios de pastoreo y manejo de ganado. Lima: Universidad Nacional Agraria La Molina.

Puro Marketing. (23 de junio de 2023). ¿Cómo crear una estrategia de promoción?. *Puro Marketing*. <https://www.puromarketing.com/13/212232/como-crear-estrategia-promocion>

Resolución 000126 de 2022. (19 de abril de 2022). [Ministerio De Agricultura Y Desarrollo Rural]. Por la cual se adoptan los Lineamientos de Política de Ganadería Bovina Sostenible GBS 2022 - 2050 y se dictan otras disposiciones.

Rodríguez, A. N. (2022). *Ganadería regenerativa Finca Campo Nuevo* [Trabajo de grado para optar al título de: Administración de Negocios Internaciones]. Universidad del Rosario. Obtenido de <https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/5163686c-7313-49f3-b096-89e638b38938/content>

Rodríguez, G., Ponssa, E., Sanchez, A., y Ferro, E. (26-27 de octubre 2017). Marketing ganadero: bases conceptuales y aplicaciones en la producción de bovinos de carne. [Resumen de presentación de la conferencia]. Conference: XVII° JORNADAS NACIONALES DE LA EMPRESA AGROPECUARIAAt, Tandil, Argentina. https://www.researchgate.net/publication/344197745_Marketing_ganadero_bases_conceptuales_y_aplicaciones_en_la_produccion_de_bovinos_de_carne

Saiz, A. (2010). Ganadería y cambio climático: una influencia recíproca. *GeoGraphos: Revista Digital Para Estudiantes de Geografía y Ciencias Sociales*, 1(3), 1-22. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3419464>

- Sandoval, D., Triana-Ángel, N., Ortiz, D., y Burkart, S. (2024). *Ganadería Sostenible en Colombia: Diagnostico y desafíos de la implementación de los Lineamientos de Política para la Ganadería Bovina Sostenible 2022-2050*. CGIAR Initiative on Livestock and Climate. <https://cgspace.cgiar.org/server/api/core/bitstreams/a11a3282-b806-4fb6-b10d-af3156df0ce8/content>
- Savory Institute. (2023). Regenerative Agriculture. *Savory Institute*. <https://savory.global/>
- Savory, A. (1999). *Holistic Management: A New Framework for Decision Making*. Island Press.
- Savory. (1988). *Holistic management: A framework for decision-making*. Clinton, IA: Holistic Resource Management.
- Semana. (18 de mayo de 2024). Orden público en el sur de Bolívar es grave: alcaldes piden urgente intervención del gobierno nacional para frenar choques entre grupos ilegales. *Semana*. <https://www.msn.com/es-co/noticias/nacional/orden-p%C3%BAblico-en-el-sur-de-bol%C3%ADvar-es-grave-alcaldes-piden-urgente-intervenci%C3%B3n-del-gobierno-nacional-para-frenar-choques-entre-grupos-ilegales/ar-BB1mBzeL?ocid=BingNewsSerp>
- Silva, E. J. (2008). *Emprendedor "Crear su propia Empresa"*. Bogotá: Alfaomega Colombiana Grupo Editor.
- Spratt, E., Jordan, J., Winsten, J., Huff, P., Van Schaik, C., Jewett, J. G., ... & Paine, L. (2021). Accelerating regenerative grazing to tackle farm, environmental, and societal challenges in the upper Midwest. *Journal of Soil and Water Conservation*, 76(1), 15A-23A. doi:10.2489/jswc.2021.1209A
- Unidad de Implementación del Acuerdo de Paz. (junio de 2023). Así Avanza la reforma rural integral en el Gobierno del cambio, punto uno del Acuerdo de Paz. *Portal para la Paz*.

<https://portalparalapaz.gov.co/asi-avanza-la-reforma-rural-integral-en-el-gobierno-del-cambio-punto-uno-del-acuerdo-de-paz/15/>

Voisin, A. (1959). El pastoreo racional: Bases para el mejoramiento de la hierba y la salud del ganado. Buenos Aires: Editorial Acme.

Voisin, A. (1959). Productividad del Pastoreo Racional. Editorial del Campo.

Zapata, J., Rodríguez, J., Garcés, E., Sandoval, J., Romero, C., Portillo, C., . . . Londoño, F. (2023). Plan maestro de reconversión productiva agropecuaria de la cadena cárnica bovina. Región Magdalena Medio. Bogotá: UPRA.