

EVALUACIÓN TÉCNICA Y ECONÓMICA DE LA EMPRESA
GANADERIA MI TESORITO S.A.S.

KAROL EMILCE HURTADO HERRERA



UNIVERSIDAD NACIONAL Y A DISTANCIA UNAD
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS
Y DE NEGOCIOS- ECACEN CEAD
POPAYÁN
2015

**EVALUACIÓN TÉCNICA Y ECONÓMICA DE LA EMPRESA
GANADERIA MI TESORITO S.A.S.**

KAROL EMILCE HURTADO HERRERA

**Trabajo de Grado Modalidad Proyecto Aplicado para Optar por el Título de
Especialista en Gestión de Proyectos**

**UNIVERSIDAD NACIONAL Y A DISTANCIA UNAD
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS
Y DE NEGOCIOS- ECACEN CEAD
POPAYÁN
2015**

Tabla de Contenido

	Pág.
Introducción	13
1. Justificación	14
2. Planteamiento del problema.....	15
3. Formulación del problema	16
4. Objetivos	17
4.1 <i>Objetivo General</i>	17
4.2 <i>Objetivos Específicos</i>	17
5. Marco Referencial	18
5.1 <i>Misión</i>	19
5.2 <i>Visión</i>	19
5.3 <i>Objetivo Principal</i>	19
5.4 <i>Objetivos Específicos</i>	20
5.5 <i>Valores</i>	21
5.6 <i>Constitución de la Empresa y Aspectos Legales</i>	21
5.7 <i>Principales beneficios de las S.A.S.</i>	21
5.8 <i>Constitución de la Empresa</i>	22
5.9 <i>Estructura Organizacional</i>	22
5.9.1 <i>Administrador</i>	22
5.9.2 <i>Operarios.</i>	22
6. Marco Teórico	24
6.1 <i>Evaluación de Proyectos</i>	24
6.1.1 <i>Fondo Emprender.</i>	24
6.1.2 <i>Fondo financiero de proyectos de desarrollo (FONADE)</i>	25
6.1.3 <i>El fenómeno del niño</i>	25

6.1.4	<i>Los subpáramos y los páramos</i>	25
6.1.5	<i>Índice de Desarrollo Humano IDH</i>	25
6.1.6	<i>Índice de Desarrollo Humano IDH de Silvia Cauca</i>	25
6.1.7	<i>Índice de Desarrollo Humano IDH de Cajibío Cauca</i>	26
6.1.8	<i>La Ganadería de leche en Colombia y en el departamento del Cauca</i>	27
6.1.9	<i>La Leche</i>	28
6.1.9.1	<i>Aspectos nutricionales</i>	28
6.1.9.2	<i>Valor de la leche para la salud</i>	29
6.1.9.3	<i>Beneficios de la leche</i>	30
6.1.10	<i>Enfermedades carenciales</i>	31
6.1.10.1	<i>Hipocalcemia en bovinos</i>	31
6.1.10.2	<i>Hipofosfatemia en bovinos</i>	31
6.1.10.3	<i>Hipomagnesemia en bovinos</i>	31
6.1.11	<i>Pastos y Forrajes</i>	32
6.1.11.1	<i>Pasto kikuyo</i>	32
6.1.11.2	<i>Brachiaria decumbes</i>	32
6.1.11.3	<i>Estrella africana</i>	32
6.1.11.4	<i>Maní forrajero (Arachis pintoi)</i>	33
6.1.12	<i>Buenas prácticas ganaderas (BPG)</i>	33
6.1.13	<i>Estados Financieros</i>	34
6.1.13.1	<i>Balance General</i>	34
6.1.13.2	<i>Estado de Resultados</i>	34
6.1.14	<i>Indicadores Financieros</i>	34
6.1.14.1	<i>Tasa Interna de retorno o rentabilidad (TIR)</i>	34
6.1.14.2	<i>Valor presente neto (VPN)</i>	34
6.1.14.3	<i>El Periodo de recuperación de la inversión (PRI)</i>	35
7.	Metodología	36
7.1	<i>Técnicas de recolección de información</i>	36
7.1.1	<i>Entrevista semi-estructurada</i>	36
7.1.2	<i>Visita técnica a la empresa Ganadería mi Tesorito S.A.S.</i>	36
7.1.3	<i>Análisis de los registros de producción de leche</i>	37

7.1.4	<i>Análisis de los estados financieros.....</i>	37
7.2	<i>Cronograma de Actividades.....</i>	38
8.	<i>Presupuesto.....</i>	39
9.	<i>Resultados</i>	40
9.1	<i>Evaluación técnica.....</i>	40
9.1.1	<i>Finca el Alto del Calvario, Silvia - Cauca.....</i>	40
9.1.2	<i>Finca el Albergue ubicada en el municipio de Cajibío Cauca</i>	46
9.1.3	<i>Análisis técnico comparativo de la Empresa Ganadería Mi Tesorito S.A.S.</i>	53
9.1.4	<i>Análisis comparativo de la producción de leche entre lo proyectado en el plan de negocios Fondo Emprender- FONADE y lo ejecutado en el año 1 (2014).....</i>	54
10.	<i>Análisis Financiero.....</i>	55
10.1	<i>Exigencias de cumplimiento del plan de negocios presentado al Fondo Emprender y aprobado por FONADE.....</i>	55
10.1.1	<i>Presentación de proyección financieras exigidos por Fondo Emprender- FONADE.....</i>	55
10.1.2	<i>Presentación de proyección de ventas exigidos por FONADE.....</i>	56
10.1.3	<i>Presentación de indicadores de gestión exigidos por FONADE.....</i>	56
10.2	<i>Evaluación financiera del primer año de ejecución de la Empresa Ganadería mi Tesorito S.A.S.....</i>	57
10.2.1	<i>Balance general y Estado de resultados de la empresa Ganadería mi Tesorito S.A.S a 31 de diciembre del año 2014</i>	57
10.2.2	<i>Presentación del Análisis vertical del Balance General y Estado de Resultado de la empresa Ganadería mi Tesorito S.A.S a Diciembre 31 del año 2014.....</i>	59
10.2.3	<i>Presentación del punto de equilibrio de la empresa Ganadería mi Tesorito S.A.S año1 (2014)</i>	61

10.2.4	<i>Presentación del Flujo de caja de la empresa Ganadería mi Tesorito S.A.S a Diciembre del año 2014</i>	62
10.2.5	<i>Razones Financieras de la Empresa Ganadería mi Tesorito S.A.S a Diciembre del año 2014</i>	63
10.2.6	<i>Análisis comparativo entre lo proyectado en el plan de negocios año 1 (2012) y lo ejecutado en el año 1 (2014)</i>	64
10.2.7	<i>Análisis comparativo de los indicadores de gestión entre lo proyectado en el plan de negocios Fondo Emprender- FONADE y lo ejecutado en el año 1 (2014)</i>	66
11.	Conclusiones	69
12.	Recomendaciones	71
	Bibliografía	72
	Anexos	76

Lista de Fotografías

	Pág.
Fotografía 1. Potreros, con poca disponibilidad de pastos.....	40
Fotografía 2. Forraje verde disponible, pasto mal estado	41
Fotografía 3. Capacidad de carga animal, menos de un animal.....	42
Fotografía 4. Recuperación de potreros alrededor de 3 meses por hectárea.....	43
Fotografía 5. Instalaciones no aptas para las Buenas Practicas Ganaderas (BPG)	44
Fotografía 6. Forraje verde disponible	46
Fotografía 7. Pasto condiciones	48
Fotografía 8. Capacidad de carga 4 animales por hectárea.....	49
Fotografía 9. Recuperación de Potreros en mes y medio.....	50
Fotografía 10. Instalaciones aptas para las.....	51

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Ficha Técnica de la empresa Ganadería mi Tesorito S.A.S.....	23
Tabla 2. Aporte Nutricional de la Leche	29
Tabla 3. Cronograma de actividades realizadas para el desarrollo del trabajo	38
Tabla 4. Presupuesto necesario para el desarrollo del trabajo	39
Tabla 5. Inventario Inicial del hato lechero de la empresa Ganadería mi Tesorito S.A.S.	45
Tabla 6. Registros de producción de leche finca Alto del Calvario.....	45
Tabla 7. Registros de producción de leche finca el Albergue.....	52
Tabla 8. Comparación técnica entre la finca el Alto del Calvario y la finca el Albergue	53
Tabla 9. Comparación de la producción de leche entre lo proyectado en el plan de negocios y lo ejecutado en el año1 (2014).....	54
Tabla 10. Indicadores financieros exigidos por Fondo Emprender –FONADE proyectado a 5 años.	55
Tabla 11. Proyección de ventas exigidos por el Fondo Emprender-FONADE proyectado a 5 años	56
Tabla 12. Indicadores de Gestión exigidos por Fondo Emprender- FONADE.	56
Tabla 13. Balance general año 1 (2014).....	57
Tabla 14. Estado de resultados año 1 (2014).	58
Tabla 15. Análisis vertical del Balance General año 1(2014).....	59
Tabla 16. Análisis vertical del Estado de Resultados año 1(2014).....	60
Tabla 17. Punto de equilibrio en unidades y en pesos del año 1 (2014) de la empresa Ganadería mi Tesorito S.A.S.pe	61
Tabla 18. Flujo de caja del año de 1(2014) de la empresa Ganadería mi Tesorito S.A.S.....	62
Tabla 19. Razones Financieras del año 1 (2014) Empresa Ganadería mi Tesorito S.A.S.....	63

Tabla 20. Análisis comparativo de los criterios de decisión entre lo proyectado y lo ejecutado en el año 1 (2014).....	64
Tabla 21. Comparación de los indicadores de gestión	66

Lista de Anexos

	Pág.
Anexo A. Carta al fondo financiero de proyectos de desarrollo	77
Anexo B. Informe y aval, Centro Agropecuario Regional Cauca.....	78
Anexo C. Descripción de Empleos Generados	79
Anexo D. Descripción de Eventos de Mercadeo	80
Anexo E. Términos de referencia para la condonación de los recursos financiados Fondo Emprender - FONADE.....	81

Dedicatoria

A Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante toda mi vida .

Agradecimientos

Agradezco a todas y cada una de las personas con quienes compartí esta experiencia formativa.

Un reconocimiento muy especial al doctor Rene Hurtado profesor titular de la Universidad del Cauca y a los profesores de la Universidad Nacional y a Distancia UNAD Andrey Galvis y Concepción Barreda porque me guiaron durante el proceso, su experiencia, su ayuda y sus consejos fueron determinantes.

Introducción

El desarrollo del trabajo aplicado a la empresa *Ganadería mi Tesorito S.A.S.* ubicada en el municipio de Cajibío Cauca se realizó con el fin de sustentar a través de datos y registros, indicadores técnicos y económicos las causas por las cuales la empresa no ha logrado alcanzar los indicadores de gestión en producción y ventas y el indicador de ejecución de la empresa en el municipio aprobado.

Estos indicadores se constituyen en herramientas esenciales que contienen información de gran relevancia para los evaluadores de FONADE quienes determinan la condonación de los recursos asignados por el Fondo Emprender para la puesta en marcha de la organización.

A lo largo del texto se dan a conocer los motivos que impulsaron el traslado de la unidad productiva del municipio de Silvia al municipio de Cajibío, decisión que se tomó con el fin de proteger los semovientes que son patrimonio de la empresa y de esta manera alcanzar los objetivos propuestos en el plan de negocios presentado y aprobado por el Fondo Emprender- FONADE en agosto de 2012.

La empresa *Ganadería Mi Tesorito S.A.S* ha demostrado que a pesar de las dificultades por las que atravesó al inicio del año 2014 ha ido alcanzando el punto de equilibrio y generando rentabilidad para la misma.

En este proceso el representante legal de la empresa solicitó la consultoría empresarial, servicio prestado por una persona independiente, calificada en la identificación e investigación de problemas dentro de la empresa S.A.S., con el fin de proponer alternativas de solución.

La metodología que se aplicó en el trabajo fue la investigación descriptiva cuantitativa lo que implica explicar de manera detallada, las características y los problemas de la empresa estudiada a través del análisis de la información.

1. Justificación

Debido que la empresa *Ganadería mi Tesorito S.A.S* no ha logrado que se le condone los recursos se hace necesario la realización de una evaluación técnica y económica que permita establecer las causas por la cuáles la empresa no ha alcanzado los indicadores de gestión en producción y ventas y el indicador de ejecución de la empresa en el municipio aprobado.

A partir de dicha evaluación se pretende plantear diferentes alternativas de solución que conlleven a la condonación de los recursos asignados por el Fondo Emprender-FONADE para la puesta en marcha y evitar que entre en un proceso de cobro jurídico, ya que es una empresa proyectada a generar empleo y bienestar social mejorando de esta manera el Índice de Desarrollo Humano (IDH) en la región, además la empresa puede destacarse por procesos de innovación y competitividad, la producción del leche es una de las actividades económicas más representativas dentro del sector agropecuario del municipio de Cajibío.

El presente trabajo busca poner en práctica los conocimientos adquiridos en la especialización Gestión de Proyectos en pro de la empresa *Ganadería mi Tesorito S.A.S*.

Proporcionando elementos de juicio que le permita a los evaluadores de FONADE continuar con el proceso de condonación de los recursos asignados para la puesta en marcha de la organización.

2. Planteamiento del problema

La empresa *Ganadería mi Tesorito S.A.S.*, es una empresa financiada por el Fondo Emprender-FONADE mediante el plan de negocio aprobado en el 2012, donde se plantea una producción de 100.650 litros de leche cruda y ventas por el valor de \$ 80.520.000 en el primer año. La empresa no ha logrado alcanzar los indicadores de gestión en producción y ventas y el indicador de ejecución de la empresa en el municipio aprobado, proyectados en el documento escrito que se presentó para la consecución del recurso financiero. Por eso se hace necesario hacer un análisis que permita describir las causas para que dichos objetivos no se cumplieran tal como estaba previsto en el plan de negocios.

3. Formulación del problema

¿Cuáles son las causas que inciden en que la empresa *Ganadería mi Tesorito S.A.S.* no haya alcanzado hasta el momento los indicadores de gestión en producción y ventas y el indicador de ejecución de la empresa en el municipio aprobado para la condonación de los recursos asignados por el fondo emprender?

4. Objetivos

4.1 Objetivo General

Realizar una evaluación técnica y económica de la empresa Ganadería *mi Tesorito* S.A.S.

4.2 Objetivos Específicos

Verificar las condiciones de producción de la empresa Ganadería *mi Tesorito* S.A.S en cada predio.

Analizar los registros de producción con el propósito de medir los impactos del cambio de ubicación de la empresa.

Comparar los estados financieros proyectados en el plan de negocios y los estados financieros ejecutados hasta el momento de la realización del estudio.

5. Marco Referencial

La empresa *Ganadería mi Tesorito S.A.S.* es una empresa productora y comercializadora de leche, empresa financiada por el Fondo Emprender – FONADE a través del plan de negocio aprobado por el valor de \$ 85.669.000 y presentado por el señor William Eduardo Villani Jambo en el mes de agosto del año 2012 y quien se desempeña en el momento como representante legal de la empresa con número de Nit: 90590847-6.

La empresa inicialmente quedaría ubicada en la vereda Buena Vista resguardo de Pitayo, municipio de Silvia - Cauca, pero cuando se solicitaron los documentos al Cabildo como requisito para la legalización de la empresa, el señor Gobernador del Resguardo no autorizó el arrendamiento del predio, manifestando que son territorios ancestrales. Motivo por el cual FONADE no permitió la puesta en marcha de la empresa en territorios indígenas, posteriormente se ubicó para el desarrollo del proyecto una finca denominada: Alto del Calvario corregimiento de Usenda del mismo municipio, predio que no pertenece ni se encuentra en territorio indígena, donde finalmente se estableció la empresa.

Debido a la fuerte sequía que se presentó en los primeros meses del año 2014 generada por el Fenómeno del Niño, fue muy difícil alcanzar los indicadores de producción y ventas con el que fue aprobado el plan de negocios ya que la empresa pasó por las siguientes dificultades durante la etapa de ejecución.

- La empresa no alcanzaba el volumen de litros de leche proyectados debido a la precaria situación en la alimentación de los semovientes en la finca el Alto del Calvario, el predio no contaba con pastos óptimos para la alimentación debido a que los pastos se secaron y el agua empezó a escasear considerablemente.

- Los animales se encontraban en un nivel 2 de desnutrición afectando la producción de leche y la sanidad de los animales.

Teniendo en cuenta el riesgo en el desarrollo y continuidad de la empresa el representante legal tomó la decisión de trasladar la empresa a la finca el Albergue en el municipio de Cajibío.

La finca el Albergue además de contar con pastos y forrajes de alta calidad para la alimentación del ganado también cuenta con la infraestructura adecuada para dicha explotación.

Después de haber realizado el traslado, iniciando actividades en este lugar con muy buenos resultados, FONADE notificó al representante legal de empresa que no se podía realizar el traslado ya que no cumplía con los indicadores de IDH.

Indicador que no ha permitido la condonación de los recursos, aún después de haber ido superando las dificultades mencionadas.

Para el plan de negocios de la *Ganadería mi Tesorito S.A.S.* se construyó la misión, visión, se establecieron los objetivos de la empresa y los valores corporativos, igualmente se eligió tipo de empresa para su legalización y las características principales y la estructura organizacional. A continuación se describen estos elementos:

5.1 Misión

Contribuir al progreso del sector agroindustrial en el municipio de Silvia- Cauca, mediante la realización de diligencias comerciales afines a la ganadería que a través de un marco ético, legal y un compromiso empresarial y ambiental, logre el desarrollo integral de las personas dedicadas a esta actividad y su núcleo familiar, trabajando con la tecnología apropiada y un talento humano idóneo, comprometido con los principios cooperativos.

5.2 Visión

En el 2020 la empresa *Ganadería mi Tesorito S.A.S.* será una empresa reconocida, posicionada y comprometida con el desarrollo del sector agroindustrial y de las actividades complementarias, para el bienestar social y económico de la población del municipio de Silvia-Cauca, tratando de implementar oportunamente los cambios de paradigmas que exige el mercado a nivel nacional e internacional.

5.3 Objetivo Principal

Establecer una empresa productora y comercializadora de leche en el Municipio de Silvia, Vereda Buena Vista resguardo de Pitayo , con un núcleo de vacas Jerhol de alta calidad lechera, con procesos innovadores en el sector y la región al aplicar el sistema de producción semi-estabulado.

Además de la implementación de la alfalfa mejorada como banco de proteína y un sistema de reproducción bovina con semen sexado único en la región, convirtiéndose de

esta manera en una ganadería innovadora con una mayor rentabilidad, sostenibilidad y competitividad en el municipio y el departamento.

5.4 *Objetivos Específicos*

- Adquirir 15 vacas de segundo parto en producción raza Jerhol e inseminarlas, utilizando semen sexado de los mejores toros Jersey canadienses, para garantizar de esta manera un excelente rendimiento en producción en cuanto a la cantidad y calidad de conformación nutritiva de la leche.
- Aumentar la competitividad de la Ganadería “mi Tesorito” mediante la optimización de cada uno los procesos productivos, para lograr una ganadería eficiente.
- Establecer una unidad de producción ecológica en donde se aproveche racional y eficientemente los recursos naturales en las 4 hectáreas disponibles en la finca, a través de la buena manutención de las pasturas presentes en la finca y el correcto establecimiento del pasto de corte brasilero y el banco de proteína de alfalfa, para que de este modo se obtenga un mayor rendimiento de corte en kilogramos por hectárea.
- Mejorar la calidad de vida de las personas propietarias de la finca mediante la generación de 5 empleos directos, dignos y estables.
- Implementar un sistema de Tecnología de la Información y la Comunicación (TICS) en la *Ganadería mi Tesorito S.A.S.* y de esta manera llevar un control permanente de los procesos productivos de la empresa.
- Utilizar el sistema de producción semi-intensiva que vaya de la mano con el cuidado de los recursos agua y suelo ya que ambientalmente es una opción sostenible frente a explotaciones tradicionales que existen en la vereda.
- Conservar y mantener la reserva de agua presente en la finca, mediante la reforestación de un área aproximada de 2000 metros cuadrados, beneficiando la producción de este vital recurso necesario para el consumo de los animales y el sistema de riego de los pastos.
- Aprovechar y utilizar los remanentes de las vacas (estiércol, orina y ripio del pasto) producto de la estabulación del ganado, para producir abonos orgánicos para la fertilización de los cultivos generados en el mismo predio, reduciendo en un 60% los costos por fertilización del forraje verde disponible.

5.5 *Valores*

Compromiso: Aceptamos el reto con el desarrollo empresarial y comunitario.

Entusiasmo: Trabajamos con amor y alegría para el logro de objetivos comunes.

Nobleza: Procedemos con humildad y sencillez.

Transparencia: Actuamos siempre con integridad y honestidad.

Respeto: Exaltamos el trato digno con nuestro entorno.

Amabilidad: Tratamos con reconocimiento y decoro a los demás.

Lealtad: Somos fieles a los principios que fundamentan nuestra actividad

5.6 *Constitución de la Empresa y Aspectos Legales*

La empresa *Ganadería mii Tesorito S.A.S.* se constituyó en una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), por contar con múltiples ventajas que facilitan la iniciación y desarrollo de la actividad empresarial “*Ganadería Mi Tesorito S.A.S*”

5.7 *Principales beneficios de las S.A.S.*

- Reducción de trámites y costos de escrituración.
- Se puede ampliar o reducir el número de accionistas de acuerdo a lo que convenga.
- Se elimina la responsabilidad laboral y tributaria que recae sobre los socios de las sociedades limitadas.
- El objeto social de la sociedad puede ser abierto, es decir, que puede hacer todo aquello que no esté prohibido por la ley, si así se determina en los estatutos.
- El pago del capital social se puede pactar dentro de los estatutos sociales, sin que pase de 2 años.
- El voto puede ser singular o múltiple.
- No es obligatorio tener algunos órganos corporativos. Esto implica una posible reducción en los costos que demandan algunos cuerpos colegiados de las sociedades.
- En caso de disolución se facilita con la ampliación del plazo a 18 meses.
- Para pequeñas empresas. no se requiere revisor fiscal.

5.8 Constitución de la Empresa

La sociedad por acciones simplificada podrá constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes sólo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes. El o los accionistas no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad.

5.9 Estructura Organizacional

La estructura organizacional de la empresa está conformada por:

5.9.1 Administrador.

Es el representante legal del negocio, debe tener experiencia y perfil en el sector ganadero lechero además de estar al frente de la gestión de cada una de los procesos productivos que se consolidan y de la parte legal del hato, tanto de impuestos y declaraciones y formalizando la adquisición de nuevos contratos para el crecimiento y desarrollo del hato ganadero.

Funciones:

- Promocionar y dar a conocer el negocio para adquirir nuevos clientes.
- Establecer y crear políticas gerenciales y administrativas que permitan que el negocio crezca y no se estanque.
- Evaluar el desempeño de los operarios que laboran buscando el desarrollo productivo y competitivo de la ganadería.

5.9.2 Operarios.

Deberán estar al tanto de todas las actividades del pastoreo y el sistema semi-intensivo de las vacas para que la producción de leche sea siempre constante y evitar inconvenientes con la producción diaria, supervisando la calidad de cada uno de los procesos, los operarios deberán tener la experiencia suficiente para desempeñar eficientemente sus actividades, como los son el pastoreo y el ordeño que son de exclusivo contacto con los animales para mantenerlos en óptimo nivel, así como de la buena manutención de las diferentes forrajes en todos sus procesos.

5.9.3 Ficha Técnica de la empresa Ganadería mi Tesorito S.A.S presentada Fondo Emprender- FONADE

Tabla 1.

Ficha Técnica de la empresa Ganadería mi Tesorito S.A.S.

Nombre de la empresa: Ganadería Mi Tesorito S.A.S.		Nit. 90590847-6
Dirección: Alto Del Calvario- Silvia Cauca	Tel:3147697117	E-mail: ganaderíamitesoritoS.A.S.@hotmail.com
Sector económico al cual pertenece la empresa: Agropecuario		
Representante Legal: Willian Eduardo Villani Jambo		Cédula No: 10757108 de Popayán
Coordinador del Proyecto en la empresa: Mónica Eliana Muñoz		
Cargo: Gestor de Emprendimiento SENA		Profesión: Administrador de Empresas
E-mail: monicaeliana@misena.edu.co		Tel: 3008313637

Fuente: Plan de negocios ganadería Mi Tesorito S.A.S (2012)

6. Marco Teórico

6.1 Evaluación de Proyectos

Para Amburu (2001) la evaluación de proyectos es un proceso por el cual se determina el establecimiento de cambios generados por un proyecto a partir de la comparación entre el estado actual y el estado previsto en su planificación. Es decir, se intenta conocer qué tanto un proyecto a logrado cumplir sus objetivos o bien qué tanta capacidad poseería para cumplirlos. En una evaluación de proyectos siempre se produce información para la toma de decisiones, por lo cual también se le puede considerar como una actividad orientada a mejorar la eficacia de los proyectos en relación con sus fines, además de promover mayor eficiencia en la asignación de recursos. En este sentido, cabe precisar que la evaluación no es un fin en sí misma, más bien es un medio para optimizar la gestión de los proyectos.

La evaluación económica es un método de análisis útil para adoptar decisiones racionales ante diferentes alternativas. Es frecuente confundir la evaluación económica con el análisis o evaluación financiera. En este segundo caso se considera únicamente la vertiente monetaria de un proyecto con el objetivo de considerar su rentabilidad en términos de flujos de dinero. Mientras que la evaluación económica integra en su análisis tanto los costes monetarios como los beneficios expresados en otras unidades relacionadas con las mejoras en las condiciones de vida de un grupo. Podemos hablar entonces de rentabilidad o beneficios de tipo social (Miranda, 2005)

6.1.1 Fondo Emprender.

El Fondo Emprender es una cuenta independiente y especial adscrita al Servicio Nacional de Aprendizaje -SENA- y reglamentado por el Decreto 934 de 2003, cuyo objeto exclusivo es financiar iniciativas empresariales que provengan y sean desarrolladas por aprendices o asociaciones entre aprendices, practicantes universitarios o profesionales. Deben haber desarrollado su proceso de formación o estar en instituciones reconocidas por el Estado (Fondo Emprender, 2012).

6.1.2 Fondo financiero de proyectos de desarrollo (FONADE)

Es una empresa industrial y comercial del Estado de carácter financiero, vinculada al Departamento Nacional de Planeación, que a través de conceptos y soportes exigidos por la entidad emiten juicios de condonación o no condonación. (Fonade, 2013).

6.1.3 El fenómeno del niño

El Niño es un fenómeno meteorológico que se da en el Pacífico, cuyo origen mantiene relación con el nivel de la superficie oceánica y sus anomalías térmicas. Es un fenómeno de grandes repercusiones sobre la vida tanto del océano como del continente, y en el mundo entero, ya que conlleva fuertes sequías e inundaciones. (Caicedo, 2007).

6.1.4 Los subpáramos y los páramos

Son espacios muy importantes para los ecosistemas y ecología de una región, esto es debido a que en ellos se encuentran una gran variedad de fauna y flora. Pero además son zonas de mucha protección ecológica. Los páramos y subpáramos se encuentran alrededor de los 2800 msnm hasta los 5000 msnm, por lo tanto, estos son espacios donde el clima es muy frío con temperaturas que pueden llegar debajo de los 0 grados centígrados, por lo cual es una zona donde hay que estar bien abrigados, también es una zona de mucha niebla y lloviznas (Banco de Occidente, 2001).

6.1.5 Índice de Desarrollo Humano IDH.

Según Papillon (2006) el IDH es un indicador creado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) con el fin de determinar el nivel de desarrollo que tienen los países del mundo. Para esto, el IDH tiene en cuenta tres variables: Esperanza de vida al nacer, Educación, PIB per Cápita (a paridad de poder adquisitivo).

6.1.6 Índice de Desarrollo Humano IDH de Silvia Cauca.

Según datos del Ministerio del Trabajo (2013) Silvia ha presentado un avance como quiera que el índice de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) a caído desde cuando la cifra de 1993 se situaba en 80% a un valor de 50,29% en el 2010 (aunque a nivel rural el

mismo año era de 56%). Y si bien no se cuenta con otros indicadores alternativos para evaluar las condiciones de pobreza.

El departamento de Silvia a nivel del Cauca el IDH aún dista de un nivel óptimo en tanto se sitúa en 73%, mientras que el indicador de pobreza multidimensional, y si se toma la capital del Departamento como un referente de comparación, 36,1% de la población aún está bajo condiciones de pobreza; 9,2% bajo pobreza extrema, mientras que la distribución del ingreso medida por el GINI (Índice de concentración del ingreso 1 entre individuos de una región en un determinado periodo) es de 0,501.

6.1.7 Índice de Desarrollo Humano IDH de Cajibío Cauca.

Según datos del Ministerio de Protección Social (2010) el IDH de Cajibío Cauca es el siguiente:

Esperanza al nacer hombres 71,5 mujeres 77,1; total: 74,2

Nivel Educativo:

- ✓ Tasa de analfabetismo en mayores de 15 años: 8,4%
- ✓ Cobertura neta de niños de 7 a 11 años Educación Básica Primaria : 84,8%
- ✓ Cobertura neta de niños de 12 a 15 años en Educación Básica Secundaria : 66,9%

Media: 38,5% Nivel de Ingresos.

- ✓ Producto Interno Bruto per cápita US\$ corrientes proyección para 2007 : 3.593,0
- ✓ Tasa de crecimiento anual del PIB (%) estimada 2007 : 97,0%
- ✓ Razón de ingreso 20% superior sobre 20% inferior (2005) : 21,3%
- ✓ Proporción de población bajo línea nacional de pobreza en 2006 : 45,0%
- ✓ Tasa de desempleo a diciembre de 2007: 11,1%
- ✓ Inflación: Crecimiento anual del índice de precios al consumidor en 2007 5,6%
- ✓ Índice de desarrollo humano en 2004 : 0,7%

- ✓ Índice de condiciones de vida en 2005
- ✓ Total: 78,8% ,Urbana (2004) 84,4, Rural (2004) : 60,7%

6.1.8 La Ganadería de leche en Colombia y en el departamento del Cauca.

La producción de leche es una de las actividades económicas más representativas dentro del sector agropecuario después de la producción de carne participa con 11% dentro del total de producción agropecuaria a nivel nacional (Llano & Duarte, 2010).

Este crecimiento continuo de la productividad, las mejoras en los procesos de producción, recolección, han beneficiado a las grandes industrias del sector, que no solo se ha encargado de realizarle el proceso industrial a la leche como homogenización, pasteurización y ultra pasteurización, sino que ha creado nuevos productos lácteos con diferentes valores agregados, dentro de los cuales adicionan vitaminas, suplementos para la digestión y una gran variedad de sabores y valores agregados (Llano & Duarte 2010).

La industria láctea colombiana se ha ratificado como líder en la CAN (Comunidad Andina de Naciones) y aparece como el sector más grande de los dedicados a la elaboración de alimentos y bebidas lácteas en el país. Este sector en los últimos años ha generado más de 950.000 empleos equivalentes al 25% del total generado por el sector agropecuario. Con la apertura del TLC (Tratado de Libre Comercio) de Colombia con E.E.U.U se generan nuevas oportunidades de negocios, demandando más cantidad de materia prima para la elaboración de derivados lácteos (Llano & Duarte 2010).

La ganadería de leche especializada representa una de las actividades más importantes en el departamento del Cauca, no sólo por sus aportes directos en la alimentación, sino además por todas aquellas actividades derivadas a partir de la transformación de sus productos. Esto demuestra que la actividad lechera no sólo realiza aportes directos a la economía, a través de la generación de empleo y utilidades al sector rural, sino aportes indirectos a través de la producción industrial. Se ha basado en el aumento del inventario ganadero y del área ocupada, mientras que la productividad media continua estancada, no permitiendo el desarrollo de la competitividad de la ganadería; el sacrificio como indicador de los rendimientos del sistema de producción de carne bovina.

6.1.9 La Leche

Según Flores (2011) la leche es un alimento básico que tiene la función primordial de satisfacer los requerimientos nutricionales del recién nacido. Y lo consigue gracias a su mezcla en equilibrio de proteínas, grasa, carbohidratos, sales y otros componentes menores dispersos en agua. Nutricionalmente presenta una amplia gama de nutrientes (de los que sólo el hierro está a niveles deficitarios) y un alto aporte nutricional en relación con el contenido en calorías; hay buen balance entre los constituyentes mayoritarios: grasa, proteínas y carbohidratos. Los productos lácteos derivados pueden cubrir tanto diferentes hábitos de consumo como muy distintos usos de interés nutricional.

6.1.9.1 Aspectos nutricionales.

✓ Proteínas.

La leche de vaca contiene de 3,5 por ciento de proteínas, distribuida en caseínas, proteínas solubles o sustancias nitrogenadas no proteicas. Son capaces de cubrir las necesidades de aminoácidos del hombre y presentan alta digestibilidad y valor biológico. Además del papel nutricional, se ha descrito su papel potencial como factor y modulador del crecimiento.

✓ Agua.

Dispone un 88% de agua.

✓ Lípidos.

Figuran entre los constituyentes más importantes de la leche por sus aspectos económicos y nutritivos y por las características físicas y organolépticas que se deben a ellos. La leche entera de vaca se comercializa con un 3,5 por ciento de grasa, lo cual supone alrededor del 50% de la energía suministrada. Los componentes fundamentales de la materia grasa son los ácidos grasos, ya que representan el 90% de la masa de los glicéridos.

Los ácidos grasos son saturados e insaturados:

✓ Azúcares.

La lactosa es el único azúcar que se encuentra en la leche en cantidad importante (4,5%) y actúa principalmente como fuente de energía. Se ha observado un efecto estimulante de la lactosa en la absorción de calcio y otros elementos minerales de la leche.

✓ **Sustancias minerales.**

La leche de vaca contiene alrededor de 1% de sales. Destacan calcio y fósforo. El calcio es un macronutriente de interés, ya que está implicado en muchas funciones vitales por su alta biodisponibilidad así como por la ausencia en la leche de factores inhibidores de su absorción.

✓ **Vitaminas.**

Es fuente importante de vitaminas para niños y adultos. La ingesta recomendada de vitaminas del grupo B (B1, B2 y B12) y un porcentaje importante de las A, C y ácido pantoténico se cubre con el consumo de un litro de leche.

Tabla 2.

Aporte Nutricional de la Leche

Variable de Calidad		ago-11	ago-12
REGIÓN 1	PROTEÍNA	3,09	3,07
	GRASA	3,64	3,63
	SÓLIDOS TOTALES	12,03	11,97
REGIÓN 2	PROTEÍNA	3,44	3,34
	GRASA	3,93	3,91
	SÓLIDOS TOTALES	12,67	12,61
NACIONAL	PROTEÍNA	3,12	3,10
	GRASA	3,69	3,66
	SÓLIDOS TOTALES	12,25	12,19

Fuente Jaramillo, A. & Areiza, A. (2012)

6.1.9.2 Valor de la leche para la salud.

La leche de vaca es uno de los alimentos más completos y se encuentra universalmente incorporada a la dieta humana. Sus características nutritivas se asocian al correcto crecimiento y desarrollo de niños y jóvenes, tal vez, como una especie de continuidad de las propiedades atribuibles a la lactancia materna.

✓ La Universidad de Wisconsin en Estados Unidos mostró como los niños que consumen menos de un vaso de leche diarios tienen el doble de riesgos de sufrir fracturas óseas que aquellos que al menos duplican esa ingesta.

✓ Esta misma Universidad demostró que el calcio proveniente de los lácteos ayuda a bajar la presión arterial en aproximadamente un tercio en las personas que sufren hipertensión, como coadyuvante de la medicación antihipertensiva. La conclusión a la que arribaron da cuenta que, los pacientes experimentaron un descenso significativo en sus niveles de presión sanguínea, mientras que aquellos que sólo tomaban la medicación no corregían sus niveles de presión.

✓ Interviene en la correcta formación ósea, dentaria, y la prevención de osteoporosis. El aporte de proteínas de fácil asimilación, grasas, hidratos de carbono, vitaminas y minerales resultan indispensables para un correcto balance nutricional.

✓ Entre las vitaminas que contienen los lácteos se destaca la vitamina A, también conocida como la vitamina anti-infecciosa, y la vitamina D, que favorece la absorción del calcio y la mineralización ósea, y cuyo déficit en la dieta infantil produce raquitismo.

✓ En la Universidad de Oakland, en Nueva Zelanda, otro grupo de investigadores encontró que el calcio mejora los niveles de los lípidos en sangre. La administración de 1000 mg de calcio (como citrato), aumentaba los niveles del colesterol HDL, que tiene efectos protectores para las arterias, y disminuye los niveles del colesterol LDL, o sea el más dañino. (Jaramillo, A. & Areiza, A. 2012)

6.1.9.3 Beneficios de la leche

Los beneficios de la leche son:

✓ Es un alimento valioso, casi completo, su única deficiencia está en la vitamina C y el hierro.

✓ Cuenta con proteína (3.5%) en forma de caseína, bien equilibrada en aminoácidos indispensables

✓ Contiene, además, hidratos de carbono (glúcidos), en 5%, en forma de lactosa y grasas.

✓ Es rica en calcio y fósforo, lo cual es muy beneficioso para nuestros huesos.

✓ Contiene potasio, sodio, cloro, azufre, vitaminas del grupo B, vitamina A y, en verano, un poco de vitamina D. (Jaramillo, A. & Areiza, A. 2012)

6.1.10 Enfermedades carenciales

Las enfermedades carenciales son aquellas que se presentan en los animales por falta de elementos nutritivos, especialmente: Vitaminas y Minerales (Corpoica, 2009).

Entre ellas tenemos las siguientes:

6.1.10.1 Hipocalcemia en bovinos.

La fiebre de la leche (Paresia de la parturienta, hipocalcemia post parto), es un trastorno hipocalcémico que se desarrolla cuando los mecanismos homeostáticos del calcio corporal fallan al intentar reponer la pérdida de calcio del pool plasmático al comienzo de la lactancia y entre las 24 a 72 horas posteriores al parto.

Se caracteriza bioquímicamente por un descenso brusco de los niveles de calcio, La hipocalcemia es una enfermedad metabólica del ganado bovino, que tiene como control más efectivo, llevar a la práctica el concepto del balance anión-cación en la dieta (Cabezas, 2004).

6.1.10.2 Hipofosfatemia en bovinos.

Puede ser consecuencia de un aporte excesivo de fósforo exógeno (enemas con fósforo) o endógeno (Rabdomiólisis, lisis celular) o bien por la disminución de la capacidad de excreción renal (insuficiencia renal aguda o crónica). La clínica depende básicamente de la hipocalcemia que induce. Debe tratarse con restricción dietética, quelantes del fósforo y en algunos casos con hemodiálisis (Bernabeo, 2004).

6.1.10.3 Hipomagnesemia en bovinos.

Esta enfermedad que se presenta silenciosamente es una importante causa de mortandad en rodeos de carne y tambo, y que puede en algunos casos, adquirir características epidémicas. Su aparición es debida a una menor ingesta de magnesio a través de la alimentación. Esto puede deberse a varios factores que involucran: el tipo de pastura, interacción con otros elementos (Ej. Potasio, Proteínas), requerimientos del animal (máximos en preparto postparto), variaciones estacionales en la composición de los forrajes, falta de un reservorio eficiente en el animal, clima frío, etc.

La deficiencia de este elemento es la causa de mortandad más importante en varias regiones del país, especialmente en la categoría vacas, pero también hace su presentación en lotes de novillos al pastorear verdeos de invierno (mal de los avenales) (Sánchez, 2000).

6.1.11 Pastos y Forrajes

6.1.11.1 *Pasto kikuyo.*

Esta gramínea de origen africano, es de las más comunes y mejor adaptación a las zonas de clima frío, a una altitud entre 1000 y 3200 msnm. Se adapta a cualquier tipo de suelo, pero no prospera bien si éstos son muy pobres, Resiste especialmente a la sequía y su óptima producción se obtiene en suelos de alta fertilidad con un mínimo de 750 mm de precipitación anual (Dugarte y Ovalles , 1991).

6.1.11.2 *Brachiaria decumbes..*

Pasto de buena palatabilidad para los bovinos, especie muy rústica, tolera medianamente la acidez del suelo, tiene buen cubrimiento y un sistema radicular profundo, se comporta bien en suelos de textura arenosa aunque mejor desarrollo en suelos de buena fertilidad, es susceptible al millón de los pastos, altura de pastoreo hasta los 20 cm. Por su precocidad se asocia muy bien con *B. humidícola* y *B. dictyoneura* durante los dos primeros años después de la siembra (Velásquez y Cuesta, 1990).

6.1.11.3 *Estrella africana.*

En relación con la producción de carne, pueden lograrse ganancias de peso individuales hasta de 640 g/animal/día y ganancias de peso anuales de 1.538 kg/ha; este pasto es capaz de resistir altas cargas. Es posible producir hasta 11,6 kg de leche/vaca/día con cargas de 5 animales/ha con riego, fertilización, sin ninguna suplementación y utilizando vacas altas productoras, es válido decir que de acuerdo a su contenido de MS, este pasto debe tener buenas cualidades para conservarse como heno o ensilaje (Villalobos y Arce, 2013)

6.1.11.4 Maní forrajero (*Arachis pintoi*).

Con sus diferentes variedades, es un complemento de muchos potreros por años y con comprobada eficiencia en la producción de carne y leche de calidad con porcentajes proteicos de 16% en base húmeda a 21% en base seca. (Serrano, 2014)

6.1.12 Buenas prácticas ganaderas (BPG)

Las Buenas Prácticas Ganaderas (BPG) se refieren a todas las acciones involucradas en el eslabón primario de la ganadería bovina, encaminadas al aseguramiento de la inocuidad de los alimentos carne y leche, la protección del medio ambiente y de las personas que trabajan en la explotación. Dado que el país requiere mejorar el estatus sanitario de los productos que tienen un potencial exportador, para lograr la admisibilidad de la carne, leche y sus productos derivados, se identificó la necesidad de capacitar a los ganaderos para cumplir lo reglamentado por el ICA mediante los Decretos 1500 de 2007 y 616 de 2006, mediante las Resoluciones 2341 de 2007 y 3585 de 2008, respectivamente, para optar por la certificación de sus explotaciones.

Los aspectos que son verificados durante el diagnóstico y seguimiento son:

- ✓ Instalaciones Pecuarías y Bienestar Animal
- ✓ Alimentación y Medio Ambiente
- ✓ Sanidad Animal y Bioseguridad
- ✓ Uso de Medicamentos Veterinarios
- ✓ Saneamiento Básico
- ✓ Transporte
- ✓ Registro y documentación
- ✓ Manejo integral de plagas
- ✓ Almacenamiento de insumos pecuarios y agrícolas
- ✓ Trazabilidad
- ✓ Bienestar Animal
- ✓ Personal
- ✓ Transporte (Fedegan, 2008) Principio del formulario

6.1.13 Estados Financieros.

6.1.13.1 Balance General

El balance general es el estado financiero de una empresa en un momento determinado. Para poder reflejar dicho estado, el balance muestra contablemente los activos (lo que organización posee), los pasivos (sus deudas) y la diferencia entre estos (el patrimonio neto)

6.1.13.2 Estado de Resultados.

El estado de resultados, también conocido como estado de ganancias y pérdidas, es un estado financiero conformado por un documento que muestra detalladamente los ingresos, los gastos y el beneficio o pérdida que ha generado una empresa durante un periodo de tiempo determinado. (Rodríguez y Corredor, 2009)

6.1.14 Indicadores Financieros

6.1.14.1 Tasa Interna de retorno o rentabilidad (TIR).

La Tasa Interna de Retorno o de Rentabilidad (TIR), es un método de valoración de inversiones que mide la rentabilidad de los cobros y los pagos actualizados, generados por una inversión, en términos relativos, es decir en porcentaje.

La TIR permite determinar si una inversión es efectuable así como realizar la jerarquización entre varios proyectos. (Rodríguez y Corredor, 2009)

6.1.14.2 Valor presente neto (VPN).

Valor Presente Neto es una medida del Beneficio que rinde un proyecto de Inversión a través de toda su vida útil; se define como el Valor Presente de su Flujo de Ingresos Futuros menos el Valor Presente de su Flujo de Costos. Es un monto de Dinero equivalente a la suma de los flujos de Ingresos netos que generará el proyecto en el futuro. (Rodríguez y Corredor, 2009)

6.1.14.3 El Periodo de recuperación de la inversión (PRI).

Es uno de los métodos que en el corto plazo puede tener el favoritismo de algunas personas a la hora de evaluar sus proyectos de inversión. Por su facilidad de cálculo y aplicación, el Periodo de Recuperación de la Inversión es considerado un indicador que mide tanto la liquidez del proyecto como también el riesgo relativo pues permite anticipar los eventos en el corto plazo (Rodríguez y Corredor, 2009)

7. Metodología

La investigación es de tipo descriptivo cuantitativa debido a que la intención del proyecto es la de describir el estado, las características y fenómenos que ocurren de forma natural, sin explicar las relaciones que se identifiquen entre los diferentes factores, además parte de un problema definido por el investigador, tiene objetivos claramente definidos y busca validar o no hipótesis. Las hipótesis son planteadas en términos matemáticos y se utilizan técnicas estadísticas para el análisis de la información (Castellanos, 2011). Un análisis de las causas que han impedido alcanzar las metas en producción y ventas propuestas en el plan de negocios que fue aprobado por el Fondo Emprender.

7.1 *Técnicas de recolección de información*

7.1.1 *Entrevista semi-estructurada.*

La entrevista semiestructurada tiene como finalidad determinar de antemano cuál es la información relevante que se quiere conseguir. Se hacen preguntas abiertas dando oportunidad a recibir más matices de la respuesta, permite ir entrelazando temas, pero requiere de una gran atención por parte del investigador para poder encauzar y estirar los temas. (Hammer & Wildavsky, 1990). Para la investigación inicialmente se entrevistó al señor Willian Jambo Villani representante legal de la empresa Ganadería mi Tesorito S.A.S.

7.1.2 *Visita técnica a la empresa Ganadería mi Tesorito S.A.S.*

Posteriormente se realizó visita técnica a la finca el alto del Calvario ubicada en el municipio de Silvia -Cauca donde inicialmente se estableció la empresa *Ganadería mi Tesorito S.A.S* y a la finca el Albergue ubicada en el municipio de Cajibío Cauca y en donde la organización está actualmente desarrollando sus actividades, con el fin de verificar el estado actual de cada predio, para examinar, comparar y establecer diferencias, ventajas y desventajas entre las fincas ya mencionadas

7.1.3 Análisis de los registros de producción de leche.

Para este análisis se tomó los registros del volumen de litros de leche mensual de las vacas, con el fin de comparar la producción lechera mes a mes y analizar los datos con respecto a las proyecciones realizadas en el plan de negocios.

7.1.4 Análisis de los estados financieros.

La comparación de los estados financieros entre lo proyectado en el plan de negocios y la situación financiera de la empresa en el año 1 (2014) se hicieron con el fin de sacar conclusiones sobre la situación real de la empresa, determinar las semejanzas y diferencias que existían entre las distintas magnitudes que contienen los estados financieros, la idea es ponderar su cuantía en función de valores absolutos y relativos para diagnosticar las variaciones que se hubiesen producido. El análisis financiero es un indicador de gestión determinante en la condonación o no de los recursos económicos de la empresa.

7.2 Cronograma de Actividades

Tabla 3.

Cronograma de actividades realizadas para el desarrollo del trabajo.

Meses	1	2	3	4	5
Actividades					
1. Recolección de información secundaria.	■				
2. Entrevista representante legal Mi Tesorito S.A.S.	■				
3. Visita a la finca vereda Alto del Calvario y a la finca el Albergue municipio de Cajibío.		■			
4. Visitas a las entidades como el Sena, Fondo Ganadero el ICA.		■			
5. Análisis de registros de producción de leche.			■		
6. Análisis de los financieros de la situación.				■	
7. Elaboración del informe.				■	■

Fuente: Elaboración propia del estudio (2015)

8. Presupuesto

Tabla 4.

Presupuesto necesario para el desarrollo del trabajo

Visita a la finca el Alto del Calvario (Silvia, Cauca)	\$ 104.000
Visita a La finca el Albergue (Cajibío, Cauca)	\$ 96.000
Visita al Comité de ganaderos :	\$ 8.000
Elaboración de informe	\$ 200.000
Total Gastos:	\$ 408.000

Fuente: Elaboración propia del estudio (2015)

9. Resultados

9.1 Evaluación técnica

9.1.1 Finca el Alto del Calvario, Silvia - Cauca

Estado de los potreros:

Fotografía 1.

Potreros, con poca disponibilidad de pastos



Fuente: Elaboración propia del estudio (2015)

- **Alimentación.**

La finca el Alto del Calvario ubicada en Silvia Cauca cuenta con 15 hectáreas, de las cuales 13 hectáreas estaban destinadas para el hato lechero, la mayor parte de predio tenía sembrado pasto kikuyo ya que es una gramínea de mayor presencia en la región y se adaptad muy bien en la zona.

A pesar de que es un pasto resistente especialmente a la sequía, no pudo tolerar la esta condición, secándose rápidamente, escaseándose y perdiendo el valor nutricional del pasto indispensable en la alimentación de los animales.

Por otra parte cabe mencionar que se complementó la alimentación con bloques nutricionales elaborados a base de miel, cal y torta de soya, sal mineralizada al 12% con selenio, pepa de algodón y papa

Siendo determinantes en el sostenimiento del ganado en la época de sequía que no permitió que enfermaran los animales y la producción de leche no bajara de un promedio de 13 litros diarios por vaca.

Fotografía 2.

Forraje verde disponible, pasto kikuyo en mal estado



Fuente: Elaboración propia del estudio (2015)

- **Aforo**

El aforo de pasto consiste en calcular la producción total de pasto que hay en la pradera, mediante el uso de un cuadrado de 1mt x 1mt. (Rúa, 2010).

Para medir el aforo de la finca el Alto del Calvario en donde inicialmente se ubicó la empresa Ganadería Mi Tesorito S.A.S., se utiliza como base de medida un patrón elaborado con tubos de PVC y codos para formar un cuadrado de 1 metro x 1metro, posteriormente se lanza sobre el pasto la estructura de PVC de 10 a 12 veces, luego se pesa cada muestra y se saca un peso promedio de un 1 kilo de pasto por metro cuadrado, al resultado se le resta el 30% de desperdicio.

Por hectárea la producción de pasto es de 4000 kilos menos el 30 % de desperdicio para un total de 2.800 kilos por hectárea.

La finca cuenta con 13 hectáreas aprovechables para la ganadería, arrojando una producción total de pasto de 36.800 kilos de pasto.

13 hectáreas x 2.800 kilos = 36.400 kilos

Fotografía 3.

Capacidad de carga Animal, menos de un animal por hectárea



Fuente: Elaboración propia del estudio (2015)

- **Capacidad de Carga**

La capacidad de carga animal se refiere al número de unidades animales (UA) pastoreando una superficie conocida a través del año. Normalmente se expresa como UA/ha/año.

La carga animal adecuada o capacidad de carga, corresponde al número de animales que, de acuerdo a sus requerimientos de materia seca, consuman el 50-60% del forraje producido durante el año. Esto indica, que la carga animal adecuada de una región puede ser muy distinta a la de otra área, ya que dependerá del potencial de producción de forraje de cada lugar (Bartie R, 2004).

Para el calcular la capacidad de carga, de los potreros se tuvo en cuenta la siguiente información.

- a- El Aforo
- b- El porcentaje de desperdicio el 30%
- c- El periodo de recuperación.

d- Consumo del animal del 12% de su peso/ día

$$700.000 \text{ Kg} - 30\% = 2100 \text{ Kg}$$

$$4.900 \text{ Kg} / 90 \text{ días de recuperación} = 54 \text{ Kg}$$

$$54 \text{ Kg} / 60 \text{ kg consumo del animal del 12\%} = 0.90 \text{ menos de un animal por hectárea.}$$

Fotografía 4.

Recuperación de potreros alrededor de 3 meses por hectárea



Fuente: Elaboración propia del estudio (2015)

- **Infraestructura**

La finca el Alto del Calvario cuenta con una infraestructura física que no cumple con los requisitos indispensables para Buenas Prácticas de Ordeño (BPO), los comederos, el apretadero y ternerial se encuentran en mal estado, no cuenta con canales de desagüé, indispensables para la limpieza y desinfección del establo y tampoco hay cuarto de almacenamiento de materias primas, ni zona de pastoreo.

El predio no tiene agua de ningún nacimiento, solo llega el preciado líquido por medio del acueducto veredal, que se encuentra en una zona muy accidentada y debido a la fuerte seguía el agua no alcanza a llegar al predio.

Fotografía 5.

Instalaciones no aptas para las Buenas Prácticas Ganaderas (BPO)



Fuente: Elaboración propia del estudio (2015)

- **Control sanitario**

El control sanitario son aquellos eventos relacionados con tratamientos que se realicen a grupos específicos de animales y las manifestaciones de enfermedad que se presenten. (Fedegan, p. 17)

El hato lechero se adquirió con el plan de vacunación completo requisito exigido por FONADE para la compra de los semovientes.

Entre las vacunas se mencionan las siguientes:

- ✓ Fiebre Aftosa
- ✓ Carbón sintomático, Edema maligno, y Septicemia hemorrágico (Vacuna triple).
- ✓ Diarrea viral bovina (DVB)
- ✓ Rinotraqueitis infecciosa bovina (IBR)
- ✓ Brucelosis
- ✓ Leptospirosis
- ✓ Rabia
- ✓ Carbón Bacteridiano.

Tabla 5.***Inventario Inicial del hato lechero de la empresa Ganadería mi Tesorito S.A.S.***

No de vacas	Razas
3	Jeyrholanda
8	Jerhol
1	F1
2	Jersey

Fuente: Elaboración propia del estudio (2015)

Para el mejoramiento genético del hato lechero de la Ganadería mi Tesorito S.A.S. se inseminan las vacas con semen sexado de los mejores toros probados para la ganadería de leche, con el fin de obtener mejores crías, mayor producción, mejores razas y una mejor valoración del rebaño.

Tabla 6.***Registros de producción de leche finca Alto del Calvario***

Meses	Promedio litros v/ mes
Diciembre 2013	13
Enero 2014	13
Febrero 2014	14
Marzo 2014	10
Promedio	12,5

Fuente: Elaboración propia del estudio (2015)

Para el siguiente análisis se tendrá en cuenta el promedio de litros producidos cada mes.

Cabe mencionar que los meses de Diciembre, Enero y Febrero del año 2014 a pesar de que ya se empezaba a sentir las consecuencias de la sequía en la finca el Alto del Calvario, la producción de leche se mantuvo debido a la alimentación complementaria, destacando la papa que en su momento arrojó muy buenos resultados por su alto contenido nutricional.

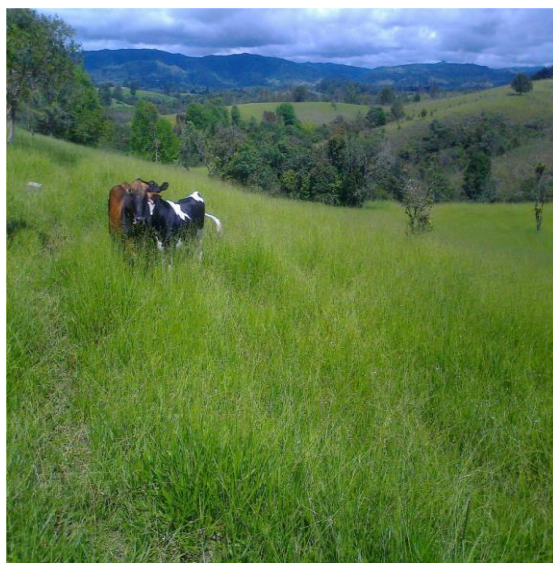
El mes de Marzo fue uno de los periodos más crítico de la empresa Ganadería mi Tesorito S.A.S, los pastos se secaron el agua disminuyó considerablemente la producción de leche bajó a 10 litros por animal

Teniendo en cuenta esta situación se tomó la decisión de buscar un predio que tuviera las condiciones requeridas para el desarrollo óptimo de las actividades de la empresa.

9.1.2 Finca el Albergue ubicada en el municipio de Cajibío Cauca

Fotografía 6.

Forraje verde disponible



Fuente: Elaboración propia del estudio (2015)

- **Alimentación**

La finca El Albergue ubicada en el municipio de Cajibío, cuenta con 11,5 hectáreas sembradas de pastos y forrajes de muy buena calidad entre ellas se encuentran los siguientes pastos:

- ✓ *Brachiaria Decumbes*
- ✓ *Estrella africana:*
- ✓ Maní forrajero (*Arachis pinto*)

La rotación de Potreros es un sistema de pastoreo basado en alternar el uso con el descanso del potrero, orientando diferentes estrategias para obtener la máxima producción animal por hectárea (Capacidad de Carga Animal) mediante un sistema productivo sostenible. (Ruiz ,2013)

Se realiza con el fin de que haya una rápida recuperación del pasto, mayores cosechas y calidad nutritiva, reduciendo los costos de mantenimiento del ganado. Además de los forrajes ya mencionados, se complementa la alimentación con bloques nutricionales elaborados a base de miel, cal y torta de soya, sal mineralizada al 12% con selenio, pepa de algodón y concentrado estándar 70 especialmente a las vacas en estado de preñez.

El estado de las pasturas y la alimentación complementaria, han sido determinantes en el aumento de la producción y en la calidad de la leche, con un contenido de grasa del 3.5% , 3.1% de proteína y 12,03% de sólidos totales indicadores imprescindibles en la comercialización del producto, puesto que se consideran altamente propicios para las transformadoras de leche de la región (empresa Alpina), generando valor agregado al producto, que le permitirá conseguir un mejor precio de compra del producto.

Fotografía 7.***Pasto brachiaria en óptimas condiciones***

Fuente: Elaboración propia del estudio (2015)

- **Aforo**

Para medir el aforo en la finca el Albergue se utilizó, el mismo método empleado en la finca el alto del Calvario, arrojando como resultado lo siguiente:

Por hectárea la producción de pasto es de 10.000 kilos menos el 30 % de desperdicio para un total de 7000 kilos por hectárea.

La finca cuenta con 11.5 hectáreas aprovechables para la ganadería, arrojando una producción total de pasto de 80.500 kilos de pasto.

$$11.5 \text{ hectáreas} \times 7000 \text{ kilos} = 80.500 \text{ kilos}$$

Fotografía 8.

Capacidad de carga 2,5 animales por hectárea



Fuente: Elaboración propia del estudio (2015)

- **Capacidad de Carga**

En la *Finca El Albergue* se ha logrado aumentar la capacidad de carga a 2,5 animales por hectárea y el periodo de recuperación del pasto es de 45 días.

Cuando se realizan los aforos, también se hace el control de las malezas y plagas, posteriormente se aplica urea y abono orgánico con el fin de mejorar las praderas.

$$10.000 \text{ Kg} - 30\% = 7000\text{grs}$$

$$7000\text{Kg} / 45 \text{ días de recuperación}$$

$$155\text{Kg} / 60\text{Kg consumo del animal } 12\% = 2,5 \text{ animales por hectárea}$$

Fotografía 9.***Recuperación de potreros en mes y medio***

Fuente: Elaboración propia del estudio (2015)

- **Infraestructura**

La Finca El Albergue tiene una infraestructura física adecuada y una excelente distribución de la misma, cuenta con establo, apretadero, teneril, cuarto de almacenamiento de materias primas, cuarto de procesamiento y zona de pastoreo.

En la Venta de Cajibío en donde se encuentra ubicado el predio hay dos acueductos veredales que permite que haya agua de manera permanente, indispensable para el consumo de los animales, el aseo de las instalaciones y equipos que son utilizados en el en el proceso de ordeño.

- **Control sanitario**

Cada seis meses se repite el ciclo de vacunación contra la brucelosis, fiebre aftosa y rabia.

Adicional a las vacunas se aplica vitamina A, complejo B y calcio intravenoso a las hembras en producción, se realiza la desparasitación del hato cada 40 días con ethion producto utilizado contra las garrapatas, moscas, piojos y ácaros.

En la fotografía 10 se pueden apreciar las instalaciones de la finca El Albergue.

Fotografía 10.***Instalaciones aptas para las buenas prácticas ganaderas***

Fuente: Elaboración propia del estudio (2015)

Cada seis meses se repite el ciclo de vacunación contra la brucelosis, fiebre aftosa y rabia.

- **Inventario ganadero y mejoramiento genético.**

Para el mejoramiento genético del hato lechero de la *Ganadería mi Tesorito S.A.S.* se inseminan las vacas con semen sexado de los mejores toros probados para la ganadería de leche, con el fin de obtener mejores crías, mayor producción, mejores razas y una mejor valoración del rebaño.

- **Registros de la producción de leche**

A partir del mes de Abril la empresa ya se traslada a la finca el Albergue ubicada en el municipio de Cajibío y de acuerdo con los registros de producción hay un incremento en el volumen de litros desde este mes, en este momento se encuentran vacas preñadas y otras con excelentes crías, siendo este el resultado de una buena alimentación y del mejoramiento genético como resultado de la inseminación.

En la siguiente tabla 7 hace referencia a la producción de leche de la ganadería Mi Tesorito S.A.S.

Tabla 7.***Registros de producción de leche finca el Albergue***

Meses	Promedio litros v/ mes
Abril 2014	15
Mayo 2014	16
Junio 2014	17
Julio 2014	13
Agosto 2014	14
Septiembre 2014	13
Octubre 2014	13
Noviembre 2014	15
Diciembre 2014	17
Promedio de litros/ mes	14,77

Fuente: Elaboración propia del estudio (2015)

En los meses de Abril , Mayo y Junio se registra un incremento en la producción de leche, debido a la cantidad y calidad de los pastos y suplementos alimenticios..

A partir de los meses Julio, Agosto y Septiembre la producción disminuye porque la mitad del hato lechero se encontraban en periodo seco.

Para el mes Noviembre y Diciembre el incremento se debe a que las vacas ya comenzado a producir sus crías.

9.1.3 Análisis técnico comparativo de la Empresa Ganadería mi Tesorito S.A.S.

Tabla 8.

Comparación técnica entre la finca el Alto del Calvario y la finca el Albergue

Empresa Ganadería mi Tesorito S. A. S		
Descripción	Finca Alto del Calvario	Finca el Albergue
<i>Aforo</i>	<i>36.400 kilos</i>	<i>80.500 Kilos</i>
<i>Capacidad de carga</i>	<i>menos de 1 animal* hectárea</i>	<i>2,5 animales * hectárea</i>
<i>Recuperación de Potreros</i>	<i>3 meses por hectárea</i>	<i>1 mes y medio</i>
<i>Infraestructura</i>	<i>Instalaciones no aptas</i>	<i>Instalaciones aptas</i>
<i>Volumen de Producción</i>	<i>12,5 litros</i>	<i>14,77 litros</i>
<i>Producción litro Promedio v/ año</i>		<i>13 litros</i>

Fuente: Elaboración propia del estudio (2015)

De acuerdo al análisis comparativo entre la finca el Alto del Calvario y la finca el Albergue, se determina las ventajas técnicas de la finca el Albergue ubicada en el municipio de Cajibío-Cauca, reflejada en el incremento de la producción de pastos, capacidad de carga y aumento en el volumen de la producción lechera, además de contar a con instalaciones en óptimas condiciones que permitan la aplicación de las Buenas Prácticas de Ordeño (BPO).

9.1.4 Análisis comparativo de la producción de leche entre lo proyectado en el plan de negocios Fondo Emprender- FONADE y lo ejecutado en el año 1 (2014)

Tabla 9.

Comparación de la producción de leche entre lo proyectado en el plan de negocios y lo ejecutado en el año 1 (2014)

Descripción	Proyectado Fondo Emprender- FONADE	Ejecutado Año1 (2014)
<i>Producción de leche</i>	<i>100.650 litros de leche/ año</i>	<i>74.663 litros de leche/ año</i>
<i>Promedio de litros v/ día</i>	<i>18 litros v/ día</i>	<i>13 litros v/ día</i>

Fuente: Formato financiero año 1 (2012) y Formato financiero año 1 (2014) Empresa Ganadería Mi Tesorito S.A.S.

Este análisis permite comparar la producción de leche, teniendo en cuenta que para el plan de negocios que se presentó al Fondo Emprender-FONADE se calculó una producción de 18 litros promedio por vaca/ día que equivale a 100.650 litros de leche al año.

En el año 1 (2014) hubo un volumen de producción de 74.663 litros de leche al año este valor equivale a una producción de 13 litros por vaca/ día.

La producción de leche se afectó en un 25% menos con respecto a lo proyectado en el primer año de ejecución a consecuencia de factores externos (La sequía).

10. Análisis Financiero

El análisis financiero se realiza entre lo proyectado en el plan de negocios presentado al Fondo Emprender- FONADE en el año 2012 y lo ejecutado en el año 1 (2014).

10.1 Exigencias de cumplimiento del plan de negocios presentado al Fondo Emprender y aprobado por FONADE

10.1.1 Presentación de proyección financieras exigidos por Fondo Emprender-FONADE.

Aprobado el plan de negocio presentado al Fondo Emprender- FONADE exige para la condonación del recurso que se entregó a la Empresa Ganadería mi Tesorito S.A.S. el cumplimiento de los siguientes indicadores financieros en los próximos 5 años de ejecución

Tabla 10.

Indicadores financieros exigidos por Fondo Emprender-FONADE proyectado a 5 años.

Criterios de Decisión	Año1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	18%	18%	18%	18%	18%
TIR (Tasa Interna de Retorno)	19,32%	21,14%	21,17%	31,04%	35,76%
VAN (Valor actual neto)	3.626.057	8.715.758	7.875.139	33.810.713	38.314.190
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	2,60	2,47	2,62	2,08	2,14
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación).en meses	1 mes	1 mes	1 mes	1 mes	1 mes
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del fondo emprendedor. (AFE/AT)	95,15%	95,15%	95,15%	95,15%	95,15%

Fuente: Formato financiero del plan de negocios ganadería mi Tesorito S.A.S. (2012)

10.1.2 Presentación de proyección de ventas exigidos por FONADE.

Tabla 11.

Proyección de ventas exigidos por el Fondo Emprender-FONADE proyectado a 5 años

Descripción	Año1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
Litros/ leche	100.650	100.650	174.640	174.640	301.950

Fuente: Formato Financiero (2012) Empresa Ganadería mi Tesorito S.A.S

10.1.3 Presentación de indicadores de gestión exigidos por FONADE.

Tabla 12.

Indicadores de Gestión exigidos por Fondo Emprender- FONADE

Concepto	Descripción	Proyectado FONADE
Gestión de Empleos	Numero de jornales y contratos de prestación de servicios	5 (Ver Anexo C)
Gestión de Producción y ventas	Cantidad de leche producida y vendida	100.650
Mercadeo %	Numero de eventos de mercadeo	7 eventos (Ver Anexo D)
Gestión de Mercadeo	Visita a clientes potenciales	34 eventos
Ejecución Presupuestal	Presupuesto aprobado por el fondo emprender y presupuesto ejecutado en el año de estudio	85.669.000 Presupuesto Aprobado
Ejecución en el municipio Aprobado	La empresa se debe establecer en el municipio donde se aprobó el proyecto, generando desarrollo social y económico.	Proyecto aprobado en el municipio de Silvia Cauca
Indicador contrapartida	Eventos que debe realizar el beneficiado, entre ellas charlas a grupos interesados en participar en las convocatorias del Fondo Emprender	8 eventos

Fuente: Interventoría –Universidad del Valle (2014)

Los indicadores de gestión exigido por FONADE para la condonación de los recursos se encuentran en los términos de referencia. (Ver Anexo E)

10.2 Evaluación financiera del primer año de ejecución de la Empresa Ganadería mi Tesorito S.A.S

10.2.1 Balance general y Estado de resultados de la empresa Ganadería Mi Tesorito S.A.S a 31 de diciembre del año 2014

Tabla 13.

Balance general año 1 (2014)

Balance General	Año 1 (2014)
Activo	
Efectivo	29.776.028
Total Activo Corriente:	29.776.028
Maquinaria y Equipo de Operación	13.365.900
Muebles y Enseres	1.360.000
Semovientes pie de cria	47.250.000
Cultivos Permanentes	5.400.000
Total Activos Fijos:	67.375.900
Activo	97.151.928
Pasivo	
Impuestos X Pagar	2.338.356
Obligación Fondo Emprender (Contingente)	85.696.000
Pasivo	88.034.356
Patrimonio	
Capital Social	4.370.000
Utilidades del Ejercicio	4.747.572
Revalorización patrimonio	0
Patrimonio	9.117.572
Pasivo + Patrimonio	97.151.928

Fuente: Formato financiero año 1 (2014) Empresa Ganadería Mi Tesorito S.A.S

Tabla 14.*Estado de resultados año 1 (2014).*

Estado de Resultados	Año 1 (2014)
Ventas	62.716.920
Materia Prima, Mano de Obra	36.136.892
Depreciación	1.825.100
Agotamiento	5.850.000
Utilidad Bruta	18.904.928
Gasto de Ventas	900.000
Gastos de Administración	10.919.000
Utilidad Operativa	7.085.928
Utilidad antes de impuestos	7.085.928
Impuestos (35%)	2.338.356
Utilidad Neta Final	4.747.572

Fuente: Formato financiero año 1 (2014) Empresa Ganadería mi Tesorito S.A.S

En el Balance general y Estado de Resultados del año1 (2014) de la empresa Ganadería Mi Tesorito S.A.S se observan resultados positivos en el patrimonio del balance general y en utilidad neta final del estado de resultados, siendo favorable para la empresa teniendo en cuenta que es el primer año de ejecución del negocio.

10.2.2 Presentación del Análisis vertical del Balance General y Estado de Resultado de la empresa Ganadería mi Tesorito S.A.S a Diciembre del año 2014

Tabla 15.

Análisis vertical del Balance General año 1(2014)

Balance General	Año 2014	Porcentajes %
Activo		
Efectivo	29.776.028	30,64%
Total Activo Corriente:	29.776.028	30,64%
Maquinaria y Equipo de Operación	13.365.900	13,65%
Muebles y Enseres	1.360.000	1,39%
Semovientes pie de cria	47.250.000	48,63%
Cultivos Permanentes	5.400.000	5,55%
Total Activos Fijos:	67.375.900	69,35%
Activo	97.151.928	100%
Pasivo		
Impuestos X Pagar	2.338.356	2,65%
Obligación Fondo Emprender (Contingente)	85.696.000	97,34%
Pasivo	88.034.356	100%
Patrimonio		
Capital Social	4.370.000	47,92%
Utilidades del Ejercicio	4.747.572	52,07%
Patrimonio	9.117.572	100%
Pasivo + Patrimonio	97.151.928	

Fuente: Formato financiero año 1 (2014) Empresa Ganadería mi Tesorito S.A.S.

Activos

En el análisis vertical se puede observar que la primera cuenta con mayor % del activo se encuentra representado en los semovientes equivalente al 48,63%, con respecto al 100 % del activo siendo este un porcentaje positivo para la empresa ya que de aquí se generan los principales ingresos de la empresa (la leche).

El efectivo es la segunda cuenta más representativa del análisis vertical con un porcentaje 30,64% con respecto al 100% del activo, lo que quiere decir que la empresa cuenta con suficiente liquidez para mantener el giro normal del negocio.

Pasivos

La obligación Fondo emprendedor-FONADE es la cuenta más representativa del pasivo equivalente al 97,34% con respecto al 100% del pasivo, este valor no es preocupante porque será condonado si se cumple con los indicadores de gestión exigidos por la entidad.

Tabla 16.

Análisis vertical del Estado de Resultados año 1(2014)

Estado de resultados	Año 2014	
ventas	62.716.920	100%
materia prima, mano de obra	36.136.892	57,61%
depreciación	1.825.100	2,91%
agotamiento	5.850.000	9,32%
utilidad bruta	18.904.928	30,14%
gasto de ventas	900.000	1,43%
gastos de administración	10.919.000	17,4%
utilidad operativa	7.085.928	11,3%
utilidad antes de impuestos	7.085.928	11,3%
impuestos (35%)	2.338.356	3,72%
utilidad neta final	4.747.572	7,00%

Fuente: Formato financiero año 1 (2014) Empresa Ganadería mi Tesorito S.A.S.

La cuenta más representativa en cuanto a costos de ventas se refiere es materia prima, mano de obra equivalente al 57,61% con respecto al 100% de las ventas, es normal que este valor sea significativo porque el costo representa el valor invertido en la siembra y mantenimiento de pastos y forrajes, compra de suplementos alimenticios y pago de mano de obra directa.

La segunda cuenta más representativa del estado de resultados es la utilidad bruta equivalente al 30,14% siendo un porcentaje alto ya que no se han descontado hasta este punto los gastos de ventas y los gastos administrativos.

Los gastos en ventas equivalen al 1,43% representados en servicios de publicidad.

Los gastos de administración equivalen al 17,4% representado en el pago de arrendamiento, servicios y mano de obra indirecta.

La utilidad neta equivale el 7% con respecto a las ventas.

10.2.3 Presentación del punto de equilibrio de la empresa Ganadería mi Tesorito S.A.S año1 (2014)

$$PE = \text{Costos fijos} / \text{Precio de venta unitario} - \text{Costo Variable unitario}$$

$$PE = 11.819.000 / 840 - 484$$

$$PE = 33.199$$

Tabla 17.

Punto de equilibrio en unidades y en pesos del año 1 (2014) de la empresa Ganadería mi Tesorito S.A.S.

Cantidad a vender por producto para punto de equilibrio	Unidades
Litros de leche	33.199
En pesos	\$27.887.160

Fuente: Formato financiero año 1 (2014) Empresa Ganadería mi Tesorito S.A.S

El punto de equilibrio fue de 33.199 litros de leche, esta es la cantidad que la empresa necesita para cubrir los costos y gastos.

En el año 1(2014) se cumplió el punto con el punto de equilibrio y hubo una producción de 74.663 litros, generando una ganancia de 41.464 litros equivalente al 44,4%

10.2.4 Presentación del Flujo de caja de la empresa Ganadería mi Tesorito S.A.S a Diciembre del año 2014

Tabla 18.

Flujo de caja del año de 1(2014) de la empresa Ganadería mi Tesorito S.A.S.

Flujo de Caja	AÑO 1
Flujo de Operación	14.761.028

Fuente: Formato financiero año 1 (2014) Empresa Ganadería mii Tesorito S.A.S

El flujo de caja en el primer año de ejecución arroja un resultado de \$14.761.028 que es el efectivo necesario para cubrir los costos y gastos del giro normal del negocio.

En el balance general se observa que a 31 de diciembre del 2014 hay un efectivo de 29.776.028 equivalentes al 201% que es el doble de lo que la empresa necesita.

10.2.5 Razones Financieras de la Empresa Ganadería mi Tesorito S.A.S a 31 de Diciembre del año 2014

Tabla 19.

Razones Financieras del año 1 (2014) Empresa Ganadería mi Tesorito S.A.S.

Razones Financieras	Resultado	Interpretación
<p>Liquidez - Razón Corriente Liquidez - Razón corriente= Activo corriente/ Pasivo corriente</p>	\$12,73	Por cada peso que la empresa <i>Ganadería Mi Tesorito S.A.S</i> debe a corto plazo cuenta con \$12,73 para respaldar la obligación con el Fondo emprendedor- FONADE.
<p>Prueba Acida Prueba Acida = Activo corriente - Inventarios/ Pasivo corriente</p>	\$ 13	Por cada peso que se debe se cuenta con una cancelación de \$ 13 en activo corriente de fácil realización, sin tener que recurrir a la venta de inventarios.
<p>Nivel de Endeudamiento total Nivel de Endeudamiento= Total pasivo con tercero/ Total activo</p>	90,6%	Por cada peso que la empresa <i>Ganadería mi Tesorito S.A.S</i> tiene invertidos en activos han sido financiados por los acreedores, en este caso el Fondo Emprendedor- FONADE es dueño de la empresa en 90,6%
<p>Rentabilidad Operacional Rentabilidad Operacional= Utilidad Operacional / Ventas netas</p>	11.3%	Lo anterior indica que la utilidad operacional de la empresa <i>Ganadería Mi Tesorito S.A.S</i> corresponde a un porcentaje 11.3% de las ventas en el año
<p>Rentabilidad Neta Rentabilidad Neta: Utilidad neta/ Ventas netas</p>	7,6%	Este indicador permite determinar que por cada peso vendido se obtuvo una rentabilidad neta para la empresa <i>Ganadería Mi Tesorito</i> del 7,6%
<p>Rentabilidad Patrimonio Rentabilidad de Patrimonio = Utilidad neta/ Patrimonio</p>	52,1%	Esto quiere decir que la empresa <i>Ganadería Mi Tesorito S.A.S</i> obtuvo el 52.1% de rentabilidad con respecto a la inversión.
<p>Rentabilidad del Activo Rendimiento del Activo Total= Utilidad Neta/Activo total bruto</p>	4,9%	Por cada peso invertido en activo total genero el porcentaje de utilidad neta para la empresa en este año.

Fuente: Formato financiero año 1 (2014) Empresa *Ganadería Mi Tesorito S.A.S*

Las razones financieras para el año 1 (2014) fueron favorables para la empresa Ganadería mi Tesorito S.A.S.

Análisis comparativo entre lo proyectado en el plan de negocios año 1 (2012) y lo ejecutado en el año 1 (2014)

Tabla 20.

Análisis comparativo de los criterios de decisión entre lo proyectado y lo ejecutado en el año 1 (2014)

Criterios de Decisión	Proyectado Fondo Emprender_ FONADE	Año 1 (2014)	Análisis de cumplimiento
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	18%	18%	Tasa mínima de rendimiento exigida por el Fondo emprender_ FONADE
TIR (Tasa Interna de Retorno)	19,32%	18,09%	En el primer año de ejecución (2014) de la empresa, aunque la TIR baja al 18,03 % sigue siendo un resultado positivo, ya que se encuentra por encima de la tasa mínima de rendimiento 18% ,exigida por el Fondo Emprender-FONADE
VAN (Valor actual neto)	3.626.057	247.669	El VAN también disminuyó considerablemente a \$247.669 ya que al disminuir la producción y venta de la leche, también afecto los flujos de efectivo pero aun así el resultado es aceptable para el inversionista ya que arroja un resultado positivo
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	2,60	2,73	El periodo de recuperación de la inversión PRI pasa de 2,60 a 2,73 llegando casi a los 3 años, por lo tanto la sensibilidad no es trascendental
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del fondo emprender. (AFE/AT)	95,15%	95,15%	El nivel de endeudamiento Fondo emprender- FONADE es del 100%

Proyección de Ventas	100.650 litros de leche	74.663 litros	Este indicador no se cumplió debido a la sequía que se presentó a principio del año 1(2014) afectando el volumen de producción.
----------------------	-------------------------	---------------	---

Fuente: Formato financiero año (2012) y Formato financiero año 1 (2014) Empresa Ganadería mi Tesorito S.A.S.

10.2.6 Análisis comparativo de los indicadores de gestión entre lo proyectado en el plan de negocios Fondo Emprender- FONADE y lo ejecutado en el año 1 (2014)

Tabla 21.

Comparación de los indicadores de gestión

Concepto	Descripción	Proyectado Fondo Emprender-FONADE	Año 1(2014)	Meta alcanzada%
Gestión de Empleos	Numero de jornales y contratos de prestación de servicios	5	6	120%
Gestión de Producción y ventas	Cantidad de leche producida y vendida	100.650 Litros/ Leche	74663 litros/ Leche	Este indicador no se cumplió en el año de ejecución, ya que hubo un 25% menos de la producción de leche proyectada
Mercadeo %	Numero de eventos de mercadeo	7 eventos	7 eventos	100%
Gestión de Mercadeo	Visita a clientes potenciales	34 eventos	34 eventos	100%
Ejecución Presupuestal	Presupuesto aprobado por el fondo emprender y presupuesto ejecutado en el año de estudio	85.669.000 Presupuesto Aprobado	85.669.000 Presupuesto ejecutado	100%
Ejecución en el municipio Aprobado	La empresa se debe establecer en el municipio donde se aprobó el proyecto, generando desarrollo social y económico.	Proyecto aprobado en el municipio de Silvia Cauca	FONADE autorizo un punto de venta en el municipio de Silvia Cauca	Este indicador no se cumple, ya que la empresa se encuentra ubicada en el municipio de Cajibío

			lugar donde fue aprobado el proyecto que se presentó al fondo emprender, con el fin de poder cumplir con el IDH en el municipio ya que la empresa actualmente se encuentra establecida en el municipio de Cajibío Cauca.	Cauca
Indicador contrapartida	Eventos que debe realizar el beneficiado, como	8 eventos	8 eventos	100%

Fuente: Interventoría –Universidad del Valle

Los indicadores de gestión proyectados en el plan de negocios Fondo Emprender- FONADE que no alcanzaron la meta proyectada fueron:

✓ *Gestión de producción y ventas*

Este indicador no se cumple en el año 1(2014) con respecto a lo proyectado en plan de negocios presentado al Fondo Emprender_ FONADE por factores externos ya mencionados.

✓ *Gestión de ejecución en el municipio aprobado.*

Este indicador no se cumple en el año 1(2014) porque la empresa no se encuentra ubicada en el municipio de Silvia Cauca, donde fue aprobado el plan de negocios.

11. Conclusiones

- Realizada la evaluación técnica y financiera se pudo determinar que fue una decisión acertada el cambio de ubicación de la empresa *Ganadería mi Tesorito S.A.S* la finca donde se encuentra actualmente la empresa tiene mayor capacidad de carga, mejor infraestructura, mejor recursos hídricos lo que ha repercutido en mejoramiento progresivo de la producción y por ende en una mejor rentabilidad.

- El análisis comparativo de los indicadores financieros determina la viabilidad de la empresa en el año de estudio ya que a pesar de los inconvenientes que se presentaron al inicio de la ejecución del proyecto, la empresa obtuvo una TIR del 18,09% , un VAN de \$247.669, utilidad del ejercicio de \$4.747.572 ,siendo estos indicadores favorables que demuestran que la empresa debe continuar en el proceso de condonación de los recursos asignados por el Fondo Emprender- FONADE.

- Los semovientes de la empresa *Ganadería mi Tesorito S.A.S* ubicada actualmente en la finca el Albergue municipio de Cajibío se encuentran en condiciones óptimas para alcanzar los indicadores de gestión de producción y ventas, ya que cuenta con pastos y forrajes de muy buena calidad reflejada en el incremento de la producción de leche, además tiene la infraestructura adecuada que permite aplicar las BPO esenciales en la calidad de la misma.

- El representante legal de la empresa, toma la decisión de trasladar la empresa en beneficio de la misma, de no hacerlo el problema hubiera repercutido en la muerte de las vacas y en el detrimento de bienes del estado.

- Los ajustes de carga, de acuerdo a la cantidad de forraje disponible, pueden aumentar la producción animal siempre y cuando se mantengan en el tiempo los procesos de mejoramiento de suelos y de pasturas que se ya se vienen adelantando por parte de la empresa.

- Tal como fue previsto en el plan de negocios, la empresa *Ganadería mi Tesorito S.A.S* presenta un potencial que constituye una base sólida para el futuro desarrollo regional. La utilización óptima de los recursos con los que cuenta hoy en día, la proyecta como una unidad productiva rentable generadora de empleos directos e

indirectos en la región, como se ha venido demostrado desde que la organización se encuentra ubicada en el municipio de Cajibío Cauca.

- La empresa también puede destacarse hacia el futuro por los componentes de innovación entre ellos inseminación artificial, uso de banco de proteína, mejoramiento de pasturas y el uso de algunos suplementos alimenticios, lo que les permitirá ser con el tiempo mucho más competitivos.

12. Recomendaciones

- Para cumplir con el indicador de ejecución de la empresa en el municipio aprobado, FONADE autoriza colocar un punto de venta en el municipio de Silvia Cauca , además propone que la mano de obra contratada sea oriunda de esta región, Excepción hecha con la empresa *Ganadería mi Tesorito S.A.S* teniendo en cuenta los factores externos (La sequía), que no permitió a la empresa continuar desarrollando sus actividades en el municipio donde fue aprobado el proyecto. El representante legal de la empresa debe tener en cuenta esta alternativa de solución por parte de la entidad ya que es fundamental en la condonación del recurso financiero.
- Es muy importante para los clientes potenciales de la leche, especialmente para las comercializadoras más reconocidas en la región (Alpina), que los predios cuenten con la certificación del ICA que garantiza la sanidad de los animales y el seguimiento del hato lechero por parte de la entidad. El gerente de la empresa debe realizar esta diligencia, con el fin de establecer un canal de comercialización estable con el aliado comercial ya que en el momento la finca no cuenta con esta certificación.
- Para cumplir con todos los requisitos exigidos por FONADE el gerente debe contratar personas calificadas para cada actividad, idóneas y con experticia para el desarrollo eficiente en todas las áreas de la empresa.
- Teniendo en cuenta los antecedentes de sequía a principio del año 2014 generada por el fenómeno del niño que afecto la producción de leche, se recomienda prever esta situación asegurando la alimentación de los animales a través de ensilajes ya que este proceso permite almacenar alimento en tiempos de cosecha conservando calidad y palatabilidad, lo cual posibilita aumentar la carga animal por hectárea y sustituir o complementar con concentrados.
- Es conveniente continuar con los procesos de tecnificación en la empresa *Ganadería Mi Tesorito S.A.S.* ubicada en el municipio de Cajibío Cauca, procesos que se verán reflejados en el mejoramiento del hato lechero, en la calidad del producto y en un excelente margen de utilidad para la organización.

Bibliografía

Aramburú, C. E. (2001). Diagnóstico, línea basal y población objetivo: *Gerencia social. Diseño, monitoreo y evaluación de proyectos sociales*. Lima-Perú: Universidad del Pacífico. ISBN 9972-603-32-6.

Bernabeo, I. (2004). Diabetes mellitus y otros trastornos del metabolismo de la glucosa. En: *Revista enfermedades endocrinológicas y metabólicas*. 9(17), 1063-1069.

Cabezas, J (2004). Diabetes mellitus y otros trastornos del metabolismo de la glucosa. En: *Revista enfermedades endocrinológicas y metabólicas*. 9(17),1045-1054.

Caicedo, E. (2007). El fenómeno del niño y su posible impacto en Colombia. En: *Revista reportes del emisor*. Disponible en:

http://www.banrep.gov.co/publicaciones/pub_emisor.htm

Castellanos, J. (2011). *Módulo investigación de mercados*. Documento universitario. Universidad Nacional Abierta y a Distancia.

Cohen, W. (2005). *Como ser un consultor exitoso*. Bogotá Colombia: Norma.

Colombia. Ministerio de la Protección Social (2010). *Indicadores básicos departamento del Cauca*. Disponible en: [http://](http://www.paho.org/col/index.php?option=com_docman&task...)

[www.paho.org/col/index.php?option=com_docman &task...](http://www.paho.org/col/index.php?option=com_docman&task...)

Corpoica (2009) *Enfermedades carenciales y metabólicas*. Disponible en: <http://www.corpoica.org.co/bacdigital/contenidos/catalogo.asp?ca=2978>

Dugarte M, & Ovalles L. (1991). *La Producción de Pastos de Altura*.

Elaboración propia del estudio (2015)

Fedegan (2006). Capacitación en gestión para empresarios ganaderos. Santa fe de Bogotá: Federación Colombiana de Ganaderos.

Fedegan (2008). *Buenas prácticas ganaderas*. Santa fe de Bogotá: Federación Colombiana de Ganaderos. Disponible en: [http](http://www.fedegan.org.co/programas/buenas-practicas-ganaderas)

[//www.fedegan.org.co/programas/buenas-practicas-ganaderas](http://www.fedegan.org.co/programas/buenas-practicas-ganaderas).

Flores, L. (2011). *Los beneficios de la leche para la salud*. Disponible en: [http://www.enplenitud.com/leche-y-derivados-fundamentales para la salud.html#ixzz1kVONIyk9](http://www.enplenitud.com/leche-y-derivados-fundamentales-para-la-salud.html#ixzz1kVONIyk9)

Fonade. (2013). *¿Qué es Fonade?* Disponible en:
<http://www.FONADE.gov.co/portal/page/portal/WebSite/>

FONADEcio/InformacionalCiudadano/Generalidades/PreguntasFrecuentes.

Fondo Emprender (2012). *¿Qué es Fondo Emprender?*. Disponible en:
<http://www.sena.edu.co/oportunidades/emprendimiento-y-empresarismo/paginas/fondo-emprender.aspx>

Formato Financiero (2012). Plan de negocios *Ganadería mi Tesorito S.A.S.*
 Documento de Trabajo. Fondo Emprender.

Formato financiero año 1 (2014) Empresa Ganadería mi Tesorito S.A.S.

Formato financiero año 1(2012) y Formato financiero año 1 (2014) Empresa Ganadería
 Mi Tesorito S.A.S.

Hammer, D & Wildavsky, A. (1990). Historia y Fuente Oral No. 4, *Entrevistar...
 ¿Para Qué?*. Pp. 23-61. Disponible en: <http://www.jstor.org/stable/27753290>« Previous
 Item Next Item »

Interventoría Universidad del Valle (2014)

Jaramillo, A. & Areiza, A. (2012). *Análisis del mercado de la leche y derivados
 lácteos en Colombia 2008-2012*. Disponible en:
http://www.sic.gov.co/drupal/recursos_user/documentos/promocion_competencia/Estudios_Economicos/Estudios_Economicos/Estudio_Sectorial_Leche1.pdf

Livestock Research for Rural Development (2015). 2, Article 28. Retrieved.
 April 1, from: <http://www.lrrd.org/lrrd2/3/velasque.htm>

Llano, M. & Duarte, H. (2010). *Situación de la producción lechera en Colombia*.
 Disponible en: <http://www.contraloriagen.gov.co/...situacion...lechera.../e9645611-ef97-4f43->

Ministerio del Trabajo (2013) Perfil productivo municipio Silvia. Disponible en:
<http://www.mintrabajo.gov.co/component/.../1625-perfilproductivosilvia.html>.

Miranda, J (2005). *Gestión de proyectos: evaluación financiera económica
 social ambiental*. Bogotá: MM editores

Papillon, R. (2009). *¿Qué es el índice de desarrollo Humano?*. Disponible en: <http://economy.blogs.ie.edu/archives/2009/10/%C2%BFque-es-el-indice-de-desarrollo-humano-idh.php#sthash.AibhVXt0.XhYF62zK.dpuf>

Plan de negocios ganadería Mi Tesorito S.A.S (2012) Documento de Trabajo. Fondo Emprender

Rivera, D. (2001). *Paramos de Colombia*. Banco de Occidente. Disponible en: <http://www.imeditores.com/banocc/paramos/creditos.htm>

Rodríguez, J & Corredor, J (2009). *Módulo de contabilidad financiera*. Documento Universitario. Universidad Nacional Abierta y a Distancia.

Rosemary B. (2004). *Cómo medir la carga animal y capacidad de carga en relación con las lluvias*. Disponible en: http://www.produccionanimal.com.ar/produccionymanejopasturas/pastoreo%20sistemas/84-carga_en_relacion_lluvias.pdf

Rúa, M. (2010). *¿Cómo aforar un potrero para pastorear correctamente?*. Disponible en: http://www.produccion-animal.com.ar/produccion_y_manejo_pastureo%20sistemas/139-AFORAR_POTRERO.pdf

Ruiz, E. (2013). *Manejo de pastos y rotación de potreros*. Disponible en: <http://www.agrobanco.com.pe/data/uploads/ctecnica/034-c-pasturas.pdf>

Sánchez, J. (2000). Hipomagnesemia un desbalance metabólico subestimado en la producción ganado lechero en Costa Rica. En: *Revista Nutrición Animal Tropical*, 6(1), pp.16- 20.

Serrano, J. (2014). *Carne verde, carne forrajera*. Disponible en: <http://jairoserano.com/2014/05/carne-verde-carne-forrajera>

Velásquez, J & Cuesta, P (1990). Productividad animal de *Brachiaria decumbens* (Stapf) bajo pastoreo continuo con tres cargas en el piedemonte amazónico.

Villalobos, L. & Arce, J. (2013). Evaluación agronómica y nutricional del pasto estrella africana (*Cynodon nlemfuensis*) en la zona de monte verde punta arenas. *Disponibilidad de biomasa y fenología*. Costa Rica. Disponible en: <http://www.cina.ucr.ac.cr/recursos/docs/Publicaciones/2013/evaluacion-agronomica-y>

nutricional-del-pasto-estrella-africana-en-la-zona-de-monteverde-y-disponibilidad-de-biomasa-y-fenologa.pdf

Anexos

Anexo A.***Carta al fondo financiero de proyectos de desarrollo***

Libertad y Orden

REPUBLICA DE COLOMBIA
DEPARTAMENTO DEL CAUCA
ALCALDIA MUNICIPAL DE SILVIA
NIT. 800.095986-6
SECRETARIA DE DESARROLLO PRODUCTIVO Y AMBIENTAL



Silvia, Cauca 6 de marzo de 2014

SEÑORES:**FONDO FINANCIERO DE PROYECTOS DE DESARROLLO****FONADE****CERTIFICACION**

Atendiendo el llamado que hace el señor William Eduardo Villani, la Administración Municipal en cabeza de la Secretaria de Desarrollo Agropecuario certifica que la vereda Alto del Calvario donde se encuentra ubicada la empresa Ganadería Mi Tesorito, padece de falta de agua debido a la zona geográfica en que se encuentra, ya que al ser de características muy accidentadas el acueducto veredal no llega a algunas zonas impidiendo el flujo normal del preciado líquido, vital para la producción ganadera en este caso la producción de leche, así mismo el predio al ubicarse en una zona de subparamo no permite que forrajes como el pasto de corte king grass y maralfalfa que actualmente se encuentran sembrados en la finca, se desarrollen de una manera apropiada para el consumo por parte de los semovientes, haciendo que estas tierras no sean aptas para la producción acorde a las necesidades que la empresa necesita, impidiendo que se cumplan las metas propuestas de producción y ventas de este plan de negocios.

Sin más a que ser mención.

JOSE EDUARDO FERNANDEZ

c.c. 10720678

TECNICO AGROPECUARIO SECRETRIA**DE DESARROLLO AGROPECUARIO SILVIA**

Anexo B.

Informe y aval, Centro Agropecuario Regional Cauca.

**INFORME Y AVAL
CENTRO AGROPECUARIO – SENA REGIONAL CAUCA
CENTRO AGROPECUARIO**

FECHA DE LA VISITA:	19/03/2014	LUGAR:	VEREDA ALTO DEL CALVARIO
RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA:	GANADERÍA MI TESORITO S.A.S.		
REPRESENTANTE LEGAL:	WILLIAM EDUARDO VILLANI JAMBO		
DOCUMENTO DE IDENTIDAD RPT	10.757.108	DE:	POPAYÁN - CAUCA
NIT DE LA EMPRESA:	900590847-6		
NOMBRE DE LA EMPRESA FONDO EMPRENDEUR:	GANADERÍA MI TESORITO S.A.S.		
CÓDIGO FONDO EMPRENDEUR:		CEL:	3147697117
DOMICILIO DE LA EMPRESA:	VEREDA ALTO DEL CALVARIO - MUNICIPIO DE SILVIA - CAUCA		
TELÉFONO DE LA EMPRESA:	3147697117		
CORREO ELECTRÓNICO	ganaderiamitesoritosas@hotmail.com		

OBJETO DEL AVAL: MARQUE CON X

MAQUINARIA EQUIPO PECUARIO

AGRÍCOLA INFRAESTRUCTURA

OTRO, CUAL?

Yo, MARIO LEDEZMA, mayor de edad, identificado como aparece al pie de mi firma, actuando en nombre propio, con profesión Zootecnista Especialista en Gerencia de Proyectos, y obrando como funcionario contratista del **SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE - SENA**, emito el siguiente concepto técnico:

Se realizó visita en la vereda Alto del calvario del municipio de Silvia (Cauca), con el fin de atender el requerimiento del emprendedor en comunicación del 10 de marzo en el cual el solicita se autorice el cambio de finca donde se desarrolla el proyecto, por falencias en el flujo de agua, la falta de pastos y forrajes debido a la ubicación en zona de subparamo, apoyado con una certificación del técnico agropecuario de la Secretaría de Desarrollo Agropecuario de Silvia. Verificando estas condiciones y que apesar de las inversiones hechas en arado, fertilización y riego no presenta condiciones aptas para el manejo del ganado y conociendo la nueva finca que se proyecta utilizar donde se observan óptimas condiciones en cuanto a la infraestructura física: establo, potreros, apretadero, terneril, cuarto de almacenamiento de materias primas, cuarto de procesamiento y zona de pastoreo y la condición del suelo es excelente puesto que se observan pastos y forrajes abundantes y de calidad, fuentes de agua permanentes, teniendo en cuenta que la nueva finca posee mejores condiciones para el cumplimiento de los indicadores propuestos en el plan de negocio, emito un concepto positivo para el traslado del proyecto.


Con base en lo anterior: Se avala: No se avala:

Dado a los 07 días del mes de abril del año 2014

Firma Funcionario SENA.


Nombres y Apellidos
MARIO ROBERTO LEDEZMA
Instructor Contratista Centro Agropecuario


Nombres y Apellidos
EDMUNDO CARVAJAL
Líder Regional de la Unidad de Emprendimiento


Nombres y Apellidos
MONICA MUÑOZ
Gestora Unidad de Emprendimiento

Anexo C.***Descripción de Empleos Generados***

Cargo	Año 1 (2012)	Año 1(2014)
Mayordomo	1	1
Jefe de acondicionamiento de potreros	1	1
Auxiliar de mayordomía	1	1
Contadora	1	2
Médico Veterinario	1	1
Total de empleos	5	6
Meta establecida	5	5
Meta alcanzada		6

Fuente: Interventoría –Universidad del Valle

De acuerdo al monto financiado por el fondo emprender 150 SMLMV , la empresa ganadería mi Tesorito S.A.S generaría 5 empleos, indicador de gestión que se alcanzó y su supero en el año 1 (2014) ya que se evaluá por cargo y no por el número de jornales empleados.

Anexo D.***Descripción de Eventos de Mercadeo***

Actividades a Realizar	Año1 (2012)	Año1 (2014)
Pendones	2	2
Tarjetas de presentación	1000	1000
Vaya o aviso externo	1	1
Almanaques	100	100
Registro de Marca	1	1
Página en Facebook	1	1
Hojas Membretiadas	500	500
No de eventos	7	7

Fuente: Interventoría –Universidad del Valle

En el plan de negocios se proyectan 7 eventos de comercialización con el fin de dar a conocer la empresa a través de publicidad impresa y redes sociales este indicador se alcanzó en el año1(2014) en un 100%

Anexo E.

Términos de referencia para la condonación de los recursos financiados Fondo Emprender - FONADE

Dirección General

RESOLUCIÓN No. 00859 DE 2013**"Por el cual se condonan recursos asignados por el Fondo Emprender - FE"****EL CONSEJO DIRECTIVO NACIONAL DEL SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE – SENA**

En ejercicio de sus facultades legales y reglamentarias, en especial las otorgadas por el artículo 40 de la Ley 789 de 2002, el artículo 5º del Decreto 934 de 2003, el numeral 24 del artículo 3 del Decreto 249 de 2004, el artículo 21 del Acuerdo 004 de 2009 (modificado por el artículo 2º del Acuerdo 08 de 2010) y el artículo 4º del acuerdo 07 de 2011, y

CONSIDERANDO:

Que el artículo 40 de la Ley 789 de 2002 creó el Fondo Emprender, *"como una cuenta independiente y especial adscrita al Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, el cual será administrado por esta entidad y cuyo objeto exclusivo será financiar iniciativas empresariales que provengan y sean desarrolladas por aprendices o asociaciones entre aprendices, practicantes universitarios o profesionales que su formación se esté desarrollando o se haya desarrollado en instituciones que para los efectos legales, sean reconocidas por el Estado de conformidad con las Leyes 30 de 1992 y 115 de 1994, y demás que las complementen, modifiquen o adicione..."*.

Que por disposición del artículo 4º del Decreto 934 de 2003 *"La administración del Fondo Emprender - estará a cargo del Consejo Directivo del Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena, quien ejercerá las funciones de **consejo de administración** del mismo"*.

Que el artículo 5º del Decreto 934 de 2003 determina que *"El Consejo de Administración del Fondo Emprender - tendrá las siguientes funciones:... // 3. **Aprobar** las modalidades de financiación, los montos, las formas de pago, los plazos, los requisitos, las tasas de interés, las garantías, las **condonaciones**, los descuentos, las condiciones para cofinanciación, los períodos de gracia, las sanciones, las multas, los nuevos productos y la decisión de inversión en otros fondos de acuerdo con lo presentado por el Director del Fondo Emprender FE."*

Que por disposición del numeral 24 del artículo 3º del Decreto 249 de 2004, son funciones del Consejo Directivo, entre otras: *"Decidir la financiación de los proyectos empresariales presentados al Fondo Emprender, de conformidad con la reglamentación que al efecto se expida."*

Que el artículo 21 del Acuerdo 004 de 2009, modificado por el artículo 2º del Acuerdo 08 de 2010, establece que *"**El Gerente Administrador de Recursos del Fondo Emprender, deberá realizar la interventoría permanente a los planes de negocio financiados y presentar informes cada dos meses de avance de ejecución de los mismos al Supervisor del convenio, a la Junta Administradora del Fondo Emprender y al Coordinador del Grupo de Emprendimiento, Empresarismo y Fondo Emprender. // Adicionalmente, debe presentar un informe anual consolidado sobre los resultados obtenidos por los planes de negocio beneficiados con los recursos del Fondo Emprender, el cual contendrá, entre otros, los indicadores de gestión propuestos en los planes de negocio. **El cumplimiento de los indicadores de gestión servirá de soporte para que el Consejo Directivo Nacional del Sena decida sobre la condonación o el reembolso de los recursos asignados, último caso en el cual el Gerente Administrador de los Recursos del Fondo Emprender deberá realizar las acciones necesarias para la recuperación de los recursos. // La interventoría realizará el control a los indicadores de gestión y realizará el monitoreo a los indicadores*****

(Continuación) Anexo E



Dirección General

RESOLUCIÓN No. 008 59 DE 2013

"Por el cual se condonan recursos asignados por el Fondo Emprender - FE"

de efectividad empresarial. El nivel de cumplimiento de los indicadores de gestión permitirá determinar el cumplimiento de que trata el numeral 1 del artículo 8 del presente Acuerdo. El monitoreo a los indicadores de efectividad empresarial tiene como fin conocer el estado de avance de las nuevas empresas y no serán requisito para determinar la condonación o el reembolso de los recursos asignados. (...)"

Que el artículo 4° del Acuerdo 007 de 2011, establece que: "*la financiación de los recursos del Fondo Emprender podrán hacerse bajo las siguientes líneas: LINEA DE CAPITAL SEMILLA: Destinados a la financiación de las iniciativas empresariales por parte de los beneficiarios del Fondo Emprender, el cual podrá ser reembolsable o no reembolsable, siempre y cuando la destinación que se les dé corresponda a lo establecido en el plan de negocios aprobado por el Consejo Directivo del Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena, en su calidad del Consejo de Administración del Fondo Emprender y cumpla con los indicadores de gestión formulados en el mismo*".

Que entre el SENA y el Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo – FONADE, se suscribió el Convenio Interadministrativo No. 193048- 2003, cuyo objeto es efectuar la Gerencia del Proyecto para el manejo de los Recursos del Fondo Emprender.

Que en desarrollo del Convenio Interadministrativo 193048-2003, el Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo – FONADE, en su calidad de Gerente Administrador de los recursos del Fondo Emprender, presentó informe consolidado sobre TRECIENTOS NOVENTA Y OCHO (398) planes de negocios beneficiados con capital semilla del Fondo Emprender, relacionados en el anexo de la presente Resolución, acreditando que la destinación de los recursos correspondió a lo determinado en cada plan de negocios aprobado por el Consejo Directivo Nacional del SENA y que estos cumplieron con cada uno de los indicadores de gestión formulados.

Que adjunto al informe consolidado, FONADE anexa en medio magnético copia de las actas de interventoría e informe final de interventoría realizado por la Universidad de Antioquia de cada uno de los 398 planes de negocio.

Que teniendo como base la información acreditada por FONADE como Gerente Administrador de los recursos del Fondo Emprender y por la Universidad de Antioquia como interventora de los planes de negocio, así como estando avalada la competencia del Consejo Directivo Nacional del SENA para condonar recursos del Fondo Emprender por parte de la Dirección Jurídica del SENA, este Consejo, en su calidad de Consejo de Administración del mencionado Fondo, aprobó en la sesión No. 1462 del 6 de septiembre de 2012 la condonación de los 398 planes de negocio que se relacionan en el anexo, por el valor que allí se indica, que corresponde a la cuantía indicada por FONADE.

Que el presente Acuerdo fue aprobado por el Consejo Directivo Nacional, en sesión No.1462 del 06 de septiembre de 2012, el cual fue objeto de una nueva revisión por parte del Ministerio del Trabajo quien solicitó unas últimas aclaraciones para proceder a su respectiva firma, las cuales se consolidaron hasta el mes de abril de 2013.

Que por el amplio periodo de tiempo transcurrido se consideró conveniente someterse el tema nuevamente para su ratificación y aprobación, y además actualizar las firmas por cambio del Secretario del Consejo, decisión favorable tomada en la sesión No.1477 del 02 de mayo de 2013.

(Continuación) Anexo E



Dirección General

RESOLUCIÓN No. 00859 DE 2013**"Por el cual se condonan recursos asignados por el Fondo Emprender - FE"**

En mérito de lo expuesto,

RESUELVE:

ARTÍCULO 1°. Condonar los recursos asignados a los TRESCIENTOS NOVENTA Y OCHO (398) planes de negocio beneficiados con capital semilla del Fondo Emprender, que aparecen relacionados en el anexo de esta Resolución, en la cuantía que allí se indica, de conformidad en el informe rendido por el Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo – FONADE en su calidad de Gerente Administrador de los recursos de este Fondo, y por la Universidad de Antioquia como Interventora, los cuales acreditan que la destinación de los recursos correspondió a lo establecido en el plan de negocios aprobado y que cumplieron con los indicadores de gestión formulados en el mismo.

ARTICULO 2°. Notifíquese a los beneficiarios de la decisión adoptada por el presente acto administrativo y en cumplimiento de lo dispuesto en el artículo 3° numeral 8° de la Ley 1437 de 2011, publíquese en la página web del SENA.

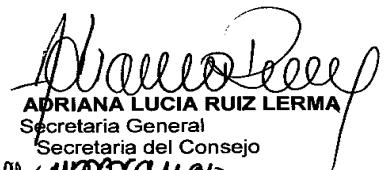
ARTÍCULO 3°. La presente Resolución rige a partir del día siguiente a su notificación.

NOTIFÍQUESE Y CÚMPLASE

Dada en Bogotá, D.C., el

11 JUN 2013


MAURICIO OLIVERA GONZÁLEZ
 Viceministro de Empleo y Pensiones
 Presidente del Consejo Directivo Nacional


ADRIANA LUCIA RUIZ LERMA
 Secretaria General
 Secretaria del Consejo

VoBo: Germán Chaves Correal – Director de Empleo y Trabajo
 Revisó: Dirección Jurídica: María Sofía Arango / Martha Lozano
 Elaboró: Gina Lorena Santana / Helvin Ivan Cifuentes