



**Colegio de Estudios
Superiores de Administración**

PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA GRANJA SOSTENIBLE

Maria Alejandra Zambrano Obando

Colegio de Estudios de Administración- CESA-

Administración de empresas; Pregrado

Bogotá

2017

PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA GRANJA SOSTENIBLE

Maria Alejandra Zambrano Obando

Director:

Carlos Iván Villegas

Colegio de Estudios de Administración- CESA-

Administración de empresas; Pregrado

Bogotá

2017

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	4
1. RESUMEN EJECUTIVO.....	7
2. MODELO CANVAS	8
2.1 SEGMENTACIÓN CLIENTES	8
2.2 RELACIÓN CON LOS CLIENTES	9
2.3 CANALES	10
2.4 PROPUESTA DE VALOR	11
2.5 ACTIVIDADES CLAVE	11
2.6 SOCIOS CLAVE.....	11
2.7 RECURSOS CLAVE	13
3. TENDENCIAS DEL MERCADO.....	13
3.1 ENTORNO COMPETITIVO	16
3.2 FUERZAS DE MERCADO	20
3.3 PLAN DEL MERCADO	23
4. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y LEGAL.....	27
4.1 TIPO DE SOCIEDAD	28
5. MAPA DE PROCESOS.....	29
6. ORGANIGRAMA	30
7. ESTRUCTURA FINANCIERA	30
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	36
9. BIBLIOGRAFÍA.....	38
10. ANEXOS	40

INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años, la conciencia de los consumidores respecto al tema alimenticio ha venido creciendo exponencialmente en lo que concierne a su proveniencia. Este quiere estar informado sobre los procesos por los cuales atraviesa su alimento, el bienestar a largo plazo que proporciona y la ética como factor transversal a cada uno de los puntos anteriores. Como respuesta a esta inquietud se propone el plan de negocios de una granja sostenible que brinda carne de res orgánica Premium.

En este proyecto se evaluará la viabilidad de este negocio teniendo como foco central el respeto por la vida animal, suprimiendo el confinamiento y hacinamiento, el suministro de hormonas, el alimento con fines de engorde como los granos y la soja. Lo anterior como aspecto diferenciador a la hora de la venta, retornando a los modelos de ganadería artesanales que aún existe en Colombia pero que no son rigurosos en sus procesos.

Ahora bien, el producto que la granja ofrece a los clientes que en este caso son los restaurantes de alta categoría en la ciudad de Bogotá, son catalogados como carne de res Premium debido a los procesos por los cuales el animal atraviesa hasta el último momento de su vida.

Estudios han demostrado que si la vaca no es expuesta a situaciones de estrés, la ternera y calidad de la carne es superior ya que los músculos no se tensionan, por ende la fibrosidad es muchísimo menor. A su vez, si la alimentación es basada únicamente en pastoreo, el sabor es más intenso y provee una variedad de nutrientes como omega 3 y 6 así como vitamina B y E, excelentes para la salud del consumidor.(CONtextogadero, 2015)

Concluyendo la información anterior, las prácticas de granjas sostenibles enfocadas al bienestar del animal, traen como consecuencia no sólo un producto de primera sino también menos nocivo para la salud humana, dos factores que en el siglo XXI se han convertido de gran importancia para los comensales.

En Colombia, existen pocos restaurantes que ofrecen productos 100% orgánicos a sus comensales, mucho menos informan de la proveniencia de los alimentos consumidos y por

cuáles procesos atraviesa la materia prima. El acceso a dichos alimentos, libres de hormonas y antibióticos (provenientes de animales) es escaso en el país. Existe la Asociación Colombiana de Ganaderos Ecológicos, una asociación bastante nueva que inició en el 2010 pero que hasta la fecha cuenta con tan sólo 68 productores certificados (CONtextoganadero, 2015), teniendo en cuenta que en el país se producen aproximadamente 55.3 millones de toneladas de carne de res al año (DANE, 2013), por lo cual, la oferta de este tipo es increíblemente pequeña. El producto que ofrece la granja, es exactamente aquel que presenta un vacío en el mercado donde la utilización de químicos es completamente censurado y donde la vida del animal es respetada y tratada bajo los máximos estándares de calidad, ofreciendo un producto Premium.

En términos de tendencias, los colombianos han aumentado a través de los años el consumo de alimentos orgánicos pero la oferta específicamente de carne de res 100% orgánica es muy escasa. En la agricultura, el país ha evolucionado exponencialmente en cuanto a las prácticas sostenibles, sin embargo, en la ganadería todavía hay un camino largo que recorrer. El modelo de negocio de la granja y su propuesta de valor de respeto hacia la vida del animal, brinda beneficios, por un lado, a los clientes (restaurantes) en términos de incremento en los costos de venta de cada corte debido a su alta calidad y procesos artesanales, y por otro lado, al cliente final (comensal) que se le brinda una experiencia de sabor enriquecida así como un producto de menor impacto para la salud.

Este proyecto, está orientado a cambiar dichas prácticas pecuarias donde el cuidado ambiental y el respeto por los animales priman en todos los procesos necesarios para la producción de la carne de res. Para ello se estableció como objetivo principal la creación del plan de negocios para una granja sostenible teniendo cuatro principales objetivos específicos:

- Definir el modelo de negocios a través de la herramienta CANVAS
- Definir tendencias del mercado
- Análisis de la estructura institucional y legal.
- Estructuración financiera.

El desarrollo del objetivo general para el presente trabajo, toma como foco principal los procesos orgánicos por los cuales atraviesa el animal, eliminando el suministro de hormas y antibióticos con el fin de obtener carne sin químicos y de altísima calidad. A su vez, la alimentación del ganado debe ser solamente a base de hierba, suprimiendo los granos y la soja destinados al engorde.

Definición del área de estudio

Se tomará como zona de estudio para posibles clientes los restaurantes que conforman el grupo de Leo Katz y DLK en la ciudad de Bogotá.

Tipo de estudio

Este proyecto en particular es de carácter no experimental, de tipo descriptivo, cuantitativo y de nivel exploratorio a través de la aplicación de una encuesta la cual tiene como objetivo el análisis de la demanda de productos orgánicos en el consumidor final, con el fin de presentarle al cliente de la granja (los restaurantes), estadísticas contundentes que soportan la compra de carne de res premium.

Métodos de recolección de datos

La información recolectada será tabulada con el fin obtener información cuantitativa respecto a la validación de los posibles clientes del producto de la granja. Cabe resaltar que el estudio administrativo en el cual se enfoca este proyecto es enteramente guiado por el modelo CANVAS en donde los factores principales hacen referencia a:

- Segmentación y relación con los clientes
- Canales
- Propuesta de valor
- Recursos, socios y actividades clave
- Estructura de costos

A su vez, se realizará el estudio jurídico para determinar los procedimientos requeridos para la legalización de la empresa y el estudio financiero a través de la matriz del estado de

pérdidas y ganancias (PyG) como también indicadores que determinarán la tasa de retorno de la inversión y el valor presente neto.

1. RESUMEN EJECUTIVO

En Colombia existe una oferta escasa de carne de res orgánica debido a que pocos ganaderos obtienen la certificación en prácticas ecológicas, y prefieren usar métodos que garantizan la alta producción con menor riesgo. Lo anterior se traduce en hormonas de crecimiento y antibióticos que tienen como fin reducir costos porque hay menos pérdida de producto y más volumen por el engorde dramático del animal.

Debido a esta necesidad, las reses son víctimas de actividades de reproducción y engorde con bajos índices de salubridad y regulación, sin mencionar la crueldad que se manifiesta en los procesos de sacrificio. El respeto por la vida animal es completamente desvalorizada ya que el fin último es el de producir en grandes cantidades. (Cartelle, 2014)

El presente trabajo busca cambiar el modo en el cual la producción de carne de res es manejado hoy en día, con la construcción del plan de negocios para una granja sostenible, donde el bienestar de los animales como el respeto por el medio ambiente son el foco para la comercialización de productos diferenciados en términos de calidad y sabor, además de ser saludables para el consumo humano. Dichas granjas se encontrarán en el departamento de Cundinamarca, más específicamente en el municipio de Facatativá, ubicación importante y estratégica ya que queda a tan sólo una hora por transporte terrestre de Bogotá, locación para la comercialización de la carne Premium de la granja. En la capital se encuentra el segmento objetivo de clientes, dos grandes cadenas de restaurantes de primera categoría localizados en Usaqué y Chapinero. El grupo de restaurantes de Leo Katz y DLK representan los clientes potenciales con los cuales la granja trabajará, ya que en dichos establecimientos se ofrece carne de res de alta calidad y los comensales son de estratos cinco y seis que tienen el poder adquisitivo para pagar un precio más alto por productos 100% orgánicos y de mejor sabor.

La competencia principal de la granja sostenible son los expendedores de carne de res de alta calidad en la ciudad de Bogotá como por ejemplo, la distribuidora de carnes PROA

(proveedor del restaurante Balzac), La Boutique de Carnes (proveedor del grupo DLK) y el restaurante El Sagal el cual tiene una integración vertical en toda la cadena, siendo también proveedor de otros restaurantes en la ciudad de Bogotá.

El presente proyecto es realizado por María Alejandra Zambrano, estudiante de noveno semestre de administración de empresas del Colegio de Estudios Superiores de Administración- CESA.

2. MODELO CANVAS

Dado que este trabajo se centrará en la viabilidad de la implementación de un modelo de granjas sostenibles en el municipio de Facatativá, en primer término toda la investigación referida al proyecto se realizará a través del modelo CANVAS con el fin de recolectar datos de forma organizada y segmentada según los diferentes aspectos que conforman un modelo de negocios (Alexander Osterwalder: The Business Model Canvas, 2012). A continuación el desarrollo de cada punto en consecuencia de los objetivos anteriormente mencionados:

2.1 SEGMENTACIÓN CLIENTES

Al ser un producto de alta calidad y con procesos artesanales, por lo tanto más costoso, el segmento objetivo para este producto son los restaurantes dirigidos para el público de estratos cinco y seis de la ciudad de Bogotá.

Una importante cadena de restaurantes que tienen como finalidad el servicio de alimentos de primera calidad, son los pertenecientes al grupo de Leo Katz. Los establecimientos objetivos para la adquisición carne de res de la granja son específicamente:

- Balzac
- Amarti
- Luna
- Il Panino
- Restaurante Club Colombia
- IlGiardino

- Madame Tusan

Todos los anteriores, ofrecen a sus comensales carnes de primera con diferentes estilos de preparación. Se debe incluir también los pertenecientes al grupo DLK, integrado por Di Lucca, La Brasserie y Agadón.

A dichos cliente no simplemente se les venderá la res como tal, sino la historia detrás de cada animal, de dónde vienen, cómo se criaron, con qué tipo de alimentos. Lo anterior para crear conciencia en el consumidor y que por supuesto, note la diferencia de sabor y calidad. Un ejemplo es el restaurante de comida japonesa Wok, que con simplemente imprimir en los individuales información que el pescado ingerido por el comensal, viene de la pesca responsable, le da un valor agregado al producto que se puede traducir en un aumento en el precio.

Para el año 2015, los restaurantes fueron de los rubros que más incremento tuvo en la economía. Un 5,9% en el primer trimestre respecto al inmediatamente anterior(DANE, 2015), lo cual demuestra que es un mercado en potencia y creciente, pues aporta el 12,1% del PIB colombiano, siendo el mejor dato reportado para este sector en los últimos cuatro trimestres(Revista Dinero, 2015).

2.2 RELACIÓN CON LOS CLIENTES

Al querer crear cultura de la proveniencia de la carne que se consume en Colombia, un factor importante para las granjas es la cercanía que debe haber con el cliente. Para ello, todo el personal trabajando en el campo como y el encargado de la promoción del producto, debe tener la capacitación básica para explicarle al cliente los procesos por los cuales el producto ha pasado, por qué son de mejor calidad que muchos en el mercado y los tipos de corte. Lo anterior se traduce en asistencia personal, donde se invita al cliente potencial a conocer más de cerca el producto, desde su nacimiento hasta su muerte. Más allá de simplemente ir al establecimiento a entregar el pedido, se quiere crear un vínculo productor-proveedor, con el fin, además de la concientización, la fidelización que esto genera.

Para poder llegar al cliente de una manera exitosa, se debe llevar de la mano en todo el proceso de valor por el cual la materia prima atraviesa y que se utiliza día a día en cada uno de los establecimientos. Como no se está tratando de llegar a restaurantes de comida rápida o de baja calidad, donde la apreciación por los alimentos es bastante baja, la manera en la cual se vende una carne Premium, que ha pasado bajo ciertos estándares para ser considerada como tal, debe ser también Premium. La vida del animal que se sacrifica para el consumo humano debe ser respetada y honrada ¿cómo? Impartiendo el conocimiento sobre el mismo animal, brindándole una vida y una muerte digna para de esta forma, conseguir un producto diferenciado con un valor agregado ético y un cliente satisfecho e informado.

2.3 CANALES

Fases del Canal

1. ¿Cómo crear conciencia de los productos y servicios de nuestra compañía?

Para crear conciencia del producto se irá tocando puertas a los segmentos objetivos, dando a conocer la carne de res 100% orgánica y colombiana. A su vez, se tendrá una página de internet con toda la información necesaria para que el cliente tenga una idea de las granjas y la carne de res.

2. ¿Cómo los clientes compran la carne de res Premium?

La venta de la carne Premium directamente en los restaurantes se realizará a través de un catálogo, donde el cliente podrá conocer el portafolio de cortes. A su vez, habrá degustaciones en el momento del acompañamiento por parte de los clientes a la granja.

3. ¿Cómo se provee el servicio post venta?

Se manejará por medio de las garantías del producto anteriormente mencionadas. Se entregará el producto por medio de la transportadora desde el frigorífico hasta el cliente final

2.4 PROPUESTA DE VALOR

Para los productos de las granjas, la propuesta de valor es el conocimiento de dónde viene la carne, del ciclo de la vida del animal, del momento del nacimiento hasta la muerte. Más allá de ser carne de alta calidad la cual es ofrecida por otros competidores, este producto crea conciencia ambiental y ecológica además de un alto contenido de ética y respeto.

Un claro ejemplo de comida con integridad es el modelo del restaurante Chipotle, fundado en Colorado, Estados Unidos. Este restaurante se caracteriza por comprar ingredientes que han sido cultivados y criados en ambientes responsables y dignos.

Referente a los animales, Chipotle sólo compra de granjas que tengan las condiciones para que el ganado este en libertad. Esto evita el hacinamiento de las vacas en hangares y el suministro de antibióticos y hormonas para el crecimiento “We’re committed because we understand the connection between how food is reised and prepared, and how it tastes”.(Chipotle)

2.5 ACTIVIDADES CLAVE

Como primera instancia, el entendimiento de técnicas, el conocimiento de los bovinos y de ganadería en general. Lo anterior como la actividad básica que debe haber en este modelo.

Por otro lado, la fuerza de ventas debe ser el eslabón más fuerte de la cadena, pues es esta área la que va a llevar el producto al menú de los clientes en los restaurantes antes seleccionados. El tipo de venta será de asesoramiento y de apoyo una vez escogido el producto de la granja. Se acompaña al cliente a través de todo el proceso, desde la visita por parte de la fuerza de ventas al restaurante, hasta que se cierre el negocio. Cabe resaltar que en este proceso la actividad más importante es la del involucramiento de los chefs y dueños del restaurante en la granja y por supuesto en la vida del animal.

2.6 SOCIOS CLAVE

FEDEGAN es la Federación Nacional de Ganaderos de Colombia, busca “representar y los intereses colectivos de los ganaderos ante la institucionalidad pública y privada

(...)”(FEDEGAN). Para la granja es importante la afiliación con dicha federación ya que a través del pago de una cuota, se fomenta la modernización en las tecnologías de ganadería, factor importantísimo para el desarrollo en las actividades e implementos sostenibles, como el transporte vacuno al frigorífico entre otros.

Otros beneficios que ofrece la afiliación a FEDEGAN es ser partícipe de los convenios y alianzas, como por ejemplo:(FEDEGAN)

- Clínicas veterinarias
- Pro riego (Sistemas de riego tanto para los cultivos como para pastizales)
- Ganaexpo (Tractores y equipos para la preparación y conservación del forraje)

LA BOUTIQUE DE CARNES

Expendedora de carne de res ubicada en la ciudad de Bogotá a la cual se le venderá el producto de las reses que no constituya parte de los cortes destinados para los restaurantes clientes. Esta boutique ofrece las “menudencias” que son referentes a los órganos del animal así como el esqueleto para producir gelatinas. (LA BOUTIQUE DE CARNES, s.f.)

INDUSTRIA CURTIDORA SANTA ROSA

Empresa ubicada en la carrera 17 con 59 dedicada a las prácticas de la curtiembre a la cual se le venderá el cuero de las reses sacrificadas. Sin embargo y cabe resaltar, que la venta a los curtidores de las pieles del animal es un poco contradictorio con el foco de del proyecto el cual es la protección del medio ambiente. Santa Rosa es una de las pocas curtiembres que destina sus productos a el manejo del cuero de manera artesanal, por ello, la contaminación generada por los procesos son menores. Lastimosamente, aún no se ha desarrollado la tecnología en Colombia donde esta materia prima sea tratada sin repercusiones en los entornos donde se encuentran las fábricas.

Proveedores

CAMFRI es una empresa santandereana de transporte de alimentos refrigerados, especializada en carnes de res, pollo y cerdo. Cuenta con ISO 9001 con el Business

Alliance Secure Commerce en temas de calidad, a su vez están monitoreados cada uno de los camiones satelitalmente.(CAMFRI)

SUGANADO.COM

Página web en donde aparecen diferentes razas de ganado. Para el municipio de Facatativá, por su clima y pastizales, el ganado que debe criarse ahí es el Normando, referente a las vacas manchadas de color negro o café.(SUGANADO.COM)

FRIGORIFICO SAN MARTIN DE PORRES LTDA

Ubicado en el barrio La Floresta en la carrera 83 # 17- 51, es uno de los Frigoríficos avalados por las normas del Invima y de Fedegan. Cuenta con tecnología europea para el sistema de pesaje y para el sacrificio automático. Tienen la capacidad para sacrificar hasta 20.000 reses mensuales (FRIGORIFICO SAN MARTIN, s.f.)

2.7 RECURSOS CLAVE

Los recursos clave necesarios para el desarrollo de la granja sostenible son:

- Terreno en Facatativá
- Mano de obra con conocimiento en temas pecuarios, especialmente vacuno.
- Equipo de fuerza de ventas
- Transporte de la vaca al matadero y de la carne a los restaurantes

3. TENDENCIAS DEL MERCADO

Sociales y económicas

Según el DANE, en el 2015 el 61,7% de la canasta familiar es destinada a la comida fuera del hogar y el 4,98% a la comida en restaurantes.(PORTAFOLIO, 2015). La anterior información para hacer referencia al porcentaje de ingresos que los restaurantes en Bogotá tienen día a día. Es un sector de la economía que se encuentra en constante crecimiento y que simboliza una excelente oportunidad de negocio para los productos de la granja.

Por otro lado, las ventas de los restaurantes ‘top’ de Bogotá son de un billón de pesos anuales de los cuales el 69% se concentra en los diez grupos más grandes y exclusivos, entre ellos el grupo de Leo Katz y DLK, clientes objetivos de este proyecto en particular.

A su vez, dichos restaurantes crecieron respecto al año anterior en un 3,6% más que los cuarenta siguientes en el ranking de ventas.

La explicación de este incremento en los restaurantes manteles (nombre que se le da por tener una excelente calidad de alimentos), se debe al incremento en los salarios de los colombianos además del turismo y a los inversionistas, “también a los que conforman una oferta gastronómica diferenciada que fideliza a los clientes”.(EL TIEMPO, 2015)

El entorno en el cual se desarrolla el proyecto es altamente receptivo al producto de alta calidad que la granja ofrecerá. Gracias a las cifras anteriores de crecimiento del sector de restaurantes y las ventas que se concentran en el cliente objetivo, se puede evidenciar que la incertidumbre del negocio no es alta y que el segmento tiene un alto poder adquisitivo.

Los proveedores de carne de res de ambas cadenas de restaurantes vienen de diferentes partes del mundo como Argentina, Estados Unidos y Uruguay entre otros. La carne proveniente de Colombia también es considerada como una de las mejores, sin embargo no representan un gran porcentaje en comparación de la cantidad de importaciones de este producto. PROA es una comercializadora de carne de res que viene de La Pampa y que le provee entre otros a Balzac en la ciudad de Bogotá.(PROA). Cabe resaltar que debido a la importación, los productos son más cotosos y sufren un altísimo riesgo de daño al ser transportados grandes distancias. El producto no es 100% fresco y las garantías por cualquier eventualidad o daño es más demorado que la reacción de respuesta de la granja al tener su productora en el mismo país, a una hora en transporte terrestre de los establecimientos objetivo.

Tecnológicas

Biotecnología animal

La mayoría de las biotecnologías utilizadas para las técnicas pecuarias no industrializadas, son microorganismos de origen natural los cuales mejoran la digestibilidad de los pastos como también el uso de bacterias que producen hormonas y enzimas para mejorar el aprovechamiento de los nutrientes en el animal, disminuyendo los que no son necesarios y que posteriormente son desechados en excremento el cual contiene un componente bastante alto de contaminación en la atmosfera. Este componente es el metano, expulsado por las vacas al ser alimentadas con granos y soja, pues su aparato digestivo no tiene las condiciones para procesar este tipo de alimento, dando como resultado la contaminación excesiva del medio ambiente.

Al querer ofrecer un producto final completamente orgánico, las tecnologías implementadas en el modelo son naturales, pues la ganadería artesanal pasa a un primer plano donde la operación es basada principalmente en la comodidad y buena alimentación del ganado. A continuación se resumen los diferentes sistemas de producción para determinados tipos de carne: (Programa de TRansformación Productiva, 2014)

Uso de:	Sistema de Producción			
	Convencional	Alimentada a pasto	Carne natural	Carne orgánica
Antibióticos (terapéuticos)	Opcional	Opcional	No	No
Antibióticos (no terapéuticos) ⁽¹⁾	Opcional	No	No	No
Hormonas	Si	Opcional	No	No
Pesticidas	Si	Opcional	Opcional	No
Granos	Si	No	Si	Opcional
Vacunas	Si	Si	Si	Si
Alimentación con productos de origen animal	Si	Si	No	No
Alimentación con forraje sintético, fórmulas con abono o con urea	Si	Si	Si	No

Como se puede evidenciar en el cuadro anterior, la tecnología necesaria para la producción de carne orgánica es mínima ya que el animal debe ser ajeno a todo tipo de químicos ya bien sea hormonas y/o antibióticos. Donde realmente se diferencia el producto final es en la

calidad de vida que el vacuno tiene; lo anterior se traduce en libertad de movimiento en el campo y en la calidad de alimentación.

(FEDEGAN, s.f.)

Salubridad

La normatividad referente a la cadena cárnica se encuentra descrita en el decreto 1500 de 2007, en el cual se establece el reglamento técnico a través del cual se crea el Sistema Oficial de Inspección que tiene cuatro funciones específicamente:

- a. Plantas de beneficio, desprese y derivados cárnicos donde se regula el funcionamiento de las plantas de sacrificio, el correcto transporte de los animales al establecimiento y el volumen de sacrificio no exceda el estipulado por la ley colombiana.
- b. El expendio y almacenamiento tiene como objetivo supervisar el transporte de la carne, controlando que las autorizaciones y los permisos para dicho fin estén al día y que los requisitos de la cadena de frío sean los correctos. A su vez, el producto debe ser entregado en un lapso de no más de 72 horas con el fin de garantizar la frescura y calidad de la carne.

Los requisitos autorizados por el Instituto Colombiano Agropecuario para el transporte de cárnicos son cumplidos por la empresa santandereana CAMFRI, quién será el proveedor de la granja sostenible.

- c. La identificación y empaque del producto debe haber sido aprobado previamente por el inspector oficial bajo la reglamentación que el INVIMA (instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos) ha establecido previamente.

3.1 ENTORNO COMPETITIVO

Competidores actuales

En Bogotá, el surgimiento de las carnicerías boutiques ha cobrado más fuerza con el pasar del tiempo, el aumento de los salarios y con la exigencia de calidad y sabor de los clientes amantes de la carne. Cada vez, los consumidores se interesan por la procedencia del

producto, la raza del animal y los distintos cortes. A continuación se mencionan cuatro de las boutiques más representativas de la ciudad, las cuales no sólo ofrecen el producto sino también la asesoría de expertos para la compra y preparación de la carne.(EL TIEMPO, 2016)

PROA es una empresa importadora de carne de res de La Pampa, Argentina. Su calidad es bastante alta y tiene como clientes los restaurantes que son de interés para la granja, entre ellos Balzac, Amarti y New York Deli. Se caracteriza por su producción libre de químicos y hormonas “para obtener una carne más sabrosa, más natural, más sana”.(PROA)

Se constituyó en 1997 y ha sido pionera en la comercialización de carnes de primera categoría, dándoles prestigio en el mercado y posicionándolos como una de las mejores opciones a la hora de adquirir calidad y sabor.

MANHATTAN DELICATESSEN es una empresa que proporciona carnes de altísima calidad al estilo kosher. Abrieron sus puertas en enero del presente año, trabajan con producto nacional tratado con procesos orgánicos. Al ser carne procesada bajo los rituales judíos, el sacrificio es siempre en miras de la no crueldad.

EL SAGAL tiene un sistema de producción vertical que consiste en la crianza de los novillos en San Pedro, la carne se procesa en Cialta y sus productos se venden empacados al vacío. Este modelo es el mismo el cual la granja opta, ya que la crianza y el servicio de venta a los restaurantes es integrado y los procesos desde la crianza del animal hasta la entrega del producto en los restaurantes son brindados por la propia granja. Las tercerizaciones son las del frigorífico y el transporte del animal vivo y del producto final a restaurantes.

LA BOUTIQUE DE LAS CARNES es un restaurante y expendedora de carnes 100% colombiana, criada en La Dorada, Caldas. Sus precios son bastante competitivos ya que los procesos de maduración no son tan extensos, por lo que lo hace un producto accesible para la gente.

Stakeholders

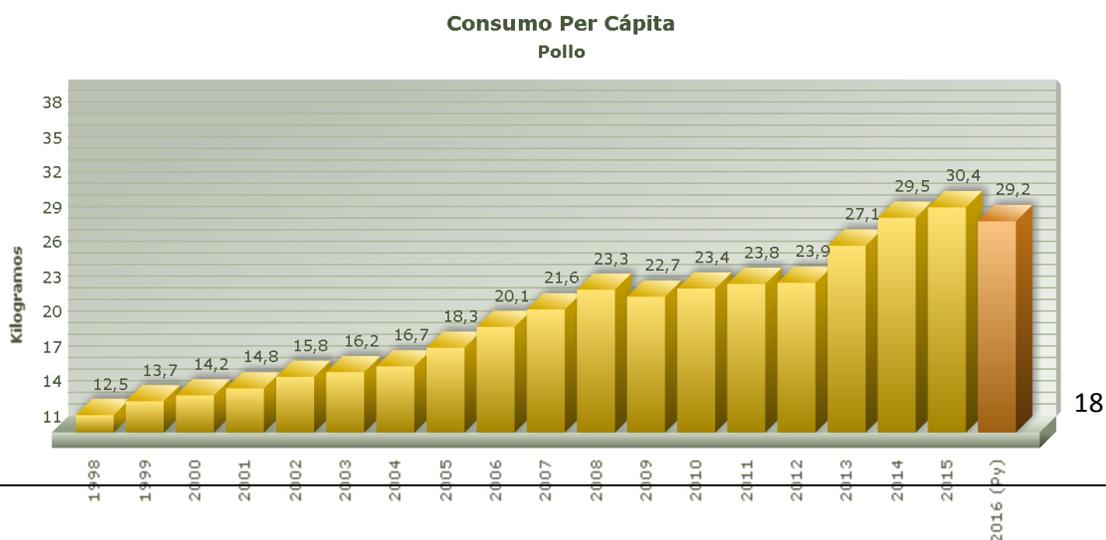
Las principales inversiones realizadas al sector cárnico hacen referencia a entidades del sector público como el Programa de Transformación Productiva el cual busca desarrollar sectores de clase mundial mediante la formulación y ejecución de planes de negocio sectoriales para favorecer el crecimiento económico y el fortalecimiento de la productividad nacional.

Por otro lado se encuentra FEDEGAN que como se explicó anteriormente, es la federación de ganaderos de Colombia que invierte en el desarrollo de la ganadería y fomenta las buenas prácticas para entrar de manera competitiva en los mercados internacionales. A su vez, cuenta con respaldo del Estado lo que significa el acceso a políticas ganaderas que legislan en el país. (INVIERTA COLOMBIA, 2015)

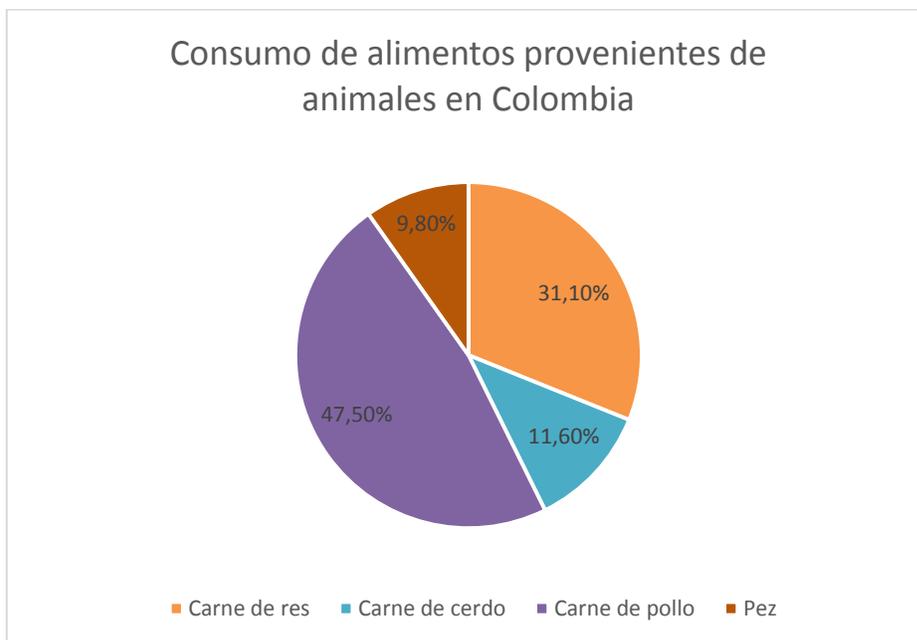
El Ministerio de Agricultura también hace parte de los stakeholders para el desarrollo y fortalecimiento del sector ganadero en Colombia. En el 2015 se invirtió \$23.170 millones de pesos para el programa de alimentación para bovinos. A su vez, brindó un programa de crédito para las personas dedicadas a las prácticas ganaderas por \$249.172 millones de pesos. La Unión Europea forma parte de este grupo de inversionistas, pues en el mismo año entregó recursos por \$24.000 millones de pesos y se prevé que entre 2016 y 2018 se recibirán \$31.000 millones para fortalecer esta cadena productiva. (FINAGRO, 2016)

Productos sustitutos

En términos generales, los productos sustitutos de la carne de res son el pollo y el la carne de cerdo. En Colombia, el consumo per capita de pollo ha venido aumentando año tras año de la siguiente manera:(FENAVI, 2016)



En la tabla se puede evidenciar que el consumo de este alimento es bastante elevado en Colombia, ya que en el año pasado se consumieron 30 kilogramos por persona y la tendencia es que haya un incremento en el 2016. El pollo es la proteína más consumida en el país, superando a la carne de res en 16% según las estadísticas de cada federación (Fenavi, Fedegan, Asoporcicultores y Fedecua). Hay que tener en cuenta que la gráfica no representa el consumo de res generado por el contrabando de este producto que día a día entra al país, principalmente por la frontera de Venezuela. Por ende, se estima que el consumo de este producto es mucho más elevado ya que el 70% del consumo de res es de origen ilegal. (CONtextoganadero, 2015)



Por otro lado, el consumo de la carne de cerdo se ha duplicado en los últimos seis años y la proyección es que se duplicará nuevamente en los próximos siete años. En el 2015, el consumo per capita llegó a los 18 kilos y se estima que va a superar el consumo de res ya que los precios de este último vienen incrementando exponencialmente. Sin embargo, esta estimación se realiza basándose en una proyección de quince años y teniendo como factor el deterioro del sector cárnico bovino, suposiciones que cada vez se ven menos argumentadas debido a la inversión al desarrollo de esta cadena.(EL ESPECTADOR,

2016) Colombia sigue siendo uno de los principales países de América Latina en producción de carne de res teniendo como competencia a países tan fuertes como Argentina y Brasil.

Por otro lado, la sustitución de la carne ya sea de res, pollo o pescado por vegetales, es un factor que aún no es amenazador pero que viene cogiendo fuerza año tras año. Los mercados orgánicos en Bogotá han venido apareciendo debido al aumento de personas que deciden ser vegetarianas bien sea por salud o por protesta contra el maltrato animal. Cualquiera que sea la razón, estas personas reemplazan la proteína brindada por los cárnicos con alimentos vegetales como la soja, garbanzos, habichuelas etc. En el país aún no se experimenta un cambio radical en las cifras de consumo de carnes pero un claro ejemplo del poder que este movimiento verde está teniendo a nivel mundial, fue la disminución en ventas de la cadena McDonald's en el 2014. Presentando una caída del 3,3% a nivel mundial, la mayor que ha tenido en su historia. (BBC NEWS, 2015)

3.2 FUERZAS DE MERCADO

Segmento

Los clientes potenciales están definidos por los restaurantes de la cadena Leo Katz y DLK. Dichos restaurantes, interesados en el factor de calidad de la carne de res de las granjas más que en las prácticas sostenibles. Sin embargo, el valor agregado de sostenibilidad es una tendencia que se está volviendo cada vez más fuerte en el sector de los restaurantes. El gancho de los productos de la granja con los clientes es en primera instancia la calidad, ya que ese es el foco de los restaurantes a los cuales se quiere llegar.

La sostenibilidad en los procesos representa un valor agregado que la granja le ofrece al cliente y que este a su vez lo cocina para sus comensales. Al informar a las personas que la calidad del producto está directamente ligada a las condiciones en las cuales vive el animal, habrá una relación gana-gana; el restaurante con alimentos de primera, el comensal con excelente sabor y la granja con la protección del animal. Un claro ejemplo de esta metodología es el del restaurante Wok de comida japonesa. En el, se informa al cliente de la proveniencia de los productos y de la responsabilidad que acarrearán. En los individuales está la información de la pesca responsable, del pescador y de su entorno en Colombia. Por

ello, Wok presenta un valor agregado que pocos restaurantes realizan y al informar, se puede crear una remuneración económica al incrementar los costos pues no proviene de la industrialización de los alimentos.

El segmento objetivo son los restaurantes ‘top’ de Bogotá ya que sus clientes, son los individuos tienen la capacidad económica de pagar más por un corte de carne completamente orgánico y artesanal.

Esta tendencia empieza a partir de 1998 con la apertura de nuevas fronteras con otros países, la importación a Colombia de productos cárnicos provenientes de Argentina y Estados Unidos. Desde ese momento, los restaurantes ofrecían altísimos estándares de calidad en sus cortes. Los clientes, acogieron gustosamente estos nuevos sabores, sin importar el precio que debían pagar. En Bogotá existen restaurantes de carne de primera categoría donde el corte de carne puede llegar hasta los \$144.000 pesos como es el caso del restaurante Criterion. Los que hacen parte de Leo Katz y DLK llegan a precios alrededor de los \$65.000 pesos por plato, precio bastante elevado que sólo podría pagar con entera comodidad las personas catalogadas en estratos cinco y seis. En una entrevista del El Tiempo con el propietario de La Brasserie (DLK), se le preguntó que porqué los colombianos están dispuestos a pagar esas altas sumas de dinero por una carne, su respuesta hizo alusión al conocimiento que el colombiano ha adquirido a través de los años, y el perfecto entendimiento de categorizar un corte de carne de res como excelente, por ello, entienden la relación precio-calidad. (EL TIEMPO, 2015) Estos comensales son el cliente final de la cadena, al cual la granja no tiene acceso, sin embargo, cabe resaltar la explicación de por qué el segmento objetivo del proyecto que son los restaurantes están dispuestos a comprar productos Premium, los compran porque existe mercado para venderlos. Dichos restaurantes alcanzan ventas anuales de un billón de pesos y desde el 2011 presentan un crecimiento constante de alrededor de 2.5% promedio anual. (DANE, 2015)

Problemáticas

Existen dos problemáticas fundamentales las cuales la granja pretende aportar para su respectivo mejoramiento. La primera hace referencia a la crueldad causada a los animales

tanto en la vida como en el momento del sacrificio y la segunda a la excesiva emisión de metano y dióxido de carbono generada por el excremento de los bovinos alimentados con granos y soja, alimentos que no pueden ser enteramente procesados por el animal ya que su sistema digestivo no está diseñado para dicho trabajo.

Para empezar a definir cada una de las problemáticas anteriormente descritas se debe tener en cuenta que este modelo pretende aportar, como se diría popularmente “un granito de arena” a las soluciones de las problemáticas anteriormente planteadas las cuales se profundizarán a continuación en los incisos a y b.

- a. *Crueldad*: el 70% del consumo de carne de res en las familias colombianas es proveniente de contrabando o de establecimientos ilegales. Por las dos razones anteriores, las condiciones de los animales son deplorables así como el proceso de sacrificio ya que estos establecimientos no tienen acceso a frigoríficos evolucionados en tecnología ni tampoco a adecuaciones que velen por la salubridad de la carne una vez lista para la venta. En el 2016 se realizó un estudio en el cual se estimó que el contrabando de carne mueve alrededor de \$300 mil millones de pesos y que tan sólo 20% del consumo en Colombia proviene de ganaderos nacionales y legales. (CONTEXTO GANADERO, 2016) La ilegalidad y no regulación de la ganadería es directamente proporcional a la crueldad en los procesos de sacrificio, teniendo como consecuencia la violación de los derechos de los animales.
- b. *Medio ambiente*: las medidas de preservación del medio ambiente han sido desfiguradas por el afán de producir en masa debido a la demanda excesiva, consecuencia que ha llevado a la producción de alimentos de manera industrializada, usando técnicas como la administración de hormonas de engorde y antibióticos nocivos para la salud humana.

En Colombia, los principales causantes del efecto invernadero son la tala de árboles con el fin de convertirlos en pastizales para ganado y las emisiones de metano que las vacas generan al no poder procesar los alimentos destinados para

el rápido engorde. Sólo en Colombia se emite anualmente alrededor de 178.258.000 toneladas de dióxido de carbono donde el 35,2% es producido por las prácticas pecuarias.(EL TIEMPO, 2015)

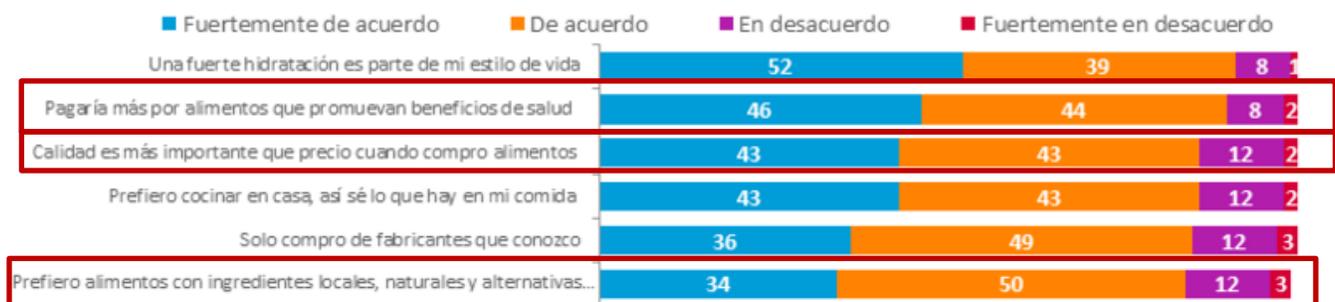
El contrabando de la ganadería y las prácticas ganaderos ilegales tanto de sacrificio como de crianza, tiene como consecuencia la insalubridad y el irrespeto del animal por el afán de producir en grandes cantidades es preocupante. En el presente proyecto se busca una solución a través de la implementación del modelo de negocio de una granja sostenible y esperar que en un futuro, sea implementada por cada ganadero del país y así conseguir el respeto por el animal y el medio ambiente ofreciendo un producto de primera calidad.

3.3 PLAN DEL MERCADO

Es importante tener en cuenta la relación que la granja entablará con los dueños de los establecimientos y los chefs que manipulan los alimentos. La diferenciación de la carne es por el estilo de vida que se le da al bovino (completamente natural). La información y acercamiento de los clientes al animal y a los procesos por los cuales atraviesa, son factores esenciales para que primero, se tenga un claro conocimiento del valor agregado que se está ofreciendo y segundo, haya concientización y respeto por el ser vivo sacrificado.

En el siglo XXI los consumidores han cambiado su forma de comportarse respecto a la nutrición que se debe tener diariamente. Cada vez, son más los individuos que se preocupan por su bienestar y salud y que estarían dispuestos a pagar un monto de dinero más alto con la garantía de estar consumiendo productos que no sean nocivos para el organismo.

Con base en un estudio realizado por Nielsen en el 2015 (compañía especializada en recolección de información y medición), sobre la tendencia del mercado colombiano para el consumo de alimentos saludables, se recolecto los siguientes datos: (NIELSEN, 2015)



Al analizar la gráfica se evidencia que en las tres preguntas señaladas por el recuadro rojo, más del 83% de los encuestados están de acuerdo con una alimentación saludable, que sean ingredientes locales y naturales. Otro aspecto importante, es que estarían dispuestos a pagar un costo más elevado por dichos productos.

Los restaurantes objetivos de este proyecto hacen referencia a los ‘top’, que ofrecen sus servicios a los individuos de estrato cinco y seis de la ciudad de Bogotá, donde la elasticidad de los precios en las carnes es alta, ya que los clientes finales tiene la capacidad de pagar más por un corte con mayor clase y sabor, siendo la relación precio-calidad directamente proporcional. Lo anterior, trae como consecuencia que los restaurantes también tengan el músculo financiero para comprar estos productos Premium y orgánicos, quienes representan los clientes reales para la granja.

Cabe resaltar que el mercado de las comidas por fuera del hogar, tuvo ingresos para el país de \$30,7 billones de pesos durante el 2015, lo cual equivale a un consumo per capita de \$646.000 pesos. Respecto al año inmediatamente anterior, dicho sector aumentó en un 15%, siendo uno de los de mayor crecimiento en el PIB colombiano. (DINERO, 2015). Las anteriores cifras demuestran que el sector restaurantero no solamente crece de manera exponencial, sino que los colombianos destinan gran parte de su salario a comer por fuera, es un mercado con una oportunidad bastante grande donde la carne de res orgánica sigue siendo un terreno muy poco explorado.

A su vez, y más allá de los beneficios que el cliente adquiere por remuneración, calidad y sabor, es el impacto ambiental que la granja genera. Creando conciencia en los consumidores de los procesos por los cuales el animal es sometido, siendo siempre el foco una excelente calidad de vida así como también una excelente calidad de muerte. Al final, estos procesos son los verdaderamente responsables de la calidad del producto que se pretende vender y entre más riguroso sea su tratamiento orgánico y natural, mejor será el sabor y la ternura de la carne.

El primer modelo de granja sostenible se realizará en el departamento de Cundinamarca debido a que la mayor parte del territorio es de carácter rural con 22.588 km² equivalentes

al 99% de la superficie total. A su vez, destina al sector agropecuario 1.610.310 hectáreas, cifra bastante significativa. (Gobierno de Cundinamarca)

Departamento	Total uso del suelo	Total agrícola	Total pecuario	Total bosques
Antioquia	3.921.775	273.768	2.952.540	615.954
Atlántico	277.530	13.623	244.241	8.652
Bolívar	1.455.727	96.350	1.213.187	80.273
Boyacá	1.796.245	107.095	1.200.568	440.094
Caldas	658.713	102.774	430.293	114.623
Casanare	4.024.875	185.752	3.625.990	130.093
Cauca	1.297.878	131.815	960.869	181.385
Cesar	1.961.456	192.608	1.599.742	105.662
Córdoba	1.901.619	124.395	1.669.916	12.149
Cundinamarca	2.037.363	166.375	1.443.935	376.999

Por otro lado, el 97.28% del municipio de Facatativá es utilizado para fines agrónomos ya que cuenta con tierras fértiles para pastizales como alimento de ganado. (Gobierno de Facatativá)

En términos económicos, la implementación de este modelo de negocios, tiene como beneficio productos orgánicos nacionales trabajados bajo estándares completamente naturales, evadiendo antibióticos nocivos para los animales. El producto resultante se caracteriza por tener un valor agregado para el cliente, donde la carne de res simboliza la eliminación del hacinamiento y la contaminación ambiental dentro del sector pecuario.

La concientización de la importancia de la preservación de la tierra y el respeto por los animales es de suma importancia ya que contribuye al desarrollo de una sociedad responsable ambientalmente, que trabaja eficientemente con procesos naturales en vez de ignorarlos. Además el no uso de antibióticos y hormonas de crecimiento, representa un ahorro en costos para la granja, beneficiando al medio ambiente, protegiendo su futura productividad y la salud humana. (Union of Concerned Scientists)

A través de este proyecto se busca crear consciencia de la importancia de consumir productos ambientalmente responsables, con una carga de ética y de humanismo respecto al consumo de carne animal a la vez que se brinda un producto final con estándares altos de calidad y sabor.

La ganadería orgánica es definida como la práctica en la cual la utilización de químicos y antibióticos es suprimida con el fin de usar procesos completamente naturales, siendo los insumos de origen ecológico y orgánico.

La implementación de esta práctica tiene varias ventajas en temas tanto éticos como económicos ya que se tiene como foco el bienestar del animal pues el hacinamiento en corrales no es utilizado ni tampoco la utilización de químicos con fines de engorde excesivo y/o reproducción masiva. (CONTEXTO GANADERO, 2016)

El Grupo de Trabajo Ambiental es una ONG de origen estadounidense que tiene como finalidad el estudio y promulgación de prácticas orgánicas en la crianza de animales de consumo humano través de estadísticas e informes de las repercusiones que tiene la no implementación de estos procesos. Un estudio realizado por dicha organización encontró que “debido al mal uso de los antibióticos en animales criados en granjas industriales, una cantidad alarmante de carnes vendidas en supermercados y restaurantes de Estados Unidos contenían altos niveles de bacterias resistentes a los antibióticos (súper bacterias)”. (ENVIROMENTAL WORKING GROUP, 2015) Ahora bien, en Colombia aún no se encuentra la industrialización total del ganado pero si el suministro de antibióticos y hormonas de engorde, así como la crueldad en los procesos de sacrificio debido al contrabando y la falta de acceso a la tecnología en los frigoríficos

Lo anterior, representa una problemática para el medio ambiente y para el bienestar de los animales por lo cual el presente proyecto presenta una solución a través de la implementación de la ganadería orgánica.

El mercado en Colombia de carnes Premium ha venido en crecimiento, pues el consumidor es cada vez más exigente y destina más dinero a la comida en restaurantes. El producto de la granja es direccionado a restaurantes ‘top’ de la ciudad de Bogotá que conforman el grupo de Leo Katz y DLK (Di Lucca, La Brasserie y Central). Dichos restaurantes son posicionados como los de mayores ingresos anualmente en el país con un monto de alrededor de un billón de pesos. (EL ESPECTADOR, 2016) Por ello, se presenta una posibilidad de mercado para la granja teniendo en cuenta que la oferta de carne orgánica de

res Premium es un terreno el cual todavía no se encuentra muy explorado en Colombia, por ende, representa una gran oportunidad.

4. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y LEGAL

Se tomó como base la normatividad de FEDEGAN (Federación Colombiana de Ganaderos), pues es la asociación más grande del país la cual se encuentra regulada y a la cual cualquier persona jurídica o natural que tiene como intención la comercialización de algún producto derivado de animales de consumo humano debe afiliarse.

Cualquier persona con una parcela de tierra puede comprar una vaca y comenzar las prácticas pecuarias. No se necesita ningún permiso por parte del Estado para iniciar dicha actividad, sin embargo la comercialización, los certificados de salubridad y la inscripción a la Cámara de Comercio son pasos de vital importancia para que la granja se constituya como un proveedor legal de carne de res de primera calidad.

Para la afiliación a FEDEGAN se debe adquirir el carné ganadero una vez cumplidos los siguientes requisitos:

- Para afiliarse a las Organizaciones Gremiales Ganaderas se debe enviar un correo a psaade@fedegan.org.co con el registro único de vacunación del último ciclo vigente y copia de la cédula.
- Una vez inscrito en las OGG se presenta la solicitud de afiliación por medio del formulario (se encuentra en la página oficial de FEDEGAN <http://www.fedegan.org.co/servicios/carne-ganadero>)
- Al ser aprobado se debe comprar el carné que tiene un valor de \$300.000 pesos.

Al ser parte de la federación, se paga una Cuota de Fomento a la entidad con el fin de que haya recursos para posteriormente ser invertidos en nuevas tecnologías para el sacrificio y para el desarrollo de biotecnologías, con el objetivo de preservar la salud del animal y la calidad de su producto. Dicha cuota equivale a diecisiete mil doscientos treinta y siete pesos (\$17.237) por cabeza de ganado sacrificado, establecido por las Leyes 89 de 1993,

395 de 1997 y 925 de 2004, que estipulan que a partir del 1 de enero de 2016 ese es el valor que debe ser pagado por los ganaderos.

4.1 TIPO DE SOCIEDAD

Para este proyecto en específico, la sociedad más adecuada es la de por acciones simplificadas S.A.S. Para la constitución de dicha sociedad se debe tener en cuenta los siguientes requisitos: (Cámara de Comercio de Colombia)

- El mínimo de accionistas es uno (1) y no tiene límite máximo.
- Se debe tener un revisor fiscal cuando se tiene activos brutos a 31 de diciembre del año inmediatamente anterior iguales o superiores a 5.000 salarios mínimos legales vigentes.
- Debe existir un documento privado que autentica la inscripción en el registro mercantil de la Cámara de Comercio
- El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.
- Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita.
- El término de duración, si éste no fuere indefinido. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido.

Una vez constituida la sociedad debe ser inscrita en la DIAN con el fin de tener el Registro Único Tributario (RUT) el cual constituye el mecanismo para identificar, ubicar y clasificar a los contribuyentes declarantes del impuesto sobre la renta. El RUT tiene varias funciones, entre sus principales se encuentran: (Dirección de Impuestos y Aduana Nacionales)

- Que terceros con quienes usted sostenga una relación comercial, laboral o económica identifiquen su actividad económica registrada en el RUT.

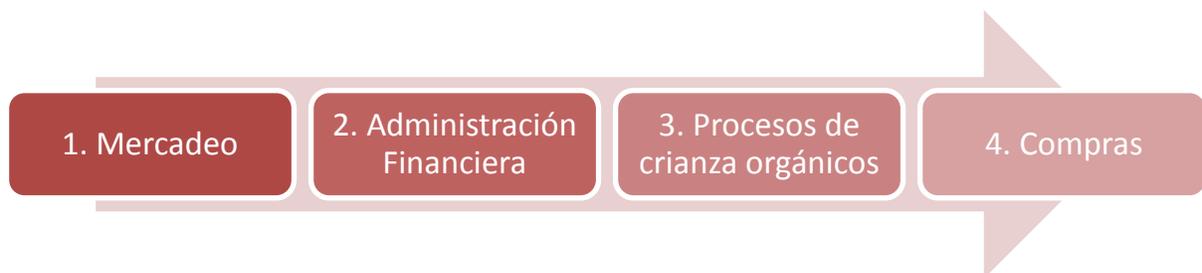
- Acreditar e identificar la actividad económica ante terceros con quienes sostenga una relación comercial, laboral o económica en general.
- Identificar y reconocer sus obligaciones Tributarias Aduaneras y Cambiarias TAC frente al Estado Colombiano.

5. MAPA DE PROCESOS

Procesos de Dirección



Procesos Misionales



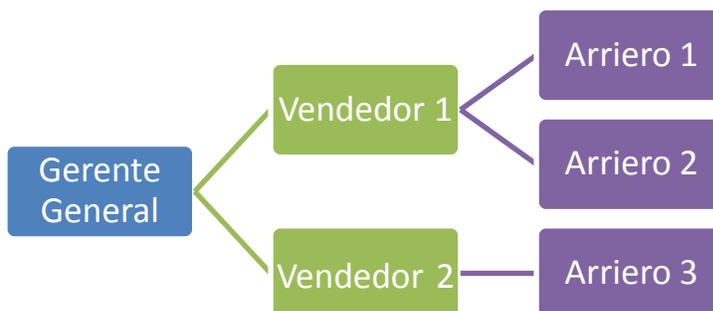
Procesos de Apoyo

Desarrollo, innovación e investigación

N
e
c
e
s
i
d
a
d
e
s

S
a
t
i
s
f
a
c
c
i
ó
n

6. ORGANIGRAMA



7. ESTRUCTURA FINANCIERA

Datos del Proyecto

	Peso de Res (Kg)	Porcentaje de carne para la venta	Total kilogramos	Cantidad de cortes
Carne por res para venta a restaurantes	125	52%	65	11
Menudencias por res para grandes cadenas (incluido el hueso)	125	48%	60	No tiene

Restaurantes Objetivos 10

Ventas Mensuales a Restaurantes					
Meses de normal consumo	Meses Especiales	Meses Vacaciones	Meses de normal consumo	Meses Especiales	Meses Vacaciones
Unidades de reses	Unidades de reses	Unidades de reses	Kilogramos	Kilogramos	Kilogramos
3	4	3	195	260	195

Kilogramos por Mes x restaurante												
Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Kilogramos	1.950	1.950	1.950	1.950	2.600	1.950	2.600	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950
Fechas	Vacaciones			Día de la Madre		Vacaciones	Día Padre + Vacaciones					Vacaciones

Reses a la venta por mes		
Meses de normal consumo	Meses Especiales	Meses Vacaciones
30	40	30

Cantidad de reses vendidas x mes						
Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Cantidad	30	30	30	30	40	30
Fechas	Vacaciones				Día de la Madre	Vacaciones
Venta	\$ 120.482.100	\$ 120.482.100	\$ 120.482.100	\$ 120.482.100	\$ 160.642.800	\$ 120.482.100

Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
40	30	30	30	30	30
Día Padre + Vacaciones					Vacaciones
\$ 160.642.800	\$ 120.482.100	\$ 120.482.100	\$ 120.482.100	\$ 120.482.100	\$ 120.482.100

Precio por cabeza de ganado	\$ 1.200.000
------------------------------------	--------------



Numero	Meses
1	Enero
2	Febrero
3	Marzo
4	Abril
5	Mayo
6	Junio
7	Julio
8	Agosto
9	Septiembre
10	Octubre
11	Noviembre
12	Diciembre
13	Enero

Costos de la Materia Prima	
Sacrificio por res	\$ 131.000
Compra de res anual	\$ 540.000.000
Abono para pastizales	\$ 33.600.000

Compra de reses x mes						
Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Cantidad	100	30	30	30	40	30
Costo	\$ 120.000.000	\$ 36.000.000	\$ 36.000.000	\$ 36.000.000	\$ 48.000.000	\$ 36.000.000

Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
40	30	30	30	30	30	450
\$ 48.000.000	\$ 36.000.000	\$ 36.000.000	\$ 36.000.000	\$ 36.000.000	\$ 36.000.000	540.000.000

Abono para pastizales			
	Cantidad	Precio por unidad	TOTAL MENSUAL
Bultos de abono (4 por hectarea)	80	\$ 35.000	\$ 2.800.000

Costo de sacrificio x mes						
Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Cantidad	\$ 3.930.000	\$ 3.930.000	\$ 3.930.000	\$ 3.930.000	\$ 5.240.000	\$ 3.930.000

Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
\$ 5.240.000	\$ 3.930.000	\$ 3.930.000	\$ 3.930.000	\$ 3.930.000	\$ 131.000	45.981.000

Categorias	Precio de Venta para Restaurantes	Margen para la Granja
Filete T- Bone	\$ 382.500	12%
Lomo	\$ 360.000	15%
Cola de Cuadril	\$ 351.750	13%
Churrasco o Solomillo	\$ 363.750	14%
Bife Ancho	\$ 380.160	12%
Bife Ancho con Hueso	\$ 380.160	12%
Asado de Tira	\$ 352.500	13%
Falda	\$ 360.000	11%
Bife de Vacío	\$ 380.250	11%
Nalga	\$ 352.500	13%
Pecho	\$ 352.500	13%

Promedio por restaurante	\$4.016.070
---------------------------------	--------------------

	PERSONAL ADMINISTRATIVO					
	Sueldo	Cesantias	Intereses Cesantias	Prima	Vacaciones	Sub Transporte
Arrieros x 2	\$ 1.378.910	\$ 1.378.910	\$ 165.469	\$ 689.455	\$ 689.455	\$ 77.000
Gerente General	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 360.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	
Vendedores x 3	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000	\$ 432.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	
TOTAL	\$ 7.978.910	\$ 7.978.910	\$ 957.469	\$ 3.989.455	\$ 3.989.455	\$ 77.000

INVERSIÓN	
ELEMENTO	COSTO
Costo de Hectarea	\$ 100.000.000
Número de Hectareas inicia	20
Total Inversión Hectareas	\$ 2.000.000.000
Número de terneras	100
Precio por ternera	\$ 1.200.000
Total de reses	\$ 120.000.000
Cerca	\$ 10.000.000
Número de Caballos	2
Precio de Caballo	\$ 3.000.000
Total Caballos	\$ 6.000.000
Computador	\$ 3.000.000
Página WEB	\$ 2.000.000
Dotaciones para arriar	\$ 25.000.000
Total	\$ 2.151.000.000

Flujo de Caja

Al tener que realizar una inversión tan alta en el primer mes de operación de la granja, la caja final del ejercicio resulta negativa hasta el mes de mayo en el cual las ventas se disparan por ser el mes de la madre. La compra de terrenos y de ganado constituyen altos costos los cuales sólo se pueden asumir con una inversión de alrededor de mil millones de pesos.

El precio de venta de la res tiene un ganancia del 70% sobre el costo de la misma. Esto se debe a que los procesos orgánicos tienen un riesgo de pérdida mucho mayor y el animal demora más en engordar por lo que el mantenimiento es mayor que si se usara hormonas de crecimiento o antibióticos.

PRIMER AÑO FLUJO DE CAJA MENSUAL													
MESES	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTALES
VENTAS	120.482.100	120.482.100	120.482.100	120.482.100	160.642.800	120.482.100	160.642.800	120.482.100	120.482.100	120.482.100	120.482.100	120.482.100	1.526.106.600
COMPRA MP. E INSUMOS	66.730.000	42.730.000	42.730.000	42.730.000	56.040.000	42.730.000	56.040.000	42.730.000	42.730.000	42.730.000	42.730.000	38.931.000	559.581.000
CONCEPTO MESES	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero
I. Ingresos Operativos													
1. Ventas de Contado	120.482.100	120.482.100	120.482.100	120.482.100	160.642.800	120.482.100	160.642.800	120.482.100	120.482.100	120.482.100	120.482.100	120.482.100	1.526.106.600
2. Ventas a Crédito	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3. Recuperación Cartera	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Ingresos Operativos	120.482.100	120.482.100	120.482.100	120.482.100	160.642.800	120.482.100	160.642.800	120.482.100	120.482.100	120.482.100	120.482.100	120.482.100	1.526.106.600
II. Gastos Operativos Fijos													
A. Fijos:													
1. Pagos Laborales:	20.599.843	10.410.388	10.410.388	10.410.388	10.410.388	20.599.843	12.599.843	10.410.388	10.410.388	10.410.388	18.410.388	18.621.140	158.759.778
Sueldos	7.978.910	7.978.910	7.978.910	7.978.910	7.978.910	7.978.910	7.978.910	7.978.910	7.978.910	7.978.910	7.978.910	7.978.910	95.746.920
Parafiscales	2.353.778	2.353.778	2.353.778	2.353.778	2.353.778	2.353.778	2.353.778	2.353.778	2.353.778	2.353.778	2.353.778	2.353.778	28.245.341
Cesantías e Intereses	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5.676.569
Prima de servicios	2.189.455	-	-	-	-	2.189.455	-	-	-	-	-	-	6.913.093
Vacaciones	-	-	-	-	-	-	2.189.455	-	-	-	-	-	2.189.455
Subsidio de Transporte	77.700	77.700	77.700	77.700	77.700	77.700	77.700	77.700	77.700	77.700	77.700	77.700	932.400
Dotaciones	8.000.000	-	-	-	-	8.000.000	-	-	-	-	8.000.000	-	24.000.000
2. Arrendamientos	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	14.400.000
3. Servicios	270.000	1.070.000	270.000	1.070.000	270.000	1.070.000	270.000	1.070.000	270.000	1.070.000	270.000	1.070.000	8.040.000
Energía	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	1.800.000
Agua	-	800.000	-	800.000	-	800.000	-	800.000	-	800.000	-	800.000	4.800.000
Telefono	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	1.440.000
4. Servicios Contratados (Revisor Fiscal)	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	1.200.000
5. Publicidad	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	48.000.000
6. Transporte res viva	13.000.000	13.000.000	13.000.000	13.000.000	13.000.000	13.000.000	13.000.000	13.000.000	13.000.000	13.000.000	13.000.000	13.000.000	156.000.000
7. Otros	3.460.000	3.460.000	3.460.000	3.460.000	3.460.000	3.460.000	3.460.000	3.460.000	3.460.000	3.460.000	3.460.000	3.460.000	41.520.000
9. Transporte refrigerado	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	240.000.000
10. Vacunación mensual	15.500.000	15.500.000	15.500.000	15.500.000	15.500.000	15.500.000	15.500.000	15.500.000	15.500.000	15.500.000	15.500.000	15.500.000	186.000.000
Subtotal	78.129.843	68.740.388	67.940.388	68.740.388	67.940.388	78.929.843	70.129.843	68.740.388	67.940.388	68.740.388	75.940.388	76.951.140	858.863.778
A. Variables:													
1. Compra de Contado Materia Prima e Insumos	126.730.000	42.730.000	42.730.000	42.730.000	56.040.000	42.730.000	56.040.000	42.730.000	42.730.000	42.730.000	42.730.000	38.931.000	619.581.000
2. Compra a Crédito Materia Prima e Insumos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3. Compra Insumos para Inventarios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4. Pago Proveedores Histórico	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5. Pago M.O. Y Gastos de Fabricación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Subtotal	126.730.000	42.730.000	42.730.000	42.730.000	56.040.000	42.730.000	56.040.000	42.730.000	42.730.000	42.730.000	42.730.000	38.931.000	619.581.000
Total Gastos Operativos	204.859.843	111.470.388	110.670.388	111.470.388	123.980.388	121.659.843	126.169.843	111.470.388	110.670.388	111.470.388	118.670.388	115.882.140	1.478.444.778
Superavit/(deficit) Operativo	84.377.743	9.011.712	9.811.712	9.011.712	36.662.412	1.177.743	34.472.957	9.011.712	9.811.712	9.011.712	1.811.712	4.599.960	47.661.822
III. Inversiones Fijas													
1. Terrenos	800.000.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	800.000.000
2. Edificaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4. Muebles y Enseres	4.260.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4.260.000
5. Cercado	10.000.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10.000.000
6. Ganado	60.000.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	60.000.000
Subtotal	874.260.000	-	874.260.000										
IV. Recursos Obtenidos													
1. Préstamo Línea Emprendimiento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2. Recursos Propios	900.000.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	900.000.000
Subtotal	900.000.000	-	900.000.000										
Superavit/(deficit) Financiero	(58.637.743,45)	9.011.711,55	9.811.711,55	9.011.711,55	36.662.411,55	(1.177.743,45)	34.472.956,55	9.011.711,55	9.811.711,55	9.011.711,55	1.811.711,55	4.599.960,25	73.401.822
VI. Pago de Impuestos													
IVA Cobrado	9.638.568	9.638.568	9.638.568	9.638.568	12.851.424	9.638.568	12.851.424	9.638.568	9.638.568	9.638.568	9.638.568	9.638.568	122.088.528
IVA Pagado	7.244.926	7.244.926	7.244.926	7.244.926	9.654.568	7.244.926	9.654.568	7.244.926	7.244.926	7.244.926	7.244.926	7.244.926	91.758.396
Imporenta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ICA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cuota de Fomento	510.000	510.000	510.000	510.000	680.000	510.000	680.000	510.000	510.000	510.000	510.000	510.000	6.460.000
Subtotal	17.493.502	17,493.502	17,493.502	17,493.502	23,266.041	17,493.502	23,266.041	17,493.502	17,493.502	17,493.502	17,493.502	17,493.502	211,306.826
SUPERAVIT / DEFICIT DE CAJA	56.754.101	10.895.354	11.695.354	10.895.354	39.179.268	705.899	36.989.813	10.895.354	11.695.354	10.895.354	3.695.354	6.483.602	97.271.954
	-	56.754.101	45.868.748	34.163.394	23.268.041	15.911.227	16.617.125	53.606.938	64.502.291	76.197.645	87.092.998	90.788.352	244.672.292
CAJA FINAL	56.754.101	45.868.748	34.163.394	23.268.041	15.911.227	16.617.125	53.606.938	64.502.291	76.197.645	87.092.998	90.788.352	97.271.954	341.944.247

Flujo de Fondos

Se concluyó que se tiene la tasa interna de retorno del proyecto a cinco años al 45%. Esta cifra es excelente para los inversionistas ya que tendrán su inversión al cabo de cinco años de producción de la granja. Lo anterior se debe a que al ser procesos que no necesitan altas inversiones en tecnología por ser procesos enteramente artesanales, los costos son bastante inferiores versus las ventas, el 35% para ser exactos.

Gracias a estos resultados, el negocio de la pecuaria bajo procesos artesanales es sumamente atractivo para inversionistas.

Ingresos	INVERSION INICIAL	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidades		380	400	408	421	435
Precio		4.016.070	4.224.906	4.444.601	4.675.720	4.918.857
Total ingresos		1.526.106.600	1.689.159.524	1.812.766.855	1.969.261.719	2.139.267.842
Egresos						
Gastos Administración						
Salarios Area Administrativa(gerente y ayudante)(3)		95.746.920	98.810.821	102.022.173	105.337.894	108.761.375
Telefono e Internet		1.440.000	1.486.080	1.534.378	1.584.245	1.635.733
Agua		4.800.000	4.953.600	5.114.592	5.280.816	5.452.443
Luz		1.800.000	2.070.000	2.380.500	2.737.575	3.148.211
Aportes Seguridad Social		2.353.778	2.429.099	2.508.045	2.589.557	2.673.717
Prestaciones sociales		39.711.516	40.982.285	42.314.209	43.689.421	45.109.327
Subtotal Gastos Administración		145.852.215	150.731.886	155.873.897	161.219.507	166.780.806
Costos de Producción		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Compras Material Pet		619.581.000	651.799.212	664.835.196	686.442.340	708.751.716
Subtotal Costos de Producción		619.581.000	651.799.212	664.835.196	686.442.340	708.751.716
Gastos de Ventas		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Transporte		156.000.000	160.992.000	166.224.240	171.626.528	177.204.390
Publicidad		48.000.000	49.536.000	51.145.920	52.808.162	54.524.428
Otras Inversiones Fijas			-	-	-	-
Serv Contratados		1.200.000	1.262.400	1.328.676	1.398.431	1.471.849
Subtotal Gastos de Ventas		205.200.000	211.790.400	218.698.836	225.833.122	233.200.667
Gastos Financieros(crédito Bancario)		-	-	-	-	-
Amortizacion Prestamo		-	-	-	-	-
Total Egresos		970.633.215	1.014.321.498	1.039.407.929	1.073.494.969	1.108.733.189
Flujo de Fondos Antes de Impuestos		555.473.385	674.838.026	773.358.926	895.766.750	1.030.534.653
Impuestos(32%)		177.751.483	215.948.168	247.474.856	286.645.360	329.771.089
Flujo de Fondos Despues de Impuestos	-\$900.000.000	\$377.721.902	\$458.889.858	\$525.884.069	\$609.121.390	\$700.763.564
Tasa Interna de Retorno	44,9%					
Valor Presente Neto	1.590.228.387					

Estructura de Pérdidas y Ganancias

Al revisar el pyg, la utilidad del ejercicio se muestra en todos los años de manera positiva y con un incremento promedio del 13% anual.

Miles de pesos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Operacionales	1.526.107	1.689.160	1.812.767	1.969.262	2.139.268
Costo de Ventas	619.581	651.799	664.835	686.442	708.752
UTILIDAD BRUTA	906.526	1.037.360	1.147.932	1.282.819	1.430.516
Gastos Administrativos	145.852	150.732	155.874	161.220	166.781
Gasto de Ventas	382.951	427.739	466.174	466.174	466.174
UTILIDAD OPERACIONAL	377.722	458.890	525.884	655.426	797.562
Otros Egresos	15.261	16.892	18.128	19.693	21.393
Otros Ingresos	0	0	0	0	0
UTILIDAD DEL EJERCICIO	362.461	441.998	507.756	635.734	776.169

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Existe una gran posibilidad de mercado en el sector de restaurantes de lujo, pues el incremento que experimenta anualmente es bastante alto, convirtiéndolo en un mercado atractivo y con bajo riesgo.
- Los consumidores finales están dispuestos a pagar un incremento en el precio de la carne de res por ser un producto orgánico y enfocado al respeto del animal. (Ver anexo 1)
- La competencia en el sector es baja ya que en la ciudad de Bogotá no existen muchos distribuidores y/o productores de carne de res orgánica Premium, sin embargo, FEDEGAN está invirtiéndolo en el desarrollo de este campo lo cual es un factor positivo para iniciar en el negocio.
- La disminución de la crueldad en las prácticas pecuarias es la principal razón de este proyecto y su propuesta de valor. Los comensales potenciales de los restaurantes

objetivos aprecian el hecho de saber de dónde proviene el alimento ingerida y cómo fue la vida del animal consumido. (Ver anexo 1)

- La rentabilidad del negocio es bastante alta ya que los costos en los cuales hay que incurrir son bajos pues no se utiliza tecnología de engorde ni hormonal.

9. BIBLIOGRAFÍA

- Alexander Osterwalder: The Business Model Canvas.* (6 de Febrero de 2012). Recuperado el 24 de Octubre de 2015, de YouTube:
<https://www.youtube.com/watch?v=2FumwkBMhLo>
- Global Healing Center.* (19 de Octubre de 2012). Recuperado el 25 de Noviembre de 2015, de Global Healing Center: <http://www.globalhealingcenter.net/salud-natural/efectos-pesticidas.html>
- Ministerio del Medio Ambiente.* (17 de Octubre de 2014). Recuperado el 18 de Octubre de 2015, de Ministerio del Medio Ambiente:
<https://www.minambiente.gov.co/index.php/component/content/article?id=1236:el-uso-sostenible-de-los-bosques-prioridad-de-minambiente-531>
- DANE.* (18 de Junio de 2015). Recuperado el 18 de Octubre de 2015, de DANE:
http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_dem_Itrim15.pdf
- EL TIEMPO.* (11 de Mayo de 2015). Recuperado el 25 de Septiembre de 2015, de EL TIEMPO: <http://www.eltiempo.com/economia/empresas/restaurantes-top-valen-un-billon-de-pesos/15726758>
- PORTAFOLIO.* (14 de Noviembre de 2015). Recuperado el 25 de Septiembre de 2015, de PORTAFOLIO: <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/industria-buena-mesa-dia-comensales-229860>
- Revista Dinero.* (12 de 6 de 2015). Recuperado el 22 de 9 de 2016, de Revista Dinero:
<http://www.dinero.com/economia/articulo/crecimiento-del-producto-interno-bruto-colombia-primer-trimestre-2015/209538>
- CAMFRI.* (s.f.). Recuperado el 25 de Septiembre de 2016, de CAMFRI:
<http://www.camfri.com.co/>
- Cartelle, M.* (25 de Junio de 2014). *EBSCOhost.* Obtenido de EBSCOhost:
<http://eds.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=18&sid=cb2790b3-e9b3-4403-a7c1-5a9e132b467b%40sessionmgr113&hid=117>
- Chipotle.* (s.f.). Recuperado el 21 de Septiembre de 2016, de Chipotle:
<https://chipotle.com/food-with-integrity>
- DANE.* (18 de 7 de 2015). *DANE.* Recuperado el 22 de 9 de 2016, de DANE:
http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_dem_Itrim15.pdf

FEDEGAN. (s.f.). Recuperado el 21 de Septiembre de 2016, de FEDEGAN:
<http://www.fedegan.org.co/preguntas-frecuentes>

Gobierno de Cundinamarca. (s.f.). Recuperado el 24 de Octubre de 2015, de Gobierno de Cundinamarca: <http://www.cundinamarca.gov.co/wps/wcm/connect/04aecefa-79d0-4a3c-be08-9440023c225a/TACO+estadisticas+cundinamarca+Publicaci%C3%B3n+WEB.com+pressed.pdf?MOD=AJPERES>

Gobierno de Facatativá. (s.f.). Recuperado el 24 de Octubre de 2015, de Gobierno de Facatativá: <http://www.facatativa-cundinamarca.gov.co/apc-aa-files/61636161313865316630346632393232/Historia.PDF>

Jaramillo, B. E. (Julio de 2013). *EBSCOhost*. Obtenido de EBSCOhost:
<http://eds.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=cb2790b3-e9b3-4403-a7c1-5a9e132b467b%40sessionmgr113&vid=6&hid=117>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (s.f.). Recuperado el 25 de Octubre de 2015, de Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura: <http://www.fao.org/colombia/es/>

PROA. (s.f.). Recuperado el 25 de Septiembre de 2015, de PROA: <http://carnesproa.com/>

SUGANADO.COM. (s.f.). Recuperado el 27 de Septiembre de 2016, de SUGANADO.COM:
http://www.suganado.com/cat_ver_producto.php?id_catalogo_producto=12209&id_catalogo_categoria=26

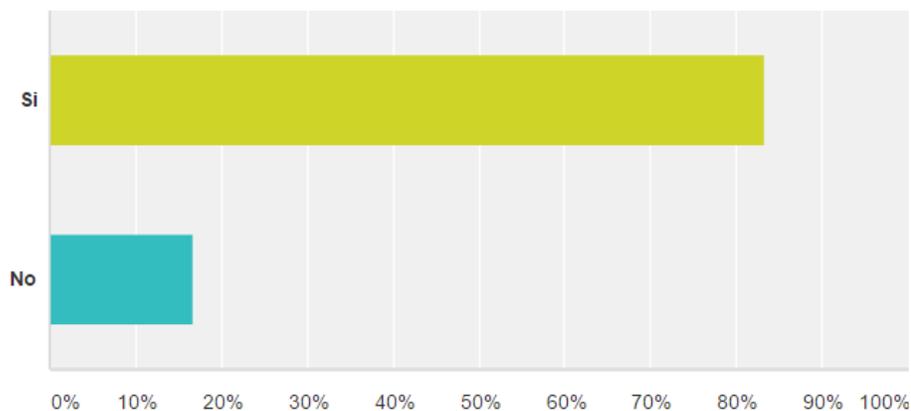
Union of Concerned Scientists. (s.f.). Recuperado el 24 de Octubre de 2015, de Union of Concerned Scientists:
http://www.ucsusa.org/food_and_agriculture/solutions/advance-sustainable-agriculture/sustainable-agriculture.html#.Viw-en4vfl

10. ANEXOS

Datos sacados de una encuesta realizada a través de la herramienta Survey Monkey con una muestra de 100 encuestados.

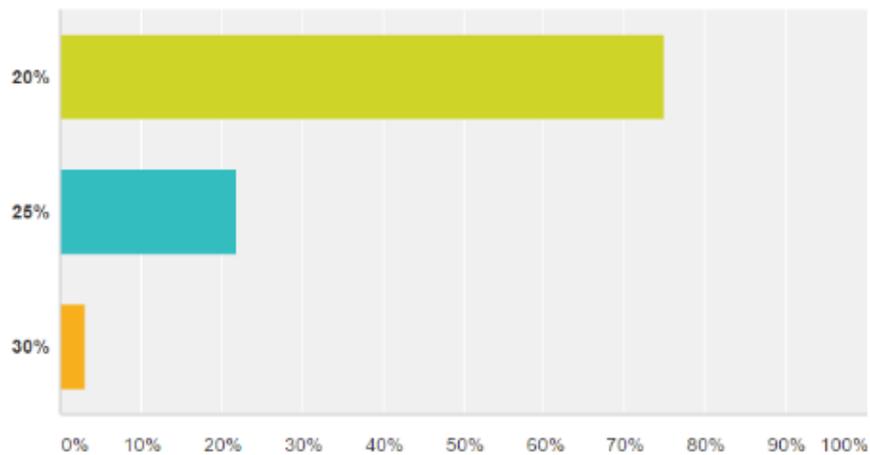
¿Estaría dispuesto a pagar un precio más alto por el consumo de carne procesada en condiciones completamente orgánicas?

Respondido: 100



¿Cuánto más?

Respondido: 96 Omitidos: 4



¿Le interesa saber de dónde proviene la carne que está consumiendo y qué trato tuvo el animal antes y durante su sacrificio?

Respondido: 100

