

PLAN DE NEGOCIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA
PRODUCTIVO OVINO: “JIVANCA”

JAVIER IVÁN CÁCERES DUARTE

PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE AGRONEGOCIOS
FACULTAD DE ADMINISTRACION FINANCIERA Y DE SISTEMAS
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA AGRARIA DE COLOMBIA
Bogotá - Colombia
2024

PLAN DE NEGOCIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA
PRODUCTIVO OVINO: “JIVANCA”

JAVIER IVÁN CÁCERES DUARTE

Proyecto de grado para optar al título de Especialista en Gestión de Agronegocios

Director
IGNACIO GÓMEZ RAMÍREZ
Mg. en Diseño, Gestión y Dirección de Proyectos.

PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE AGRONEGIOS
FACULTAD DE ADMINISTRACION FINANCIERA Y DE SISTEMAS
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA AGRARIA DE COLOMBIA UNIAGRARIA
Bogotá - Colombia
2024

Resumen

TÍTULO: PLAN DE NEGOCIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA PRODUCTIVO OVINO: “JIVANCA” *

AUTOR: Javier Iván Cáceres Duarte †

PALABRAS CLAVE: Ovinos, Agronegocio, carne.

DESCRIPCIÓN:

La formulación de un plan de negocio para un sistema de producción ovino en García Rovira, enfocado en la comercialización de carne de cordero y genética de alta calidad, debe garantizar tanto la rentabilidad como la eficiencia productiva. Una encuesta hecha en Google forms y aplicada a 106 personas, reveló, con un 96.2 % de preferencia, una alta demanda de carne de cordero; además, con un 94.3 %, se refleja una predilección por productos que respalden su calidad mediante la trazabilidad en su cadena de producción. Datos que ayudan a sustentar la viabilidad e importancia del proyecto. La implementación de técnicas como sistemas silvopastoriles, agroforestales y bancos forrajeros, es esencial para reducir los costos de alimentación que representan alrededor del 80 % del costo total de producción. Adicional a esto, se debe generar un plan de acción enfocado a obtener una producción a bajo costo y con una trazabilidad garantizada, lo cual aporte a subsanar la situación actual de la provincia, en donde hay deficiente información de la carne que se encuentra en el mercado, afectando de esta forma la seguridad alimentaria en el territorio. Se recomienda llevar los debidos registros productivos e implementar un sistema de trazabilidad detallado, que cuente con fichas técnicas respaldadas a su vez con códigos QR, para de esta forma consolidar las buenas prácticas y en retribución ganar la confianza del consumidor. Se insta a enfocar la producción de cordero en la obtención de cortes de carne especializados y de calidad premium, a su vez, optimizar la distribución en carnicerías y restaurantes donde se concentra la mayor demanda, siempre bajo un sistema regido por las prácticas sostenibles y de la más alta calidad, lo cual sirve como una estrategia de marketing que ayude a destacar el producto y de esta forma atraer un mayor numero de consumidores.

*Proyecto de grado para optar al título de Especialista en Gestión de Agronegocios.

†Programa de especialización en gestión de agronegocios; Facultad de administración financiera y de sistemas; Fundación Universitaria Agraria de Colombia Director: Ignacio Gomez Ramirez.

Abstract

TITLE: BUSINESS PLAN FOR THE IMPLEMENTATION OF A SHEEP PRODUCTION SYSTEM. *

AUTHOR: Javier Iván Cáceres Duarte †

KEYWORDS: Sheep, Agribusiness, Meat.

DESCRIPTION:

The formulation of a business plan for a sheep production system in García Rovira, focused on the commercialization of lamb meat and high-quality genetics, must ensure both profitability and productive efficiency. A survey conducted via Google Forms and completed by 106 people revealed a high demand for lamb meat, with a 96.2 % preference rate. Additionally, 94.3 % of respondents indicated a preference for products that ensure quality through traceability in their production chain. These data support the project's viability and importance. The implementation of techniques such as silvopastoral systems, agroforestry, and forage banks is essential to reduce feeding costs, which represent around 80 % of the total production cost. In addition, an action plan should be developed to achieve low-cost production with guaranteed traceability, helping to address the current situation in the province, where there is insufficient information about the meat available in the market, thus affecting food security in the region. It is recommended to keep proper production records and implement a detailed traceability system, supported by technical data sheets and QR codes, to consolidate good practices and, in return, earn consumer trust. It is suggested to focus lamb production on obtaining specialized and premium quality meat cuts, and to optimize distribution in butcher shops and restaurants where demand is highest. This should always be done under a system governed by sustainable practices and the highest quality standards, serving as a marketing strategy to help highlight the product and thus attract a larger number of consumers.

*Degree project to qualify for the title of Specialist in Agribusiness Management

†Specialization program in agribusiness management; Faculty of financial and systems administration; Agrarian University Foundation of Colombia Director: Ignacio Gómez Ramírez.

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN	10
1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	11
2 PLANTEAMIENTO GENERAL DEL PROBLEMA	12
3 JUSTIFICAIÓN	14
4 OBJETIVOS	16
4.1 Objetivo general	16
4.2 Objetivos específicos	16
5 PLAN ESTRATÉGICO Y PROSPECTIVO DEL AGRONEGOCIO.	17
5.1 Matriz MEFI	18
5.2 Matriz MEFE	19
5.3 Matriz MIME	19
5.4 Análisis de las estrategias.	20
6 MARCO HISTÓRICO	22
7 MARCO TEÓRICO	23
7.1 Sistema de pastoreo	23
7.2 Ventajas de la crianza de ovinos	24
7.3 Beneficios de la carne de cordero	25
7.4 Indicadores de la producción ovina en Colombia	25
8 DISEÑO METODOLÓGICO DEL AGRONEGOCIO	27
8.1 Encuestas y entrevistas	27
8.2 Ferias comerciales:	28
8.3 Crecimiento, necesidades del mercado y posicionamiento	28
8.4 Diseño general de un sistema de información gerencial	28
9 ESTUDIOS DEL AGRONEGOCIO	30
9.1 Estudio de Mercado	30
9.1.1 Demanda Vs. Oferta	30
9.2 Principales competidores.	31
9.2.1 Identificación de posibles clientes.	32

9.2.2	Descripción de necesidades ante el mercado	32
9.2.3	Escenarios posibles y elección de alternativas	32
9.2.4	Precio	33
9.2.5	Comercialización y Mercado	33
9.3	Estudio Técnico	34
9.3.1	Localización	34
9.3.2	Cobertura geográfica:	34
9.3.3	Capacidad de producción	34
9.3.4	Misión	35
9.3.5	Visión	35
9.3.6	Valores Corporativos	35
9.4	Estudio Organizacional	36
9.4.1	Organigrama del Agronegocio	36
9.4.2	Funciograma	37
9.4.3	Funciones para cada cargo en cada área productiva	37
9.4.4	Descripción de los perfiles necesarios en cada cargo del organigrama	39
9.5	Estudio legal	40
9.6	Estudio Ambiental	44
10	PLAN LOGÍSTICO DEL AGRONEGOCIO	46
10.1	Objetivo general del plan	46
10.2	Objetivos específicos	46
10.3	Gestión estratégica del servicio al cliente	46
10.3.1	Importancia del cliente para el agronegocio	46
10.4	Estrategias de servicios	47
10.4.1	Opinión de nuestros clientes:	47
10.4.2	Uso de la tecnología:	47
10.4.3	Calidad en el producto:	47
10.5	Medición del servicio:	48
10.6	Indicadores de cumplimiento:	48
10.6.1	Eficiencia en abastecimiento:	48
10.6.2	Sostenibilidad y rentabilidad:	49
10.6.3	Planeación en la demanda:	49
10.7	Gestión de la cadena de compras y abastecimiento del agronegocio.	49
10.8	Gestión de inventarios	50
10.9	Gestión de almacenamiento:	50
10.10	Gestión de transporte:	50
10.11	Gestión de la logística inversa.	51
10.12	Gestión del control e indicadores para el plan logístico estratégico del agronegocio.	51
11	ESQUEMA ASOCIATIVO DEL AGRONEGOCIO	53
11.1	Formulación de la cadena productiva para el agronegocio.	53
11.1.1	Nombre de la cadena:	53
11.1.2	Características de la cadena:	53
11.1.3	Integrantes de la cadena:	54

PLAN DE NEGOCIO PARA PRODUCCIÓN DE CARNE OVINA	7
11.1.4 Propósito de la cadena:	55
12 ESTUDIO FINANCIERO	56
12.1 Plan financiero y estratégico para el agronegocio	56
12.2 Relación de costos y gastos	57
12.3 Balance para el agronegocio	59
12.4 Estado de resultados	65
12.5 Ratios de liquidez	66
12.6 Rentabilidad de los capitales propios o financiera (ROA – ROE)	68
12.7 Analisis financiero	69
13 IMPACTO DEL PROYECTO	71
13.1 Impacto Económico	71
13.2 Impacto Social	71
13.3 Impacto Tecnológico	72
13.4 Impacto Ambiental	72
13.5 Impacto Político	73
14 RESULTADOS	74
15 CONCLUSIONES	77
16 RECOMENDACIONES	78
REFERENCIAS BLIBLIOGRÁFICAS	80
ANEXOS	82

Lista de figuras

5.1	Matriz interna y externa.	20
7.1	Cabezas sacrificadas de Ovinos.	26
9.1	Organigrama del Agronegocio.	36
9.2	Funciograma del Agronegocio.	37
12.1	Activos del Balance del agronegocio.	59
12.2	Pasivos y patrimonio del Balance del agronegocio.	60
12.3	Flujo de caja del agronegocio proyectado.	63
12.4	Costos, Gastos y Ventas.	64
12.5	Estado de Resultados.	65
12.6	Ratios de liquidez.	66
12.7	Endeudamiento.	67
12.8	Solvencia.	67
12.9	Capital de trabajo.	68
12.10	Ratio de rentabilidad financiera (ROE).	68
12.11	Ratio de rentabilidad económica (ROA.)	69
16.1	Género.	82
16.2	Edad.	82
16.3	Cultura de consumo de carne ovina.	83
16.4	Frecuencia de consumo de carne ovina.	83
16.5	Ocasiones de consumo de carne ovina.	84
16.6	Lugar de adquisición de la carne de ovino.	84
16.7	Tipo de carne ovina de preferencia.	85
16.8	Lugar de consumo mas frecuente de carne ovina.	85
16.9	Preferencia en la presentació de la carne ovina.	85
16.10	Criterio de calidad versus precio.	86
16.11	Presentación de preferencia al comprar carne ovina.	86
16.12	Preferencia en la preparació o forma de adquirir la carne ovina.	86
16.13	Interes por saber la información del producto.	87
16.14	Formas de saber la información del producto.	87

Lista de tablas

5.1	Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).	18
5.2	Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).	19

INTRODUCCIÓN

La producción y comercialización de productos cárnicos de origen ovino, desempeña un papel muy importante dentro de la economía familiar de los pequeños productores, brindando la posibilidad de criar y reproducir animales de esta especie debido a la facilidad en su manejo, adaptación, alimentación y tamaño, permitiendo un mayor desarrollo económico mediante la obtención de ingresos por medio de la práctica de esta actividad, llevando a cabo la comercialización de animales en pie o de la carne obtenida a partir de su sacrificio y faenado. Teniendo en cuenta que en la provincia de García Rovira se tienen diferentes pisos térmicos y condiciones climáticas debido a la presencia de la cordillera de los Andes y El cañón del Chicamocha, permite encontrar diferentes condiciones topográficas aptas para la crianza y producción de ovinos y caprinos, además se cuenta con una elevada cultura en el consumo de sus productos, en todos y cada uno de los municipios de la provincia, siendo de vital importancia para toda la población, el poder consumir productos con garantía de excelente calidad y que cuentan con toda la trazabilidad de sus procesos productivos hasta llegar al consumidor final. Es por esto, que el siguiente plan de negocio para un sistema productivo ovino, busca plantear estrategias para abordar todos los eslabones de la cadena productiva, y así lograr una rentabilidad económica y sostenible a lo largo de los años, mediante la crianza y producción de ovinos, con el fin de comercializar cortes de carne de cordero, porcionados, sazonados y empacados al vacío para su conservación y posterior distribución.

1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

La apuesta ovino caprina se proyecta como una de las opciones con proyección de desarrollo económico para el sector rural de la región, la realización inicial de caracterizaciones se plantea como el mejor camino para la generación de una estrategia de desarrollo y fortalecimiento de un Clúster Ovino Caprino; la continuidad del fortalecimiento para los eslabones identificados, todo como parte de un proceso estratégico que logra un desarrollo en línea para crear cohesión de la cadena productiva. En la actualidad, el comercio de carne ovina cuenta con un mayor interés por consumir carnes magras brindadas por animales jóvenes como los corderos, ya que el ganado adulto viene a representar una forma obligada de comercialización, sin interés para el carnicero ni para el consumidor final. La carne es una importante fuente de proteína y nutrientes en la dieta para los consumidores del mundo entero, especialmente en los países desarrollados (Delgado, 2003). El consumo mundial de cordero es alrededor de 2 kg per cápita/año (Montossi y cols., 2013), y según el Ministerio de Agricultura en 2019 en Colombia el consumo de carne de cordero y cabrito era de 500g per cápita; la religión es un aspecto que está relacionado con la elección de los alimentos por parte de los consumidores, así como el estilo de vida, la cultura, la dieta y su influencia en la salud humana (Nakyinsige, Man, y Sazili, 2012), es por esto que se debe realizar un fortalecimiento a la seguridad alimentaria por medio de la trazabilidad en la producción y comercialización de carne de cordero, aprovechando la cultura existente en su consumo, dentro de la provincia de García Rovira.

2. PLANTEAMIENTO GENERAL DEL PROBLEMA

La formulación de un plan de negocio para un sistema de producción ovino con destino a la comercialización en la producción cárnica y animales de alta genética en pie, debe estar siempre encaminado con la idea de ser rentable, para esto, son necesarios estudios económicos y de mercado en la región, para determinar la demanda de los productos a sacar al mercado y tener garantía de la venta de estos; de igual forma, la búsqueda en la reducción de los gastos en costos de producción, y más en los de alimentación, serán de vital importancia para tener una mayor rentabilidad; los costos de alimentación, son alrededor del 80 % del costo total en la etapa de producción del cordero y en la etapa de engorda el costo del cordero representó, a su vez, el 50 % de los costos totales en los costos de producción (Castillo, Medina, Hernández, Robles, y Castañeda, 2017), siendo necesaria, la implementación de diversos métodos para incrementar la producción de biomasa en nuestras fincas; es por esto que se implementaran sistemas silvopastoriles, agroforestales y bancos forrajeros, ya que son de las mejores técnicas para mantener y aprovisionarnos de alimento para épocas críticas del año, y de esta forma, evitar altos gastos en adquirir alimento de casas fabricantes; además, es de gran importancia que dentro de la provincia donde se tiene planteado llevar a cabo el proyecto (Málaga, García Rovira, Santander), Sin embargo, ¿Será rentable un sistema productivo ovino especializado en la venta de carne de cordero y pies de cría de animales de alta genética en la provincia de García Rovira?, ya que esta es una zona donde está muy ligado el consumo de carne ovina, donde la garantía de una excelente trazabilidad del producto hasta llegar al consumidor final, se ha vuelto una problemática para la sociedad en cuanto a la seguridad alimentaria,

debido a que no se tiene una información clara del producto que se está llevando a la mesa, como, por ejemplo, tiempos de retiro de medicamentos, fecha de sacrificio, edad de sacrificio del animal, continuidad de cadena de frío, etc.; además, no se encuentran animales de alta genética para llevar a cabo un mejoramiento genético junto con los vientres adaptados que se encuentran en la zona; es por esto que se plantea la idea de documentar y generar un historial del producto a lo largo de los eslabones de la cadena productiva, para al final poder brindarle la oportunidad al consumidor de tener conocimiento del origen, tiempo y procesos por los cuales ha pasado el producto a consumir.

3. JUSTIFICAIÓN

En la provincia de García Rovira, se ha generado la cultura del consumo de carne ovina, siendo esta una fuente de proteína animal, que complementa adecuadamente la dieta de las personas que la consumen; la alta demanda en la comercialización de carne de ovinos, y el hecho de que nuestros productores ovino caprinos de la zona, no cuenten con sistemas de producción especializados ni certificaciones en BPG, nos da la opción de implementar este sistema de producción, ofreciendo de esta forma, pies de cría de alta genética con una variedad de razas, como también, el aporte para satisfacer la demanda en el mercado y aportar al fortalecimiento de la seguridad alimentaria de la provincia, al llevar excelentes cortes de carne de cordero, preparados y empacados al vacío, listos para que el consumidor final pueda llevarlo a su mesa; además, la importancia de un adecuado manejo de praderas, radica en que estas, serán el alimento diario de nuestros animales, por tal motivo, se debe brindar al suelo las condiciones necesarias para poder obtener una alta producción de biomasa por unidad de área, siendo necesaria, la división del terreno en cierta cantidad de potreros para que se pueda brindar al pasto el suficiente tiempo de descanso y poder tener un óptimo rebrote, y de igual manera, incrementar la capacidad de carga de la finca lo cual se ve reflejado en una mayor cantidad de animales por extensión de tierra, lo que resulta en mayor producción de carne. Teniendo en cuenta lo anterior, se plantea la idea comprar la maquinaria y equipos necesarios para la transformación del producto, y además realizar las debidas adecuaciones al terreno, como las divisiones de potreros, siembras de los árboles, arbustos y bancos forrajeros, para poder contar con la producción de forraje suficiente y suplir adecuadamente las necesidades alimenticias diarias de

nuestros animales, para posteriormente lograr producir canales de gran calidad, y continuar con el proceso productivo hasta brindarle al consumidor un producto diferente, especial y de calidad.

4. OBJETIVOS

4.1. Objetivo general

Estructurar un plan de negocio destinado a la producción de cortes de carne de cordero porcionados, sazonados y empacados al vacío para su posterior congelación y además, la venta de genética como pie de cría en la provincia de García Rovira, con orientación sostenible y amigable con el medio ambiente..

4.2. Objetivos específicos

- Realizar un estudio legal, técnico y administrativo, para la implementación de un sistema productivo ovino, destinado a la comercialización de carne de cordero, y animales en pie de cría, con el fin de demostrar la viabilidad del plan de negocio.
- Realizar un diagnóstico situacional y un análisis de mercado mediante la aplicación de una encuesta, para identificar puntos a fortalecer, oportunidades a explotar, amenazas a gestionar y debilidades a solucionar en la cadena ovina de la provincia de García Rovira.
- Determinar la viabilidad financiera y sostenible teniendo en cuenta el análisis de mercado y con ayuda de las matrices financieras existentes.

5. PLAN ESTRATÉGICO Y PROSPECTIVO DEL AGRONEGOCIO.

La estrategia es la forma y determinación de cómo se logrará cumplir las metas y objetivos de nuestro agronegocio, de igual forma, se definen las acciones que se realizarán y la financiación y destinación de recursos necesarios para el cumplimiento de dichas metas. Las estrategias planteadas para lograr el éxito de nuestro agronegocio, deben mantener una ventaja competitiva que logre obtener rendimientos por encima de los demás productos en el mercado.

5.1. Matriz MEFI**Tabla 5.1** Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

N	FACTORES INTERNOS CLAVE	IMPORTANCIA DE PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN EVALUACION	VALOR
FORTALEZAS				
1	Capacitaciones para personal.	13 %	3	0,39
2	Conocimiento en redes sociales.	13 %	3	0,39
3	Capital para mantener el agronegocio.	13 %	4	0,52
4	Identidad de la empresa.	13 %	3	0,39
5	Infraestructura para alojamiento de animales.	13 %	4	0,52
	SUBTOTAL	65 %		2,21
DEBILIDADES				
1	Disponibilidad de personal de confianza.	10 %	2	0,2
2	Vehículo para transporte de animales.	8 %	2	0,16
3	Planta de beneficio para especies menores.	8 %	1	0,08
4	Maquinaria para procesamiento de carne.	9 %	2	0,18
	SUBTOTAL	35 %		0,62
	TOTAL	100 %		2,8

5.2. Matriz MEFE

Tabla 5.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).

N	FACTORES EXTERNOS CLAVE	IMPORTANCIA DE PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN EVALUACION	VALOR
OPORTUNIDADES				
1	Demanda de productos de alta calidad.	14 %	3	0,42
2	Personal capacitado para la administración del sistema productivo.	14 %	4	0,56
3	Innovación en producto final.	14 %	3	0,42
4	Conocimiento en la normativa adecuada para la implementación del sistema productivo.	14 %	3	0,42
5	Abundante agua en predio.	13 %	3	0,39
	SUBTOTAL	69 %		2,35
AMENAZAS				
1	Costos de insumos.	10 %	1	0,1
2	Vias de acceso.	10 %	1	0,1
3	Cambios climáticos.	11 %	2	0,22
	SUBTOTAL	31 %		0,42
	TOTAL	100 %		2,77

5.3. Matriz MIME

X	Y	MIME
MEFI	MEFE	BORBUJA
2,83	2,77	2,80

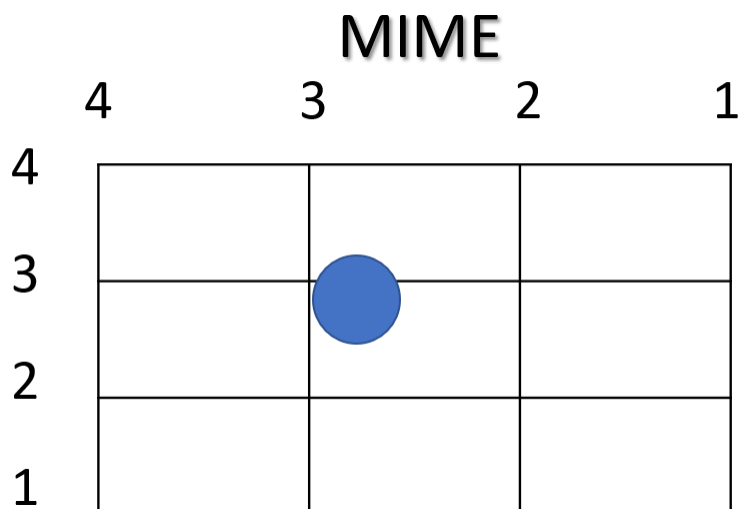


Figura 5.1 Matriz interna y externa.

Al llevar a cabo las respectivas matrices de evaluación de factores internos y externos, podemos determinar, que nuestro agronegocio se encuentra en una fase donde lo más importante es mantener las acciones que se llevan y además, buscar las estrategias que nos hagan crecer como agronegocio, con el fin de obtener una mayor rentabilidad y éxito, fortaleciendo la creatividad e innovación del producto ya que contamos con un factor clave, que es la alta cultura en el consumo de carne de ovino en la zona de implementación, es por eso que se deben determinar las estrategias de gestión para el agronegocio.

5.4. Análisis de las estrategias.

Actualmente el sistema productivo ovino cuenta con ciertas fortalezas pero también con muchas debilidades, al realizar un análisis del entorno, podemos determinar que el terreno donde se encuentra establecido el sistema productivo, cuenta con abundante agua para almacenar y abastecernos en momentos críticos del año, se cuenta con una muy buena instalación que sirve de refugio para proteger los animales de las inclemencias del clima; un factor que limita continuar con las adecuaciones del sistema productivo es el acceso hasta el predio, ya que es un terreno muy complicado y dificulta el ingreso de materiales y maquinarias, además, en la provincia de García Rovira

se cuenta con una buena cultura en el consumo de carne de ovinos y caprinos, lo cual es un factor a favor al momento de emprender el agronegocio y comercializar nuestro producto, pero una amenaza es la falta de plantas de beneficio animal para pequeñas especies cerca al municipio, proceso exigido por el INVIMA, ya que la cultura es sacrificar en campo, lo cual interrumpe la trazabilidad que se desea cumplir al momento de brindarle al consumidor final el producto, es por esto, que se están realizando acercamientos a administraciones municipales para reactivar una planta de beneficio presente en el municipio de Capitanejo, Santander, a 50 minutos del predio donde se encuentran los animales.

6. MARCO HISTÓRICO

Según un proyecto investigativo de título **”PLAN DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE SUBPRODUCTOS DE CORDERO”** realizado por la Universidad EAN (Escuela de Administración de Negocios) y realizado en el criadero ovino La Florida, ubicado en la ciudad de Duitama, Boyacá, se contempló la idea de producir y comercializar subproductos de cordero, al determinar la rentabilidad en la crianza de especies menores como lo son los ovinos, frente a la crianza y producción de especies bovinas, en cuanto a la densidad de animales, producción en proporción a la especie, cantidad de alimento necesario, prolificidad, etc; además, se evidencia la proyección con la que se cuenta con base al mercado y comercialización de productos de origen ovino para los años futuros. (Recalde Rivera y Mejía Giraldo, 2014)

Teniendo en cuenta la aceptabilidad del consumidor, frente a los sistemas de producción de carne de cordero, uno de los principales factores es la alimentación, debido a que tanto como los consumidores como los productores, consideran que la alimentación animal es el factor más importante para la calidad de la carne de cordero (Sepúlveda, Maza, y Pardos, 2011), es por esto, que dentro de nuestro plan de negocio, está contemplada la acción de implementar sistemas silvopastoriles y agroforestales, junto al establecimiento de bancos forrajeros de índole proteico y energético, para suplementar nuestros animales cuando se encuentren en estado de estabulación, y así mantener en lo más posible, una alimentación de forraje verde que garantizara un producto con mejor sabor y textura.

7. MARCO TEÓRICO

La producción de ovinos es una actividad que, con el paso del tiempo va adquiriendo mayor importancia, y como tal, es necesario contar con los conocimientos técnicos adecuados para ser exitosos y rentables. Es por esto, que el poseer razas de alta genética con el fin de desarrollar animales con mejores atributos y mejor información genética, es de vital importancia para el desarrollo del agronegocio y por ende, el de la región; en el establecimiento de un programa de mejoramiento genético ovino se realiza un proceso de selección y se contempla una propuesta de diferentes cruces con el fin de obtener animales superiores, lo que resulta en un mayor rendimiento en canal. El producir carne utilizando buenas prácticas agropecuarias, va a garantizar un producto de excelente calidad, ya que una de las problemáticas con la que convivimos a diario, es la seguridad alimentaria y la poca trazabilidad de los productos que se ofertan en el mercado; Según el informe sobre el estado de la inseguridad alimentaria en el mundo SOFI 2013, publicado por la FAO, Colombia es el país de la Alianza del Pacífico con más personas en estado de desnutrición, y también es el único que no ha logrado cumplir con los objetivos del milenio, pese a tener un crecimiento económico sostenido desde 2011. (Martínez, 2014)

7.1. Sistema de pastoreo

En los Sistemas semi-intensivos la alimentación se basa en pastoreo y suplementación con alimentos concentrados, o con alimentos producidos en la misma finca por medio de bancos forra-

jeros. Es un sistema intermedio entre extensivo e intensivo, en la que, con la implementación de innovaciones tecnológicas, algo de administración y de infraestructura productiva (potreros divididos, aprisco, bebederos y comederos), se realiza adecuadamente el manejo del rebaño, manejo de pastizales, la genética y el manejo sanitario, por lo general en este sistema de producción los animales pastan durante el día y en las horas de la tarde se recogen y son guardados o estabulados en los corrales dependiendo a la etapa productiva en la que se encuentren es su momento.

7.2. Ventajas de la crianza de ovinos

Los pequeños rumiantes son una buena alternativa de producción agropecuaria debido a las cualidades que presentan estas especies, como los son el corto tiempo de intervalo entre partos, no requieren grandes cantidades de terreno por ser especies menores, facilidad de manejo, variabilidad genética, bajo costo de mantenimiento y gran adaptabilidad al trópico que hacen posible el trabajo con esta especie en la geografía colombiana. La cría de ovejas ofrece múltiples productos como carne, pieles, lana, y otros subproductos potencialmente utilizables en la industria y en alimentos con alto valor nutritivo. Esta situación convierte a los ovinos en una de las especies con más perspectiva de desarrollo en el área pecuaria a nivel nacional e internacional ya que el aumento en la demanda de los productos generados por esta especie, como lo es la carne de cordero, son de gran beneficio para los pequeños productores. Sin embargo, la viabilidad de este tipo de ganadería depende en su gran mayoría del continuo incremento en la productividad y mejora genética, para lo cual, se deben manejar los diferentes parámetros de manejo, alimentación, sanidad y reproducción, optimizándolos y que no representen un gran costo para el productor (ASOOVINOS,2017). Los ovinos son rumiantes menores con la capacidad de transformar forrajes de diferentes tipos, aún los de mala calidad como pastos secos, toscos, residuos y subproductos de cosecha que, de otro modo, serían desperdiciados. Por siglos, los ovinos han sido apreciados por su producción de carne, leche y fibras, por lo cual juegan un papel importante en la nutrición humana. Son considerados animales de gran importancia social principalmente en economías de subsistencia. (Moreno Herrera, 2016)

Hoy en día las personas buscan diferentes alternativas de alimentación que ofrezcan un aporte nutricional y una calidad mayor, se educan más respecto a las diferentes alternativas de carnes que encuentran en el mercado, además, se preocupan más por comparar los alimentos que encuentran en el mercado y sus beneficios, estas características pertenecen al incremento de seguidores de la tendencia saludable que ha tenido lugar durante los últimos años no solo en Colombia si no a nivel mundial. (Gámez Galindo, Avila Puentes, y cols., 2019)

7.3. Beneficios de la carne de cordero

El aumento en el consumo de carne de cordero en la población colombiana ha ido incrementando debido a que se han dado a conocer los beneficios de la carne de cordero, como su valor proteico de 14,9gr promedio en aminoácidos esenciales, además, por cada 100 gr de carne de cordero aportan 30 gr de grasa y 348 kcal, también aporta vitaminas y minerales como lo son vitaminas del grupo B (vitamina B12 y B6), y minerales como el hierro, fósforo y zinc (Gámez Galindo y cols., 2019).

7.4. Indicadores de la producción ovina en Colombia

Según el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, al año 2019 en Colombia, fueron producidas 23.000 toneladas de carne de cordero y de cabrito, además, hubo un crecimiento del 5 % en el sector ovino-caprino entre los años 2010 al 2018, también se estima un consumo per cápita de 500gr de carne de cordero y de cabrito, pero el consumo de cordero representa solo el 1 % del consumo global de carnes, lo cual manifiesta la poca participación de la carne ovina en el mercado cárnico y figura un reto para todo el sector ovino (Rodas,2015); según la ESAG (Encuesta de sacrificio de ganado), DANE 2019, se tiene información de 108.911 cabezas de ganado ovino y caprino sacrificados de forma legal, lo cual determina que se están mejorando los procesos de

trazabilidad y fortaleciendo la seguridad alimentaria del país, además se reporta en el año 2018, que fueron exportadas 60 toneladas de carne de ovinos y caprinos a las Antillas Holandesas; según el censo nacional ovino caprino del 2023 del ICA, se cuenta con 2.974.968 de ovinos y caprinos a nivel nacional, donde 1.819.247 hace referencia a ovinos y 1.155.721 a caprinos y según el INVIMA, 2020 se cuenta con 9 plantas de beneficio animal certificadas especialmente para ovinos y caprinos. Al 2022 el DANE reporta que el sacrificio de ganado ovino creció 13,9 %, al sacrificar en el trimestre (abril - junio) 8.707 cabezas. El sacrificio de machos creció 23,1 % y el de hembras 4,2 %, pero el sacrificio de ganado ovino también disminuyó, al compararlo con el trimestre abril - junio de 2019 (47,3 %). El sacrificio de machos disminuyó 49,6 % y el de hembras 44,0 %, lo cual puede ser consecuencia de la pandemia que se inició en el año 2020 y que al año 2022 va demostrando un aumento progresivo (Hidalgo Benítez, 2020) , lo que se puede ver representado en la siguiente gráfica.



Figura 7.1 Cabezas sacrificadas de Ovinos.

8. DISEÑO METODOLÓGICO DEL AGRONEGOCIO

Para llevar a cabo el diseño metodológico del plan de negocio para el agronegocio, se decidió realizar una investigación de tipo exploratoria, con el fin de determinar las preferencias por parte de los consumidores, con respecto a los productos de origen de cordero, es por esto que se hizo uso de los formatos de encuesta por medio de Google Forms, y se logró tener contacto con personas de la provincia para poder realizar una entrevista y responder las preguntas plasmadas en la encuesta y contar con mayor información recolectada.

8.1. Encuestas y entrevistas

Al realizar una encuesta a 106 personas de la provincia de García Rovira en el año 2024, se determinó la preferencia por carne de buena calidad, sabor, jugosidad y textura; es por esto, que al realizar dichas encuestas y entrevistas, se busca ver las preferencias del consumidor por productos presentes en el mercado, las condiciones y formas de presentación, para así realizar modificaciones y mejoras a nuestro producto, e incursionar con innovación y creatividad con nuevas presentaciones que el consumidor quisiera poder encontrar en el mercado.

Es necesario crear un logo y generar una identidad en nuestro producto, lograr abarcar las redes sociales por medio de pagos publicitarios, y así poder llegar a la mayor población posible, y de esta forma, cuando las personas tengan enfrente nuestros productos, ya tengan una familiarización con

ellos, y puedan preferirnos sobre los demás productos presentes en el mercado.

8.2. Ferias comerciales:

El aprovechar las ferias comerciales que se realizan en nuestro municipio, donde se busca impulsar los diferentes emprendimientos, es una buena oportunidad para poder mover y dar a conocer nuestros productos, ofreciendo muestras gratis de degustación a las personas que pasan interesadas o por solo curiosidad, y así generar un impacto en cada persona que en un futuro sería un posible consumidor regular de nuestro producto, además se aprovecha para generar entrevistas a cada persona que pasa y pregunta por nuestros productos para poder ir mejorando cada día.

8.3. Crecimiento, necesidades del mercado y posicionamiento

Al participar en diferentes ferias comerciales, llevar un adecuado movimiento de las redes sociales haciendo uso de los espacios publicitarios, dando a conocer cada vez más nuestros productos, teniendo una excelente atención a los clientes y conociendo las preferencias del consumidor y los anhelos de los productos a consumir, se busca tener un crecimiento en el mercado, llegando a todos y cada uno de los municipios de la Provincia de García Rovira para garantizar la satisfacción de las necesidades de los mercados y nuestros consumidores, en cuanto a calidad, disponibilidad, trazabilidad y satisfacción en el consumo del producto, con seguridad iremos ganando un mejor posicionamiento en el mercado, llevándonos por el camino del éxito para garantizar una rentabilidad y sostenibilidad a lo largo del tiempo.

8.4. Diseño general de un sistema de información gerencial

Se va a generar un sistema de información gerencial, donde se almacenen todos los datos e información, con respecto a registros productivos de los animales, costos de producción, alimentación, gastos, producción, cantidades de productos, ganancias, etc; dicha información, se tendrá

almacenada y diligenciada de forma digital por medio del programa EXCEL y física, al implementar formatos previamente establecidos y estandarizados por el sistema productivo y agronegocio.

9. ESTUDIOS DEL AGRONEGOCIO

9.1. Estudio de Mercado

9.1.1. Demanda Vs. Oferta

Al haber trabajado anteriormente en este tipo de negocio, mientras se lograba distribuir este tipo de carne (producto) se logró determinar la preferencia de las personas, a adquirir cortes de carne ya porcionados mediante el uso de una cierra eléctrica, y además ya sazonados con los adobos adecuados con los cuales se brindaba un valor agregado al producto y de igual forma, una mayor valorización, sin embargo, al realizar una encuesta por medio de Google Forms, en la cual, un total de 106 personas contestaron dicha encuesta (51 hombres y 55 mujeres); se evidencio una preferencia en un 66.7 % por la Carne de cordero (Animales no mayores a 10 meses de edad) carne más blanda y sin fijación de aromas a la canal, frente a un 33.3 % por la Carne de Oveja (Animales adultos de descarte, con destino al sacrificio), los cuales poseen mayor fijación de aromas y mayor engrasamiento de la canal; también se evidencio una preferencia por el producto de forma porcionada con un 67 % frente al corte completo con un 31 %, es por esto que se busca ofertar al consumidor, cortes de carne de cordero, porcionados sazonados dependiendo a la ocasión en que se desee consumir, empacados al vacío y congelados para facilitar su comercialización, facilitando al consumidor, el hecho de tener que preparar la carne para su consumo, al ahorrar dichos procesos, además, se debe generar el concepto de sostenibilidad ambiental bajo la cual se están criando dichos animales, e ir generando mayor interés de adquirir el producto e innovar con la presentación

en cómo se está ofreciendo al mercado. .

9.2. Principales competidores.

Los competidores que se encuentran en la zona, mayormente son las ventas de carnes comunes de las plazas de mercado, siendo lugares que no brindan ni garantizan un producto inocuo, ni tampoco trazabilidad, además, no hay ninguna garantía en lograr adquirir carne de cordero, debido a que en la zona se sacrifican los ovinos que salen de descarte o que ya han cumplido su ciclo productivo.

Famas o locales comerciales destinados a la venta de carne: En todos los municipios existen las carnicerías locales donde se puede encontrar carne de diferentes especies, sin embargo, no garantizan la respectiva cadena de frío ni la trazabilidad del producto, tampoco hay garantía de que la carne que se adquiere sea carne de cordero (animales con edad de sacrificio no superior a 10 meses).

Otros sistemas productivos: Se puede encontrar otras empresas que venden productos muy similares a la forma como deseamos ofrecerlos en nuestro plan de negocio, por ejemplo, MAJADA, la cual se encuentra en el municipio de Concepción, Santander; los cuales ya se encuentran comercializando productos en almacenes de cadena como JUMBO.

Vendedores informales: Se encuentra la posibilidad de encontrar carne ovina en patios de casas, debido a la facilidad para sacrificar y faenar los animales, por parte de personas que trabajan en este sector.

9.2.1. Identificación de posibles clientes.

La posible clientela con la que se logra contar, son todos aquellos restaurantes que ofrecen a sus consumidores, los platos típicos de la región siendo la carne de ovino y de caprino muy buscada en esta zona para su consumo, debido a la presencia muy cercana del cañón del Chicamocha y la alta cultura en el consumo de dichas especies, además, se busca satisfacer las necesidades de todas las familias que están acostumbradas a realizar reuniones especiales en las cuales llevan a cabo algún tipo de asado, o preparación especial, y es ahí donde se busca brindar y ofrecer nuestros productos, para lograr satisfacer los consumidores con su sabor y calidad.

9.2.2. Descripción de necesidades ante el mercado

Una de los principales razones que nos motivó a realizar e idealizar dicho sistema productivo y los diferentes productos, es lograr fortalecer la seguridad alimentaria de la provincia de García Rovira, debido a que la población no cuenta con lugares donde le garanticen un producto inocuo y de excelente calidad, es por esto, que en nuestra presentación del producto, se buscara la forma de brindar un código QR, donde al escanearlo, se presente la ficha técnica y toda la información del producto que consumirán, como edad del animal, foto del animal, tipo de corte, fecha de nacimiento y sacrificio, etc.; además, el producto a ofrecer buscara la forma de facilitar el proceso de preparación al consumidor, brindando la opción de estar ya sazonado y listo para el solo proceso de cocción.

9.2.3. Escenarios posibles y elección de alternativas

Los escenarios posibles para nuestros productos según la encuesta realizada, son principalmente las familias y restaurantes locales del municipio y de los municipios cercanos, para poder tener un lugar con trayectoria donde podamos exhibir nuestros productos, además, se debe participar activamente en las ferias comerciales que realizan en el municipio, con el fin de exponer los nuevos

emprendimientos y negocios de la población, dando a conocer nuestros productos por medio de la degustación, uso de redes sociales y demás, para empezar a generar un adecuado plan de marketing, ganar una mayor visibilización por parte de la población y así, ser los productos predilectos por todos los consumidores.

9.2.4. Precio

Los productos que se buscan ofertar desde el sistema productivo ovino “JIVANCA” son cortes de carne de cordero, porcionados, sazonados dependiendo a la ocasión a consumir, empacados al vacío y congelados para su almacenamiento; en la preparación del producto, se utilizarán los Gr. (gramos) como unidad de medida, ofreciendo cortes porcionados por **500gr, 600gr y 1000gr**. Si se oferta un corte completo (Ej: una pierna completa), el valor dependerá a los gramos que pese y al valor del gr dependiendo al corte seleccionado, manejándose rangos desde los \$32 a \$60 COP el gr. (Ej: 500 gr x \$32 = \$16.000 COP) de igual forma, el precio depende del corte, forma y adecuación en que el producto se encuentre, ya que en el mercado se encuentra entre los \$15.000 COP y los \$22.000 COP según la opinión de las personas a quienes se les realizó dicha encuesta.

9.2.5. Comercialización y Mercado

Según el análisis de mercado realizado por medio de encuestas, se determinó que el medio de comercialización más común utilizado para la carne de cordero, son las **FAMAS Y CARNICERIAS** con un 67.9 %, seguido de **PLAZAS DE MERCADO** con un 35.8 %, además, se demostró que el principal lugar donde se tiene la posibilidad de consumir carne de cordero, es en el **HOGAR** con un 44 % seguido de **RESTAURANTES** con un 36 %, dándonos la opción de continuar con la idea de acercarnos más al consumidor final y además continuar ofertando nuestro producto a los restaurantes típicos de la provincia.

9.3. Estudio Técnico

9.3.1. Localización

El agronegocio se llevará a cabo en La finca El Limo, la cual se encuentra ubicada en la Vereda Pescaderito, en el municipio de Málaga - Santander, ubicada en el km 4 vía Málaga – Curos, a una altura de 2.444 m.s.n.m, cuya georreferenciación es 6°43'25" N, 72°44'16" y una temperatura de 14-16°C con una precipitación anual de 500-1000 mm. La finca cuenta con una extensión de 11.082 m².

9.3.2. Cobertura geográfica:

Dentro de la cobertura que se tiene pensado cubrir en un principio, se encuentra la provincia de García Rovira, Santander, que esa conformada por los municipios Capitanejo, Carcasí, Cepitá, Cerrito, Concepción, Enciso, Guaca, Macaravita, Málaga, Molagavita, San Andrés, San José de Miranda y San Miguel; posteriormente se busca abarcar el departamento llegando a ciudades principales como Bucaramanga y otros departamentos como Boyacá.

9.3.3. Capacidad de producción

Las cantidades que se irán vendiendo será dependiendo a la demanda del consumidor, sin embargo, se proyecta la compra de 5 hembras Katahdin y 5 Hembras criollas de la zona y un macho reproductor de la raza Dorper, con el fin de producir cordero con destino a sacrificio a la edad de 10 meses y un peso entre los 27 a 40 kg al sacrificio; dependiendo a las cantidades de animales que vayan naciendo y levantándose, se busca sacrificar mensualmente de la finca 10 corderos, con un peso vivo de mínimo 30 kg, y un rendimiento en canal de alrededor del 45 %, proyectando alrededor de 135 kg de carne para comercializar en un inicio por mes, para poder ir abriendo mercados y la posibilidad de asociarse junto a más productores y aumentar la oferta.

9.3.4. Misión

Nuestra misión es aportar al fortalecimiento de la seguridad alimentaria de toda la provincia de García Rovira, mediante la implementación de Buenas Prácticas Ganaderas y bienestar animal para la obtención y oferta de cortes de carne de cordero de la más alta calidad, diferenciados por su excelencia y trazabilidad, garantizando un proceso de producción sostenible y amigable con el medio ambiente que asegure la satisfacción y confianza de nuestros consumidores.

9.3.5. Visión

Nuestra visión como empresa, es consolidarnos para el año 2030 como el agronegocio líder en la producción de carne de cordero en la provincia de García Rovira, totalmente rentable y sostenible. Aspiramos a ser la opción preferida de los consumidores al ofrecer cortes de carne de cordero de alta calidad, fáciles de preparar y con un compromiso inquebrantable con el bienestar animal y las Buenas Prácticas Ganaderas. Buscamos expandir nuestra presencia a lo largo de toda la provincia y crecer continuamente como agronegocio y sistema productivo, incrementando nuestra capacidad de producción y estableciendo estándares de calidad diferenciadores en el mercado.

9.3.6. Valores Corporativos

- Honestidad
- Respeto
- Responsabilidad
- Sostenibilidad

- Compromiso

9.4. Estudio Organizacional

9.4.1. Organigrama del Agronegocio

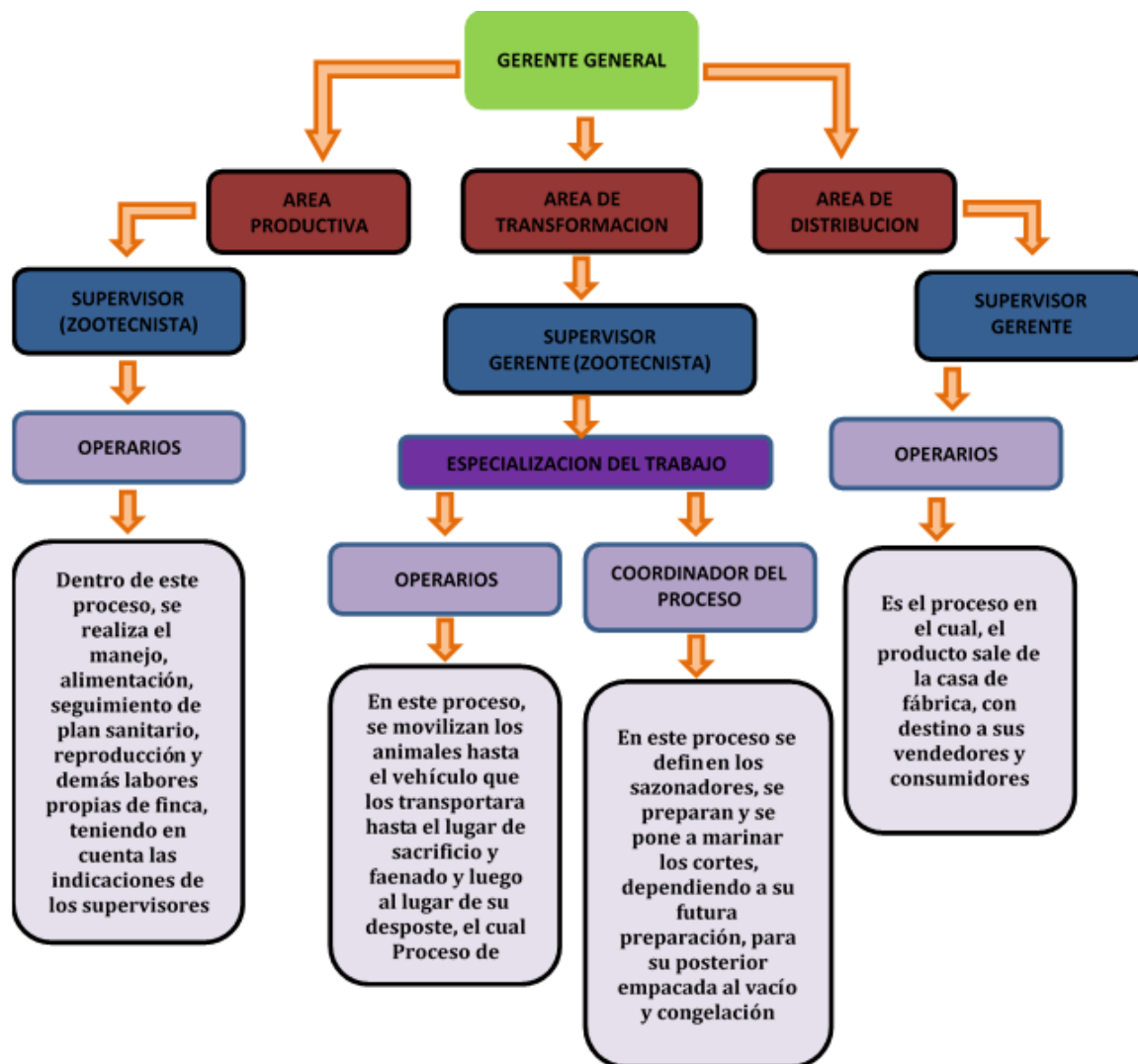


Figura 9.1 Organigrama del Agronegocio.

Teniendo en cuenta el gráfico anterior, podemos proyectar dicho organigrama a largo plazo con el periodo de tiempo establecido en la Visión del agronegocio, sin embargo, se plantea la siguiente

organización para el agronegocio, teniendo en cuenta que en sus inicios no se cuenta con todo el capital y presupuesto necesario para pagar demasiados salarios.

1 ZOOTECNISTA ESP.	Gerente (encargado de supervisar todos los procesos)
1 OPERARIO	Diferentes áreas cumpliendo funciones específicas con salario
1 CHEF	Adecuar los cortes de carne

9.4.2. Funciograma

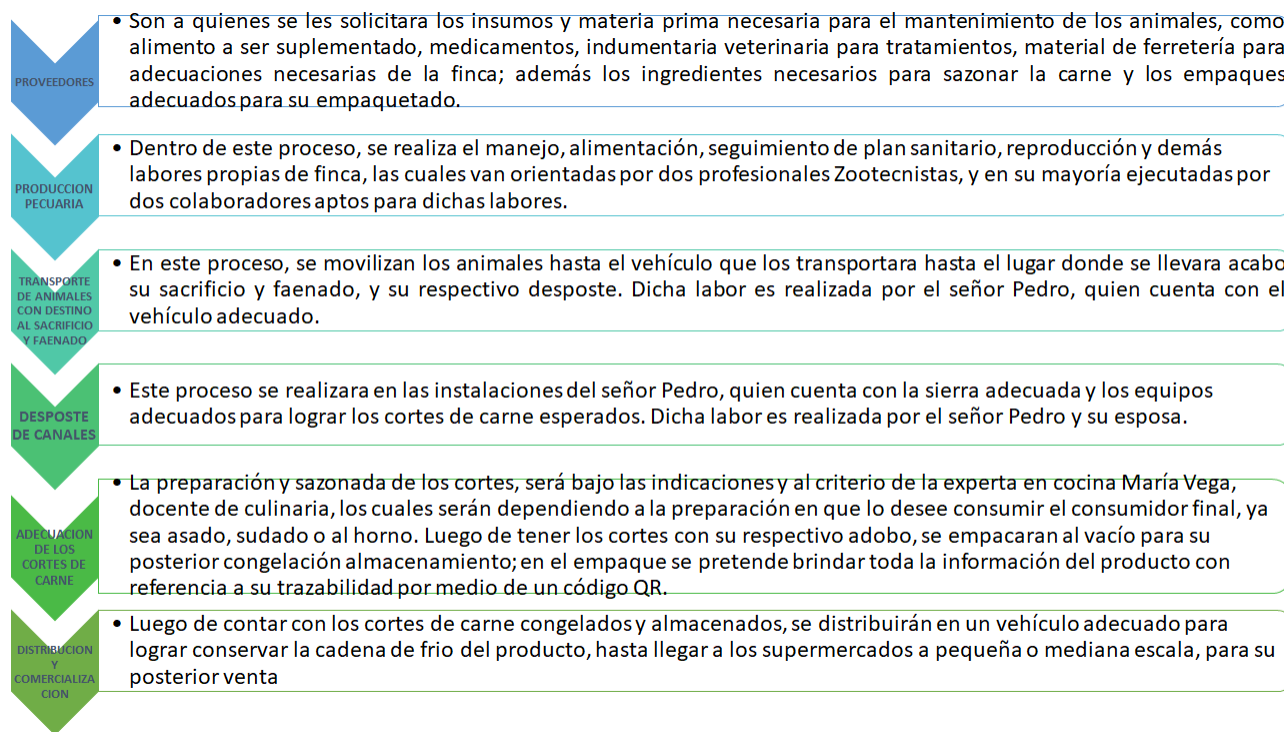


Figura 9.2 Funciograma del Agronegocio.

9.4.3. Funciones para cada cargo en cada área productiva

Gerente general: Es la persona que está a cargo de todo el sistema productivo y como supervisor en cada una de las fases y áreas en este agronegocio, dicho cargo lo ocuparé como profesional Zootecnista y quien ha planteado la idea de negocio.

Área productiva: En este eslabón del organigrama, Se cuenta con un supervisor con profesión Zootecnista, quien dará todas las indicaciones adecuadas para el óptimo funcionamiento del sis-

tema productivo, donde se mantengan los animales según las buenas prácticas agropecuarias y de bienestar animal, en este caso estará bajo mi supervisión como zootecnista y como la persona quien planteo el plan de negocio, además, se busca contar con mínimo 2 operarios, quienes realizaran las labores de campo asignadas por el supervisor como por ejemplo: aseo del aprisco, suministro de alimento y agua, movilización de animales dentro del predio, corte de forrajes, etc. Sin embargo, en los inicios de la empresa se contará solo con un operario por cuestiones de presupuesto.

Área de transformación: En el área de transformación, también se tendrá al Zootecnista como supervisor y gerente general, teniendo en cuenta que al estar iniciando el agronegocio, debemos tener en cuenta que sea rentable y garantizar el pago oportuno a nuestros demás colaboradores, y al contar con la capacidad de llevar a cabo el cumplimiento de dichas obligaciones en esta área, se tiene en cuenta la especialización del trabajo, debido a que sus actividades se subdividen en trabajos separados, donde por un lado se cuenta con un operario, el cual cuenta con el vehículo que nos prestara el servicio de transportar los animales hasta el lugar de sacrificio, y posteriormente al lugar donde se realizara el debido desposte, dicha labor la cumple el señor Pedro, persona subcontratada, capacitada y con la experiencia y equipos adecuados para cumplir dicha labor, además se cuenta con un coordinador del proceso de Sazonado de los cortes, el cual se llevara bajo las indicaciones de la profesional en el sector gastronómico, la Chef María Vega, quien es docente en culinaria para el SENA de Málaga, Santander; quien nos facilitara dicha receta para posteriormente brindar las debidas indicaciones a los operarios que a futuro realizaran esta acción, junto con la empacada al vacío para su posterior congelación y almacenamiento, para estas labores se buscara el apoyo de 2 operarios capacitados.

Área de distribución: La supervisión de este proceso se realizara por parte del gerente general, donde se asignaran labores de transporte del producto hasta su destino final, ya sea personalmente al consumidor final, o a supermercados pequeños o de gran escala, con el fin de abastecer y comercializar dicho producto, esta labor la cumplirán ya sea vehículos que presten dicho servicio,

o buscando la adecuación de un vehículo propio para poder lograr dicha distribución, además se cuenta con un contador financiero, quien llevara todas las cuentas del agronegocio desde la fase productiva, hasta la comercialización al consumidor final, teniendo en cuenta los ingresos, los egresos, y demás indicadores para llevar un adecuado registro y determinar la rentabilidad del agronegocio y así poder realizar proyecciones en búsqueda de la sostenibilidad económica y financiera

9.4.4. Descripción de los perfiles necesarios en cada cargo del organigrama

Gerente general: Para este perfil, se necesita una persona profesional en Zootecnia o Administración de empresas agropecuarias, con el fin de llevar una supervisión en cada una de las fases; un manejo adecuado en el área productiva, en el área de transformación, distribución y comercialización del producto, además, un adecuado manejo del personal a cargo y tener conocimiento claro de la producción de un sistema productivo ovino. En lo preferible contar con mínimo 2 años de experiencia en manejo de sistemas productivos ovinos y contar con un posgrado en gestión de agronegocios.

Operarios del área productiva: Para poder llevar a cabo este cargo, se debe contar con personas capacitadas para labores de campo, se busca que tengan un perfil como técnicos o tecnólogos en producción agropecuaria o a fines y mínimo 1 año de experiencia en dichas labores, con el fin de que tengan conocimientos claves para el óptimo manejo y funcionamiento de animales ovinos, ya sea para aplicación de medicamentos, manejo de insumos agrícolas, manejo de animales, etc.

Operarios en el área de transformación: En este cargo, se necesita personas que cuenten con la experiencia en el sacrificio, faenado y desposte de los ovinos y las canales obtenidas, debe ser un carnicero que cuente con mínimo 1 año de experiencia en dichas labores, para así poder obtener los cortes de la forma más pulida posible.

Coordinador del proceso de sazonado en el área de transformación: Para el cumplimiento de este cargo, se necesita personas capacitadas en el manejo y adecuación de alimentos como lo son la carne y sus adobos, sazonadores y condimentos, es por esto que se busca contar con un perfil ya sea técnico o tecnólogo en culinaria o a fin, para poder determinar las mejores recetas a utilizar en cada corte, dependiendo a la ocasión en que el consumidor final quiera preparar dicho corte, ya sea asado/parrilla, sudado/sancochado u horneado.

Operarios en el área de distribución: Para el cumplimiento de este cargo, se debe contar con personas aptas para el manejo y conducción de vehículos y que cuenten con su licencia de conducción vigente; se puede contratar con empresas que ya cuentan con dichos vehículos acondicionados y con él servicio para el transporte de alimentos, o se debe buscar la forma de adquirir un vehículo y adecuarlo para poder realizar dicho transporte.

Contador: El perfil para este cargo debe ser una persona capacitada, ya sea técnico, tecnólogo o profesional en contaduría, con mínimo 1 año de experiencia en manejo financiero de empresas agropecuarias, con el fin de llevar todo el registro y control financiero del agronegocio, y así, determinar la rentabilidad y sostenibilidad de nuestro emprendimiento. Dicho contador llevara los registros necesarios, desde la fase productiva hasta la fase de comercialización o entrega al consumidor final.

9.5. Estudio legal

Ley número 811 de 2003:

Por medio de la cual se modifica la Ley 101 de 1993, se crean las organizaciones de cadenas en el sector agropecuario, pesquero, forestal, acuícola, las Sociedades Agrarias de Transformación, SAT, y se dictan otras disposiciones.

Capítulo XIV: De las organizaciones de cadena en el sector agropecuario, forestal, acuícola y pesquero.

Artículo 101: Creación de las organizaciones de cadena. Las organizaciones de cadena constituidas a nivel nacional, a nivel de una zona o región productora, por producto o grupos de productos, por voluntad de un acuerdo establecido y formalizado entre los empresarios, gremios y organizaciones más representativas tanto de la producción agrícola, pecuaria, forestal, acuícola, pesquera, como de la transformación, la comercialización, la distribución, y de los proveedores de servicios e insumos y con la participación del Gobierno Nacional y/o los gobiernos locales y regionales, serán inscritas como organizaciones de cadena por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, siempre y cuando hayan establecido entre los integrantes de la organización, acuerdos, como mínimo, en los siguientes aspectos:

- Mejora de la productividad y competitividad.
- Desarrollo del mercado de bienes y factores de la cadena.
- Disminución de los costos de transacción entre los distintos agentes de la cadena.
- Desarrollo de alianzas estratégicas de diferente tipo.
- Mejora de la información entre los agentes de la cadena.
- Vinculación de los pequeños productores y empresarios a la cadena.
- Manejo de recursos naturales y medio ambiente.
- Formación de recursos humanos.
- Investigación y desarrollo tecnológico.

Ley 84 de 1989: “Por la cual se adopta el Estatuto Nacional de Protección de los Animales y se crean unas contravenciones y se regula lo referente a su procedimiento y competencia”.

Ley 101 de 1993: Por la cual se crea el Sistema Nacional de Reforma Agraria y Desarrollo Rural Campesino, se establece un subsidio para la adquisición de tierras, se reforma el Instituto Colombiano de la Reforma Agraria y se dictan otras disposiciones.

Decreto No 2113 del 15 de Diciembre de 2017: “Por el cual se adiciona un capítulo al Título 3 de la Parte 13 del Libro 2 del Decreto 1071 de 2015. Decreto único Reglamentario del Sector Administrativo Agropecuario, Pesquero y de Desarrollo Rural”.

LEY 1774 de 2016: “Por medio de la cual se modifican el código civil, la ley 84 de 1989, el código penal, el código de procedimiento penal y se dictan otras disposiciones”.

Resolución 20277 de 2018: "Por la cual se establecen los requisitos sanitarios y de inocuidad para obtener la certificación en Buenas Prácticas Ganaderas BPG en la producción primaria de ovinos y caprinos".

Decreto 2270 de 2012: El Decreto 2270 de 2012 modificó el Decreto 1500 de 2007. El cambio particularmente estuvo asociado con las disposiciones aplicables al transporte de animales en pie, el registro sanitario de predios, la instalación y áreas de producción primaria, las obligaciones del personal en predios de producción primaria y los requisitos asociados a las plantas de beneficio animal de categoría nacional y de autoconsumo, entre otros.

Decreto 2278 de 1982 del Ministerio de Salud: “Por el cual se reglamenta parcialmente el Título V de la Ley 09 de 1979 en cuanto al sacrificio de animales de abasto público o para consumo humano y el procesamiento, transporte y comercialización de su carne.”

Resolución 9810 de 2017: “Por medio de la cual se establecen los requisitos para obtener el Registro Sanitario de Predio Pecuario - RSPP y la Inscripción Sanitaria de Predio Pecuario – ISPP”.

CONPES 3375 de 2005: Se establece la Política Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad de Alimentos para el Sistema de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias (MFS).

Decreto 1500 de 2007: Por el cual se establece el reglamento técnico a través del cual se crea el Sistema Oficial de Inspección, Vigilancia y Control de la Carne, Productos Cárnicos Comestibles y Derivados Cárnicos Destinados para el Consumo Humano y los requisitos sanitarios y de inocuidad que se deben cumplir en su producción primaria, beneficio, desposte, desprese, procesamiento, almacenamiento, transporte, comercialización, expendio, importación o exportación.

Resolución número 000136 de 2020: Por el cual se adopta el Manual de Condiciones de Bienestar Animal propias de cada una de las especies de producción en el Sector Agropecuario para las especies Équidas, Porcinas, Ovinas y Caprina.

Resolución 204 de 2013: “Por la cual se inscribe a la Organización de la Cadena Productiva Ovino-Caprina Nacional”

Resolución 20148 de 2016: “Por medio de la cual se establecen los requisitos para obtener la autorización sanitaria y de inocuidad en los predios pecuarios de animales destinados al sacrificio para consumo humano.

Resolución 67449 de 2020: “Por medio de la cual se establecen los requisitos para obtener la certificación en Buenas Prácticas Ganaderas BPG en la producción de leche”.

Resolución No 136 del 2020 del MADR: Por medio de la cual se realiza la reubicación de un funcionario adscrito a la planta global de cargos adoptado por el Instituto Distrital de Protección y Bienestar Animal, por necesidad del servicio.

Resolución 1192 de 2008 del Instituto Colombiano Agropecuario: Por la cual se establecen medidas sanitarias para la Prevención, el Control y la Erradicación de la Brucelosis en las especies bovina, bufalina, caprina, ovina y porcina en la República de Colombia.

Resolución 000153 de 2019: “Por la cual se crea y se reglamenta el Consejo Nacional de Bienestar Animal y el comité técnico nacional de Bienestar Animal”.

Resolución 115708 de 27/12/2021: “Por la cual se establecen los requisitos para obtener la Autorización Sanitaria y de Inocuidad en los predios productores de animales destinados a la producción de carne y/o leche para el consumo humano”

Resolución 156 de 3 de junio de 2020: “Por la cual se adopta el Manual de condiciones de Bienestar Animal propias de cada una de las especies de producción en el Sector Agropecuario para las especies Équidas, Porcinas, Ovinas y Caprinas”.

9.6. Estudio Ambiental

El sistema productivo ovino que se busca implementar, dentro un enfoque ambientalista, apuntándole a la sostenibilidad ambiental, donde se realizara un adecuado manejo de residuos generados a partir de la producción pecuaria, se llevara a cabo una siembra de agua, mediante la adecuación para la recolección de agua lluvia con el fin de regar los bancos forrajeros y pasturas del predio, todo esto para hacer más eficiente el recurso agua, además, se hará uso de las heces de nuestros animales, con el fin de fertilizar nuestros potreros y así, no hacer uso de químicos, además se busca llevar a cabo la implementación de un sistema silvopastoril y agroforestal, para lograr procesar y mitigar los gases de efecto invernadero, producidos por los rumiantes.

Según el **DECRETO 1076 2015: ARTÍCULO 2.2.1.1.18.6. Protección y Conservación de suelos.** Se deben Proteger los suelos mediante técnicas adecuadas de cultivos y manejo de suelos, que eviten la salinización, compactación, erosión, contaminación o revenimiento y, en general, la pérdida o degradación de los suelos, es por esto, que se llevara a cabo un sistema rotacional de potreros, donde los animales tendrán un tiempo de estadía corto en cada lote programado, evitando el sobrepastoreo, el pisoteo y la compactación de la tierra, además, cada lote o potrero desocupado posterior a un periodo de consumo de forraje, será totalmente fertilizado, con las mismas heces de los animales que se logran recoger en el aprisco al ser entarimado y entablado con las dimensiones adecuadas para permitir el paso de las heces a una zona de recolección.

10. PLAN LOGÍSTICO DEL AGRONEGOCIO

10.1. Objetivo general del plan

Elaborar y plantear la estructura del plan logístico estratégico propuesta para el plan de negocio de un sistema productivo ovino en el municipio de Málaga, Santander, proyectando actividades que aportan a la eficiencia administrativa, productiva y de calidad de nuestro agronegocio, garantizando la satisfacción de las necesidades de los consumidores.

10.2. Objetivos específicos

- Identificar los mejores aliados comerciales al momento de querer adquirir insumos.
- Identificar la mejor forma para transportar nuestros productos hasta el consumidor.
- Desarrollar un plan eficiente para el manejo de residuos y de productos no aptos para el consumo, minimizando el impacto ambiental y optimizando su valor residual.

10.3. Gestión estratégica del servicio al cliente

10.3.1. Importancia del cliente para el agronegocio

El cliente viene siendo la persona más importante de nuestro sistema productivo ovino, debido a que todo el trabajo, dedicación y esfuerzo, va enfocado a lograr satisfacer las necesidades de las

personas que van a consumir nuestros productos y de igual forma, serán puente en la comunicación y visibilización de nuestra marca, brindando el apoyo para poder llegar a más población que se convierte en un nuevo posible cliente.

10.4. Estrategias de servicios

Uso de redes sociales: Se busca hacer uso de las redes sociales, para brindar toda la información de nuestro agronegocio, mediante el uso de planes publicitarios, y así lograr a más personas y que se enteren de los productos que ofrecemos generando una imagen al producto.

10.4.1. Opinión de nuestros clientes:

Es importante brindar el espacio a nuestros clientes, para que nos hagan saber cómo les pareció nuestros productos, que quisieran mejorar y cambiar de ellos, y que propuestas les gustaría que se implementaran.

10.4.2. Uso de la tecnología:

Hacer uso de los medios tecnológicos, nos permitirá mayor facilidad para obtener una conexión con el cliente, ya sea por medio de softwares de experiencia del cliente, que nos permita brindar un servicio eficaz y oportuno, para mantener satisfechos a nuestros consumidores.

10.4.3. Calidad en el producto:

Mantener siempre la mejor trazabilidad en el agronegocio, con el fin de ofrecer la mejor calidad al consumidor y de esta forma, continúen adquiriendo nuestros productos.

10.5. Medición del servicio:

El servicio y atención al cliente es fundamental a la hora de querer fidelidad en un comprador, es por esto, que al brindar excelente calidad en nuestros productos, y una adecuada atención a quienes los compran, será un punto clave para que el consumidor quiera volver a adquirir nuestros productos, es por esto que la demanda de nuestro de estos, será un indicador para medir nuestros servicios, así como también, brindar una encuesta de satisfacción al cliente, para conocer y determinar directamente, que falencias tenemos frente a nuestros clientes, y así, fortalecer nuestros productos y servicios.

10.6. Indicadores de cumplimiento:

subsectionCalidad y terniza en la canal: Al ofrecer cortes de carne de cordero, nos estamos comprometiendo en vender una carne totalmente blanda, debido a que proviene del sacrificio de un animal no mayor a 10 meses, lo cual evita la fijación de grasa en canal y malos sabores por la pubertad y desarrollo del animal, además, se está buscando la manera de brindar con facilidad toda la información y ficha técnica que garantizara la calidad del producto.

10.6.1. Eficiencia en abastecimiento:

Se busca la forma de lograr tener la capacidad de abastecer a toda persona y local comercial que solicite nuestro producto, en la cantidad y el tiempo adecuado y pronosticado, siendo necesario determinar la mejor forma de lograrlo.

10.6.2. Sostenibilidad y rentabilidad:

Generar ingresos de forma amigable y sostenible con el medio ambiente y que además perdure en el tiempo, es uno de los principales objetivos que busca el agronegocio, siendo necesario la utilización en campo de sistemas silvopastoriles y agroforestales, que ayudaran a la mitigación de CO₂ producida por los rumiantes, además de que se obtendrá mayor cantidad de biomasa en material verde, que es sinónimo de alimento para nuestro sistema productivo ayudando a la disminución de gastos de producción en alimentación.

10.6.3. Planeación en la demanda:

La planeación de la demanda en nuestro agronegocio, va desde campo en la búsqueda de lograr abastecernos de la cantidad y calidad adecuada de alimento para nuestros ovinos, implementando bancos forrajeros proteicos y energéticos, rotación de potreros para descanso del forraje, adecuado riego, y suministro de alimento en estado de estabulación, siendo esta la garantía de mantener en buenas condiciones a nuestros animales, lo cual se verá reflejado en ganancias de peso diarias, y mayores pesos al sacrificio y porcentaje en canal, además, el obtener mayor cantidad en kilogramos, nos ofrecerá la oportunidad de tener mayor cantidad para ofrecer al consumidor.

10.7. Gestión de la cadena de compras y abastecimiento del agronegocio.

En nuestro sistema productivo, nos abastecemos de todos los insumos y material veterinario para el adecuado manejo de tratamientos y enfermedades, de las casas comerciales presentes en nuestro municipio, así como también de algunos suplementos nutricionales que son suministrados bajo estabulación, estos son preparados y otros encargados con anterioridad, y transportados en vehículo propio para ser almacenados en una bodega cubierta de las inclemencias del clima.

10.8. Gestión de inventarios

Se debe tener en campo y en medio magnetico todos los registros adecuados de todos los animales nacidos y destinados a sacrificio, para tener conocimiento de la cantidad de animales en pie y saber sus edades y porcentaje en rendimiento en canal, además, es importante contar con toda la información de la cantidad de cortes almacenados y vendidos, para no pronosticar en falso la existencia de producto.

10.9. Gestión de almacenamiento:

En el predio donde se realizara el sistema productivo ovino, se realizó la construcción de un aprisco (instalación para la estabulación de ovinos y caprinos) donde se cuenta con 50 metros cuadrados para la total estabulación de ovinos, también está presente una cabaña donde se almacenaran todos los insumos y herramientas necesarias para el trabajo de campo y manejo de los animales, además, se busca la adquisición de congeladores de gran tamaño, para poder almacenar gran cantidad kilos de carne, debido a que se pronostica una venta de 135 kg de carne mensuales.

10.10. Gestión de transporte:

Se cuenta con transporte propio para lograr llegar hasta el lugar del sistema productivo y llevar los insumos necesarios, pero al momento de transportar los animales al lugar de beneficio, es necesario contratar un acarreo con la capacidad de transportar animales vivos, y posteriormente un vehículo adecuado para el transporte de la carne.

10.11. Gestión de la logística inversa.

Al trabajar con animales vivos, es posible la presencia de enfermedades en algún momento de la vida, siendo necesario actuar inmediatamente para evitar complicaciones y pérdidas, teniendo la necesidad de contar con material veterinario, ya sea para inyectar medicamentos o vacunas, realizar suturas, o demás oficios propios de campo; es por esto, la necesidad de contar con los recipientes adecuados como los guardianes para diferentes tipos de desechos, y así almacenar todo tipo de agujas, jeringas, cuchillas, recipientes de vidrio con sustancias peligrosas, para ser enviados a los entes adecuados, además, todos los desechos producto de los animales, como la orina y las heces, son aprovechadas, y procesadas en compostajes, para una adecuada fertilización orgánica de los potreros donde comerán nuestros animales.

Además, se debe tener en cuenta que, por diversos motivos ajenos al agronegocio pueden llegar los productos en malas condiciones, provocado ya sea por la pérdida de vacío en el empaque, pérdida de la cadena de frío o que los productos ya pasaron la fecha de su vencimiento, es por esto que, como agronegocio, debemos realizar el adecuado proceso y dar el destino correcto a dichos productos, haciendo alianza y uso de los servicios de empresas dedicadas a la incineración de productos biológicos que son descartados o desechados de diferentes instituciones y/o empresas, y así, no generar impactos ambientales al hacer un inadecuado desecho de estos productos orgánicos, que podrían generar inconvenientes y daños a la salud de la demás población.

10.12. Gestión del control e indicadores para el plan logístico estratégico del agronegocio.

Es necesario proyectar valores en indicadores importantes en nuestro agronegocio, como lo son, Ingresos, gastos en compras de insumos, gastos en compras de animales, costos de transporte, cuota parafiscal en planta de beneficio, costos en transformación de la carne, y demás indicadores ya planteados anteriormente.

11. ESQUEMA ASOCIATIVO DEL AGRONEGOCIO

11.1. Formulación de la cadena productiva para el agronegocio.

11.1.1. Nombre de la cadena:

Cadena productiva Ovino-caprina.

11.1.2. Características de la cadena:

La cadena productiva planteada para el agronegocio “JIVANCA”, plantea la crianza de animales de la especie ovina, los cuales se obtendrán a partir del cruce de la compra de animales puros de las razas Dorper (Macho), hembras de la raza Katahdin y hembras presentes en la zona, con el fin de aplicar el concepto de HETEROSIS o Vigor Híbrido, dando como resultados animales F1 con destino al sacrificio; cuando los corderos tengan máximo 10 meses de edad, se transportaran hacia la planta de beneficio para su respectivo sacrificio y faenado, dicho faenado se realizara en un local comercial destinado a la venta de carne, el cual cuenta con los equipos necesarios para el corte y porcionado de las canales obtenidas; al contar con las canales ya cortadas y porcionadas, se llevan a las instalaciones donde se pondrá a adobar o sazonar (marinar) estos cortes en sus diferentes opciones de sazón, para luego ser empacadas al vacío, congeladas y almacenadas para poder distribuir ya sea a mayoristas, minoristas o hasta llegar al consumidor final.

11.1.3. Integrantes de la cadena:**Producción pecuaria:**

En campo se cuenta con un profesional Zootecnistas especialista en Gestión de Agronegocios, y un operario para el trabajo de finca.

Transporte a planta de beneficio para el sacrificio y faenado:

Se cuenta con el apoyo del señor Pedro, quien tiene un vehículo apto para el transporte de animales, para una cantidad alrededor de 20 animales.

Desposte de canales:

Se realizará en el local comercial, carnicería o fama, del cual es propietario el mismo señor Pedro y quien realiza dicha labor junto a su esposa, donde cuentan con una sierra para cortar carne y hueso para poder porcionar los cortes de carne.

Adecuación de la carne:

Los cortes obtenidos luego de ser porcionadas las canales, se destinarán a las instalaciones donde se sazonará o adobara según las indicaciones de la Chef y experta en cocina María Vega, docente de culinaria en el SENA, Málaga, para posteriormente ser empacados al vacío, congelados y almacenados en congeladores para alimentos, mientras se distribuyen.

Distribución y comercialización:

Luego de tener los cortes listos y congelados, se distribuyen en un vehículo adecuado con neveras aptas para el transporte de carne, y así no perder la cadena de frío fundamental para conservar las propiedades de la carne en óptimas condiciones. Para dicha labor se tiene la opción de contratar los servicios a personas con los vehículos adecuados, proyectando a largo plazo, la compra de un vehículo propio para dicha labor.

11.1.4. Propósito de la cadena:

El propósito de la cadena será la comercialización de cortes de carne de cordero, sazonados dependiendo a la ocasión y congelados, a partir de la crianza de ovinos con fines productivos, donde se sacrificarán y se transformarán sus canales, para lograr tal propósito.

12. ESTUDIO FINANCIERO

12.1. Plan financiero y estratégico para el agronegocio

Objetivo general estratégico del plan.

Desarrollar un plan de negocio, destinado a la producción de cortes de carne de cordero, adobados y empacados al vacío y, además, la venta de genética en pie de cría para lograr determinar la viabilidad financiera, sostenible y de pertenencia para la provincia de García Rovira.

Objetivos específicos estratégicos del plan.

- Realizar un diagnóstico situacional, para identificar puntos a fortalecer, oportunidades a explotar, amenazas a gestionar y debilidades a solucionar en la cadena ovina de la provincia.
- Implementar un estudio de mercado para obtener información sobre el estado actual de la cadena ovina de la provincia y así, lograr minimizar los riesgos presentes al momento de emprender el agronegocio.
- Efectuar un estudio estratégico, y de esta forma comprender el entorno de la empresa y sus oportunidades para tomar las decisiones a seguir, y decidir anticipadamente las necesidades de dinero y la adecuada forma de inversión y uso.

Diseño general de un sistema de información gerencial

Se va a generar un sistema de información gerencial, donde se almacenen todos los datos e información, con respecto a registros productivos de los animales, costos de producción, alimentación, gastos, producción, cantidades de productos, ganancias, etc; dicha información, se tendrá almacenada y diligenciada de forma digital por medio del programa EXCEL y física, por medio de formatos previamente establecidos y estandarizados por el sistema productivo y agronegocio.

12.2. Relación de costos y gastos

Los costos se clasifican según diferentes criterios y puntos de vista, teniendo en cuenta la utilidad y aplicación para la toma de decisión.

Según la relación con el producto o servicio.

Teniendo en cuenta el análisis de la relación y la mayor facilidad para determinar el valor del producto, debido a que se tiene un plan estratégico donde se cuentan con registros productivos, para llevar toda la información referente al sistema productivo y gastos, para así determinar las conversiones alimenticias de los animales, gastos en fertilización, costos de alimentación, y en sí, costos de producción en general, teniendo en cuenta lo anterior y que la relación entre la cantidad del factor y la cantidad del producto es clara, se determina que es un **COSTO DIRECTO**.

Según la variación con el volumen de producción

Para el agronegocio planteado, se puede determinar que, según la variación con el volumen de producción se cuenta con unos **COSTOS FIJOS**, debido a que la cuantía no varía, aun cuando la producción aumenta, debido a que se cuenta con una infraestructura ya instalada y se esta considerando principalmente a corto plazo.

Según su relación con las unidades producidas.

Teniendo en cuenta la relación con las unidades producidas, se busca tener **COSTOS TOTALES**, y de esta forma ir determinando la viabilidad y sostenibilidad del agronegocio a través de nuestros productos.

Según su relación con el tiempo.

Los costos según la relación con el tiempo, se plantea que, para el agronegocio, se cuente con **COSTOS HISTORICOS**, debido a que el calculo de los costos, se realizara a partir de los gastos reales que se efectúen durante determinados periodos de tiempo, aun cuando se tengan demás presupuestos, previsiones o cotizaciones, siempre se manejara con base a los gastos reales.

12.3. Balance para el agronegocio

SISTEMA PRODUCTIVO OVINO "JIVANCA"			
BALANCE GENERAL			
(Valores en pesos)			
	Año 0	Año 1	Año 2
ACTIVO			
Disponible	5.000.000	5.880.000	0
Inversiones	0	0	0
Deudores (cartera)	0	0	0
Inventarios	1.185.000	1.185.000	0
Diferidos	0	0	0
Otros activos corrientes	0	0	0
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	6.185.000	7.065.000	0
Propiedad planta y equipo	113.815.000	102.435.000	0
Intangibles	0	0	0
Inversiones permanentes	0	0	0
Valorizaciones	0	0	0
Otros activos no corrientes	0	0	0
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	113.815.000	102.435.000	0
TOTAL ACTIVOS	120.000.000	109.500.000	0

Figura 12.1 Activos del Balance del agronegocio.

PASIVOS			
Obligaciones financieras corto plazo (oportunidad)	5.000.000	0	0
Proveedores	0	2.500.000	0
Cuentas y gastos por pagar	5.750.000	0	0
Impuestos, gravámenes y tasas	0	0	0
Obligaciones laborales	0	0	0
Otros pasivos corto plazo	0	0	0
TOTAL PASIVO CORRIENTE	10.750.000	2.500.000	0
Obligaciones financieras largo plazo (Banco agrario)	0	0	0
Bonos y papeles comerciales por pagar	0	0	0
Obligaciones laborales largo plazo	0	0	0
Pasivos estimados y provisiones	0	0	0
Otros pasivos largo plazo	0	0	0
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	0	0	0
TOTAL PASIVO	10.750.000	2.500.000	0
PATRIMONIO			
Capital social	107.000.000	107.000.000	0
Superávit de capital	0	0	0
Reservas	2.250.000	0	0
Revalorización del patrimonio	0	0	0
Resultados del ejercicio	0	0	0
Resultado de ejercicios anteriores	0	0	0
Superávit por valorización	0	0	0
Otras cuentas de patrimonio	0	0	0
TOTAL PATRIMONIO	109.250.000	107.000.000	0
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	120.000.000	109.500.000	0

Figura 12.2 Pasivos y patrimonio del Balance del agronegocio.

Masas patrimoniales.

Las masas patrimoniales que componen el agronegocio son: Los Activos Corrientes que están representados por un capital disponible por medio de un crédito a corto plazo, además, se cuenta con un inventario de herramientas e insumos necesarios para poner en marcha el agronegocio en campo; también se cuenta con un Activo no Corriente, que se ve representado en el terreno o finca donde se implementara el sistema productivo ovino, el cual cuenta con dos instalaciones, un apris-

co y una bodega para el almacenamiento de herramientas, insumos y maquinaria, además, se tiene proyectado la adquisición de 5 hembras de raza Kahtadin y 5 hembras de la zona junto a un macho reproductor de la raza Dorper, también dentro de los activos no corrientes, se incluye la maquinaria que se va a adquirir como una empacadora al vacío de alimentos, una sierra para corte de carne y huesos y una pica pasto para el procesamiento de pastos y forrajes.

Los pasivos corrientes con los que se cuenta, es de una deuda a corto plazo y las cuentas y deudas pendientes por pagar no superiores a un año, debido a que al momento de la inversión no se realizara créditos superiores a un año, debido a que se cuenta con un patrimonio proveniente del capital social y reservas con las que se cuenta.

Activos totales del agronegocio para el año 0: \$ 120'000.000 COP.

- **Activo corriente o circulante:** Los activos circulantes con los que cuenta el agronegocio en un inicio para su implementación, son de \$ 5'000.000 COP de capital disponible y \$ 1'185.000 COP que se ve representado en un capital de Inventarios, los cuales representan un activo corriente de \$ 6'185.000 COP.

- **Activo no Corriente o Fijo:** Teniendo en cuenta que estos activos son aquellos que van a durar un mayor tiempo prestando su servicio, se puede tener en cuenta que el agronegocio cuenta con activos no corrientes como el terreno de 11.082 m2 donde se implementara el sistema productivo el cual tuvo un valor de \$ 85'000.000 COP, un Aprisco ya construido de 50m2, el cual cumple la función de brindar refugio y facilidad para suministrar el alimento para los animales, que es el lugar donde se estabulan, resguardan y pasa la noche los ovinos, por un valor de \$ 6'000.000 COP, se cuenta con una bodega donde se almacena el alimento, herramienta, insumos y maquinaria, por un valor de \$ 6'000,000 COP, también se incluyen las hembras kahtadin y hembras de la zona junto al macho reproductor de raza DORPER, debido a que el periodo de utilización funcionalidad del

agronegocio, está contemplado para más de un año de producción, dichos animales están valorados en \$ 5'750.000 COP; se realizara la compra de maquinaria como una Empacadora al vacío 2 barras de sellado de 40cms. Pack4-2 por un valor de \$ 6'390.000 COP; una sierra cortadora de carne y hueso para una adecuado corte, por un valor de \$ 3'120.000 COP y una pica pasto por un valor de \$ 1'555.000 COP para un total de activos no corrientes de \$ 113'815.000 COP. c) Pasivos totales y patrimonio del agronegocio para el año 0: \$ 120'000.000

- **Pasivo Circulante o Corriente:** El pasivo circulante con el que contara el negocio, será el préstamo económico a corto plazo por un valor de \$ 5'000.000 COP, y un saldo pendiente por pagar de \$ 5'750.000 COP para la adquisición de los vientres o hembras que serán las futuras madres de los corderos en producción, dicho préstamo se hace a corto plazo, ya que se busca comprar hembras de la zona para ir realizando un mejoramiento genético aprovechando la adaptabilidad con la que cuentan dichas hembras, dicho préstamo no se realizara a un tiempo mayor a un año.

- **Pasivo Fijo o No Corriente:** Para la implementación del agronegocio, no se contempla adquirir un crédito ante alguna entidad financiera, debido a que se cuenta con un respaldo de capital social.

Patrimonio Neto: Se cuenta con un patrimonio neto que consta de un predio de 11.082 m², donde se tiene un aprisco ya construido de 50m², instalaciones y herramientas necesarias para el óptimo funcionamiento diario del sistema productivo.

Flujo de caja

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO		
UNIDADES A VENDER (LIBRAS)	135	135	135	135	135		
VALOR UNITARIO (LIBRA)	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000		
VENTAS TOTALES	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000		
EGRESOS/LIBRA	\$ 14.068	\$ 14.068	\$ 14.068	\$ 14.068	\$ 14.068		
COSTOS TOTALES	\$ 1.899.167	\$ 1.899.167	\$ 1.899.167	\$ 1.899.167	\$ 1.899.167		
FLUJO DE CAJA	\$ 800.833	\$ 800.833	\$ 800.833	\$ 800.833	\$ 800.833		
SALARIOS	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000		
ANIMALES	\$ 479.167	\$ 479.167	\$ 479.167	\$ 479.167	\$ 479.167		
OTROS	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000		
TRANSPORTE ANIMALES SERVICIO	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000		
SACRIFICIO Y FAENADO	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000		
SERVICIOS Y OTROS	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000		
JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
135	135	135	135	135	135	135	\$ 1.620
\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	
\$ 2.700.000	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000	\$ 32.400.000
\$ 14.068	\$ 14.068	\$ 14.068	\$ 14.068	\$ 14.068	\$ 14.068	\$ 14.068	\$ 168.815
\$ 1.899.167	\$ 1.899.167	\$ 1.899.167	\$ 1.899.167	\$ 1.899.167	\$ 1.899.167	\$ 1.899.167	\$ 22.790.004
\$ 800.833	\$ 800.833	\$ 800.833	\$ 800.833	\$ 800.833	\$ 800.833	\$ 800.833	\$ 9.609.996
\$ 1.300.000	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000	\$ 15.600.000
\$ 479.167	\$ 479.167	\$ 479.167	\$ 479.167	\$ 479.167	\$ 479.167	\$ 479.167	\$ 5.750.004
\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 1.440.000
\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 420.000
\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 600.000
\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 360.000

Figura 12.3 Flujo de caja del agronegocio proyectado.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2
COSTO DE VENTAS	\$ 5.750.004	\$ 17.040.000	\$ 17.040.000
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 360.000	\$ 1.380.000	\$ 1.380.000
GASTOS DE VENTAS	\$ 17.040.000	0	0
VENTAS TOTALES	0	\$ 24.300.000	\$ 32.400.000

Figura 12.4 Costos, Gastos y Ventas.

Teniendo en cuenta los siguientes datos, se determino el flujo de caja y los respectivos valores para determinar el estado de resultados; siendo 135 libras las producidas mensualmente con un valor de \$ 20.000 COP/libra, generando el valor de las ventas totales, además se determinaron los respectivos egresos, al determinar el valor que nos representa el adquirir una libra de producto para poder determinar el valor de los costos totales y de igual forma el respectivo flujo de caja mensual; se determinó un salario mínimo legal vigente de \$ 1'300.000 COP para el operario que trabajara en la finca en las labores diarias, y se dividió el precio total de los animales, en los 12 meses del año debido a que es un pasivo a corto plazo, también se determinaron valores de gastos de ventas.

12.4. Estado de resultados

SISTEMA PRODUCTIVO OVINO "JIVANCA"			
ESTADO DE RESULTADOS			
(Valores en pesos)			
	Año 0	Año 1	Año 2
Ventas (Ingresos operativos)	0	24.300.000	32.400.000
Costo de ventas	5.750.004	17.040.000	17.040.000
UTILIDAD BRUTA	-5.750.004	7.260.000	15.360.000
Gastos de administración	360.000	1.380.000	1.380.000
Gastos de ventas	17.040.000	0	0
UTILIDAD OPERATIVA (U.A.I.I)	-23.150.004	5.880.000	13.980.000
Ingresos financieros	0	0	0
Otros ingresos no operativos	0	0	0
Gastos financieros	0	0	0
Otros egresos no operativos	0	0	0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (U.A.I)	-23.150.004	5.880.000	13.980.000
Provisión impuesto de renta	0	0	0
UTILIDAD NETA	-23.150.004	5.880.000	13.980.000

Figura 12.5 Estado de Resultados.

Teniendo en cuenta el estado de resultados obtenido, se tiene planteado que en el agronegocio se empezaran a realizar ventas o ingresos a partir de los 15 meses de haber iniciado el proyecto, teniendo en cuenta que en la especie ovina es muy común presentar partos gemelares, brinda la

oportunidad de obtener una buena cantidad de borregos por temporada de partos, por lo tanto, desde el mes número 16 se iniciara sacrificando 5 corderos de peso 30 kg con un rendimiento en canal del 45 %, para un total de 135 libras de carne mensuales, con un valor de \$ 20.000 COP por libra, por lo tanto, en el año 0 o año de inversión no se obtuvieron ingresos, posterior a esto, se proyectó para el año 1, un ingreso o ventas en un periodo de tiempo de 9 meses (desde abril o mes 16 hasta finalizar el año) con un total de ventas de \$ 24'300.000 COP, y para el año 2 se tienen planteadas ventas por un valor de \$ 32'400.000 COP; además se logra apreciar que la utilidad bruta en el año 0 no fue conveniente, sin embargo, en el año 1 y 2, dicha utilidad va en aumento.

12.5. Ratios de liquidez

Ratios de liquidez:

Año 0:

Ratio de liquidez total = Activo Circulante / Pasivo Circulante

Razon corriente - Razón circulante - Razón de solvencia - Razón de disponibilidad	Activo corriente / pasivo corriente	Capacidad de la empresa para atender las deudas a corto plazo con sus recursos corrientes. Por cada peso de deuda cuanto tiene la empresa de respaldo.	0,58
---	-------------------------------------	--	------

Figura 12.6 Ratios de liquidez.

Test Ácido:

Endeudamiento:

Endeudamiento = Fondos ajenos / Fondos propios.

Endeudamiento total	Pasivo total / activo total	Determina el grado de apalancamiento de acreedores en los activos de la empresa	8,96%
Endeudamiento a corto plazo	Pasivo corriente / pasivo total	Establece cual es el porcentaje del total de deudas que deben ser canceladas en el corto plazo.	100,00 %

Figura 12.7 Endeudamiento.

Autonomía:

Autonomía = Recursos Propios / Activos totales.

Autonomía = 114'250.000 / 120'000.000

Autonomía = 0.9

Solvencia:

Razon corriente - Razón circulante - Razón de solvencia - Razón de disponibilidad	Activo corriente / pasivo corriente	Capacidad de la empresa para atender las deudas a corto plazo con sus recursos corrientes. Por cada peso de deuda cuanto tiene la empresa de respaldo.	0,58
---	-------------------------------------	--	------

Figura 12.8 Solvencia.

Capital de trabajo:

KT - Capital de trabajo	Activo corriente	Recursos de corto plazo para cubrir deudas de corto plazo y la operación.	6.185.000
KTN - Capital de trabajo neto	Activo corriente - pasivo corriente	Determina cuanto pesa el capital de trabajo neto sobre el total de activo corriente	-4.565.000
KTO - Capital de trabajo operativo	Deudores + inventarios	Recursos operativos de corto plazo comprometidos en la operación por cartera pendiente y saldo inventarios	1.185.000
KTNO Capital de trabajo neto operativo	KTO - Proveedores	Valor de los recursos operativos de corto plazo que no son financiados por los proveedores (recursos propios).	1.185.000

Figura 12.9 Capital de trabajo.

12.6. Rentabilidad de los capitales propios o financiera (ROA – ROE)

SISTEMA PRODUCTIVO OVINO "JIVANCA"					
INDICADORES DE RENTABILIDAD					
INDICADOR	FORMULA		Año 0	Año 1	Año 2
% ROE - Return on Equity Rentabilidad sobre patrimonio	UAI / patrimonio promedio	Determina el rendimiento obtenido antes de impuestos sobre la inversión realizada por los propietarios	-23,54%	5,44%	11,95%

Figura 12.10 Ratio de rentabilidad financiera (ROE).

Capacidad del negocio para producir beneficios. Teniendo en cuenta los valores y las predicciones para el plan de negocio de un sistema productivo ovino, se puede apreciar que en el año 0 no se cuenta con una rentabilidad, debido a que este año 0, representa el año donde se realizan las inversiones para poner en marcha nuestro plan de negocio, sin embargo, y con la predicción que se plantea, se puede ver que en el año 1 hay una mejoría y una rendimiento del 5,44 % ya que se tiene planteado que al mes 15 se comenzara la comercialización y por ende las ventas, es por esto, que

el porcentaje de rentabilidad para el año 2 aumento a un 11,95 %, demostrándonos que si se verán rendimientos a largo plazo.

Costo de capital ajeno Teniendo en cuenta que no se realizaran prestamos de gran tamaño a entidades bancarias, se plantea la idea de solicitar un préstamo a una entidad financiera familiar, donde mensualmente cada miembro hace un aporte o ahorro, y del total de dicho monto se realizan prestamos a los mismos miembros con una tasa de interés de 1.1 %, donde se deben pagar \$55.000 COP por dicho préstamo.

SISTEMA PRODUCTIVO OVINO "JIVANCA"					
INDICADORES DE RENTABILIDAD					
INDICADOR	FORMULA		Año 0	Año 1	Año 2
% ROA - Return on assets Retorno sobre activos	Ebitda / activo total	Determina la caja operativa obtenida en el periodo con el uso de la inversión total en activos	-12,46%	14,72%	20,00%

Figura 12.11 Ratio de rentabilidad económica (ROA.)

El ratio de Rentabilidad económica (ROA), determinó una capacidad efectiva del 14,72 % en el año 1 y de 20 % en el año 2, demostrando que el trabajo realizado para los valores planteados, ayudan a remunerar los capitales puestos a la disposición del plan de negocio, ya que estos valores no eran de gran tamaño y fáciles de cumplir.

12.7. Analisis financiero

Se puede decir que el plan de negocio cuenta con una organización y unas masas patrimoniales que componen el agronegocio de la siguiente manera:

Los Activos Corrientes que están representados por un capital disponible por medio de un crédito a corto plazo, además, se cuenta con un inventario de herramientas e insumos necesarios para poner en marcha el agronegocio en campo; también se cuenta con un Activo no Corriente, que se ve representado en el terreno o finca donde se implementara el sistema productivo ovino, el cual cuenta con dos instalaciones, un aprisco y una bodega para el almacenamiento de herramientas, insumos y maquinaria, además, se tiene proyectado la adquisición de 5 hembras de raza Kahtadin y 5 hembras de la zona junto a un macho reproductor de la raza Dorper, también dentro de los activos no corrientes, se incluye la maquinaria que se va a adquirir como una empacadora al vacío de alimentos, una sierra para corte de carne y huesos y una pica pasto para el procesamiento de pastos y forrajes.

Los pasivos corrientes con los que se cuenta, es de una deuda a corto plazo y las cuentas y deudas pendientes por pagar no superiores a un año, debido a que al momento de la inversión no se realizara créditos superiores a un año, debido a que se cuenta con un patrimonio proveniente del capital social y reservas con las que se cuenta.

13. IMPACTO DEL PROYECTO

13.1. Impacto Económico

Teniendo en cuenta la organización y proyección del sistema productivo ovino con destino a la comercialización de cortes de carne de cordero como agronegocio, podemos resaltar el impacto que trae para la región el fomentar la crianza y producción de animales de la especie ovina con destino a la comercialización de su carne, brindando la oportunidad de generar un impacto económico, generando empleos directos e indirectos, según el Ministerio de Agricultura, a nivel nacional la ovinocultura y la caprinocultura generan cerca de 110.000 empleos directos en Colombia y además se reportaron 23.000 toneladas de carne de cordero y cabrito en el 2019, lo cual contribuye al PIB y a la balanza comercial proyectando dichos productos con gran potencial de exportación y fortaleciendo la seguridad alimentaria de la provincia.

13.2. Impacto Social

Al desarrollar nuestro agronegocio y sistema productivo en el sector primario, nos permite promover estrategias de comercialización de los diferentes productos presentes en la zona, generando un incentivo a dar un valor agregado a sus productos para generar un mayor desarrollo rural que se puede ver reflejado en el mejoramiento de las vías, infraestructura, maquinaria etc; además, se evidenciara una mejora en la calidad de vida de las personas que poseen animales de esta especie,

al fomentar la asociatividad del gremio en búsqueda de las mejores alternativas de transformación, distribución y comercialización de estos productos; La demanda de personal capacitado para las labores propias del sistema productivo, va a generar interés en los productores y en las personas de la zona en ingresar a programas de formación en dichas áreas, mejorando así, la calidad de vida y las condiciones económicas de cada familia.

13.3. Impacto Tecnológico

Al implementar un sistema productivo siempre se buscará la rentabilidad al mínimo costo, sin embargo, hay factores que no se tienen en cuenta e influyen directamente en la economía del agronegocio y a las cuales se les debe prestar mucha atención, es por esto, que se debe hacer uso e implementación de nuevas tecnologías que faciliten el trabajo en campo y que se pueda tener toda la información de los registros, datos y movimientos del sistema productivo, contar con software especializados para balanceos de dietas, registros, calendarios de vacunación, flujo de caja, costos de producción, etc; nos permitirá ser mas organizados y tener los datos exactos de los movimientos que se realizan y no desfasar el balance general y financiero del agronegocio, en búsqueda de capitalización y adquisición de maquinaria y equipos que nos faciliten la transformación y el valor agregado de los productos del agronegocio y de esta forma, también poder brindar el servicio a los demás productores que decidan asociarse al gremio y lograr comercializar sus productos con estándares de calidad.

13.4. Impacto Ambiental

Se plantea un sistema productivo sostenible y amigable con el medio ambiente, donde se dará ejemplo a los vecinos y demás productores ovinos, sobre el adecuado uso de los recursos naturales dejando de lado el extractivismo para garantizarle al suelo las condiciones adecuadas y necesarias para optimas producciones de pastos y forrajes, también se fomentara la implementación de los

sistemas silvopastoriles y agroforestales para el control de gases de efecto invernadero producido por los rumiantes, el adecuado uso y procesamiento de las heces (ovinaza) para la fertilización de potreros, y demás actividades y trabajos que se realizaran en campo, en búsqueda de concientización en los demás sistemas productivos, para poder contribuir a la mitigación del cambio climático.

13.5. Impacto Político

La implementación de un sistema productivo ovino como agronegocio, puede traer consigo impactos considerables sobre la política agrícola, ya que este tipo de planes de negocio fomenta la agricultura sostenible y apoya las actividades económicas de las familias rurales y productores de esta especie, generando empleos y potencializando el desarrollo económico local, abriendo puertas y generando una mayor visibilización ante entes gubernamentales, con el fin de generar incentivos y convocatorias destinadas al fortalecimiento de sistemas productivos especializados en los pequeños rumiantes, además, se pueden trazar planes de acción que busquen alianzas estratégicas con demás países en búsqueda del cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), trayendo beneficios políticos tanto nacionales agropecuarias que generen un mayor desarrollo económico y sostenible.

14. RESULTADOS

En búsqueda de estructurar un plan de negocio integral enfocado en la producción y comercialización de cortes de carne de cordero, se logró detallar cada una de las acciones necesarias para los procesos de producción, que incluyen la preparación de cortes de carne de corderos porcionados, sazonados y empacados al vacío para su posterior congelación, asegurando así la trazabilidad, calidad y frescura del producto final, es por esto que en el presente trabajo, se puede encontrar el estudio legal, técnico y administrativo, el plan estratégico y prospectivo del agronegocio, diseño metodológico, estudios del agronegocio, plan logístico, esquema asociativo y estudio financiero, además, se contempla la venta de genética para pie de cría en la provincia de García Rovira, lo que permitirá mejorar la genética de los sistemas productivos ovinos de la región y fomentar prácticas de cría más eficientes y rentables. Todo el plan de negocio para un sistema productivo ovino está diseñado con un enfoque sostenible y amigable con el medio ambiente, incentivando la aplicación y utilización de Buenas Prácticas Agrícolas y Ganaderas y de Bienestar animal, que minimizan el impacto ambiental y promueven la conservación de los recursos naturales.

Teniendo en cuenta la necesidad de un análisis de mercado y un diagnóstico situacional, se realizó una encuesta, donde fue posible contar con la información de 106 personas de la provincia de García Rovira, obteniendo como resultado que del total de los encuestados un 96.2 % ha consumido en algún momento de su vida, carne de origen ovino, además, un 27.3 % argumenta que consumen carne de cordero más de dos veces al año, sin embargo un 21.6 % de los encuestados, ar-

gumentaron que al menos 1 vez al mes consumen carne de origen ovino; de igual forma, un 57.5 % de los encuestados dicen que en reuniones familiares es la ocasión donde suelen consumir dicha carne, un 26.4 % concuerda en que suelen consumirla en paseos y un 25.4 % la consume normalmente en un día común y corriente; un 67.9 % suele adquirirla en carnicerías o famas comerciales y un 35.8 % acostumbra adquirirla en plazas de mercados municipales.

Teniendo en cuenta los datos anteriores, se les pregunto la preferencia de la oferta de carne ovina, donde un 63.1 % prefiere la Carne de cordero (Animales no mayores a 10 meses de edad) carne más blanda, sin fijación de aromas a la canal, frente a la Carne de Ovejo (Animales adultos de descarte, con origen al sacrificio) fijación de aromas y mayor engrasamiento de la canal con un 33.9 %; teniendo en cuenta los posibles lugares donde podrían consumir carne de origen ovino, un 56.6 % de los encuestados, argumenta que suele consumirla con mayor frecuencia en el hogar, sin embargo, un 47.1 % también argumento que suelen consumirla en un restaurante, un 18.8 % en balnearios y un 2.8 % en hoteles.

Al querer determinar la preferencia por el consumidor al momento de adquirir la carne, un 67 % prefiere adquirir carne con un Mayor costo, carne de cordero con valor agregado y garantía de calidad en el producto, frente a un 33 % que prefiere Precios normales, carnes sin selección ni trazabilidad, donde un 67 % prefiere adquirir la carne con el corte porcionado con respecto a un 31.1 % que prefiere el corte completo del cordero; en la presentación al momento de consumir dicha carne, un 67 % prefiere consumirla Asada/parrilla, frente a un 58.4 % que la prefiere consumir horneada, un 22.6 % prefiere consumirla Sudada/sancochada.

Con la información recopilada a partir de la encuesta, un 94.3 % de los encuestados desearían poder tener acceso a la información y trazabilidad del producto que están adquiriendo, donde un 54.7 % desearía tener acceso a la información por medio de la Ficha técnica del producto, junto a código QR con toda la información, mientras que un 28.3 % prefiere un Código QR en el empaque

con toda la información del animal de origen de dicho corte y un 16.9% prefiere simplemente la Palabra de garantía del carnicero que vende la carne en local comercial o fama.

Los resultados de la encuesta realizada, se encuentran en los anexos del presente plan de negocios.

15. CONCLUSIONES

La encuesta muestra una alta aceptación de la carne de cordero en García Rovira, con un 96.2 % de los encuestados que la han consumido. Esto respalda la viabilidad del plan para producir cortes de carne de cordero porcionados, sazonados y empacados al vacío. La preferencia por la carne de cordero (63.1 %) y la disposición del consumidor a pagar más por calidad (67 %) indican una base sólida de clientes potenciales. Además, la alta demanda de trazabilidad (94.3 %) refleja la necesidad de implementar prácticas sostenibles y detalladas en la cadena productiva; además, se evidencian oportunidades para posicionar los productos en ocasiones como reuniones familiares y eventos sociales, destacando la importancia de mejorar la trazabilidad y presentación para diferenciarse en el mercado.

La disposición de los consumidores a pagar más por carne con garantía de calidad y trazabilidad, junto con la preferencia por cortes porcionados, confirma la viabilidad financiera del negocio. La alta demanda de información detallada y productos de cordero de calidad sugiere que el negocio puede ser rentable si combina calidad, trazabilidad y sostenibilidad. Invertir en prácticas sostenibles y en un sistema robusto de trazabilidad puede ofrecer una ventaja competitiva, atrayendo a consumidores dispuestos a invertir en productos de alto valor agregado.

16. RECOMENDACIONES

Se recomienda implementar un sistema de trazabilidad detallado que permita a los consumidores tener total conocimiento del origen y la calidad de la carne. Utilizar herramientas como fichas técnicas y códigos QR en los empaques fortalecerá la confianza del cliente y diferenciará el producto en el mercado.

El negocio debe centrarse en la producción de cortes de cordero de alta calidad, porcionados, sazonados y empacados al vacío, teniendo en cuenta la preferencia de los consumidores por la carne de cordero (63.1 %) y su disposición a pagar más por productos de calidad (67 %). Además, es de vital importancia optimizar y lograr la distribución en carnicerías o famas comerciales y lograr alianzas con restaurantes y eventos sociales para aprovechar la alta demanda en reuniones familiares y eventos sociales.

Implementar prácticas sostenibles y amigables con el medio ambiente en la producción es fundamental para cumplir con las expectativas del mercado y mejorar la percepción de la marca. Desarrollar una estrategia de marketing que destaque la calidad y la transparencia del producto atraerá a consumidores dispuestos a invertir en productos premium. Monitorear las tendencias del mercado y ajustar el plan según las necesidades emergentes garantizará la viabilidad financiera y la competitividad del negocio.

De igual forma, se recomienda ser participe de las ofertas académicas presentes como la Especialización en Gestión de Agronegocios, con el fin de lograr un mejor conocimiento, garantizando así un valor agregado y una rentabilidad con los productos que obtenemos a partir del sector primario, logrando abarcar todos y cada uno de los eslabones de la cadena productiva, fortaleciendo así las capacidades y la economía de todos y cada uno de los productores.

REFERENCIAS BLIBLIOGRÁFICAS

- Castillo, J. d. C. R., Medina, S. M., Hernández, J. H., Robles, M. R., y Castañeda, E. L. R. (2017). El indicador casi en la rentabilidad ovina. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 41(1345-2018-041), 764–777.
- Delgado, C. L. (2003). El creciente consumo de carne y leche en los países en desarrollo ha creado una nueva revolución alimentaria. *Journal of Nutrition*, 133(11), 3907S–3910S.
- Gámez Galindo, D. F., Avila Puentes, D. A., y cols. (2019). Empresa productora y comercializadora de corderos para carne y venta de pie de cria en el municipio de pandi-cundinamarca.
- Hidalgo Benítez, P. (2020). *Cadena ovino-caprina*. Dirección de cadenas Pecuarias, Pesqueras y Acuicolas. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Social.
- Martínez, E. B. (2014). La seguridad alimentaria y nutricional de colombia, una prioridad. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 10(18).
- Montossi, F., Font-i Furnols, M., del Campo, M., San Julián, R., Brito, G., y Sañudo, C. (2013). Producción sostenible de carne ovina y las tendencias en las preferencias de los consumidores: compatibilidades, contradicciones y dilemas sin resolver. *PRODUCCIÓN DE CARNE OVINA DE CALIDAD*, 1.
- Moreno Herrera, R. Á. (2016). Estudio de factibilidad para montaje de una granja ovina especializada en tuluá valle.

Nakyinsige, K., Man, Y. B. C., y Sazili, A. Q. (2012). Halal authenticity issues in meat and meat products. *Meat science*, 91(3), 207–214.

Recalde Rivera, M., y Mejía Giraldo, A. (2014). *Plan de negocio para la producción de subproductos de cordero* (B.S. thesis). Universidad EAN.

Sepúlveda, W. S., Maza, M. T., y Pardos, L. (2011). Aspects of quality related to the consumption and production of lamb meat. consumers versus producers. *Meat science*, 87(4), 366–372.

ANEXOS

16.1. Género

 Masculino	51
 Femenino	55



Figura 16.1 Género.

16.2. Edad






 Menor a 15 años	2
 Entre los 16 y 25 años	23
 Entre los 26 y 35 años	34
 Entre los 36 y 45 años	14
 Mayor a 46 años	33



Figura 16.2 Edad.

16.3. ¿Ha consumido en algún momento de su vida, carne de origen ovino?

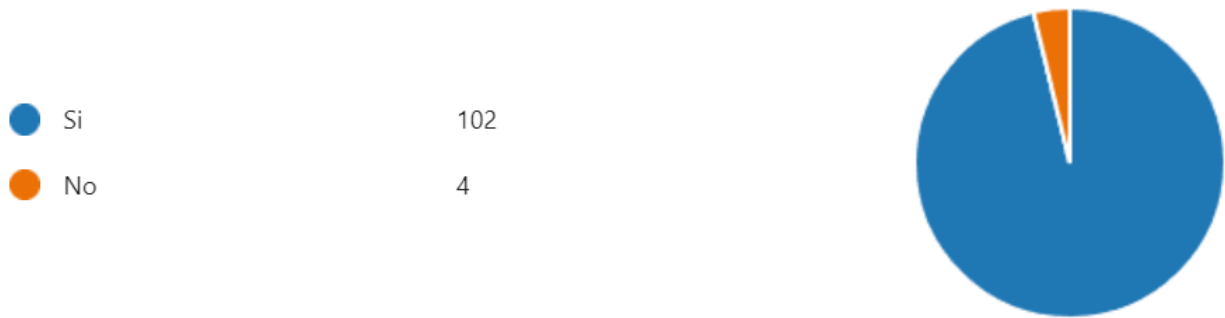


Figura 16.3 Cultura de consumo de carne ovina.

16.4. ¿Con que frecuencia consume carne de origen ovino?

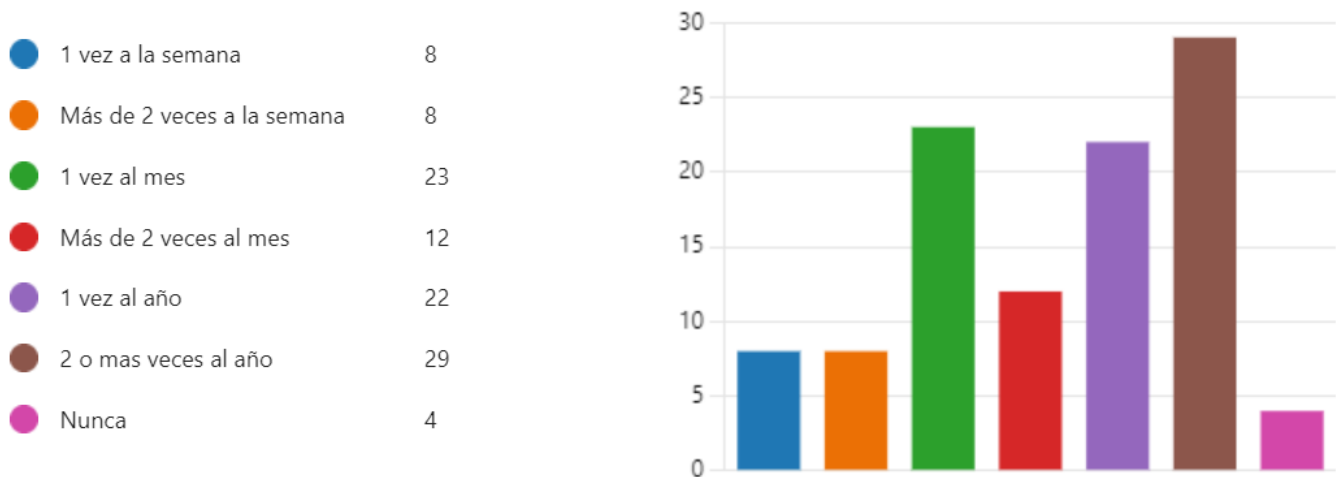


Figura 16.4 Frecuencia de consumo de carne ovina.

16.5. ¿En que ocasiones acostumbra a consumir carne de origen ovino?

● Día comun y corriente	27
● Cumpleaños	9
● Encuentros familiares	61
● Reuniones de trabajo	9
● Paseos	28
● Festividades Navideñas y fin de ...	24
● Otras	5

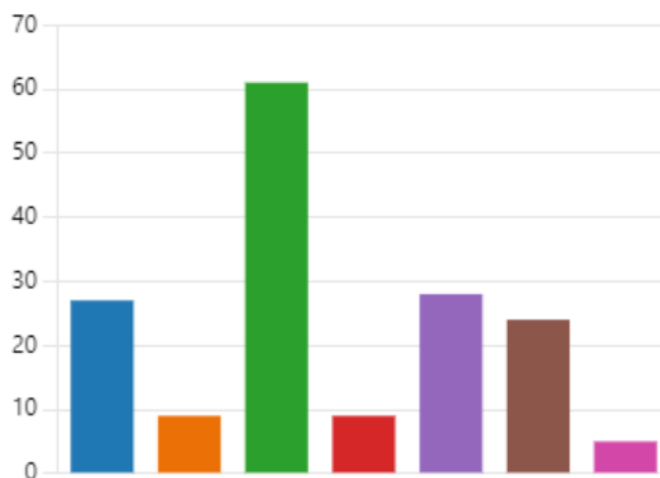


Figura 16.5 Ocasiones de consumo de carne ovina.

16.6. ¿Donde es más común adquirir carne de origen ovino?

● Supermercados	5
● Tiendas de barrio	3
● Carnicerías o famas	72
● Salsamentarias	6
● Plazas de mercado	38
● Otras	10

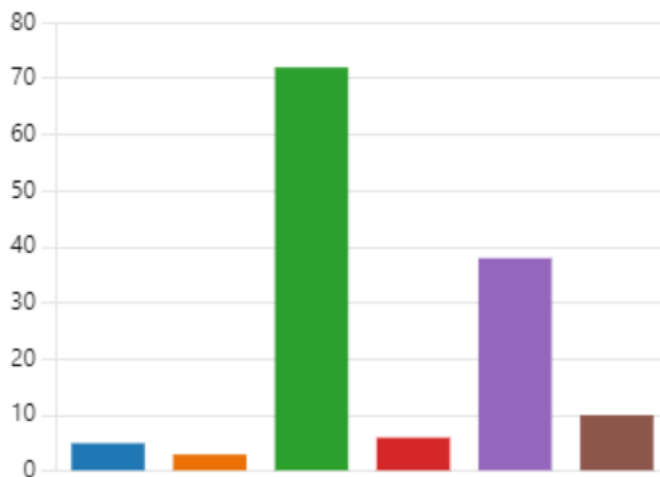


Figura 16.6 Lugar de adquisición de la carne de ovino.

16.7. Que tipo de carne ovina prefiere

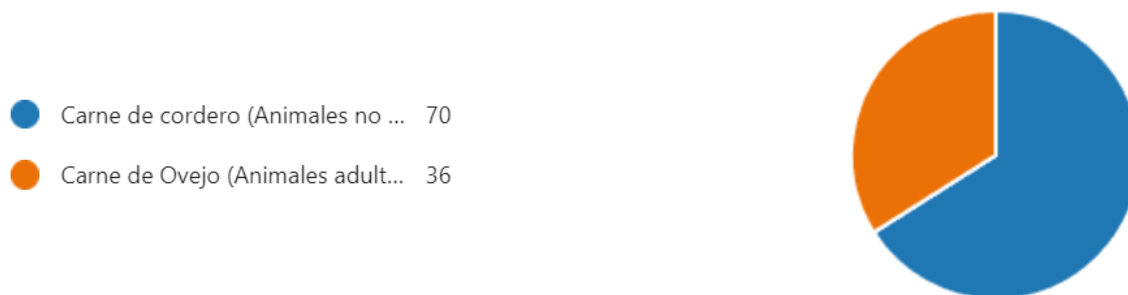


Figura 16.7 Tipo de carne ovina de preferencia.

16.8. ¿Donde suele consumir con mayor frecuencia carne de origen ovino?

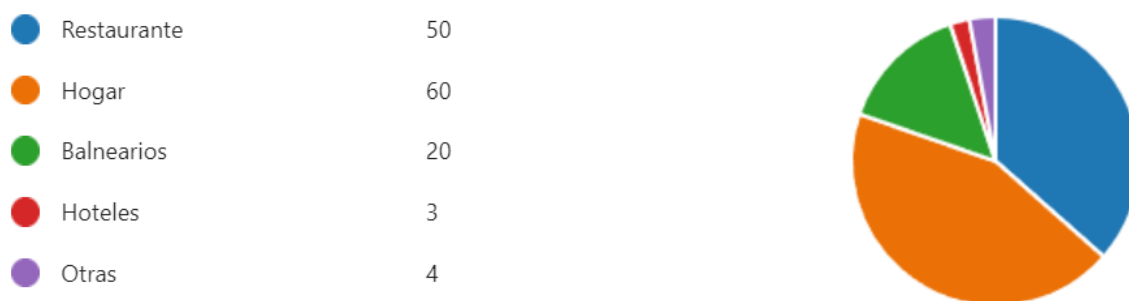


Figura 16.8 Lugar de consumo mas frecuente de carne ovina.

16.9. ¿En que presentación ha consumido y prefiere la carne de ovino?

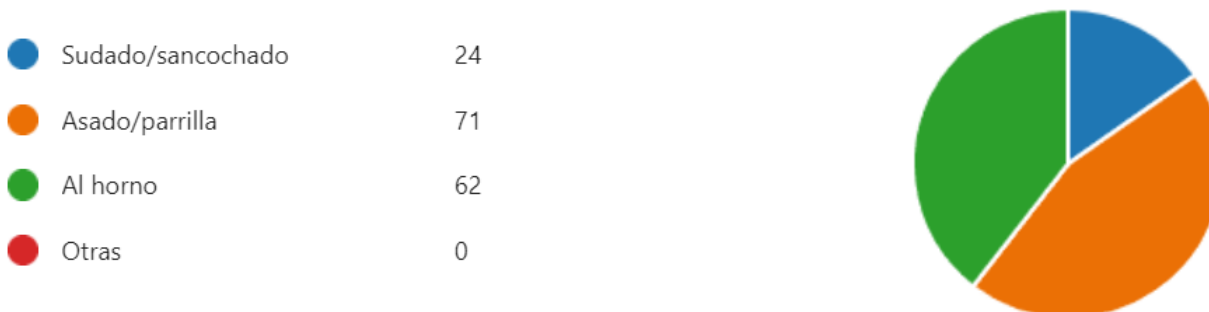


Figura 16.9 Preferencia en la presentació de la carne ovina.

16.10. ¿Bajo que criterios adquiriría la carne de origen ovino?

- Bajo costo pero baja calidad de ... 0
- Precios normales, carnes sin sel... 35
- Mayor costo, carne de cordero c... 71



Figura 16.10 Criterio de calidad versus precio.

16.11. ¿Como prefiere comprar la carne ovina?

- Corte completo 33
- Corte porcionado 71
- Molida 0
- Otras 2



Figura 16.11 Presentación de preferencia al comprar carne ovina.

16.12. ¿Que preferencia tiene al momento de adquirir y preparar la carne ovina?

- Cortes sin sazonar y en fresco 48
- Cortes sazonados y en fresco 32
- Cortes sin sazonar, empacados ... 17
- Cortes sazonados, empacados y... 9



Figura 16.12 Preferencia en la preparació o forma de adquirir la carne ovina.

16.13. ¿Desearía poder tener acceso a la información y trazabilidad del producto que esta adquiriendo?

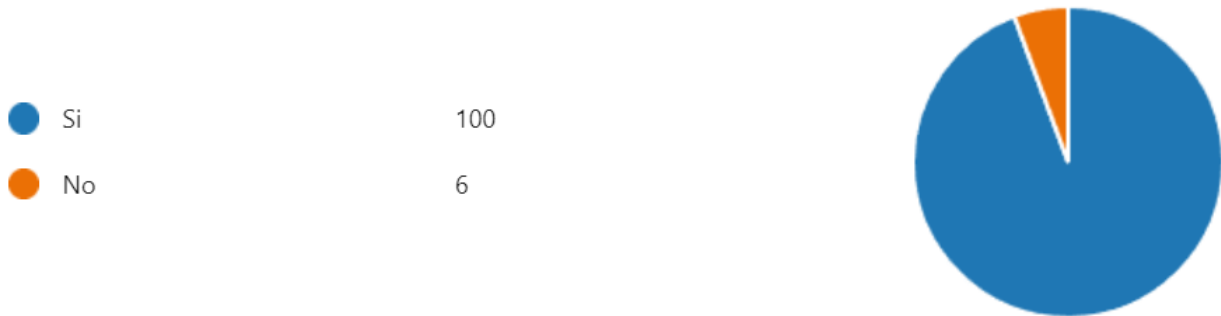


Figura 16.13 Interes por saber la información del producto.

16.14. Si su respuesta fue Si, ¿De que forma le gustaría tener acceso a dicha información del producto?

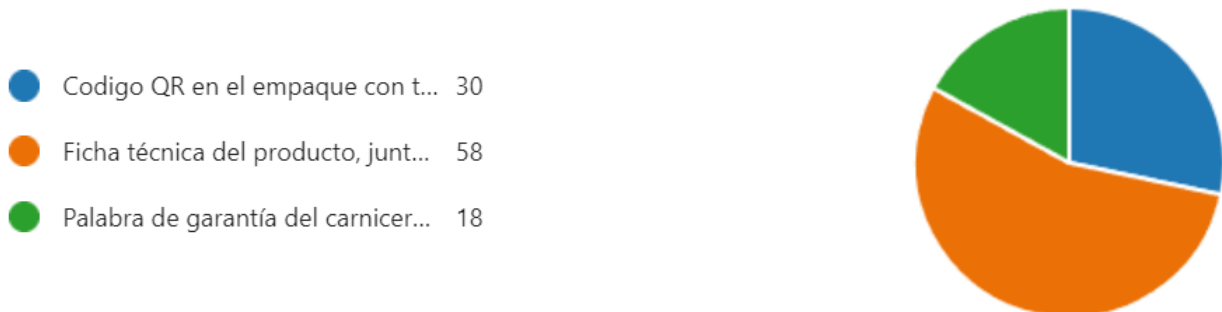


Figura 16.14 Formas de saber la información del producto.