

Plan de negocios para el establecimiento de un sistema silvopastoril. Inversiones
El Tecal. (Luruaco Atlántico).

Proyecto de grado para optar al título de Administradores de Empresas
Agropecuarias

Juan Manuel Benjumea Mesa
Jaime Andrés Benjumea Montoya.

Asesor
Jorge Enrique Borda Correa
Administrador de Empresas Agropecuarias

Corporación Universitaria Lasallista
Facultad de Ciencias Administrativas y Agropecuarias
Administración de Empresas Agropecuarias
Caldas-Antioquia
2017

Nota de aceptación

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Caldas (Ant.), 30 de julio de 2017

Agradecimientos

Enteros agradecimientos a la universidad, directivos, profesores, asesor y familia por haberme permitido sacar adelante este sueño y meta de vida adelante

DEDICATORIA

A a mi familia papá, mamá, hermanos, esposa e hija, ellos han sido personas importantes en mi proceso de formación, a las que les debo gran parte de este logro, gracias infinitas.

Juan Manuel

Caldas (Ant.), 30 de julio de 2017

AGRADECIMIENTOS

Yo Jaime Andrés Benjumea Montoya, con carnet estudiantil 20061059, quiero agradecer a los profesores con los que compartí en el transcurso de mi proceso de educación y a todos los que intercedieron en la institución para que este momento se diera ya que de todos aprendí algo y pude sacar algo importante para mi vida.

También agradezco a mi papá, mi mamá, mi tía Martina y mi tío Alejandro por apoyarme económica y emocionalmente para cumplir este objetivo ya que sin ellos hubiera sido algo imposible de lograr.

DEDICATORIA

Dedico este logro a mi tía Martina ya que ha sido la persona que más ha insistido en que termine mi proceso educativo y siempre ha estado pendiente de mi formación profesional y personal. Y se ha esforzado mucho para ayudarme a terminar y apoyarme económica y personalmente en este proceso.

Jaime Andrés Benjumea Montoya

Contenido

	Pág.
Resumen Ejecutivo	13
Cuadro 1. Resumen Modelo de negocio.....	13
Investigación de Mercados.....	16
Análisis del Sector cárnico en Colombia 2016	16
Análisis del Cliente.....	24
Las Subastas Ganaderas.....	24
Los precios del ganado en el mercado regional.....	25
La Competencia	28
La ganadería en el entorno local	29
El sector forestal en Colombia	30
Manejo de plantaciones forestales	32
Mercado madera teca Colombia y en el entorno internacional	34
Demanda actual y futura.....	34
Estrategia de Mercadeo	37
Los canales de comercialización.....	41
Proyección de ventas a 20 años	43
Análisis Técnico - Operativo	45
Ficha técnica de los productos.....	45
Ficha técnica Novillos cebados de 320 kg	45
Ficha técnica Cursos de formación y capacitación	50
Ficha técnica Madera de teca.....	50
Innovación.....	52
Descripción de los principales proceso para el establecimiento del sistema silvopastoril	52
Presupuesto de inversiones fijas y diferidas para Inversiones El Tecal	66

Localización y Tamaño	72
Localización	72
Mano de obra	75
Identificación de proveedores	75
Control de calidad	75
Registro fotográfico de las primeas actividades para el establecimiento del sistema silvopastoril. (Adecuación de potreros y establecimiento vivero).....	78
Análisis Administrativo y Organizacional	80
Plataforma Estratégica.....	80
Concepto del negocio – función empresarial	80
Objetivos de la empresa / proyecto	80
Misión	81
Visión	81
Grupo emprendedor.....	82
Estructura organizacional.....	83
Manual de funciones	83
Gastos de administración y nómina	87
Organismos de apoyo	87
Impacto del Proyecto	89
Aspectos Legales	90
Sociedades por acciones simplificada SAS.- Ley 1258 de 2008	90
Aspectos Económicos y Financieros	94
Información inicial del proyecto	94
Presupuesto de ingresos	95
Presupuesto de Egresos.....	97
Plan de amortización.....	100
Presupuesto de inversiones	102
Estado de resultados	104
Flujo de efectivo	106
Balance General	108
Flujo de caja del proyecto	112

Punto de equilibrio primer año	114
Costo promedio ponderado de los recursos (WACC)	115
Conclusiones.....	116
Referencias	117
Apéndices.....	119

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Procedimiento para la comercialización de ganado en subastas.....	24
Figura 2. Precios subasta de la región. Subacosta (Cartagena)	25
Figura 3. Áreas e inversiones en plantaciones comerciales.....	31
Figura 4. La Cadena Productiva Forestal.....	33
Figura 5. Propuesta de diseño para la página web	39
Figura 6. Flujograma Establecimiento de potreros y preparación del suelo	53
Figura 7. Flujograma Compra semovientes de Ceba	56
Figura 8. Flujograma Siembra de pasto mejorado (monbasa-etrella)	58
Figura 9. Flujograma de procesos para la Siembra de pasto mejorado (monbasa-etrella)	60
Figura 10. Flujograma Siembra de leguminosas (leucaena)	62
Figura 11. Flujograma para la Siembra y comercialización de especies maderables (Teca, Ceiba Tolúa).....	64
Figura 12. Microlocalización Inversiones El Tecal.....	72
Figura 13. Macrolocalización.....	73
Figura 14. Distribución interna Hacienda El Tecal.....	74
Figura 15. Organigrama Inversiones El Tecal	83

Lista de Cuadros

	Pág.
Cuadro 1. Resumen Modelo de negocio	13
Cuadro 2. Sacrificio formal de animales	16
Cuadro 3. Sacrificio de hembras	17
Cuadro 4. Inventario ganadero.....	18
Cuadro 5. Consumo	20
Cuadro 6. Exportaciones	22
Cuadro 7. Importaciones	23
Cuadro 8. Características del cliente.....	24
Cuadro 9. Precios subasta ganadera del Sinú	27
Cuadro 10. Ganaderías del entorno cercano como competidores	28
Cuadro 11. Mezcla de mercadeo	37
Cuadro 12. Presupuesto estrategias de mercadeo	38
Cuadro 13. Proyección ventas a 20 años.....	43
Cuadro 14. Ficha técnica de Novillos cebados de 320 kg. Aproximadamente	45
Cuadro 15. Asocebú establece las siguientes características fenotípicas y de conformación para el registro de la raza en los libros genealógicos.	46
Cuadro 16. Características del curso taller sistemas silvopastoriles	50
Cuadro 17. Ficha técnica madera Teca	50
Cuadro 18. Descripción del proceso de Establecimiento de potreros y preparación del suelo.....	55
Cuadro 19. Descripción del proceso Compra de semovientes de ceba	57
Cuadro 20. Siembra de pasto mejorado (monbasa-etrella).....	59
Cuadro 21. Descripción del proceso de Transporte y ventas de ganado cebado .	61
Cuadro 22. Descripción del proceso de Siembra de leguminosas (leucaena)	63
Cuadro 23. Descripción del proceso de Siembra y comercialización de especies maderables (teca, ceiba tolúa)	65

Cuadro 24. Inversiones fijas	66
Cuadro 25. Inversiones Diferidas	67
Cuadro 26. Necesidades y requerimientos de Materias primas e insumos para los maderables a partir del segundo año	68
Cuadro 27. Costos anuales de los insumos para 150 animales.....	70
Cuadro 28. Costos establecimiento del sistema slivopastoreo intensivo para 15 hectáreas año 1.....	71
Cuadro 29. Valor nómina mensual y para el primer año.	75
Cuadro 30. Identificación de proveedores.....	75
Cuadro 31. Calendario Sanitario	76
Cuadro 32. Ficha de registro de sanidad animal.....	76
Cuadro 33. Inventario ganadero en Inversiones Ganaderas El Tecal	76
Cuadro 34. Registro general del manejo de potreros en Inversiones Ganaderas El Tecal	77
Cuadro 35. Registro de pastoreo en Inversiones Ganaderas El Tecal.....	77
Cuadro 36. Recuento fotográfico de actividades iniciales	78
Cuadro 37. Perfil del grupo emprendedor	82
Cuadro 38. Manual de funciones Administrador.....	83
Cuadro 39. Manual de funciones del Mayordomo	84
Cuadro 40. Manual de funciones Trabajador	86
Cuadro 41. Manual de funciones contador.....	86
Cuadro 42. Asignación salarial propuesta para Inversiones Ganaderas El Tecal .	87
Cuadro 43. Análisis MECA (Mantener, Explorar, Corregir, Afrontar).....	88
Cuadro 44. Impacto del Proyecto	89
Cuadro 45. Requisitos para la constitución de la empresa:	93
Cuadro 46. Información inicial del proyecto.....	94
Cuadro 47. Presupuesto de ingresos	95
Cuadro 48. Presupuesto de Egresos	97
Cuadro 49. Plan de amortización	100
Cuadro 50. Presupuesto de inversiones	102
Cuadro 51. Estado de resultados	104

Cuadro 52. Flujo de efectivo.....	106
Cuadro 53. Balance General.....	108
Cuadro 54. Flujo de caja del proyecto.....	112
Cuadro 55. Punto de equilibrio primer año.....	114
Cuadro 56. Costo promedio ponderado de los recursos (WACC).....	115

Lista de Apéndices

	Pág.
Apéndice A. Cotización establecimiento del vivero	119
Apéndice B. Modelo de constitución de una SAS	120

Resumen Ejecutivo

Cuadro 1. Resumen Modelo de negocio

Concepto	Características	
Nombre comercial	Inversiones El Tecal	
Descripción de los productos	Novillos cebados de 420 kg. Cursos de formación en sistemas silvopastoriles Rastras de madera Teca	
Localización/ubicación de la empresa	La finca queda ubicada en Luruaco Atlántico, entre Barranquilla y Cartagena, la finca cuenta con 30 hectáreas de tierra bajas y de fácil acceso y trabajo.	
Objetivos del proyecto	<p>General.</p> <p>Establecer la viabilidad de la creación de una empresa de silvo pastoreo intensivo con leguminosas, maderables y pastos mejorados mejorando la productividad de la tierra, optando por el título de administradores de empresas agropecuarias.</p> <p>Específicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar una investigación de mercados, una plataforma estratégica y estrategia de mercadeo. • Analizar el proyecto desde una perspectiva técnica, operativa, administrativa y organizacional. • Establecer los impactos que puede generar el proyecto y las leyes y licencias regulatorias • Realizar un análisis financiero a 20 años que permita establecer la viabilidad. 	
Equipo emprendedor	Juan Manuel Benjumea	Estudiante de Administración de empresas agropecuarias. Con experiencia en el tema de 4 años en la siembra de 3000 árboles maderables de ceiba tolúa los cuales se encuentran en un predio cerca al que se quiere realizar el proyecto.
	Jaime Andrés Benjumea Montoya.	Estudiante de Administración de empresas agropecuarias. Experiencia en cuanto al montaje de almácigos y siembra de cultivos de alta intensidad, también he administrado cultivo de flores en la ceja y me gusta enfocar mis conocimientos en el agro ya que siempre me ha parecido un sector de mucha importancia,

	que aporta a la creación de empleos en la región y genera grandes utilidades a los inversionistas.																																							
<p>Potencial de mercado en cifras</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En 2015 la cifra del crecimiento de la economía colombiana fue del 3,1%. Las variaciones del PIB proyectadas para los rubros de transformación de la madera y la fabricación de productos de madera y corcho, excepto muebles (7,4%) y de fabricación de madera (1,7%), también fueron positivas. • El consumo de la carne de res, es de 18,6 kilos per cápita; • Constante compra y venta de ganado en las subastas • Necesidades de capacitación en el entorno académico en cursos de mejoramiento productivo agropecuario <table border="1" data-bbox="574 743 1250 934"> <thead> <tr> <th rowspan="3">Total cabezas</th> <th colspan="4">Cabezas sacrificadas</th> </tr> <tr> <th colspan="4">I trim 2016</th> </tr> <tr> <th colspan="3">Consumo interno</th> <th rowspan="2">Exportación¹</th> </tr> <tr> <th>Machos</th> <th>Hembras</th> <th>Terneros</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>938.841</td> <td>530.704</td> <td>363.413</td> <td>16.338</td> <td>28.387</td> </tr> </tbody> </table> <p data-bbox="509 989 1333 1056">Participación, variación y contribuciones del sacrificio de ganado vacuno según departamento I trimestre 2016/2015</p> <table border="1" data-bbox="509 1073 1317 1247"> <thead> <tr> <th>Departamento</th> <th>I trim 2015 Número de cabezas</th> <th>I trim 2016 Número de cabezas</th> <th>Participación % I trim 2016</th> <th>Variación % 2016/2015</th> <th>Contribución I trim 2016</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Total Nacional</td> <td>955.169</td> <td>938.841</td> <td></td> <td>-1,7</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Antioquia</td> <td>171.376</td> <td>172.795</td> <td>18,4</td> <td>0,8</td> <td>0,1</td> </tr> </tbody> </table>	Total cabezas	Cabezas sacrificadas				I trim 2016				Consumo interno			Exportación ¹	Machos	Hembras	Terneros	938.841	530.704	363.413	16.338	28.387	Departamento	I trim 2015 Número de cabezas	I trim 2016 Número de cabezas	Participación % I trim 2016	Variación % 2016/2015	Contribución I trim 2016	Total Nacional	955.169	938.841		-1,7		Antioquia	171.376	172.795	18,4	0,8	0,1
Total cabezas	Cabezas sacrificadas																																							
	I trim 2016																																							
	Consumo interno			Exportación ¹																																				
Machos	Hembras	Terneros																																						
938.841	530.704	363.413	16.338	28.387																																				
Departamento	I trim 2015 Número de cabezas	I trim 2016 Número de cabezas	Participación % I trim 2016	Variación % 2016/2015	Contribución I trim 2016																																			
Total Nacional	955.169	938.841		-1,7																																				
Antioquia	171.376	172.795	18,4	0,8	0,1																																			
<p>Ventaja competitiva y propuesta de valor</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Constante oferta de animales gordos para su posterior comercialización en canal. • Generación de empleo en la zona. • Capacitación al personal en entidades como Sena. • Reducción de estrés calórico y temperatura corporal por efecto de los maderables así un mayor aumento de peso diario. • Tener la capacidad de ofrecer animales en tiempos de escasas llevando a que los clientes tengan una estrecha relación para poder acceder a animales de muy buena calidad en tiempos de poca oferta. • Generación de un espacio productivo amigable con el medio ambiente. • Constante fijación de nitrógeno al suelo fijado por la leucaena. • Tener un sistema productivo que genera utilidad en un 																																							

	corto plazo y un largo plazo.	
Inversiones requeridas primer año	Inversiones fijas	\$ 12.591.000
	Inversiones diferidas	\$ 124.800.000
	Capital de trabajo	\$ 50.072.390
	inventarios	\$ 6.000.000
	Total	\$ 193.463.390
Indicadores de rentabilidad	TIR del proyecto	24%
	VPN del proyecto	1.560.507.789
Punto de equilibrio	EN UNIDADES (Costos fijos / pvu - cvu) - ANUAL	248
	EN UNIDADES (Costos fijos / pvu - cvu) - MENSUAL	21
	EN PESOS (Costos fijos / 1 - MCU) - ANUAL	74.328.756
	EN PESOS (Costos fijos / 1 - MCU) - MENSUAL	6.194.063

Investigación de Mercados

Análisis del Sector cárnico en Colombia 2016

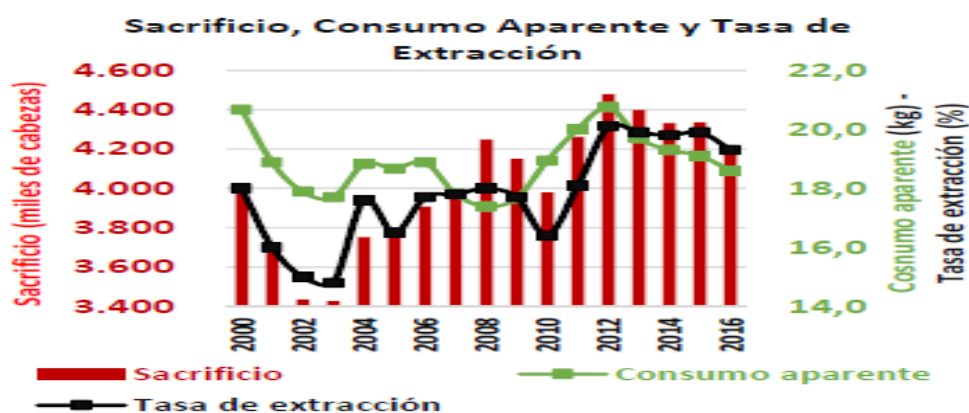
En 2016, el sector ganadero registró problemáticas por contracción de su oferta, como por desestimulo de la demanda. Si bien fue la oportunidad para consolidar exportaciones al dificultarse el crecimiento del consumo interno, esto no ocurrió.

Cuadro 2. Sacrificio formal de animales

Sacrificio formal de animales

El sector cárnico colombiano mostró en 2016 uno de los peores años en sus cifras. Según el DANE el sacrificio formal de animales registró una caída de 8,4 por ciento comparada con 2015, llegando a 3.652.236 bovinos, es decir 334 mil animales menos que el año anterior. De la misma forma la producción de carne formal, derivada del sacrificio, se redujo en 6,8 por ciento, llegando a 910 mil toneladas en 2016.

Lamentablemente el sacrificio clandestino y el contrabando de animales siguen jugando un papel crítico en el crecimiento real del sector cárnico. Si se tiene en cuenta un estimado de la ilegalidad en la faena de animales, la cifra total es cercana a los 4,2 millones de bovinos sacrificados durante 2016.



Es decir, poco más del 13 por ciento del sacrificio del país termina siendo clandestino. Cifra que termina siendo preocupante y alarmante para el desempeño empresarial del sector y la llegada de nuevas inversiones

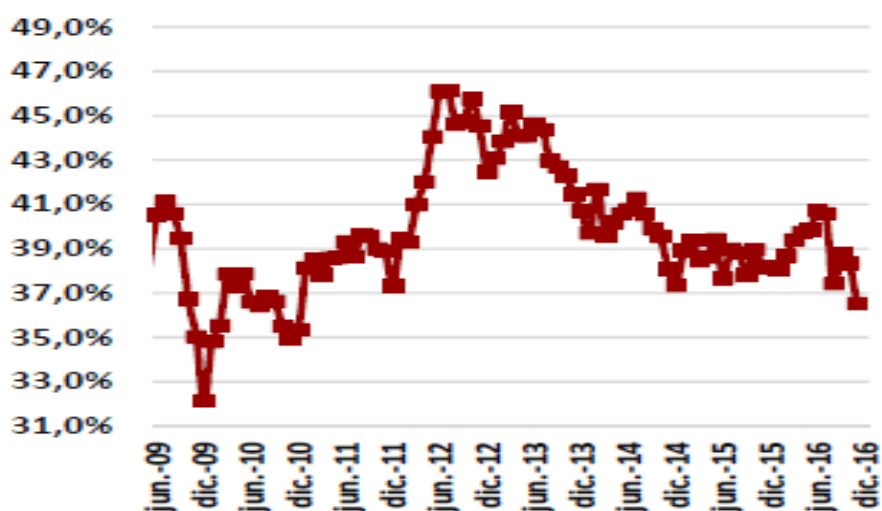
Fuente: FEDEGAN Balance y Perspectivas del Sector Ganadero Colombiano 2016 -2017

Cuadro 3. Sacrificio de hembras

Sacrificio de hembras

El promedio en el sacrificio de hembras en 2016 fue de 38,2 por ciento. Esta cifra sigue indicando el paso del ciclo ganadero por la fase de retención, precisamente por el mejoramiento de los precios nominales del novillo gordo, y especialmente del novillo flaco y los destetes. Si bien el promedio durante 2016 fue cercano al 38 por ciento, aún se mantiene a 5 puntos porcentuales del óptimo histórico del sector ganadero colombiano, 33 por ciento.

Porcentaje de las hembras en el sacrificio



Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística

La tendencia en el mediano plazo, sin duda, será que el sector se mantenga en una fase de retención. Sin embargo vale la pena tener en cuenta que dicha etapa ha sido impulsada más por factores de contracción de oferta, como ha sido la disminución del inventario ganadero por factores climáticos y liquidación de vientres luego de la crisis con Venezuela en 2009, que de demanda puesto que el consumo de carne volvió a disminuir y las exportaciones no tuvieron un desempeño altamente destacado en carne, a pesar de la ligera dinámica en el envío de animales vivos.

Fuente: FEDEGAN Balance y Perspectivas del Sector Ganadero Colombiano 2016 -2017

Cuadro 4. Inventario ganadero

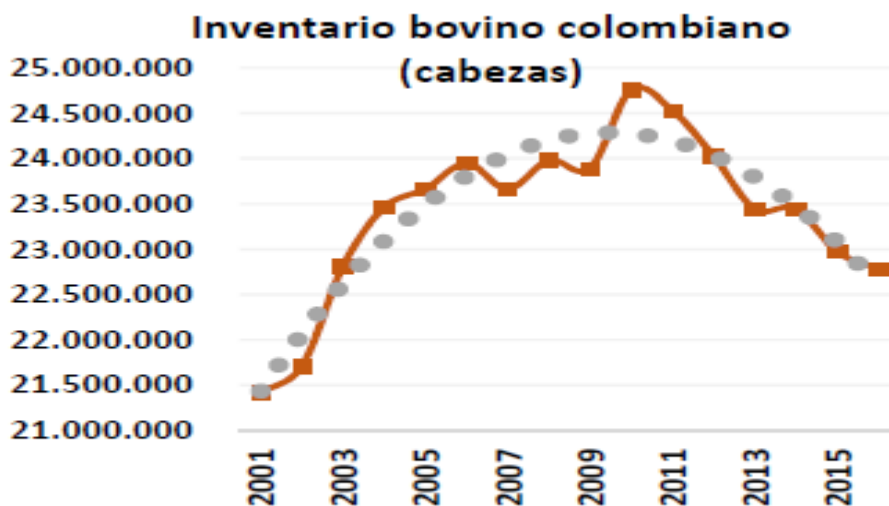
Inventario ganadero

El inventario bovino del país registra una apreciable disminución desde el año 2010. Por supuesto, se debe tener en cuenta que luego de la crisis con Venezuela en 2009 se tuvo una fuerte liquidación de hembras, alcanzando una tasa de sacrificio de 47 por ciento, 14 puntos por encima de su promedio tradicional. Pero sumado a las dificultades con el país vecino, las problemáticas ambientales también han repercutido fuertemente en la baja del hato ganadero.

Entre 2009 y 2016 se han registrado tres fenómenos de “El Niño” y dos fenómenos de “La Niña”, que en conjunto dejaron en el sector 377 animales muertos; 5,6 millones de bovinos desplazados; y pérdidas por 5,1 billones de pesos.

Por supuesto la problemática en la baja del inventario no solo tiene que ver con los animales muertos por sequías o inundaciones, sino por los daños en productividad y reproductividad de los animales desplazados, incluso no desplazados.

Ante las potencialidades mundiales que tiene el sector cárnico, las políticas públicas debería apuntar al repoblamiento bovino, al menos para alcanzar la cifra cercana a los 25 millones de animales registrada en 2010, con el fin de evitar distorsiones en los precios de la carne que se le cobran al consumidor.



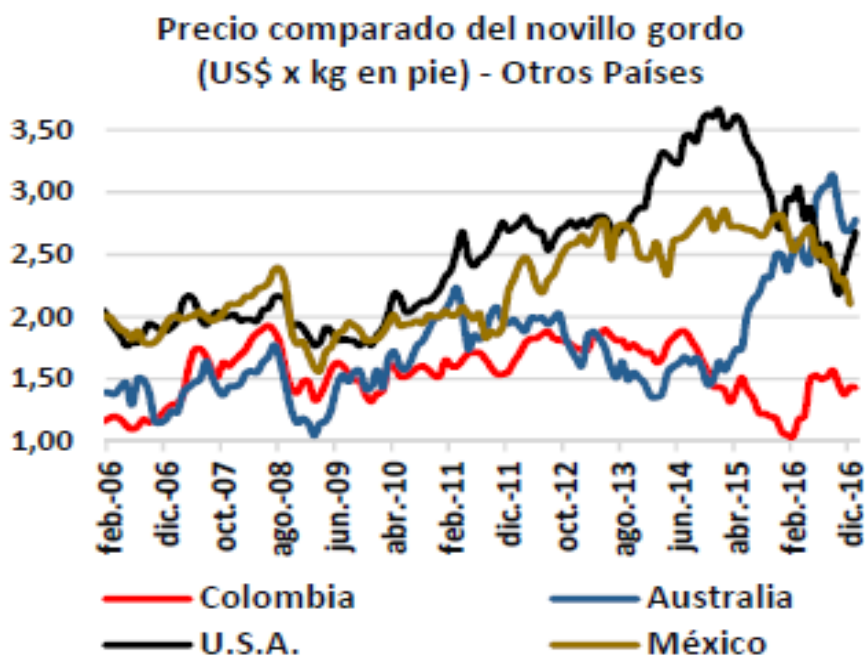
Fuente: Federación Colombiana de Ganaderos

Fuente: FEDEGAN Balance y Perspectivas del Sector Ganadero Colombiano 2016 -2017

Precios

De un lado, el precio internacional de la carne retomó desde finales de 2015 su tendencia al alza. Si bien en 2016 no alcanzó los altos precios vistos en el segundo semestre de 2014 y que bordearon los USD6.000 por tonelada, si termina el año con cifras superiores a los USD5.100 por tonelada.

Con cotizaciones tan altas en el entorno internacional, y teniendo en cuenta la competitividad del precio del novillo gordo colombiano, el país debería estar exportando más toneladas de carne. Sin embargo la pérdida de valor en eslabones como el transportador o el de procesamiento hacen que la ventaja que se alcanza en el eslabón primario se pierda en otros de la cadena.

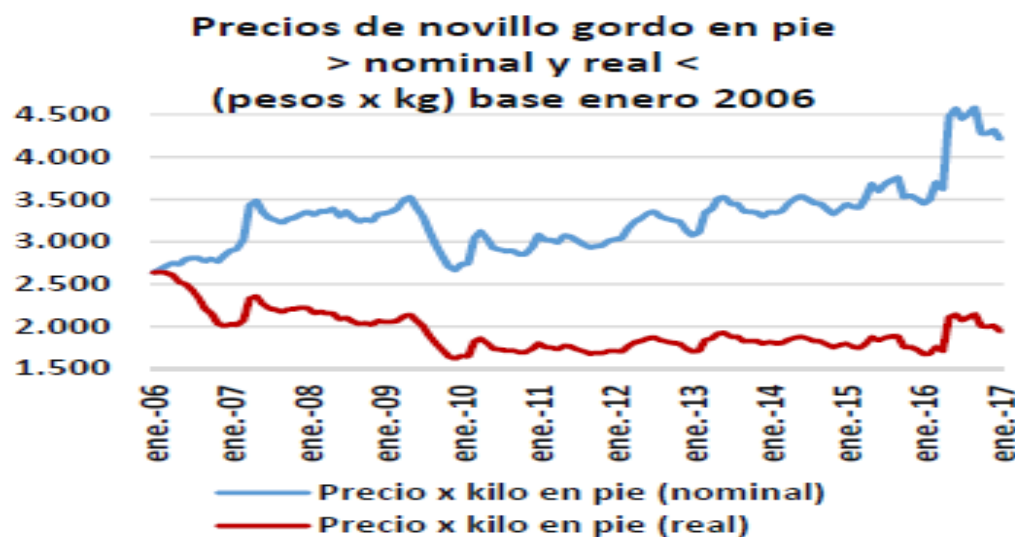


Tampoco se pueden desconocer las dificultades en la aplicación de normatividad como el Decreto 1500 de 2007 que a pesar de haber entrado en vigencia, de nuevo, en agosto de 2016, y luego de siete aplazamientos en 9 años, no ha estructurado ni alineado la institucionalidad sanitaria del país. El resultado sigue siendo el no aprovechamiento de diferentes acuerdos comerciales.

En el caso de los precios internos del novillo gordo, estos tuvieron un repunte interesante al menos de forma nominal. Dicho repunte es acorde a la fase de retención en la que se encuentra la ganadería colombiana.

Sin embargo el mejoramiento de precios es exclusivo de las cifras corrientes pues al observar el comportamiento real de las cotizaciones están manteniendo una tendencia a la baja respecto al año base, 2006.

Es preciso, entonces, tener en cuenta la apreciable caída del precio del novillo gordo luego del cierre del mercado de Venezuela en julio de 2009, pero sobre todo observar que los niveles de precio no se incrementan de la misma forma a como lo ha hecho la inflación.



Fuente: FEDEGÁN

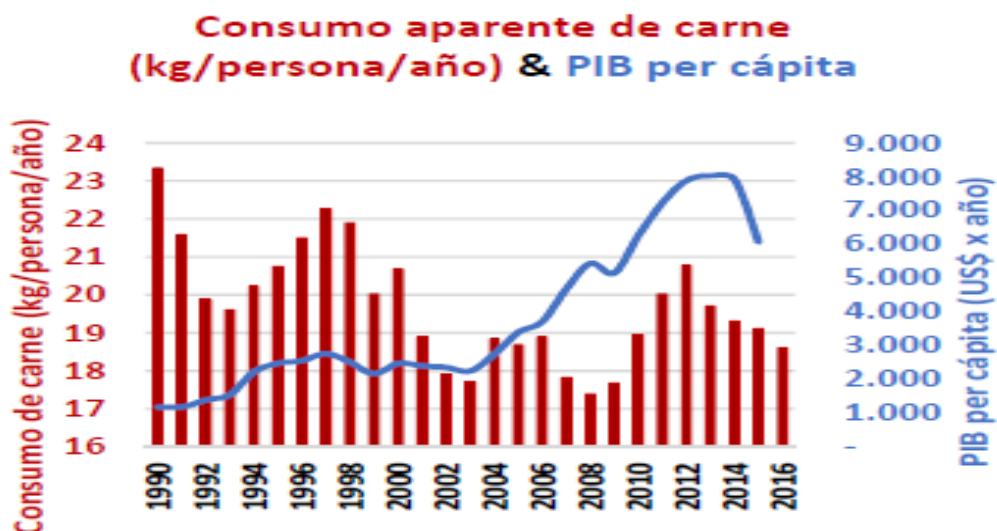
Respecto a los precios que debió pagar el consumidor por diferentes tipos de carne, la que registró un mayor encarecimiento fue la carne de res al variar 20,4 por ciento entre diciembre de 2015 y diciembre de 2016, lo que desestimuló su consumo, mientras que la de pollo lo hizo tan solo en 3,9 por ciento y la de cerdo en 13,4 por ciento. El crecimiento en los precios del huevo fue de 8,7 por ciento

Fuente: FEDEGAN Balance y Perspectivas del Sector Ganadero Colombiano 2016 -2017

Cuadro 5. Consumo

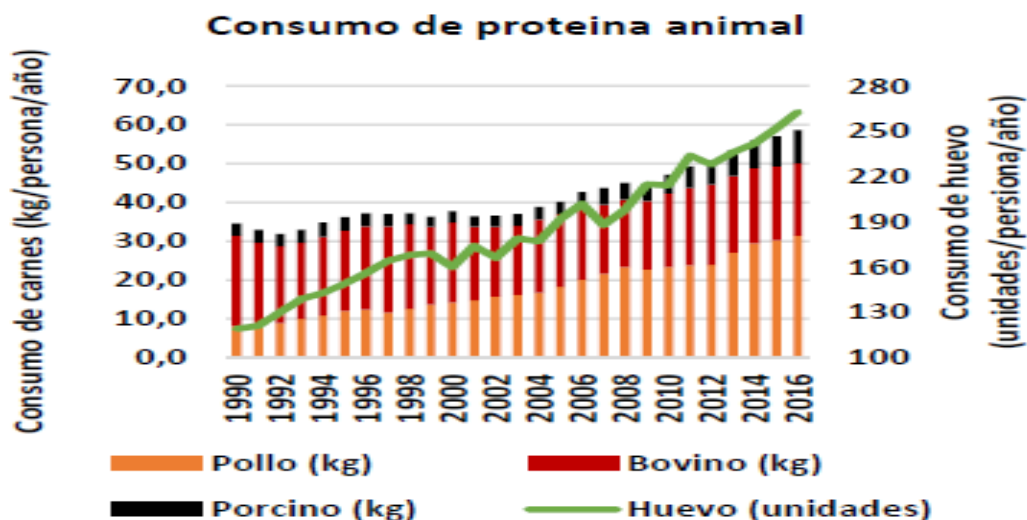
Consumo
El consumo de carne en Colombia durante 2016 registró una baja de medio kilo por persona respecto a 2015, llegando a 18,6 kilos/persona/año. Esta baja se encuentra explicada por: i) el encarecimiento de la carne al consumidor final dada la disminución en la oferta de animales ii) las restricciones en el nivel de

ingreso disponible de las familias y las empresas teniendo en cuenta el sensible estado de la economía.



Fuente: Banco Mundial - FEDEGÁN

Tampoco se puede desconocer el dinamismo que han tenido productos sustitutos como la carne de cerdo y de pollo, así como el consumo de huevo que resulta explicable ante las dificultades en el nivel de ingreso de los colombianos. El consumo de pollo en 2016 registró un incremento de 4,3 por ciento (31,5kgxPersona), mientras que el de cerdo lo hizo en 10,3 por ciento (8,6kgxPersona), por el contrario el de carne de res disminuyó en 2,6 por ciento (18,6kgxPersona). El consumo de huevo creció 4,4 por ciento (263 huevos por persona al año).



Fuente: FENAVI, PORKCOLOMBIA, FEDEGÁN

Fuente: FEDEGAN Balance y Perspectivas del Sector Ganadero Colombiano 2016 -2017

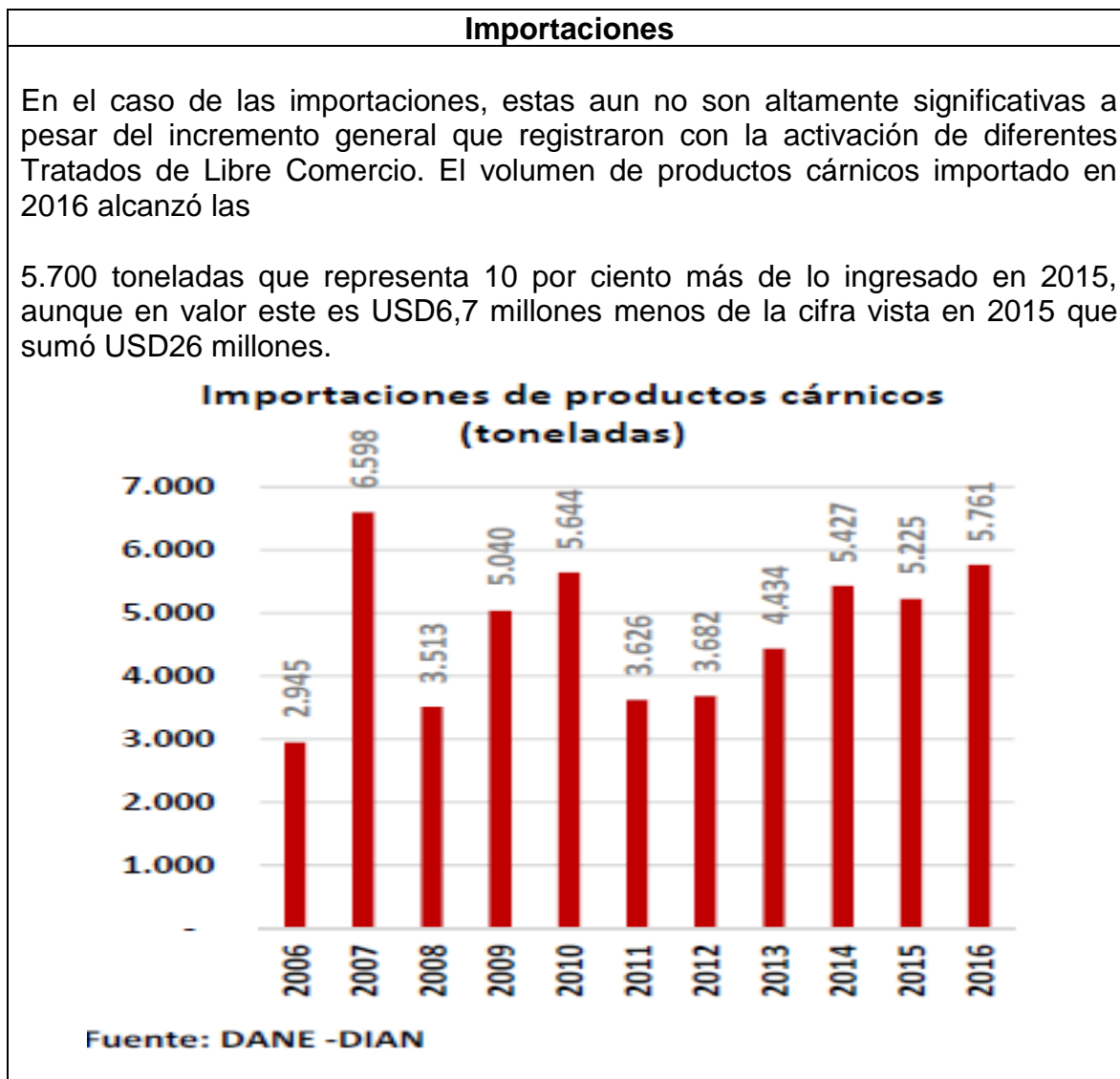
Cuadro 6. Exportaciones

Exportaciones		
<p>En 2016 Colombia exportó 10 mil toneladas de carne, equivalente a USD34 millones. En el caso de las exportaciones de animales vivos, estas equivalieron a USD51 millones con el envío de 86 mil animales vivos a Perú, Líbano, Jordania e Irak. Del total de exportaciones, entre carne y animales vivos, el valor es de USD85 millones equivalente a 166 mil novillos gordos. La cifra es distante aún de los USD755 millones exportados en 2008 o de los USD639 de 2009.</p> <p>Los principales destinos de las exportaciones de carne y productos cárnicos fueron Rusia con el 47 por ciento de participación del volumen enviado, Jordania con el 23 por ciento y Curazao con el 11 por ciento.</p>		
Exportaciones de Carne de Bovino en 2016		
País	Toneladas	Valor US\$
Rusia	4.703	13.123.270
Jordania	2.253	9.057.340
Curazao	1.137	4.122.691
Hong Kong	622	2.296.577
Líbano	472	2.114.863
Perú	261	1.400.915
Vietnam	188	698.498
Libia	178	474.401
Kuwait	81	182.734
Irak	54	183.515
Angola	52	269.913
Congo	25	58.245
Georgia	7	35.690
Total	10.033	34.018.652

Fuente: DANE -DIAN

Fuente: FEDEGAN Balance y Perspectivas del Sector Ganadero Colombiano 2016 -2017

Cuadro 7. Importaciones



Fuente: FEDEGAN Balance y Perspectivas del Sector Ganadero Colombiano 2016 -2017

Análisis del Cliente

Cuadro 8. Características del cliente

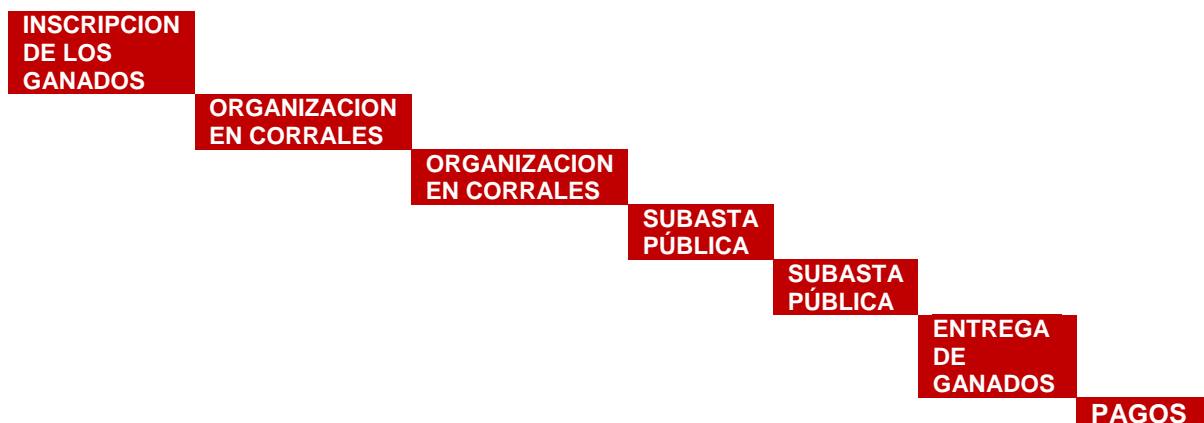
Perfil del consumidor	Subasta ganadera, Subacosta (Cartagena), o Barranquilla, fincas cebadoras de la zona
Localización del segmento	Departamento del atlántico y Norte de Bolívar
Frecuencia de compra	Subasta cada 8 días
Factores que pueden afectar el consumo	Cambios en el precio. Orden publico El clima. Es uno de los factores que influye en el aumento o disminución de venta de bovinos en subastas de Colombia. Incide también en los precios con el que las reses salen al comercio.
Tendencias de consumo	Depende del precio, de la oferta y demanda regional y nacional, de las relaciones económicas internacionales.
Producción en el mercado objetivo	La subasta es nutrida por las diferentes haciendas ganaderas del entorno, que se estimulan de acuerdo al precio o los cambios climáticos.

Fuente: Elaboración propia

Las Subastas Ganaderas

Las subastas ganaderas de la región utilizan el siguiente procedimiento para la compra y venta de ganado.

Figura 1. Procedimiento para la comercialización de ganado en subastas



Fuente: Elaboración propia

En la actualidad, las subastas ganaderas hacen de intermediador entre el comprador y el proveedor. La subasta pone las instalaciones, el servicio, el manejo del ganado y la vigilancia; el vendedor lleva sus ganados bovinos (de cualquier tipo) hasta las instalaciones y el comprador puja buscándose llevar el lote a un buen precio, mediante una interacción entre la oferta y la demanda. Por recibir estos servicios, al comprador le es descontada una comisión del valor total pagado por su ganado, comisión que se ubica entre el 1.5% y 5%, dependiendo de la subasta. (Emura, 2014). Al final, el comprador se lleva su ganado, le paga a la subasta y esta última paga al vendedor lo correspondiente. (Jaramillo, 2014)

Los precios del ganado en el mercado regional

Figura 2. Precios subasta de la región. Subacosta (Cartagena)

Macho de primera. (Compra)							
EDAD	TIPO	CANT	PESO PROM	P.MINIMO	P.MAXIMO	PRECIO PROM	VALOR X RES >
1 1/3	ML	20	241	4.850 \$	4.850 \$	4.850 \$	1.168.850 \$
1 1/3	ML	99	229	4.950 \$	5.050 \$	4.990 \$	1.143.620\$
2	MC	41	270	4.700	4.700 \$	4.700 \$	1.271.350\$
Macho de primera. (Venta)							
EDAD	TIPO	CANT	PESO PROM	P.MINIMO	P.MAXIMO	PRECIO PROM	VALOR X RES >
2 1/2	MC	15	348	4.540	4.540 \$	4.540 \$	1.579.920\$
2 3/4	MC	18	362	4.380	4.380 \$	4.380 \$	1.585.560\$
2 1/4	MC	17	310	4.680	4.680\$	4.680\$	1.450.800\$

Fuente: www.subastar.com.co/index.php/informes-de-precios/precio. Abril 2017

Cuadro 9. Precios subasta ganadera del Sinú



Resultados Generales subasta N°26

04 de Abril de 2017 / Ciudad Montería / Tipo General

Edad	Sexo	Cantidad Animales	Peso Medio	Mínimo	Máximo	Promedio	Valor animal
DEST.	HL	8	140	4,100	4,250	4,175	582,900
1 1/4	HL	7	165	4,150	4,150	4,150	684,157
1 1/2	HL	72	194	3,700	4,700	4,131	823,185
1 3/4	HL	37	231	3,700	4,450	3,967	955,597
2	HV	42	258	3,800	4,150	3,940	1,017,219
2 1/4	HV	8	286	4,000	4,000	4,000	1,146,000
2 1/2	HV	28	334	3,500	4,250	3,650	1,254,400
2 3/4	HV	21	367	3,730	3,900	3,666	1,416,542
XX	VC	15	453	3,380	3,730	3,535	1,614,657
XX	VE	178	391	3,300	4,150	3,510	1,401,159
TOTALES		414					
				SUBASTA MACHO		De 1	
DEST.	ML	32	126	4,700	4,900	4,825	612,994
1	ML	134	140	4,500	5,350	4,807	676,751
1 1/4	ML	290	168	4,700	5,400	4,953	844,671
1 1/2	ML	288	190	4,700	5,450	4,916	983,950
1 3/4	ML	172	236	4,850	5,150	5,006	1,186,316
2	MC	96	272	4,400	4,950	4,656	1,320,450
2 1/4	MC	80	292	4,300	4,900	4,542	1,359,926
2 1/2	MC	40	331	4,100	4,750	4,370	1,446,470
2 3/4	MC	8	366	4,050	4,250	4,150	1,575,025
XX	TO	17	681	4,100	4,550	4,342	2,955,936
TOTALES		1,157					
				SUBASTA HEMBRA		De 2	
1	HL	2	104	2,100	2,100	2,100	218,400
1 1/4	HL	11	173	2,000	4,150	3,075	686,245
1 3/4	HL	3	241	3,300	3,300	3,300	794,200
2 1/2	HV	1	348	3,250	3,250	3,250	1,131,000
2 3/4	HV	2	378	3,000	3,000	3,000	1,134,000
XX	VC	1	372	3,600	3,600	3,600	1,339,200
XX	VE	41	329	2,900	3,620	3,240	1,138,450
TOTALES		61					
				SUBASTA MACHO		De 2	
DEST.	ML	13	124	3,700	4,800	4,250	542,969
1	ML	1	144	3,500	3,500	3,500	504,000
1 3/4	ML	4	220	4,350	4,350	4,350	959,175
2 1/2	MC	18	347	4,250	4,250	4,250	1,474,750
TOTALES		36					
TOTAL ANIMALES SUBASTADOS Y REMATADOS						1,668	

Fuente: Subasta ganadera del Sinú. (2017)

La Competencia

Los competidores más cercanos están definidos a continuación, representando las haciendas donde técnicamente se manejan las ganaderías de manera eficiente.

Cuadro 10. Ganaderías del entorno cercano como competidores

<p>AGROPECUARIA EL ROBLE DEL CARIBE S.A.S.</p>  <p>Hda. El Rosario (Palmar de Varela-Atlántico) Ganado Puro, Brahman VÍA 40 73 290 BG 9 CENTRO MIX, Barranquilla, Atlántico 369 1752, 314 595 8238 e-mail: agroelrobledelcaribe@gmail.com</p>	<p>AGROPECUARIA SJ SAN JOAQUÍN S EN C</p>  <p>Hda. San Joaquín Las Luces (Sabanagrande-Atlántico) Ganado Puro, Gyr y Holstein KR 59 74 184, Barranquilla, Atlántico 368 7575, 369 1147, 320 565 1632 e-mail: julsaade@metrotel.net.co</p>
<p>DARIO TOMÁS CABELLO BAQUERO</p>  <p>Hda. Mottawa (Baranoa-Atlántico) Ganado Puro, Brahman KR 52 84 131 , Barranquilla, Atlántico 357 1115, 357 3044, 373 7340, 314 538 2441 e-mail: director@dariocabello.com</p>	<p>JULIO CÉSAR HERNÁNDEZ BOCHAGA</p>  <p>Hda. La Conquista (Sabanalarga-Atlántico) Ganada Puro, Brahman KR 52 75 111 OF 501 ED GAMA , Barranquilla, Atlántico 358 0130, 358 8437, 369 0991, 311 418 7046 e-mail: julio6054@hotmail.com</p>
<p>SUVA SAS</p>  <p>Hda. Suva (Barranquilla-Atlántico) Ganado Puro, Brahman KR 54 59 51 , Barranquilla, Atlántico 344 3662, 344 1270, 344 4124, 317 635 2378 e-mail:</p>	<p>WALTER DAVID BAYONA BUELVAS</p>  <p>Hda. Luxemburgo (Luruaco-Atlántico) Ganado Puro, Brahman CL 60 46 55 , Barranquilla, Atlántico 360 8519, 360 1889, 320 570 9843 e-mail: walbayona@yahoo.com</p>
<p>YAINER ENRIQUE CALDERON SOLANO</p>  <p>Hda. La Rosita (Baranoa-Atlántico) Ganado Puro, Brahman y Gyr KR 50 108 ESQ ED ONIX , Barranquilla, Atlántico 304 8817, 304 8821, 300 492 8708 e-mail: yainer01@gmail.com</p>	

Fuente: Asocebú, 2016

La ganadería en el entorno local

La ganadería extensiva, se vio en descenso mientras progresaba el conflicto armado en la región, lo que obligó a muchos ganaderos a deshacerse tanto de sus tierras como del ganado, dejando al campesino de la región a expensas de lo que una tierra con insuficientes medios de producción le podía ofrecer.

No obstante, la economía campesina y su capacidad de adaptación fueron evidentes una vez más, cuando el campesino “ganadero” comienza a reconfigurar su patrón de asentamiento incluyendo cada vez más cultivos adaptados a la zona, según lo que su conocimiento le indicaba, mientras que los predios en zonas planas aún se mantenían en el mayor de los casos en la forma de gran propiedad. (Fajardo, 2002).

De este modo, teniendo en cuenta que uso del suelo, cultivos permanentes o transitorios y ganadería, se encuentran en función a las formas de tenencia de la tierra y del tamaño de los predios, “es posible definir en términos de especializar las presiones generadas a las áreas boscosas del territorio, predios agrícolas con cultivos de pan coger, delimitados en parcelas y minifundios en manos de campesinos de la región”. (Cardona, Barrero, Álvarez, Muñoz & Espinosa, 2008).

zonas de ganadería extensiva en zonas predominantemente planas y zonas de ganadería en zonas onduladas, con pendientes pronunciadas, en formas de mediana y gran propiedad, donde los propietarios son gente que vive en su mayoría en las cabeceras municipales, o bien en ciudades cercanas como Cartagena, Barranquilla y Valledupar. (Guevara, 2007).

El patrón generado por los sistemas ganaderos presenta predominancia de pastos introducidos, con uso de ganado cebú principalmente para levante y engorde, aunque se mantienen algunas producciones lecheras; si bien estuvo en descenso durante un periodo como ya se explicó, se reporta un amplio aumento de las áreas dedicadas a la ganadería y en la concentración de la propiedad, tras el cese de hostilidades en el territorio. (Menco. s.f).

El sector forestal en Colombia

El sector forestal representa el 0,2% del PIB de Colombia y genera en promedio 74.000 empleos. La región del país, con mayor potencialidad forestal, es la Costa Caribe con aptitudes más altas, luego le siguen la Región Andina, la Orinoquía, el Pacífico y la Amazonia.z

Con la elaboración del mapa de zonificación, se han identificado las áreas con aptitud para el cultivo comercial de especies forestales y orientar el crecimiento de la actividad en el país. Es decir que, permite pasar de 450 mil hectáreas, actualmente sembradas, a 1 millón, en los próximos 10 años.

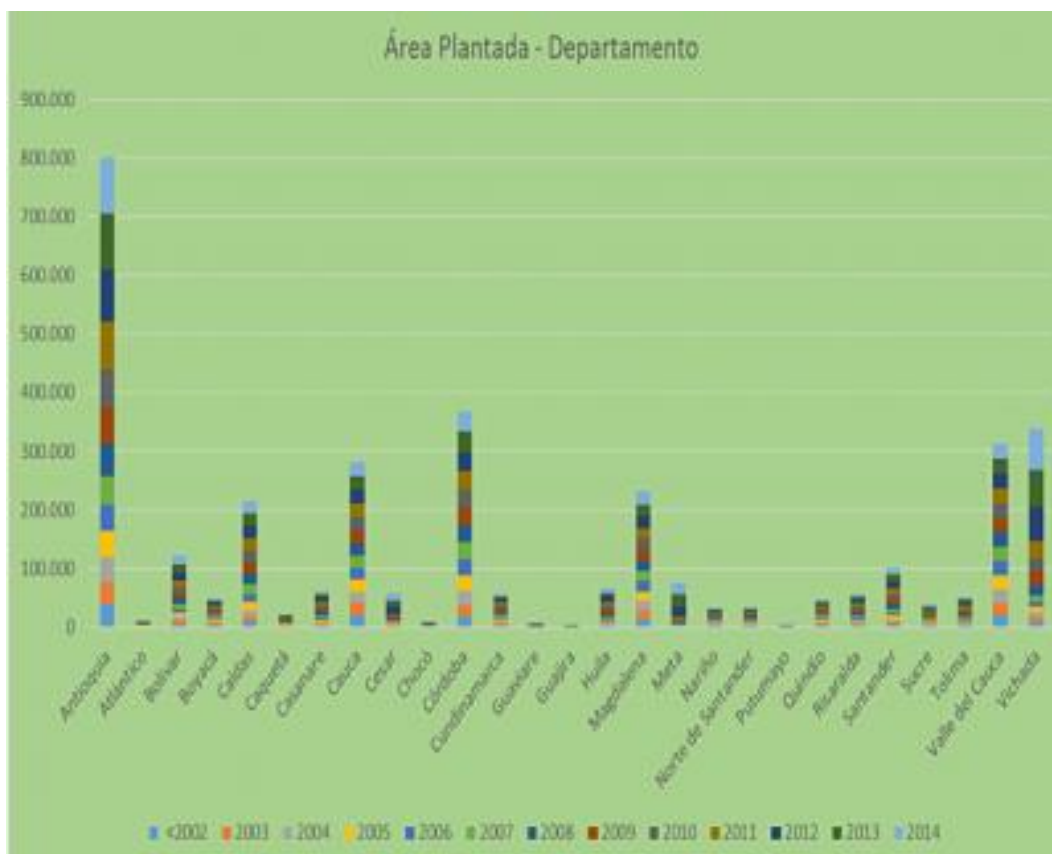
Según el estudio técnico, el país cuenta con 24 millones de hectáreas aptas para la siembra. De esta cifra, el 39% presenta una aptitud alta, el 25% una aptitud media y el 46% una aptitud baja.

La posibilidad de nuevas plantaciones forestales, lograría equilibrar la balanza comercial, al tener en cuenta que el país importa madera más de la que produce. Un impulso al sector permitiría, además, que las cifras del PIB y de empleo, se dupliquen.

En 2015 la cifra del crecimiento de la economía colombiana fue del 3,1%. Las variaciones del PIB proyectadas para los rubros de transformación de la madera y la fabricación de productos de madera y corcho, excepto muebles (7,4%) y de fabricación de madera (1,7%), también fueron positivas. (Castañeda, 2016).

Con respecto al crecimiento del área en plantaciones comerciales, en 2015 con el apoyo del Certificado de Incentivo Forestal se comprometieron 6377,3 Ha. (corte a diciembre 31 de 2016).

Figura 3. Áreas e inversiones en plantaciones comerciales



Fuente: Castañeda F, Martha Lucia. (2016). Informe anual cadena forestal 2015.

Respecto a las exportaciones de los productos de la cadena forestal-madera (54 partidas arancelarias), se puede decir que han estado estables en los últimos tres años, no así las importaciones que han crecido cerca del 25%. En cualquier caso, la balanza comercial de la cadena es deficitaria tanto en términos de unidades (toneladas) como en miles de dólares.

Los principales países destino de las exportaciones son Venezuela, Panamá, Estados Unidos, China, India, Perú, Costa Rica, Chile, México y Ecuador.

Las importaciones provienen principalmente de China, Chile, Ecuador, Brasil, Alemania, México, Estados Unidos, España, Venezuela e Italia. (Castañeda, 2016).

Consumo per cápita de madera en Colombia: 13,38 m³/1000 habitantes, frente a 315,88 m³ en Chile o 54,72 m³ en Ecuador.

El sector en Colombia Genera cerca de 90.000 empleos directos formales e informales. Alrededor de 280.000 indirectos. Según el DNP: Las industrias de muebles y madera representan el 4% de la producción total de la industria. Los sectores asociados a la producción de papel y cartón representan cerca del 3,5% de la producción nacional

Manejo de plantaciones forestales

Se considera que la falta de asistencia técnica es el factor crítico que afecta el manejo forestal tanto en las pequeñas áreas de plantaciones comerciales, como en las de conservación; estas últimas y muchas de las comerciales se encuentran atomizadas en diferentes partes del territorio nacional, en superficies que no

permiten implementar un plan de manejo de largo plazo. La carencia de entes responsables de transferencia de tecnología complica aún más el problema. Las autoridades ambientales regionales carecen de capacidad técnica y operativa para ello y lo mismo sucede con las autoridades a nivel local (UMATAS) que tienen las funciones pero no los medios para ofrecerla.

Así las cosas, hay una base forestal de pequeños predios que carece de manejo forestal. Aunque no se tienen evaluaciones, se estima que áreas plantadas superiores a 200 ha sí tienen los medios para realizar su manejo y aquí se destacan algunas empresas reforestadoras del sector privado, con sus plantaciones debidamente planificadas y paquetes tecnológicos para manejarlas, con tecnologías de punta de nivel internacional. (Fao, 2015).

Figura 4. La Cadena Productiva Forestal



Fuente: Fedemaderas. 2017

Mercado madera teca Colombia y en el entorno internacional

La siembra de Teca, que ha dado buenos resultados en la región del Urabá y los departamentos del Cesar y Córdoba, entre otros, es aún un desafío mayor, pues el plazo de cosecha es mayor a 16 años, su rendimiento es bajo (15 m³), sus costos de siembra son mayores (USD 2.200), pero su precio de venta puede llegar a los USD 150m³ por hectárea, lo que puede representar una TIR del 13.5%. (Dangond, 2015).

La teca es una madera fina, esto se debe a que sus plantaciones se encuentran siempre en zonas tropicales, lo que hace que la madera sea muy resistente a los cambios de temperatura. Las industrias navales, por ejemplo, usan madera de teca para construir los astilleros y algunas partes de los cascos de los barcos; la industria ferroviaria exige teca para emplearla en los durmientes de las vías que sostienen los rieles; la industria de la construcción dispone de este tipo de madera en varios campos, uno de ellos en la instalación de pisos de madera. (Gómez, 2015)

Demanda actual y futura.

A continuación se presenta una síntesis de opinión de Julián Andrés. Cadavid, 2016, experto en inversión forestal sobre el cultivo de la Teca:

.....varias preguntas importantes surgen alrededor de la demanda actual y futura de teca. Primera: ¿Los 3 millones m³ que actualmente llegan al mercado representan la demanda comercial total, o el mercado podría absorber un mayor volumen? En otras palabras, ¿existe una demanda

latente insatisfecha? La percepción general es que el mercado podría absorber un volumen mayor de teca de calidad. En palabras de U Sein Maung Wint (1995) “el mercado de la teca es muy grande, por lo que no habría problema para vender trozas y madera aserrada”. En todo caso, es muy poco probable que la teca pierda mercado: es más probable que el mercado pierda teca. Este tipo de comentarios sugieren que hay una demanda latente insatisfecha, aunque difícil de cuantificar. Hay una pregunta más relevante, desde el punto de vista de los inversionistas: ¿La demanda por teca continuará en los niveles actuales, aumentará o disminuirá? El futuro a largo plazo de la demanda por teca se entiende mejor en el contexto general de la oferta y demanda por maderas duras tropicales de calidad superior, entre las que la teca es el número uno. En términos generales, la teca satisface solo una pequeña parte de la demanda total por maderas duras tropicales de alto valor (unos 3 millones m³ de un total de 90 millones m³).

La mayor parte de las maderas duras provienen de fuentes no sostenibles; entonces, para asegurar un futuro sostenible, deben ser sustituidas por maderas provenientes de fuentes alternativas o, como antes se dijo, el mundo tendrá que aceptar que las maderas duras tropicales ya no son más una opción de uso. La pregunta clave para la teca es: ¿Puede esta especie convertirse en sustituta de las maderas duras tropicales de alto valor y satisfacer al menos parte del déficit esperado (100 millones m³ para el 2050, suponiendo una producción de 36 millones m³/año en bosques naturales)?


El déficit total estimado de maderas duras tropicales de calidad superior al 2050 será de 100 millones m³ (equivalente a un área de 10 millones a que produzcan 10 m³/ha/año). Pienso que, en una fase inicial digamos, los primeros cinco años se pudiera establecer una parte (alrededor del 10% del macro-objetivo, o un millón de hectáreas) con teca, principalmente.

Valores de la Teca en el Mercado

Según la literatura sobre estudios de rentabilidad de las plantaciones de teca, existe una variación muy grande en los precios utilizados: con un mínimo de US\$129/m³ (en pie) hasta US\$704/m³ (madera aserrada) y un precio promedio en rollo de US\$282/ m³. De los once estudios revisados que presentan precios desglosados, cuatro utilizaron precios de madera aserrada (precio FOB puesto en contenedor en el país de origen), uno de madera en pie y seis en rollo. De estos últimos, solamente tres de los estudios definieron el punto de venta de la madera como patio de acopio, uno como precio FOB puesto en contenedor y los demás no identifican el lugar de venta. Solo dos de los once estudios definieron precios por productos diferenciados según dimensiones; la mayoría utilizó precios promedios. (Cadavid, 2016).

Estrategia de Mercadeo

Cuadro 11. Mezcla de mercadeo

Estrategias	Características
Producto	Ganado Cebado y rastas de teca
Nombre	<i>Inversiones Ganaderas El Tecal</i>
Logo	
Eslogan	<i>Más producción para un futuro mejor.</i>
Distribución	La estrategia de distribución del ganado se da directamente de la hacienda a la subasta utilizando camiones ganaderos, la distancia recorrida es de aproximadamente 40 km, lo cual disminuye la pérdida de peso en el proceso de transporte. Se tienen camioneros conocidos de la región
Precios	La estrategia de precios está definida exclusivamente por los precios generados por la oferta y demanda de ganado originados en la región y el entorno cercano.
Promoción	Registro en el directorio telefónico de la región Página web Diseño y elaboración del hierro (Marcar el animal) Aviso en madera y metal para la entrada a la hacienda Volantes: Establecimiento de sistemas silvopastoriles
Comunicación	La estrategia es la comunicación y monitoreo constante de precios y fechas de subastas locales y regionales vía web, o voz a voz.

Se tienen establecidos los siguientes costos para las estrategias de mercadeo

Cuadro 12. Presupuesto estrategias de mercadeo

Estrategia	Valor \$
Registro en el directorio telefónico de la región	230.000
Página web. (diseño, alojamiento y sostenimiento)	950.000
Diseño y elaboración del hierro (Marcar el animal) 2 unidades	160.000
Aviso en madera y metal para la entrada a la hacienda	1.500.000
Volantes: Establecimiento de sistemas silvopastoriles	150.000
Total	2.990.000

Figura 5. Propuesta de diseño para la página web



Estrategia de comunicación externa

- Relación con los clientes: los clientes principales son las subastas por lo que la relación con las mismas es en su naturaleza muy comunicativa e informativa, ya que hay que estar actualizados en cuanto a precios de compra y venta de ganado, también se necesita saber los días en los cuales se deben de llevar los semovientes para la venta, es así como la relación se basa en información y comunicación.
- Para tener más eficiencia en la venta hay que construir con los clientes un canal de comunicación y compromiso muy serio, ya que así ellos pueden contar con una oferta de ganado constante, estos puedan hacer los movimientos (compra y venta) de la mejor manera y con el mayor beneficio para ambos. Es tener una buena comunicación con las personas encargadas de las compras de ganado y la venta del mismo para tener siempre información de cuando es el mejor momento para realizar las ventas y sacarle mejor provecho a cada situación con respecto a la comercialización de los semovientes.
- La empresa al manejar una ganadería más eficiente puede llegar a brindar de manera constante oferta de semovientes y la mejor manera de saber eso es con el tiempo de funcionamiento, así mismo, el clima de la región que influye mucho en la producción, y de acuerdo a este comportamiento se puede definir la mejor manera de expresar esta capacidad o valor agregado que se tiene, diferente a los

demás que sería la oferta constante de semovientes y de una excelente calidad de árboles.

- Se contará también en el mediano plazo con página web en la cual se dará la mejor y mayor cantidad de información para que las personas interesadas encuentren información importante de la empresa y de las actividades que se realizan. Así también se puede aprovechar este portal para dar a conocer el tipo de proyectos e incentivar a que otros hagan lo mismo y se puedan apoyar con la información publicada en la página. Y por último adquirir nuevos clientes por medio de la página lo cual ayudara a conseguir mayor utilidad.

Los canales de comercialización

La carne es un producto con una demanda muy susceptible a la variación del precio y de los ingresos de los consumidores, la rentabilidad del sector por lo tanto está muy ligada a la economía nacional.

En la comercialización, la situación de bajos precios al productor debería reflejarse en los precios de la carne al consumidor, pero por el contrario, cuando se producen incrementos de precios del ganado al productor, éstos se transfieren al consumidor con relativa rapidez, pero cuando bajan para el productor el precio al detal no se reduce, enriqueciendo a la red de intermediarios que existe en la comercialización de la carne e impidiendo que se pueda presentar un incremento en el consumo por efectos de la baja de precios.

Las ventas se harán a través de la subasta ganadera en Barranquilla o Cartagena, se entenderá por Subasta Ganadera, la comercialización pública de animales por el sistema de pujas entre compradores, en relación a un precio base fijado por kilo o valores absolutos para un determinado animal o lote de animales, de acuerdo a su raza, fenotipo, edad, sexo y peso.

La mayoría de los ganaderos se muestran más interesados en la disponibilidad de terneros, en cuanto a cantidad se refiere, ya que para ellos representa un ahorro de dinero y tiempo, el hecho de poder encontrar un viaje de terneros en un solo lugar, lo que lleva a tener como segundo criterio de compra la cercanía.

Proyección de ventas a 20 años

Cuadro 13. Proyección ventas a 20 años

INGRESOS OPERATIVOS (Producto o servicio)		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	7	8	9	10
		2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
FACTOR CRECIMIENTO UNIDADES		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
FACTOR INCREMENTO PRECIOS		0,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%
Novillos Cebados (430 kg)	Cantidades	0	200	200	200	200	200	200	200	200	200
	Precio unitario	1.900.000	2.014.000	2.134.840	2.262.930	2.398.706	2.542.629	2.695.186	2.856.897	3.028.311	3.210.010
		0	402.800.000	426.968.000	452.586.080	479.741.245	508.525.719	539.037.263	571.379.498	605.662.268	642.002.004
 cursos de capacitación y formación	Cantidades	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
	Precio unitario	300.000	318.000	337.080	357.305	378.743	401.468	425.556	451.089	478.154	506.844
		36.000.000	38.160.000	40.449.600	42.876.576	45.449.171	48.176.121	51.066.688	54.130.689	57.378.531	60.821.243
	cantidades	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Precio unitario										
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
rastras madera TECA	Cantidades	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Precio unitario	300.000	318.000	337.080	357.305	378.743	401.468	425.556	451.089	478.154	506.844
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Cantidades		0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Precio unitario		0	0	0	0	0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL INGRESOS PROYECTADOS		36.000.000	440.960.000	467.417.600	495.462.656	525.190.415	556.701.840	590.103.951	625.510.188	663.040.799	702.823.247

11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036
0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%
200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
3.402.611	3.606.767	3.823.173	4.052.564	4.295.718	4.553.461	4.826.668	5.116.268	5.423.244	5.748.639
680.522.125	721.353.452	764.634.659	810.512.739	859.143.503	910.692.113	965.333.640	1.023.253.659	1.084.648.878	1.149.727.811
120	120	120	120	120	120	120	121	122	123
537.254	569.490	603.659	639.878	678.271	718.967	762.106	807.832	856.302	907.680
64.470.517	68.338.748	72.439.073	76.785.417	81.392.542	86.276.095	91.452.661	97.747.652	104.468.813	111.644.622
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	12.000
537.254	569.490	603.659	639.878	678.271	718.967	762.106	807.832	856.302	907.680
0	0	0	0	0	0	0	0	0	10.892.158.208
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
744.992.642	789.692.200	837.073.732	887.298.156	940.536.046	996.968.208	1.056.786.301	1.121.001.311	1.189.117.691	12.153.530.640

Análisis Técnico - Operativo

Ficha técnica de los productos

Ficha técnica Novillos cebados de 420 kg

Cuadro 14. Ficha técnica de Novillos cebados de 420 kg. Aproximadamente

 <p>Fuente: Asocebú</p>	<p>El cebú (especie <i>bos indicus</i>), originario de la India y Pakistán, cuenta actualmente con 33 razas, de las cuales se destacan la guzerat, nelore, gyr y brahman, esta última la más difundida en el país.</p> <p>Edad: 20 meses compra 220 kg 32 salida con un peso de 400 kg</p>
 <p>Fuente: Asocebú</p>	<p>El animal se puede reconocer por su piel abundante, delgada, con pelo corto y fino y de color claro, lo que resulta ventajoso contra las garrapatas, nuches o moscas; igualmente presentan muchas glándulas sudoríparas, con secreción abundante de grasas.</p> <p>En cuanto al tamaño del ejemplar, el continuo mejoramiento genético de la raza propende por un tamaño intermedio, pues entre más grande y voluminoso sea el animal requiere de una mayor cantidad de forraje. Este aspecto se convierte en un problema que afecta su capacidad reproductora. Un tamaño intermedio es el ideal.</p> <p>A pesar de los rigores del clima, el cebú alcanza su total capacidad reproductora hacia los dos años y medio de edad, manteniendo un ritmo parejo incluso hasta los 18 años de edad. Es decir, tenemos una raza de altísima productividad.</p>
<p>Fuente: El tiempo 1997</p>	

Cuadro 15. Asocebú establece las siguientes características fenotípicas y de conformación para el registro de la raza en los libros genealógicos.

1. CABEZA.	<p>Proporcional al sexo y tamaño del ejemplar. En el toro debe ser de aspecto masculino, amplio y fuerte en todas sus partes. Con frente ancha, amplitud entre los ojos, perfil rectilíneo con ligera concavidad.</p> <p>Proporcional al tamaño de la vaca, de buen estilo (Femenina, limpia y balanceada) con frente ancha, amplitud entre los ojos, perfil rectilíneo con ligera concavidad.</p>
1.1. Orejas.	Tamaño medio, bien pigmentadas, abiertas en el pabellón interno y terminado en puntas redondeadas.
1.2. Ojos.	Achinados, protegidos con arrugas de piel, con párpados y pestañas negras.
1.3. Cara.	Proporcional al sexo, en toros debe ser Masculina, amplia y expresiva. En hembras femenina, amplia y expresiva.
1.4. Boca.	Amplia, con mandíbulas fuertes y simétricas.
1.5. Nariz.	Puente (tabique) de la nariz fuerte y recta, hocico amplio, ollares grandes y abiertos, de pigmentación negra.
2. CUELLO	Proporcional al sexo. Toros: Largo y ancho con musculatura evidente y fuerte implantación al tronco. Vacas: Largo, suave en su inserción y con musculatura equilibrada.
2.1. Giba.	<p>Proporcional al sexo y tamaño del animal, de forma arriñonada en el caso del toro.</p> <p>De tamaño medio con forma de castaña en las hembras, sin deformaciones evidentes en ninguno de los sexos.</p> <p>Colocación: Exactamente ubicada sobre los hombros, carga hacia atrás y descansa sobre la espalda. (Trazando una línea recta imaginaria de la mitad del brazo hacia arriba, debiendo esta, llegar a la mitad de la base de la giba).</p>
3. CUERPO	El Balance del cuerpo del animal define el estilo, la armonía, proporcionalidad de conjunto y la suavidad de inserción, entre el tercio anterior, medio y posterior. La altura, longitud y amplitud determinan el volumen corporal que tiene en cuenta el arco de costilla (curvatura de la costilla) visto por detrás y por delante con huesos planos y anchos. Al observar de lado las costillas anteriores deben salir lo más arqueadas posible hacia afuera, hacia atrás y hacia abajo, existiendo una separación intercostal evidente. Las costillas anteriores (línea de corazón) deben ser lo más profundas posibles.

3.1. Pecho	Esta zona debe ser muy amplia, limpia sin evidencias de acumulación de grasa y proporcional al sexo.
3.2. Hombros y paletas.	En los toros se buscan hombros fuertes musculosos y armoniosos. En las hembras deben ser suaves en su inserción con la espalda y con musculatura evidente y sin excesos.
3.3. Dorso.	Compuesto por la espalda que se define desde los hombros hasta la última vértebra torácica y debe ser amplia, larga, fuerte y con musculatura evidente y proporcional al sexo.
3.4. Lomo.	Debe ser amplio y nivelado.
3.5. Anca.	Se buscan ancas con ligero desnivel de Puntas del anca a puntas de nalgas con longitud y amplitud proporcionales, suave por encima y libre de protuberancias óseas, logrando ancas cuadradas y armoniosas. El desprendimiento de la cola debe quedar entre y a nivel de los isquiones y libre de tosquedad.
3.6. Cola	Debe ser gruesa, larga y terminada en una borla de piel y pelos negros.
4. MIEMBROS	
4.1. Miembros anteriores.	Movilidad: Se evalúan las manos y pezuñas teniendo en cuenta el movimiento de las articulaciones, la longitud y dirección del paso.
4.1.1. Aplomos anteriores	Se debe tener en cuenta su posición vista de frente y lateralmente. Las manos y las pezuñas deben estar ubicadas paralelamente a los hombros permitiendo máximo soporte y estabilidad durante el movimiento.
4.2. Miembros Posteriores.	Movilidad: Se evalúan patas y pezuñas, teniendo en cuenta el movimiento de las articulaciones, la longitud y dirección del paso, estos deben ser firmes, largos, fluidos y naturales sin evidencias de dolor o calambres.
4.2.1. Aplomos Posteriores.	Vistas lateralmente se buscan patas inclinadas moderadamente (Ángulo) con respecto al corvejón y vistas por detrás, rectas bien separadas con pezuñas colocadas simétricamente. El corvejón debe tener una adecuada flexibilidad sin hinchazones.
4.3. Cuartillas Anteriores y posteriores	Se buscan cuartillas fuertes que permitan una adecuada amortiguación durante el movimiento.
4.4. Pezuñas	Pezuñas de ángulo cerrado con mayor verticalidad y talones profundos con dedos redondeados, cortos y con ligera separación entre ellos.

5. ORG. GENITALES. MACHOS	
5.1. Bolsa escrotal y Testículos.	Conjunto localizado en la región inguinal. Debe presentar dos testículos simétricos, bien ubicados y de textura firme. La circunferencia testicular es compatible con la edad del macho. La bolsa escrotal debe tener pigmentación, de longitud media, piel fina y flexible permitiendo adecuada termorregulación.
5.2. Prepucio.	Debe ser recogido en la vaina y dirigido hacia a delante.
5.3. Ombligo.	Debe ser medio en su dimensión y proporcional al tamaño del animal.
6. ORG. GENITALES. HEMBRAS	
6.1. Vulva.	Bien desarrolladas, pigmentadas y conformadas por labios vulvares definidos y adecuados en tamaño y forma.
6.2. UBRE	La mayor consideración se da a los rasgos que contribuyen a la funcionalidad para la crianza, con mayor producción de leche y a la vida productiva. (Pezones de tamaño adecuado) Debe ser desarrollada, bien balanceada, de buen volumen, adherida firmemente, de consistencia o textura blanda, elástica y no fibrosa. (Piel fina y sedosa).
6.3. Ligamento central.	La mayor profundidad del surco longitudinal es indicativo de la fortaleza del ligamento lo cual permite una separación claramente definida en dos mitades, y está asociado a la funcionalidad, textura de la ubre y colocación de pezones.
6.4. Profundidad.	Con profundidad moderada en relación al corvejón y capacidad y espacio adecuado entre el suelo y el piso de la ubre, considerando la edad y el número de partos.
6.5. Pezones.	Los pezones deben ser de forma cilíndrica, tamaño uniforme y longitud y diámetro medios, íntegros, simétricos, bien separados y correctamente implantados en el centro de cada cuarto.
7. PELAJE:	
7.1. Color.	Gris y Rojo.
7.2. Pelo	Pestañas, borla de la cola (únicamente pelos negros) y sobre toda la capa de pelaje que recubre al ejemplar –pelos blancos, negros, rojos o entremezclados-.

7.3 - Piel	De color negro, abundante, suelta, fina y flexible, en toda la capa del cuerpo que recubre al animal, especialmente en áreas de mayor exposición al sol.
8. ESTRUCTURA	La estructura se define como el conjunto de esqueleto y hueso. Se prefieren huesos planos, amplios, limpios y sólidos con forma adecuada y proporcional al sexo.
9. TAMAÑO:	Es la Altura del animal a nivel de la base del hueso sacro con respecto al suelo y debe ser proporcional a la longitud de los huesos largos del cuerpo guardando relación con la amplitud y profundidad del animal, manteniendo siempre una relación de proporcionalidad de 1 a 1 entre la longitud de los miembros anteriores y la profundidad del cuerpo. El macho debe sobresalir en tamaño con respecto a la hembra.
10. LONGITUD:	Es la medida entre la punta del hombro (encuentro) hasta la punta del isquion. Se pretenden Toros cuya longitud del tercio anterior, medio y posterior sea evidente y proporcional a las partes del cuerpo.
11. MUSCULATURA:	Se busca una musculatura atlética, sólida y bien distribuida. Se aprecia en el lomo, la pierna y el brazo y su expresión será proporcional al sexo.
12. TEMPERAMENTO	Dócil. Presenta algunas diferencias con las razas europeas ya que el toro es el más apacible mientras que la vaca embiste cuando está con cría. Son animales gregarios que pastan en grupo como medio de defensa.

Asocebú. (2017).

Ficha técnica Cursos de formación y capacitación

Cuadro 16. Características del curso taller sistemas silvopastoriles

Temas a tratar en el taller	Duración en horas
Sistema silvopastoril intensivo – SSPi con leucaena leucocephala, pastos mejorados y maderables (Introducción).	1
Selección de la semilla	2
Preparación del suelo	2
Siembra de leucaena	2
Siembra de los pastos	2
Siembra de maderables en pasturas mejoradas establecidas	2
Siembra de leucaena con etapa de vivero	2
Sistema silvopastoril con árboles maderables y pasturas mejoradas en manejo rotacional	4
Total horas	17 horas
Dos días	
Dos desayunos y dos almuerzos (costo)	\$27.000
Expositor	\$50.000
CD con memorias	\$3.000
Costo total	\$80.000

Ficha técnica Madera de teca

Cuadro 17. Ficha técnica madera Teca

<p>La RASTRA: Esta pieza de madera es muy común en los aserradores y sus medidas son: 300Cm de largo X 50Cm de ancho X 11Cm de grueso.</p>	
<p>Especie <input type="text" value="TECA"/></p>	
<p>Nombre Común</p>	<p>TECA</p>
<p>Nombre Científico</p>	<p><i>Tectona grandis</i> Lineo</p>

Familia botánica	VERBENACEAE			
Sinónimos	Nombres Regionales			
	Teak, djati (Indonesia), teck, Tiek (Alemania), Saqwan, tegina (India), Kyum (Birmania), seg (Siam), teca (países de habla castellana).			
Características de la Madera				
La teca es una madera moderadamente dura, aceitosa y de peso mediano. La albura es de color amarillo blancuzco, el duramen verde oliva cuando fresca, tornándose café áureo, eventualmente oscuro, al secarse. Anillos de crecimiento claramente indicados por una porosidad semicircular. Textura fina, grano recto. Poros solitarios y en agrupaciones radiales de 2 a 5; con tílides, depósitos de goma de color amarillo y, a veces, con depósitos de color blanco. Parénquima terminal y vasicéntrico angosto. La madera es aceitosa al tacto y tiene olor característico al cortarse. El polvo puede causar irritaciones superficiales. Se reporta un contenido de sílice variable, hasta 1,4%. Estratificación ausente.				
Propiedades Físicas de la Madera y Clasificación de Esfuerzo				
Densidad	Verde (g/cm ³)	Seca al Aire (g/cm ³)	Anhidra (g/cm ³)	Básica (g/cm ³)
	0.96	0.64	0.58	0.56
Clasificación de Esfuerzo de Trabajo (Grupo Andino)				B
Contracción Normal	Radial (%)	Tangencial (%)	Volumétrica (%)	Relación CT/CR
	0.5	1.1	1.6	2.2
Contracción Total	Radial (%)	Tangencial (%)	Volumétrica (%)	Relación CT/CR
	2.1	3.8	6.2	1.8
Propiedades Mecánicas de la Madera				
Contenido de Humedad	12	Densidad Básica (g/cm ³)	0.56	
Flexión Estática	Esfuerzo de fibras al límite Proporcional (Kg/cm ²)			593
	Módulo de ruptura (Kg/cm ²)			936
	Módulo de Elasticidad (t/cm ²)			98
Compresión Paralela	Esfuerzo de fibras al límite Proporcional (Kg/cm ²)			373
	Resistencia Máxima (Kg/cm ²)			476
Tracción Paralela (Kg/cm ²)	0	Dureza	Extremos (Kg)	517
			Lados (Kg)	503
Compresión Perpendicular al grano al límite proporcional (Kg/cm ²)				94
Cizallamiento (Kg/cm ²)		112	Impacto (m-Kg)	0
Contenido de Humedad	VERDE	Densidad Básica (g/cm ³)	0.56	
Flexión Estática	Esfuerzo de fibras al límite Proporcional (Kg/cm ²)			433
	Módulo de ruptura (Kg/cm ²)			699

	Módulo de Elasticidad (t/cm ²)		95	
Compresión Paralela	Esfuerzo de fibras al límite Proporcional (Kg/cm ²)		278	
	Resistencia Máxima (Kg/cm ²)		336	
Tracción Paralela (Kg/cm²)	0	Dureza	Extremos (Kg)	517
			Lados (Kg)	585
Compresión Perpendicular al grano al límite proporcional (Kg/cm²)			91	
Cizallamiento (Kg/cm²)	122	Impacto (m-Kg)	1.34	

Fuente: Universidad del Tolima. (2017)

Innovación

La propuesta de valor de Inversiones Ganaderas El Tecal, está orientada a ofrecer al mercado ganadero, Ganado cebado bajo el sistema silvopastoril intensivo, con leguminosas, maderables y pastos mejorados mejorando la productividad de la tierra de manera eficiente y en armonía con el medio ambiente.

Animales con muy buen peso y que tienen un estrés por calor o falta de alimento muy reducido

Oferta de ganado constante durante todo el año.

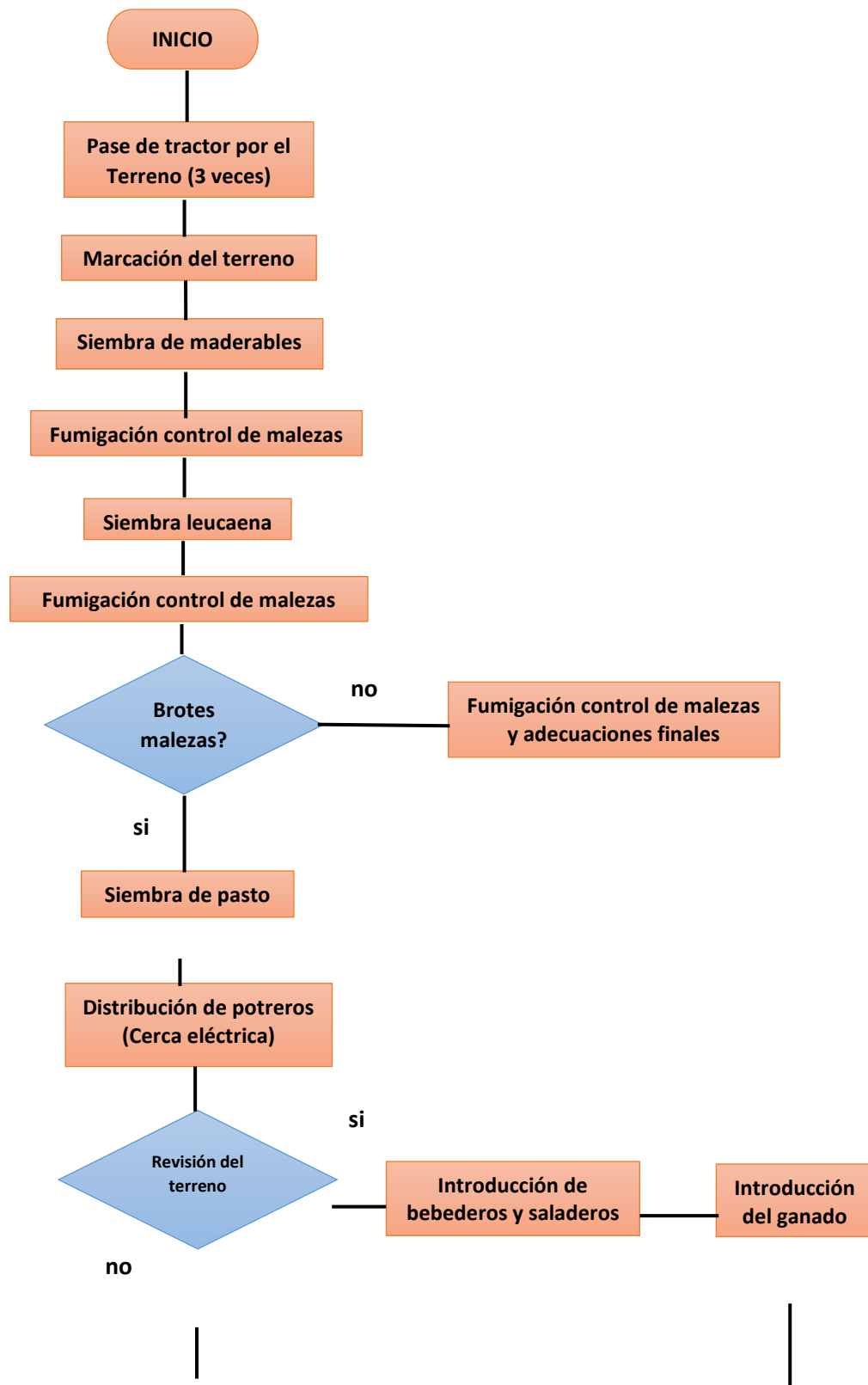
Oferta forrajera de calidad para la ceba de ganado, así como de leguminosas para el aporte de nitrógeno al suelo y a la nutrición animal.

Maderas de excelente calidad

Descripción de los principales procesos para el establecimiento del sistema silvopastoril

A continuación se presenta el flujograma de procesos y sus actividades para cada una de las labores del sistema silvopastoril.

Figura 6. Flujograma Establecimiento de potreros y preparación del suelo



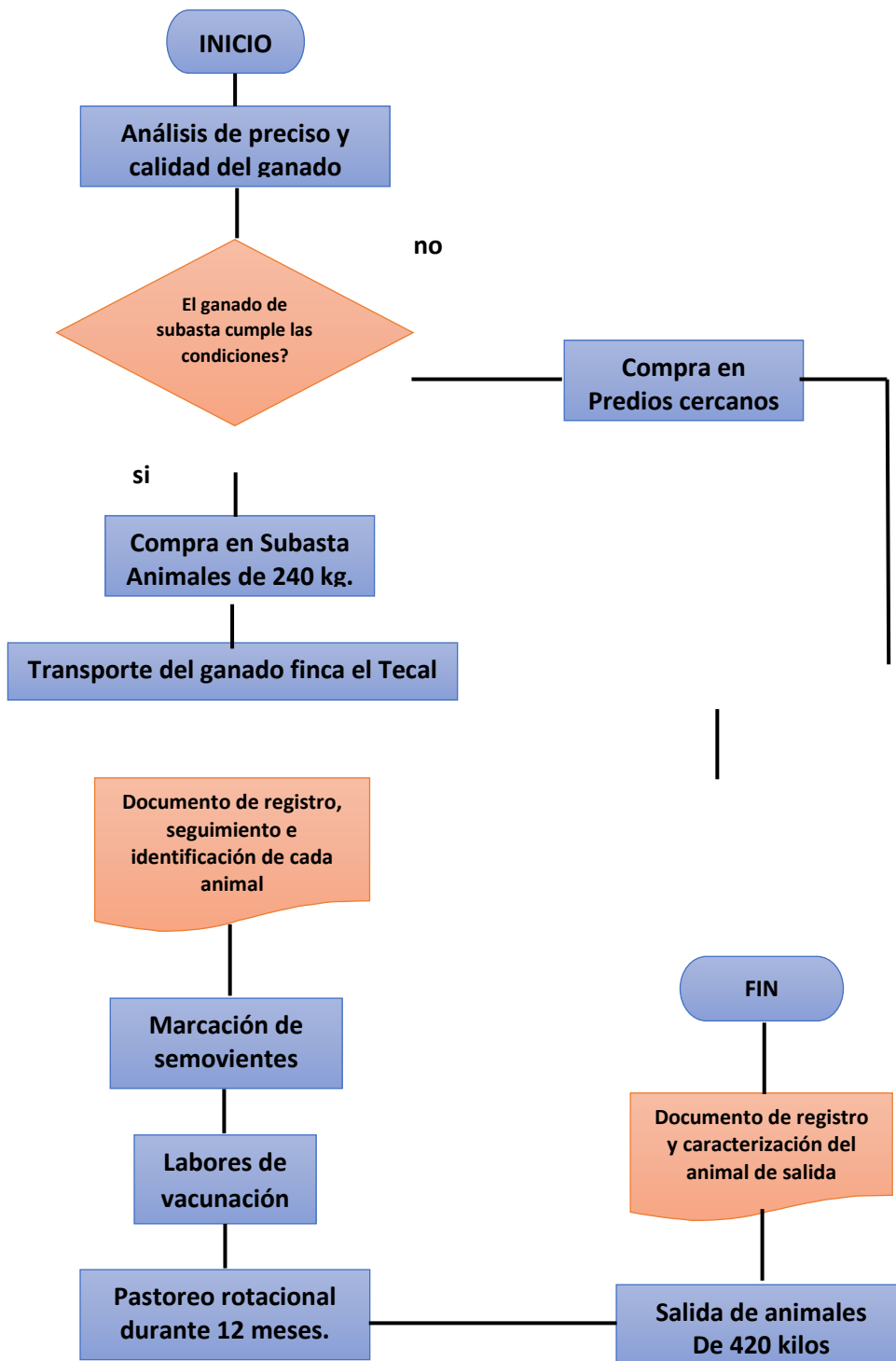
**Control de malezas y
ajustes finales**

FIN

Cuadro 18. Descripción del proceso de Establecimiento de potreros y preparación del suelo

Actividad	Descripción
Primer pase de tractor	Se realiza primer pase para remover malezas y troncos.
Segundo pase de tractor	Se realiza dándole más profundidad al disco de 50 a 60 cm a si se logra mover la tierra descopactandola y logrando aireación en esta.
Tercer paso de tractor	Se realiza para elaboración de carreteras i camellones dejándola lista para los cultivos.
Marcación del terreno	Se procese a marcar el terreno para así crear las carreteras de maderables, leucaena y pastos mejorados.
Siembra de maderables	Se siembran maderables en carreteras de 3*2 mtrs.
Fumigación control de malezas	Se aplican herbicidas de hoja ancha para evitar competencia de malezas y que solo prevalezca el cultivo deseado.
Siembra leucaena	La semilla se esparce por medio de una técnica sencilla y practica llamada (chuzo). Se siembra de 3 o4 semillas por hueco cada hueco en una distancia de 1*2mts. Sembrados en filas o calles
Fumigación control de malezas	Se aplican herbicidas de hoja ancha para evitar competencia de malezas y que solo prevalezca el cultivo deseado.
Siembra de pasto	La semilla se esparce por medio de una técnica sencilla y practica llamada (al boleó). Se esparcen 7 kg por hectárea proporcional mente por el potrero
Fumigación control de malezas	Se aplican herbicidas de hoja ancha para evitar competencia de malezas y que solo prevalezca el cultivo deseado.
Distribución de potreros (cerca eléctrica)	Por medio de cerca eléctrica se divide la finca en 10 potreros cada uno de 1 ½ hectáreas.
Introducción de bebederos y saladeros	Se introduce un saladero y un bebedero por potrero.
Introducción del ganado	Entra el ganado estando listo todo el sistema.
Implementación del sistema silvo pastoril intensivo	Sistema silvo pastoril intensivo en funcionamiento.

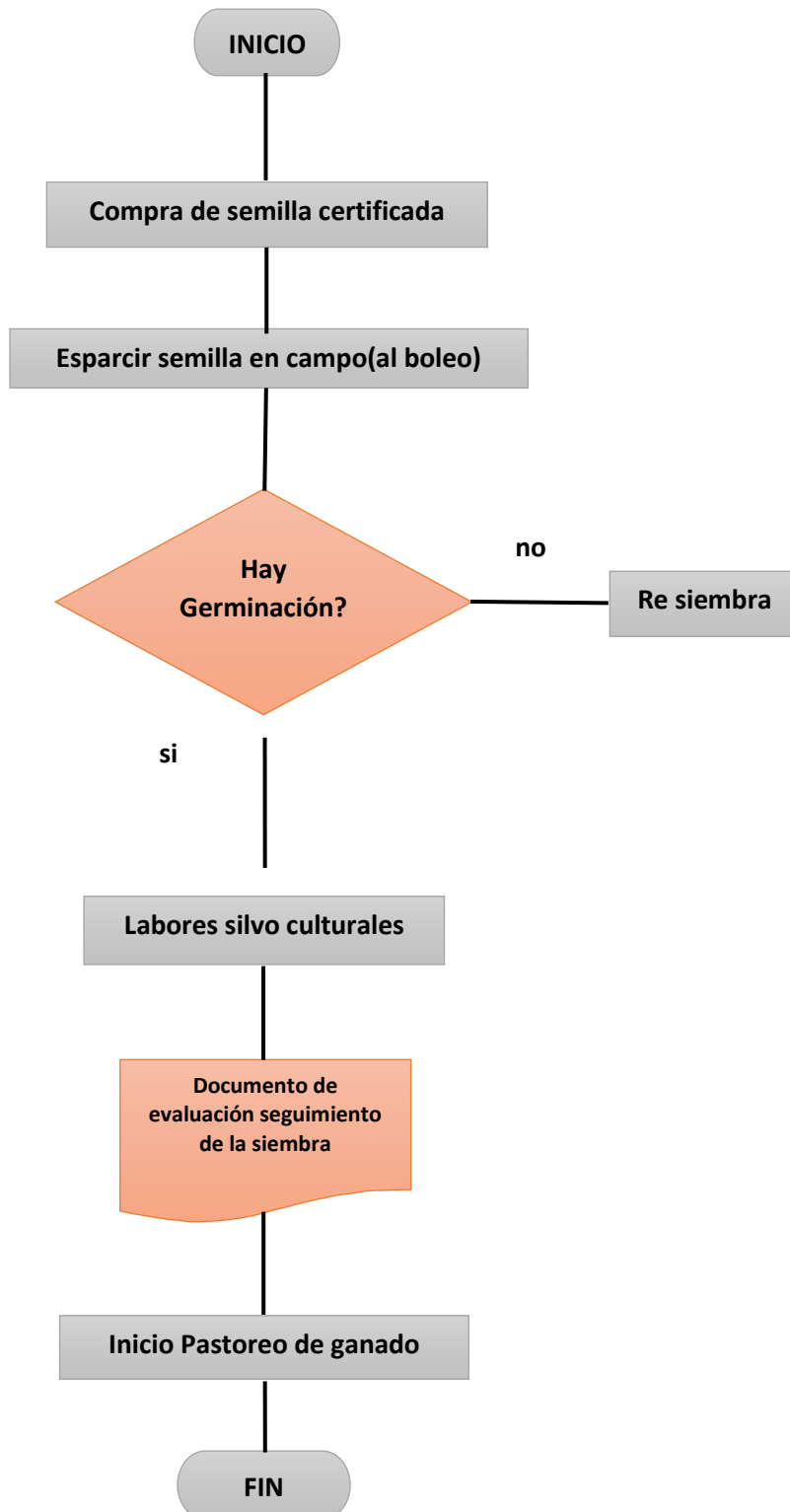
Figura 7. Flujoograma Compra semovientes de Ceba



Cuadro 19. Descripción del proceso Compra de semovientes de ceba

Actividad	Descripción
Compra en Subasta o predios cercanos	Compra en Subasta o predios cercanos
subasta	En la Subasta salen diferentes lotes de animales. Se compra mediante la puja el mejor pagador es el que se lleva el lote.
Predios vecinos	Se busca en fincas cercanas animales del vio tipo buscado para hacer un negocio más barato y con menos costos.
Compra de animales de 240 kg.	Se negocian en subasta o finca animales del peso necesitado para ingresar al sistema silbo pastoril.
30 animales cada mes hasta el mes 6.	Se introducen 30 animales cada mes hasta el 6to mes a si obteniendo una carga total de 180 animales en diferentes edades.
Entran a la finca el Tecal.	Ingresan a la finca y se quedan en corral.
Marcación de los semovientes.	Se procede a marcar el ganado con la marca de finca y tener un control de este.
Labores de vacunación.	Se procede a vacunar con plan sanitario, vitaminas y desparasitación. Esto se hace cada 2 meses.
Pastoreo rotacional durante 12 meses.	Cada lote de 30 animales cumple un periodo de 12 meses en la finca. Pasando un periodo de 5 días por potrero.
Salida de animales	Salida de animales de 420kg. Salen 30 animales cada mes. Apartir de segundoa ano

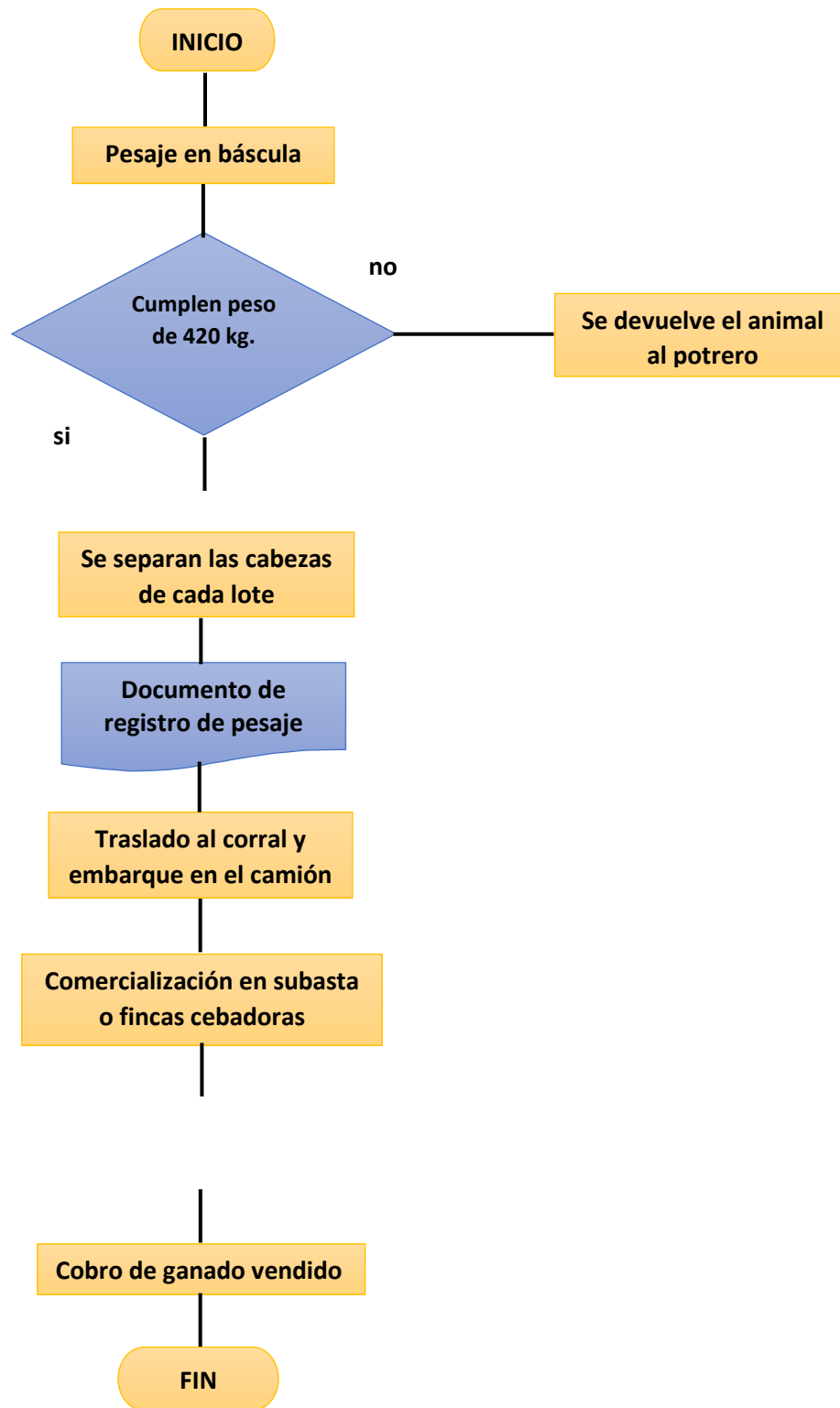
Figura 8. Flujograma Siembra de pasto mejorado (monbasa-etrella)



Cuadro 20. Siembra de pasto mejorado (monbasa-etrella)

Actividad	Descripción
Compra de semilla certificada	Compra de semilla certificada en una empresa certificada y con larga trayectoria. "el semillero". 105 kilogramos.
Esparcir semilla en campo(al boleó)	La semilla se esparce por medio de una técnica sencilla y practica llamada (al boleó). Se esparcen 7 kg por hectárea proporcional mente por el potrero.
resiembra	Se realiza la resiembra en las partes donde no hubo rebrote de semilla.
Labores silvo culturales	Se aplican herbicidas de hoja ancha para evitar competencia de malezas y que solo prevalezca el cultivo deseado
Pastoreo de ganado	ingreso de semovientes de 220 kilogramos al sistema silvo pastoril intensivo

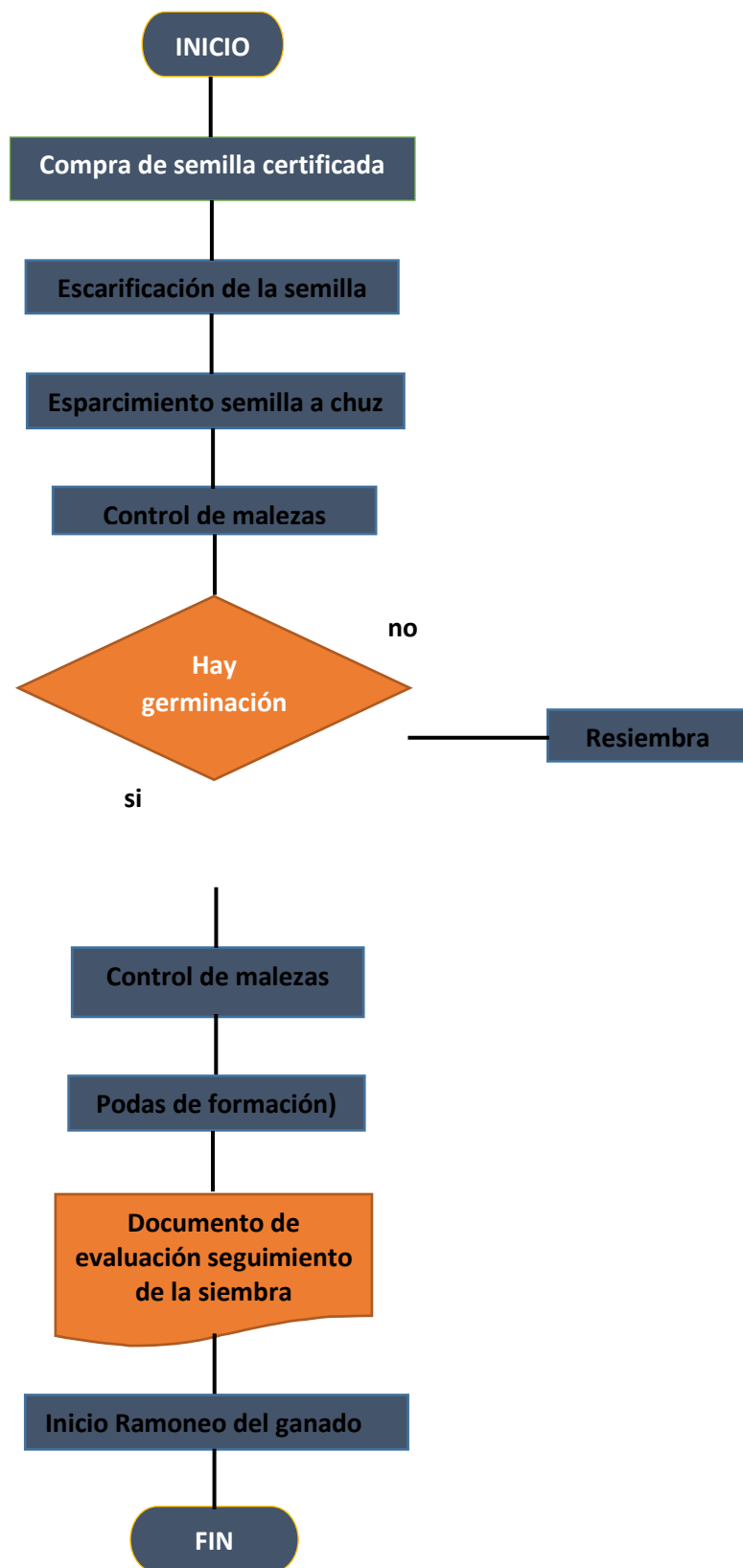
Figura 9. Flujograma de procesos para la venta de ganado cebado



Cuadro 21. Descripción del proceso de Transporte y ventas de ganado cebado

Actividad	Descripción
se separan las cabeza de cada lote	Se separan los animales mayores a 400 kilogramos
se dirigen al corral	Mediante buenas prácticas ganaderas se llevan las cabezas de cada lote al corral.
se embarcan en camión	Ingresan al camión para ser trasportado a si a su venta
comercialización en subasta o fincas cebadoras	Su venta puede realizarse en subastas o fincas cebadoras del sector.
comercialización en subasta	Se pesa el lote a su llegada se le asigna un numero de salida a subastar. el lote se puja entre los compradores vendiéndoselo al mejor pagador.
comercialización fincas cebadoras	Se busca la venta en fincas con necesidad de animales para ceba a si se obtiene un mejor precio a menos costo.
venta final de semovientes	Se le vende el lote al mejor precio posible.

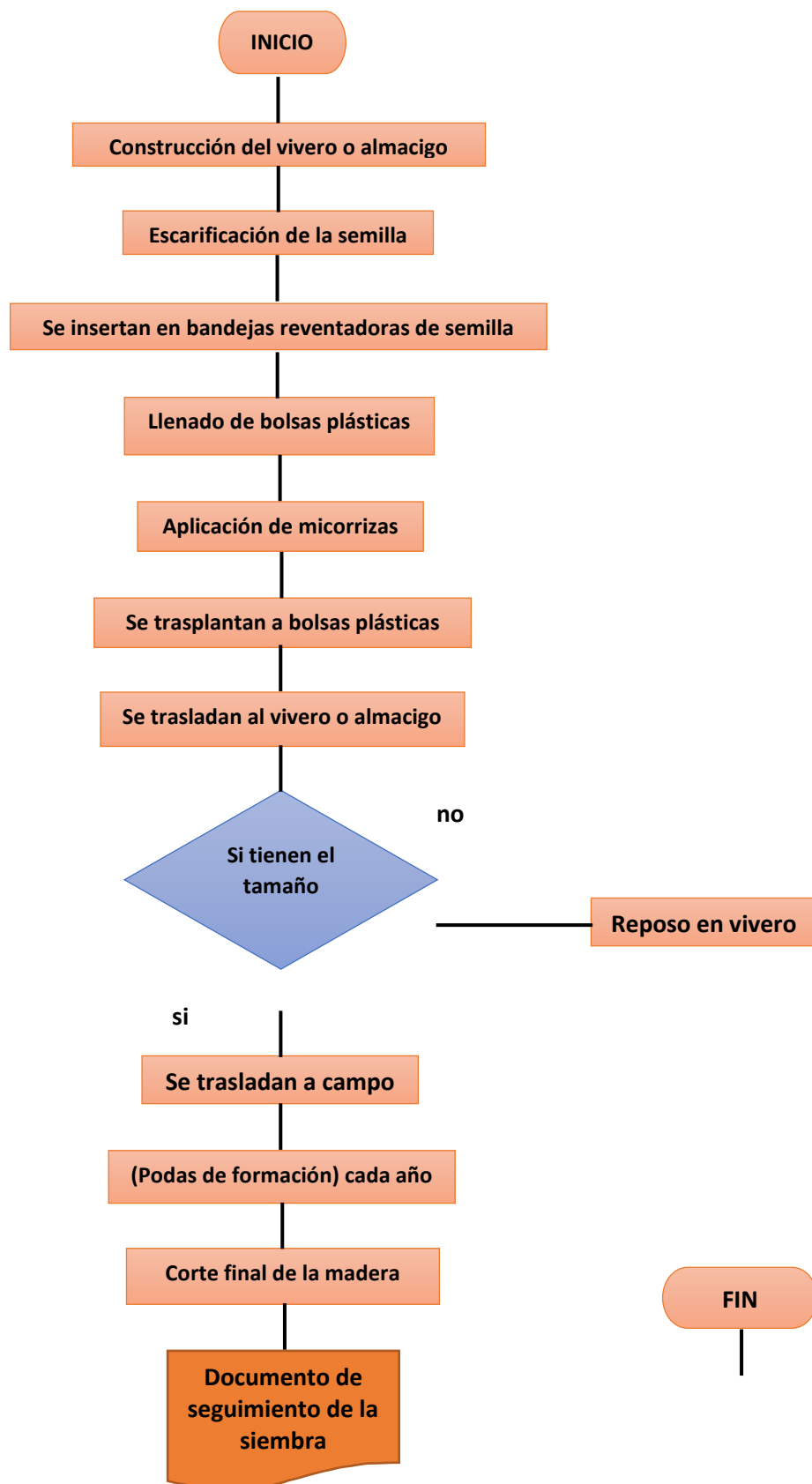
Figura 10. Flujograma Siembra de leguminosas (leucaena)



Cuadro 22. Descripción del proceso de Siembra de leguminosas (leucaena)

Actividad	Descripción
Compra de semilla certificada	Compra de semilla certificada en una empresa certificada y con larga trayectoria. "el semillero". 150.000 unidades. 5000 por hc.
Escarificación de la semilla	Se sumerge la semilla en agua por 24 horas para remover capa exterior de la semilla y obtener mayor % de germinación.
Eparcir semilla en campo	La semilla se esparce por medio de una técnica sencilla y practica llamada (chuzo). Se siembra de 3 o4 semillas por hueco cada hueco en una distancia de 1*2mts. Sembrados en filas o calles.
Labores silvo culturales (control de malezas)	Se aplican herbicidas de hoja ancha para evitar competencia de malezas y que solo prevalezca el cultivo deseado.
resiembra	Se realiza la resiembra en las partes donde no hubo rebrote de semilla.
Labores silvo culturales ano a ano(podas de formación)	Se realizan podas cortándole el copo a los arboles a si impidiendo su estiramiento, siempre buscando que el forraje quede disponible para en consumo del ganado
Ramoneo del ganado	Ingreso del ganado para el consumo de leguminosas

Figura 11. Flujograma para la Siembra y comercialización de especies maderables (Teca)



**Transporte de la madera y
Comercialización**

Cuadro 23. Descripción del proceso de Siembra y comercialización de especies maderables (teca, ceiba tolúa)

Actividad	Descripción
Compra de semilla certificada	Compra de semilla certificada en una empresa certificada y con larga trayectoria. "el semillero". 15.000 unidades
Escarificación de la semilla	Se sumerge la semilla en agua por 24 horas para remover capa exterior de la semilla y obtener mayor % de germinación.
Se insertan en bandejas reventadoras de semilla	Bandejas plásticas de 200 cavidades. las bandejas se llena con un sustrato llamado turba.(mayor % de germinación)
construcción del vivero o almacigo	Se elabora vivero en un espacio de 100 mts ² de forma sencilla y económica con polisonbra al 50%para evitar sol directo en primera esta etapa.
llenado de bolsas plásticas	Son llenadas con una mezcla de tierra negra, gallinaza, humus, cascarilla de arroz, urea y lorban.
aplicación de micorrizas	Micorrizas hongo que se alían con las raíces para dar más vitalidad a estas y por ende mayor crecimiento y vigor se aplica ene trasplante a las bolsas directamente a la raíz.
Se trasplantan a bolsas plásticas	Bolsa de 12 ancho*20 alto, plásticas con perforaciones para la circulación del agua.
Se trasladan al vivero o almacigo	Se trasladan a vivero hasta lograr alcanzar una altura de 30 a 40 cmts.
Se trasladan a campo	Se trasladan a los huecos de 40 cmt de profundidad* 20cmt de ancho destinados con una previa marcación.
Labores silvo culturales ano a ano(podas de formación)	Cada año se realizan podas de formación en épocas de verano. Podando desde la base del palo hacia arriba un 40% de la medida total del palo. Así asegurando un correcto crecimiento del fuste.
Corte final de la madera	Este corte final tiene un parido de 15 a 18 años sacando madera de excelente calidad para su posterior comercialización sacando corte conocidos como rastras o mts ³
transporte de la madera	Es recogida por camiones para transportar a puerto o aserríos.
Comercialización de la madera	Como primera opción es exportar la madera a mercados que tengan buen valor o venta en aserríos o fabricantes de muebles de país.

Presupuesto de inversiones fijas y diferidas para Inversiones El Tecal

Cuadro 24. Inversiones fijas

Maquinaria y Equipo			
Nombre	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Machetes	6	12.000	72.000
Azadón	2	13.000	26.000
Palas	2	10.000	20.000
Recatón	2	10.000	20.000
Barra	1	24.000	24.000
Pica	1	19.000	19.000
Juego de herramientas	1	200.000	200.000
Royos alambre púas	10	30.000	300.000
Kit de vacunación	1	160.000	160.000
Impulsador de cerca eléctrica	1	180.000	180.000
Caballos	2	800.000	1.600.000
Maquina picapasto	1	450.000	450.000
Carreta	1	120.000	120.000
Motosierra pequeña	1	1.500.000	1.500.000
Guadañadora	1	800.000	800.000
Bomba fumigadora	1	270.000	270.000
herramientas topizado y marcado	2	150.000	300.000
Video Beam	1	1.200.000	1.200.000
Total Maquinaria y Equipo			7.261.000
Muebles y Enseres			
Escritorio	1	180.000	180.000
Sillas plásticas	5	25.000	125.000
Gabinete herramientas	1	160.000	160.000
Lámparas recargables	3	35.000	105.000
Celulares	2	60.000	120.000
Mesas madera	2	120.000	240.000
Archivador	1	140.000	140.000
Ventilador	2	80.000	160.000
Tablero acrílico	1	70.000	70.000
Pupitres	10	50.000	500.000
Total muebles y enceres			1.800.000

Edificaciones			
Establo y corral embarcadero	1	4.000.000	4.000.000
Total edificaciones			4.000.000
Equipos de computo			
pc escritorio	1	1.200.000	1.200.000
impresora	1	140.000	140.000
Memorias USB de 30 gigas	2	35.000	70.000
Total Equipos de Cómputo			1.410.000
Total Inversiones Fijas			12.591.000

Cuadro 25. Inversiones Diferidas

Inversiones Diferidas	
Costos establecimiento del sistema slivopastoreo intensivo para 30 hectáreas año 1	118.200.000
Adecuaciones Locativas generales	2.000.000
Gastos Legales	700.000
Capacitación	600.000
Software	300.000
Seguros	3.000.000
Total Inversiones Diferidas	124.800.000

Cuadro 26. costos para los maderables a partir del segundo año

Etapa de manejo del cultivo de 1 año			Para 15 ha.	Para 30 ha.	Costo por rastra de Teca
Podas de formación	1000000	40 jornales			
Podas de deschuponado	500000	20 jornales	\$ 4.000.000	\$ 8.000.000	\$ 667
Fumigación	2500000			\$ -	
				\$ -	
Etapa de manejo del cultivo de 2 años				\$ -	
Podas de formación	1000000	40 jornales		\$ -	
Podas de deschuponado	500000	20 jornales		\$ -	
Fumigación	2500000			\$ -	
			\$ 4.000.000	\$ 8.000.000	\$ 667
Etapa de manejo del cultivo de 3 años					
Podas de formación	1000000	40 jornales			
Podas de deschuponado	500000	20 jornales			
Fumigación	2000000				
			\$ 3.500.000	\$ 7.000.000	\$ 583
Etapa de manejo del cultivo de 4 años					
Podas de formación	1000000	40 jornales			
Podas de deschuponado	500000	20 jornales			
Fumigación	2000000				
			\$ 3.500.000	\$ 7.000.000	\$ 583
Etapa de manejo del cultivo de 5 años					

Podas de formación	1000000	40 jornales			
Podas de deschuponado	500000	20 jornales			
Fumigación	2000000				
			\$ 3.500.000	\$ 7.000.000	\$ 583
Etapas de manejo del cultivo de 6 años					
Entresaca del 40% de la plantación	5000000	200 jornales	\$ 5.000.000	\$ 10.000.000	\$ 833
Etapas de manejo del cultivo de 12 años					
Entresaca del 40% de la plantación	5000000	200 jornales	\$ 5.000.000	\$ 10.000.000	\$ 833
Etapas de corte 20 años					
Corte y despiece de arboles	5000000	160 jornales			
Transporte	20000000	Depende de donde se venda la madera	\$ 25.000.000	\$ 50.000.000	\$ 4.167
		Total	\$ 53.500.000	\$107.000.000	\$ 8.917
ingresos para 7500 palos 20 años					
Total palos en pie al final del cultivo		2700 unidades			
Total rastras de madera		\$ 6.000			
Precio de hoy rastra		\$ 300.000			
Ingresos por ventas		\$ 1.800.000.000			

Es necesario aclarar que el precio de los costos de sostenimiento del cultivo así como los precios de venta de las rastras de teca será ajustado con una inflación promedio del 6% a partir del segundo año.

Cuadro 27. Costos anuales de los insumos para 180 animales

Concepto	Valor	Nombre
Vitamina	\$ 1.050.000	Edocolosal
Desparasitaste	\$ 1.450.000	Doracmectina
Sal mineralizada al 6%	\$ 1.440.000	
Melaza	\$ 450.000	
Ciclo de vacunación	\$ 400.000	Aftosa y carbón
Marcación - topizado	\$ 150.000	3 jornales
Botiquín bovino	\$ 500.000	
Total	\$ 5.440.000	
Valor por animal	\$ 36.267	
Valor por animal año 1		\$ 36.267
Precio base compra novillo 220 kg año 1		\$ 1.247.500
Costo por animal año 1		\$ 1.283.767

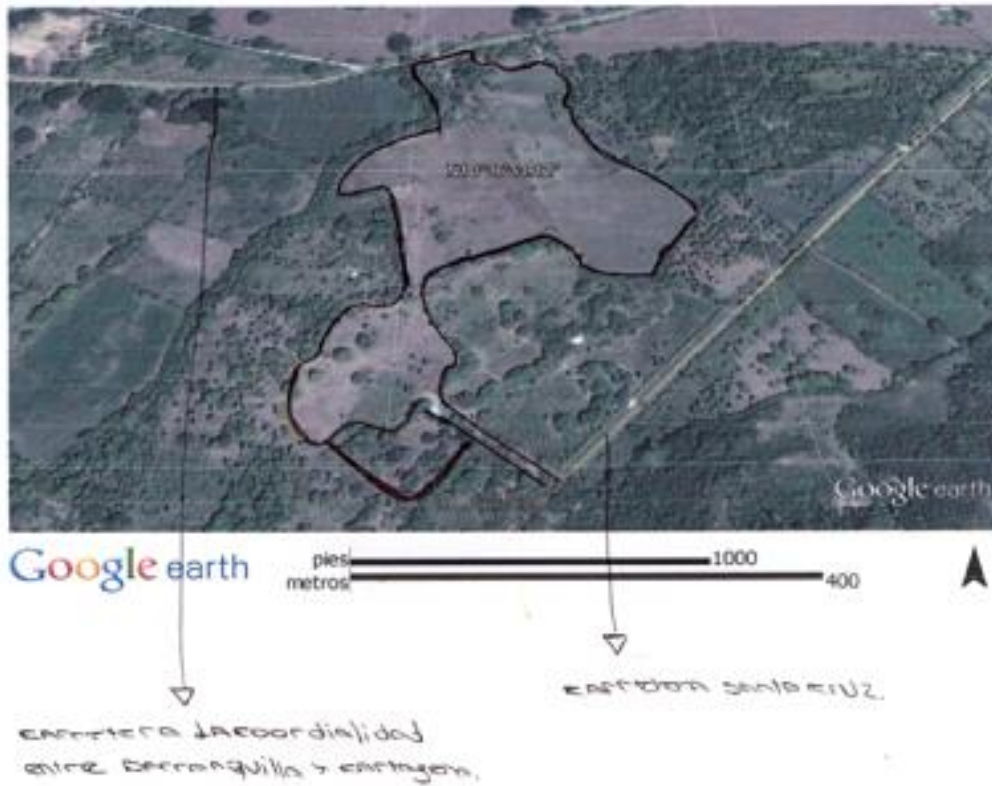
Se tiene estipulado que el costo de los cursos de formación en sistemas silvopastoriles es de \$80.000:

Dos desayunos y dos almuerzos (costo)	\$27.000
Expositor	\$50.000
CD con memorias	\$3.000
Costo total	\$80.000

Cuadro 28. Costos establecimiento del sistema silvopastoreo intensivo para 15 hectáreas año 1

Costos proyecto silvopastoreo intensivo para 15 hectarias año 1														
concepto	unidad de medida	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	
semilla teka		\$ 1.500.000												\$ 1.500.000
semilla leucaena					\$ 3.000.000									\$ 3.000.000
semilla monbasa								\$ 3.000.000						\$ 3.000.000
herramienta de trabajo		\$ 1.000.000												\$ 1.000.000
elaboracion del vivero		\$ 1.000.000												\$ 1.000.000
bolsas		\$ 1.000.000												\$ 1.000.000
tierra abonada		\$ 3.000.000												\$ 3.000.000
microrisas		\$ 500.000												\$ 500.000
1 trabajador									\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 4.000.000
1 trabajador									\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 4.000.000
1 trabajador		\$ 950.000	\$ 950.000	\$ 950.000	\$ 950.000	\$ 950.000	\$ 950.000	\$ 950.000	\$ 950.000	\$ 950.000	\$ 950.000	\$ 950.000	\$ 950.000	\$ 11.400.000
alkiler de tractor 3 pases de rastillo								\$ 3.000.000						\$ 3.000.000
marcacion del terreno									\$ 500.000					\$ 500.000
olladora									\$ 1.000.000					\$ 1.000.000
administrador		\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 12.000.000
cerca electrica		\$ 2.000.000												\$ 2.000.000
viaticos		600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	\$ 7.200.000
hidroretenedor de humedad								1.000.000						
								\$ 28.300.000						\$ 59.100.000

Nota: los cálculos están soportados para 15 ha., por lo tanto para las 30 ha., es el doble del valor total. (\$118.200.000)

Figura 13. Macrolocalización

Fuente: google maps. 2017

Figura 14. Distribución interna Hacienda El Tecal



Fuente: Laboracion propia

Mano de obra

Cuadro 29. Valor nómina mensual y para el primer año.

SALARIOS		2017
	Valor mes	0,00%
Administrador	1.520.000	18.240.000
Mayordomo	1.216.000	14.592.000
Trabajador	1.064.000	3.600.000
Contador (Honorarios)	150.000	1.800.000
Total	3.950.000	38.232.000

Identificación de proveedores

Cuadro 30. Identificación de proveedores

Nombre del proveedor	Productos	Localización
El semillero s.a.s	Semilla y bandejas reventadoras de semilla.	Bogotá
Abonamos s.a.s	Micorrizas, cal agrícola	Medellín
Plásticos Colombia	Bolsas y elementos de vivero.	Medellín
Agro pecuaria Luruaco	Todo para el campo	Luruaco
Subasta ganadera	Subacosta	Cartagena
Fincas de la zona		Cartagena

Fuente: Elaboración propia

Control de calidad

A continuación se presenta un propuesta de formatos para el registro de sanidad animal del ganado de ceba en Inversiones Ganaderas El Tecal

Cuadro 31. Calendario Sanitario

Actividad	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Enfermedades parasitarias												
Parásitos gastro-pulmonares	X					X						
Dístoma hepático	X			X			X			X		
Enfermedades infecciosas												
Carbunco sintomático						X						
Fiebre carbonosa					X							
Fiebre aftosa												
Brucela abortus	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Suplementos												
Vitamina ADE	X		X		X		X		X		X	
Minerales inyectables (Tonof.)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Sales minerales	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 32. Ficha de registro de sanidad animal

ID	Fecha	Categoría	Síntomas	Diagnostico	Tratamiento	Observaciones

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 33. Inventario ganadero en Inversiones Ganaderas El Tecal

Categorías	Existencia				Diferencia de inventario	
	Inicial		Final		Nº de cabezas	Kilos totales
	Nº de cabezas	Kilos totales	Nº de cabezas	Kilos totales		

Fuente: Elaboración propia

Registro fotográfico de las primeas actividades para el establecimiento del sistema silvopastoril. (Adecuación de potreros y establecimiento vivero).

Cuadro 36. Recuento fotográfico de actividades iniciales





Fuente: Fotos tomadas por el autor. Julio de 2017

Análisis Administrativo y Organizacional

Plataforma Estratégica

Concepto del negocio – función empresarial

Inversiones El Tecal será una empresa del sector Agropecuario dedicada a la comercialización de ganado cebú y madera bajo un sistema silvopastoril cumpliendo con los requerimientos técnicos y agronómicos para obtener animales y madera de excelente calidad.

Objetivos de la empresa / proyecto

General.

Establecer la viabilidad de la creación de una empresa de silvo pastoreo intensivo con leguminosas, maderables y pastos mejorados mejorando la productividad de la tierra, optando por el título de administradores de empresas agropecuarias.

Específicos.

- Realizar una investigación de mercados, una plataforma estratégica y estrategia de mercadeo.
- Analizar el proyecto desde una perspectiva técnica, operativa, administrativa y organizacional.
- Establecer los impactos que puede generar el proyecto y las leyes y licencias regulatorias

- Realizar un análisis financiero a 20 años que permita establecer la viabilidad.

Misión

Inversiones Ganaderas El Tecal, se propone fomentar de una manera productiva la ceba de ganado bovino bajo un sistema silvopastoril intensivo, generando un ganado con alto potencial de carne ,excelente calidad en armonía con el medio ambiente y obteniendo una madera de gran calidad .

Visión

La empresa de ganado y madera, *Inversiones Ganaderas El Tecal*, está orientada para consolidarse líder en el campo de la ceba de ganado y maderera, donde brinde ejemplares productivos tanto como bovinos y maderables con excelentes condiciones para la venta en las subastas de la región y aserríos o mercados internacionales; fortalecida con las mejores prácticas silvopastoriles, a fin de ser un ejemplo para el sector ganadero y de formación en agropecuaria.

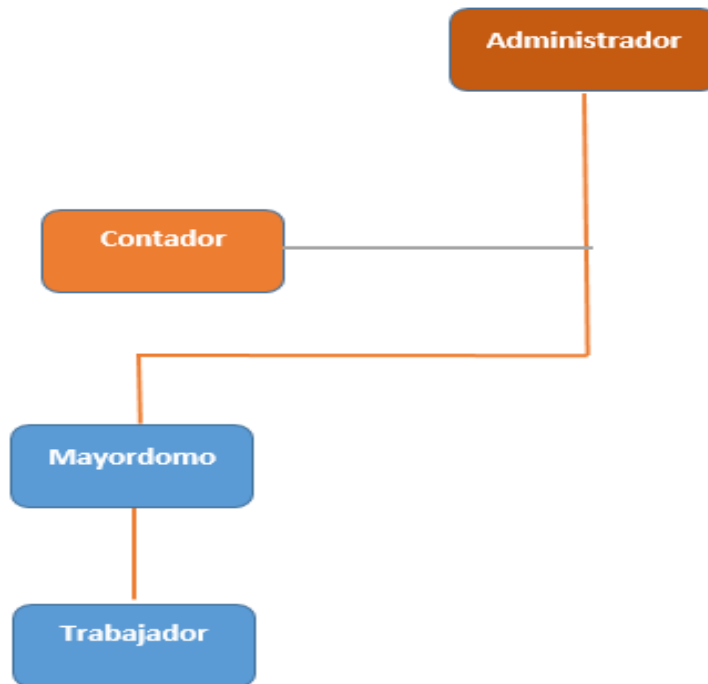
Grupo emprendedor

Cuadro 37. Perfil del grupo emprendedor

Nombre	Perfil del Emprendedor
<p>Juan Manuel Benjumea</p>	<p>Estudiante de Administración de empresas agropecuarias.</p> <p>Con experiencia en el tema pues ya realice hace 4 años la siembra de 3000 árboles maderables de ceiba tolúa los cuales se encuentran en un predio cerca al que se quiere realizar el proyecto.</p>
<p>Jaime Andrés Benjumea Montoya.</p>	<p>Estudiante de Administración de empresas agropecuarias.</p> <p>Experiencia en cuanto al montaje de almácigos y siembra de cultivos de alta intensidad, también he administrado cultivo de flores en la ceja y me gusta enfocar mis conocimientos en el agro ya que siempre me ha parecido un sector de mucha importancia, que aporta a la creación de empleos en la región y genera grandes utilidades a los inversionistas.</p>

Estructura organizacional

Figura 15. Organigrama Inversiones El Tecal



Manual de funciones

Cuadro 38. Manual de funciones Administrador

Descripción del cargo de Administrador	
Denominación del Cargo:	Administrador
Jefe Inmediato:	Junta de Socios
Número de Personas en el Cargo:	Uno (1)
FUNCIONES	
<p>El administrador es la persona que sabe y conoce sobre todas las actividades que se van a realizar en la explotación, además es el responsable de que todo funcione bien y o se tomen medidas preventivas para las situaciones que se presenten, por lo tanto sus funciones son:</p> <p>Dirigir y representar legalmente a la empresa. Organizar, planear, supervisar, coordinar y controlar los procesos productivos de la empresa; la ejecución de las funciones administrativas y técnicas; la realización de programas y el</p>	

<p>cumplimiento de las normas legales de la Empresa. Asignar y supervisar al personal de la empresa los trabajos y estudios que deben realizarse de acuerdo con las prioridades que requieran las distintas actividades e impartir las instrucciones necesarias para su desarrollo. Evaluar de manera constante los costos de los producido y ofertado al medio,. Autorizar y ordenar los respectivos pagos. Presentar informes a la Junta de Socios de planes a realizar mensualmente. Elaborar presupuestos de ventas mensuales.</p> <p>Llevar un plan de acciones y actividades diarias y estar pendientes que el mayordomo si cumple las funciones. Ayudar y apoyar y observar al mayordomo y auxiliares en labores diarias o actividades programadas. Observación día de por medio del terreno, estas observaciones vienen acompañadas con toma de datos escritos donde se van a escribir todas las cosas que el vea que no están en su estado normal para tomar medidas correctivas de la manera más efectiva posible. Delegar tareas al mayordomo según la importancia y o la rutina que se tenga establecida de trabajo. Gestionar la venta y compra de ganado. Llevar el plan de vacunación y de labores culturales de la finca. Realizar el pago de nómina y jornales. Comprar suministros e insumos en los municipios cercanos que se necesiten para el adecuado funcionamiento de la finca.</p>	
Requisitos de Educación:	Administrador de empresas Agropecuarias o zootecnista.
Requisitos de Experiencia:	Dos (2) años de experiencia en cargos en ganaderías de ceba y levante.
Otros Requisitos:	Excelente calidad humana y trato interpersonal; buenas relaciones públicas, manejo de sistemas de información digitales

Cuadro 39. Manual de funciones del Mayordomo

Descripción del cargo de Mayordomo	
Denominación del Cargo:	Mayordomo
Jefe Inmediato:	Administrador
Número de Personas en el Cargo:	Uno (1)
FUNCIONES	
Es la persona que se encarga de la mayoría de las labores diarias, en algunas	

ocasiones tiene la facultad de hacer labores administrativas y aportar al administrador información importante sobre el funcionamiento de la finca.

1. Hacer rotaciones de ganado diariamente o atender las necesidades de los semovientes para el adecuado manejo de el pasto y el ganado.
2. Brindar sal y velar por que el ganado tenga acceso al agua y el alimento.
3. Observación continua para reportar cualquier novedad en alguno de los procesos o actividades extras o diarias de la finca o en la infraestructura.
4. Realizar labores de vacunación acompañado del administrador.
5. Encargado de realizar las labores culturales de los cultivos, pasto y forraje.
6. Ayudar a despachar y recibir el ganado de la finca siempre atento a novedades que tengan los semovientes como lecciones o defectos o enfermedades.
7. Encargado del mantenimiento de la infraestructura de la finca la herramienta y la maquinaria.
8. Cuidar insumos básicos como abono, vacunas, sales para ganado, funguicidas, insecticidas y otros.

Requisitos de Educación:	Bachiller
Requisitos de Experiencia:	Experiencia de 3 años en manejo de hatos de ganadería de Ceba
Otros Requisitos:	Conocedor del entorno local

Cuadro 40. Manual de funciones Trabajador

Descripción del cargo de Trabajador	
Denominación del Cargo:	Auxiliar
Jefe Inmediato:	Mayordomo
Número de Personas en el Cargo:	Uno (1)
FUNCIONES	
<p>El auxiliar es una persona que está solo en actividades específicas en la finca ya que estas requieren de mano de obra adicional para realizarlas en el tiempo indicado y evitar gastos innecesarios.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Labores de siembra tanto de árboles y semillas 2. Construcción de potreros y cercas para delimitar los espacios 3. Labores culturales. 4. Siembre de pasto, leguminosas y árboles. 5. Construcción de reservas de agua y viveros y almácigos. 	
Requisitos de Educación:	Primaria básica
Requisitos de Experiencia:	Experiencia de 2 años en manejo de hatos de ganadería de Ceba
Otros Requisitos:	Habilidades en cálculos matemáticos básicos

Cuadro 41. Manual de funciones contador

Descripción del cargo de contador	
Denominación del Cargo:	Contador
Jefe Inmediato:	Administrador
Número de Personas en el Cargo:	Uno (1)
FUNCIONES	
<p>Velar por el estricto cumplimiento de las disposiciones establecidas para el manejo de la contabilidad.</p> <p>Estar al día en las disposiciones tributarias emanadas por el Gobierno Nacional, departamental y municipal.</p> <p>Ejercer estricta vigilancia y cumplimiento en las obligaciones de la empresa de tipo legal tales como: IVA, Retefuente, Impuestos, Parafiscales, etc.</p> <p>Actuar con integridad, honestidad y absoluta reserva de la información de la</p>	

<p>empresa.</p> <p>Mantener actualizada la información la cual se ejecutará a las exigencias de la normatividad en materia fiscal y tributaria.</p> <p>Estar atento a las entradas y salidas de dinero de la hacienda.</p> <p>Mantener en aviso al Administrador sobre el presupuesto que gasta o que necesita periódicamente la Hacienda.</p> <p>Orientar la elaboración de los estados financieros periódicamente y la presentación de esta información de manera clara y precisa.</p>	
Requisitos de Educación:	Contador público con tarjeta profesional
Requisitos de Experiencia:	Dos (2) años de experiencia en cargos similares
Otros Requisitos:	Excelente calidad humana y trato interpersonal

Gastos de administración y nómina

Cuadro 42. Asignación salarial propuesta para Inversiones Ganaderas El Tecal

SALARIOS	
FACTOR INCREMENTO SALARIOS	Valor mes
Administrador	1.520.000
Mayordomo	1.216.000
Trabajador	1.064.000
Contador (Honorarios)	150.000
	0

Organismos de apoyo

FEDEGAN

Subastas Ganaderas

Corporación Universitaria Lasallista

Banco Agrario

Cuadro 43. Análisis MECA (Mantener, Explorar, Corregir, Afrontar)

Análisis interno	
Explotar	Corregir
<p>Experiencia en el negocio de ceba y comercialización de ganado</p> <p>Equipo interdisciplinario en las áreas de producción y manejo del sistema silvopastoril</p> <p>Condiciones de mercado y comercialización favorables, cercanía a las subastas</p> <p>Definición concreta de los esquemas operativos, comerciales y administrativos.</p> <p>Acceso a Información de mercado suficiente y confiable sobre precios de mercado</p> <p>Situación del medio habiente en un futuro</p>	<p>Fluctuación de los precios de materias primas e insumos como también incumplimiento de proveedores</p> <p>Falta de recursos y cara financiación para la implementación del proyecto</p>
Análisis Externo	
Mantener	Afrontar
<p>Interés de consumo de las personas por productos saludables, nutritivos y exóticos.</p> <p>La magnitud del porcentaje del mercado objetivo, es accesible y se proponen lotes de 20 animales mensuales.</p> <p>Mantener El sistema silvopastoril de manera eficiente y rentable.</p> <p>La realización de alianzas estrategias con empresas proveedoras de insumos como en haciendas especializadas en ganados para la ceba</p>	<p>Disminución de precios del animal en pie, de acuerdo a cambios climáticos o problemas fitosanitarios.</p> <p>Fluctuación de precios de subasta</p> <p>Modos de pago a proveedores animales e insumos.</p> <p>Mantenimiento contante de especies maderables</p>

Impacto del Proyecto

Cuadro 44. Impacto del Proyecto

Impactos generados por el proyecto	Características
Impacto económico	Se generara empleo en el sector, será un ejemplo para fincas vecinas que emplearan el sistema y así mejorar sus ingresos y volverán la zona más fuerte económica mente. Fortaleciendo la costa atlántica como una región ganadera y forestal.
Impacto social	El impacto social se verá representado en la capacitación que tendrá en colegios, veredas, asociaciones y fincas de la zona enseñando acerca del sistema silvo pastoril amigable para el medio habiente y más rentable en el corto y largo plazo en zonas donde el 90% de las ganaderías son extensivas.
Ambiental	<p>El impacto ambiental es grande ya que el sistema silvo pastoril se caracteriza por ser amigable con el medio habiente y ser una manera innovadora de tener ganado combinado con árboles maderables y leguminosos que son aportadores de oxígeno al planeta.</p> <p>Conservación de suelos. Barreras rompedoras de vientos Retención de humedad en la zona Especies retenedoras de monóxido. Sistema amigable con el medio habiente. Des compactación de suelos. Menos erosión en zona secas</p>
Generación de empleo directo e indirecto	<p>Se generara 2 empleos directos en un inicio a medida que el proyecto valla creciendo se aumentara a 4 empleos directos.</p> <p>Se generara empleos indirectos durante todo el proyecto pues la combinación de cultivos requiere una mano de obra constante, que los cultivos van demandando a medida que pasa el tiempo.</p>

Fuente: Elaboración propia

Aspectos Legales

Razón social: Inversiones El Tecal s.a.s

Sociedades por acciones simplificada SAS.- Ley 1258 de 2008

Constitución.- 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. Salvo lo previsto en el artículo 42 de la presente ley, el o los accionistas no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad.

Personalidad jurídica.- La sociedad por acciones simplificada, una vez inscrita en el Registro Mercantil, formará una persona jurídica distinta de sus accionistas.

Naturaleza.- La sociedad por acciones simplificada es una sociedad de capitales cuya naturaleza será siempre comercial, independientemente de las actividades previstas en su objeto social. Para efectos tributarios, la sociedad por acciones simplificada se registrará por las reglas aplicables a las sociedades anónimas.

Imposibilidad de negociar valores en el mercado público.- Las acciones y los demás valores que emita la sociedad por acciones simplificada no podrán inscribirse en el Registro Nacional de Valores y Emisores ni negociarse en bolsa.

Constitución y Prueba de la Sociedad

Contenido del documento de constitución.- La sociedad por acciones simplificada se creará mediante contrato o acto unilateral que conste en

documento privado, inscrito en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio del lugar en que la sociedad establezca su domicilio principal, en el 'cual se expresará cuando menos lo siguiente:

Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas;

Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras "sociedad por acciones simplificada/; o de las letras S.A.S.

El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución;

El término de duración, si éste no fuere indefinido. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido.

Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.

El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse;

La forma de administración y el nombre, documento de identidad y facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse cuando menos un representante legal.

El documento de constitución será objeto de autenticación de manera previa a la inscripción en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio, por

quienes participen en su suscripción. Dicha autenticación podrá hacerse directamente o a través de apoderado.

Cuando los activos aportados a la sociedad comprendan bienes cuya transferencia requiera escritura pública, la constitución de la sociedad deberá hacerse de igual manera e inscribirse también en los registros correspondientes

Control al acto constitutivo y a sus reformas. – Las Cámaras de Comercio verificarán la conformidad de las estipulaciones del acto constitutivo, de los actos de nombramiento y de cada una de sus reformas con lo previsto en la ley. Por lo tanto, se abstendrán de inscribir el documento mediante el cual se constituya, se haga un nombramiento o se reformen los estatutos de la sociedad, cuando se omita alguno de los requisitos previstos en el artículo anterior o en la ley.

Efectuado en debida forma el registro de la escritura pública o privada de constitución, no podrá impugnarse el contrato o acto unilateral sino por la falta de elementos esenciales o por el incumplimiento de los requisitos de fondo, de acuerdo con los artículos 98 y 104 del Código de Comercio.

Sociedad de hecho.- Mientras no se efectúe la inscripción del documento privado o público de constitución en la Cámara de Comercio del lugar en que la sociedad establezca su domicilio principal, se entenderá para Todos los efectos legales que la sociedad es de hecho si fueren varios los Asociados. Si se tratare de una sola persona, responderá personalmente por Las obligaciones que contraiga en desarrollo de la empresa.

Prueba de existencia de la sociedad.- La existencia de la sociedad por acciones simplificada y las cláusulas estatutarias se probarán con certificación de la Cámara de Comercio, en donde conste no estar disuelta y liquidada la sociedad.

Cuadro 45. Requisitos para la constitución de la empresa:

Según la Ley 1258 de 2008 mediante el artículo 46 que a partir de su entrada en vigencia no se podrán constituir sociedades unipersonales teniendo como sustento el artículo 22 de la Ley 1014 ahora bien, las sociedades que se encuentran constituidas como “unipersonales” contaban con un plazo de máximo 6 meses para transformarse en sociedades por acciones simplificadas.

Es importante hacer mención los requisitos necesarios para constituir una S.A.S mediante el documento de constitución por los siguientes aspectos:

Nombre, documentos de identidad y domicilio de los accionistas.

Razón social o denominación de la sociedad seguida de las letras “S.A.S.”

Domicilio principal de la sociedad y de las diferentes sucursales que se establezcan en el acto de constitución.

Termino de duración de la sociedad donde se manifieste si es definido o indefinido.

Una enunciación clara y completa de las actividades que la empresa va a desarrollar siempre que se constituya con actividad comercial o civil LÍCITA.

El capital autorizado, suscrito y pagado teniendo en cuenta la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y plazo en que deberán pagarse.

La forma de administración, nombre, documentos de identidad, y las facultades de sus administradores.

Fuente: Tiusaba Robayo, Paula. (2017).

En el apéndice B se presenta el formato de la minuta para el establecimiento de una empresa s.a.s, y se tiene establecidos unos gastos legales de \$700.00 aproximadamente.

Aspectos Económicos y Financieros

Información inicial del proyecto

Cuadro 46. Información inicial del proyecto

Gastos Operativos		Valor mes
Papelería		20.000
Aseo y cafetería		25.000
telefonía celular		50.000
gastos de representación		150.000
Total		245.000
Inflación promedio para los 20 años		6%
Impuesto de industria y comercio		1,00%
Impuesto transacción financiera		0,40%
Meses de capital de trabajo al inicio	12	50.072.390
Días de existencia de inventarios	60	6.000.000
Total capital de trabajo	56.072.390	
Total inversión	194.343.390	
Recursos propios	150.000.000	
Crédito con terceros	44.343.390	
Plazo del crédito en meses	60	
Tasa de interés proyectada crédito	21,00%	1,601%
Valor cuota mes	1.155.526	
TMRR	20,00%	
Tasa de interés esperada inversión	0,00%	
Tasa de impuestos	34,00%	
Días de cartera	2	
Días de inventarios	60	
Días de proveedores	1	
Saldo mínimo en caja	2.000.000	

Presupuesto de ingresos

Cuadro 47. Presupuesto de ingresos

INGRESOS						6	7	8	9	10
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Novillos Cebados (430 kg)	0	402.800.000	426.968.000	452.586.080	479.741.245	508.525.719	539.037.263	571.379.498	605.662.268	642.002.004
cursos de capacitación y formación	36.000.000	38.160.000	40.449.600	42.876.576	45.449.171	48.176.121	51.066.688	54.130.689	57.378.531	60.821.243
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
rastras madera TECA	0	0	0	0	0					
	0	0	0	0	0					
TOTAL INGRESOS OPERATIVOS	36.000.000	440.960.000	467.417.600	495.462.656	525.190.415	556.701.840	590.103.951	625.510.188	663.040.799	702.823.247
Ingresos financieros	0	0	0	0	0					
TOTAL INGRESOS	36.000.000	440.960.000	467.417.600	495.462.656	525.190.415	556.701.840	590.103.951	625.510.188	663.040.799	702.823.247
Análisis vertical año 1										
Novillos Cebados (430 kg)	0%	Distribución porcentual de los ingresos respecto al total								
cursos de capacitación y formación	100%									
0	0%									
rastras madera TECA	0%									
	0%									
Análisis horizontal ingresos										
2017		Crecimiento anual								
2018	1125%									
2019	6%									
2020	6%									
2021	6%									

Presupuesto de Egresos

Cuadro 48. Presupuesto de Egresos

EGRESOS										
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Costos variables	274.357.400	290.818.844	308.267.975	326.764.053	346.369.896	367.152.090	389.181.215	412.532.088	437.284.014	463.521.055
Costos fijos	7.800.000	8.268.000	8.764.080	9.289.925	9.847.320	10.438.160	11.064.449	11.728.316	12.432.015	13.177.936
ARRIENDO	4.800.000	5.088.000	5.393.280	5.716.877	6.059.889	6.423.483	6.808.892	7.217.425	7.650.471	8.109.499
SERVICIOS PUBLICOS	3.000.000	3.180.000	3.370.800	3.573.048	3.787.431	4.014.677	4.255.557	4.510.891	4.781.544	5.068.437
TOTAL COSTOS	282.157.400	299.086.844	317.032.055	336.053.978	356.217.217	377.590.250	400.245.665	424.260.404	449.716.029	476.698.990
Gastos operativos	52.987.880	58.886.623	65.627.291	68.321.399	71.625.534	74.803.916	78.516.442	82.451.719	85.969.623	90.391.300
PAPELERIA	240.000	254.400	269.664	285.844	302.994	321.174	340.445	360.871	382.524	405.475
ASEO Y CAFETERIA	300.000	318.000	337.080	357.305	378.743	401.468	425.556	451.089	478.154	506.844
telefonía celular	600.000	636.000	674.160	714.610	757.486	802.935	851.111	902.178	956.309	1.013.687
gastos de representacion	1.800.000	1.908.000	2.022.480	2.143.829	2.272.459	2.408.806	2.553.334	2.706.534	2.868.927	3.041.062

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Gasto por depreciación	1.535.490	1.535.490	1.535.490	1.112.490	1.112.490	788.490	788.490	788.490	135.000	135.000
Gasto por amortización	6.240.000	6.240.000	6.240.000	6.240.000	6.240.000	6.240.000	6.240.000	6.240.000	6.240.000	6.240.000
Gasto por impuestos	1.140.390	1.568.813	5.690.942	6.032.398	6.394.342	6.778.003	7.184.683	7.615.764	8.072.710	8.557.072
Gasto por publicidad	2.900.000	2.900.000	2.900.000	2.900.000	2.900.000	2.900.000	2.900.000	2.900.000	2.900.000	2.900.000
Gasto por salarios	38.232.000	40.525.920	42.957.475	45.534.924	48.267.019	51.163.040	54.232.823	57.486.792	60.936.000	64.592.160
Gasto Distribucion y transporte	0	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
Gastos financieros	8.023.386	6.796.373	5.311.687	3.515.216	1.341.487	12.524.821	0	0	0	0
TOTAL GASTOS	61.011.266	65.682.996	70.938.978	71.836.615	72.967.021	87.328.737	78.516.442	82.451.719	85.969.623	90.391.300
TOTAL EGRESOS	343.168.666	364.769.840	387.971.032	407.890.593	429.184.237	464.918.987	478.762.106	506.712.123	535.685.651	567.090.290

2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036
491.332.318	520.812.257	552.060.992	585.184.652	620.295.731	657.513.475	696.964.283	738.997.562	783.565.763	830.821.757
13.968.612	14.806.729	15.695.132	16.636.840	17.635.051	18.693.154	19.814.743	21.003.628	22.263.845	23.599.676
8.596.069	9.111.833	9.658.543	10.238.056	10.852.339	11.503.479	12.193.688	12.925.309	13.700.828	14.522.878
5.372.543	5.694.896	6.036.589	6.398.785	6.782.712	7.189.675	7.621.055	8.078.318	8.563.017	9.076.799

2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036
505.300.930	535.618.986	567.756.125	601.821.492	637.930.782	676.206.629	716.779.026	760.001.190	805.829.608	854.421.433
95.078.278	100.046.475	105.312.763	110.895.029	116.812.231	124.584.464	131.233.032	73.563.287	74.865.656	76.246.706
429.803	455.592	482.927	511.903	542.617	575.174	609.684	646.265	685.041	726.144
537.254	569.490	603.659	639.878	678.271	718.967	762.106	807.832	856.302	907.680
1.074.509	1.138.979	1.207.318	1.279.757	1.356.542	1.437.935	1.524.211	1.615.664	1.712.603	1.815.360
3.223.526	3.416.937	3.621.954	3.839.271	4.069.627	4.313.805	4.572.633	4.846.991	5.137.810	5.446.079
135.000	135.000	135.000	135.000	135.000	135.000	135.000	135.000	135.000	135.000
6.240.000	6.240.000	6.240.000	6.240.000	6.240.000	6.240.000	6.240.000	6.240.000	6.240.000	6.240.000
9.070.497	9.614.726	10.191.610	10.803.107	11.451.293	12.138.370	12.866.673	13.639.535	14.466.899	15.344.444
2.900.000	2.900.000	2.900.000	2.900.000	2.900.000	2.900.000	2.900.000	2.900.000	2.900.000	2.900.000
68.467.689	72.575.750	76.930.296	81.546.113	86.438.880	91.625.213	97.122.726	38.232.000	38.232.000	38.232.000
3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
95.078.278	100.046.475	105.312.763	110.895.029	116.812.231	124.584.464	131.233.032	73.563.287	74.865.656	76.246.706
600.379.208	635.665.460	673.068.888	712.716.521	754.743.012	800.791.093	848.012.059	833.564.477	880.695.264	930.668.139

Plan de amortización

Cuadro 49. Plan de amortización

PLAN DE AMORTIZACIÓN				
VALOR PRESTAMO	44.343.390			
PLAZO	60			
TASA	1,601%			
CUOTA MES	1.155.526			
CUOTA	INICIAL	INTERES	CAPITAL	SALDO
1	44.343.390	710.020	445.505	43.897.884
2	43.897.884	702.887	452.639	43.445.246
3	43.445.246	695.640	459.886	42.985.360
4	42.985.360	688.276	467.250	42.518.110
5	42.518.110	680.794	474.731	42.043.379
6	42.043.379	673.193	482.333	41.561.046
7	41.561.046	665.470	490.056	41.070.990
8	41.070.990	657.623	497.902	40.573.088
9	40.573.088	649.651	505.875	40.067.213
10	40.067.213	641.551	513.975	39.553.239
11	39.553.239	633.321	522.204	39.031.034
12	39.031.034	624.960	530.566	38.500.468
año 1		8.023.386	5.842.921	
13	38.500.468	616.464	539.061	37.961.407
14	37.961.407	607.833	547.693	37.413.714
15	37.413.714	599.063	556.462	36.857.252
16	36.857.252	590.153	565.372	36.291.880
17	36.291.880	581.101	574.425	35.717.455
18	35.717.455	571.903	583.622	35.133.833
19	35.133.833	562.558	592.967	34.540.865
20	34.540.865	553.064	602.462	33.938.403
21	33.938.403	543.417	612.108	33.326.295
22	33.326.295	533.616	621.909	32.704.386
23	32.704.386	523.658	631.867	32.072.518
24	32.072.518	513.541	641.985	31.430.533
Año 2		6.796.373	7.069.935	

25	31.430.533	503.262	652.264	30.778.269
26	30.778.269	492.818	662.708	30.115.561
27	30.115.561	482.206	673.319	29.442.242
28	29.442.242	471.425	684.100	28.758.142
29	28.758.142	460.472	695.054	28.063.088
30	28.063.088	449.342	706.183	27.356.904
31	27.356.904	438.035	717.491	26.639.414
32	26.639.414	426.547	728.979	25.910.435
33	25.910.435	414.874	740.651	25.169.784
34	25.169.784	403.015	752.510	24.417.273
35	24.417.273	390.966	764.559	23.652.714
36	23.652.714	378.724	776.802	22.875.912
Año 3		5.311.687	8.554.621	
37	22.875.912	366.286	789.240	22.086.673
38	22.086.673	353.649	801.877	21.284.796
39	21.284.796	340.809	814.716	20.470.080
40	20.470.080	327.764	827.761	19.642.318
41	19.642.318	314.510	841.015	18.801.303
42	18.801.303	301.044	854.482	17.946.821
43	17.946.821	287.362	868.164	17.078.658
44	17.078.658	273.461	882.064	16.196.593
45	16.196.593	259.338	896.188	15.300.405
46	15.300.405	244.988	910.538	14.389.868
47	14.389.868	230.409	925.117	13.464.751
48	13.464.751	215.596	939.930	12.524.821
Año 4		3.515.216	10.351.092	
49	12.524.821	200.546	954.980	11.569.841
50	11.569.841	185.255	970.271	10.599.570
51	10.599.570	169.719	985.807	9.613.763
52	9.613.763	153.934	1.001.591	8.612.172
53	8.612.172	137.897	1.017.629	7.594.543
54	7.594.543	121.603	1.033.923	6.560.620
55	6.560.620	105.048	1.050.478	5.510.143
56	5.510.143	88.228	1.067.298	4.442.845
57	4.442.845	71.138	1.084.387	3.358.457
58	3.358.457	53.775	1.101.750	2.256.707
59	2.256.707	36.134	1.119.392	1.137.315
60	1.137.315	18.211	1.137.315	0
Año 5		1.341.487	12.524.821	

Presupuesto de inversiones

Cuadro 50. Presupuesto de inversiones

INVERSIÓN ACTIVOS			
	Valor total del activo	Años de vida útil	Depreciación y amortización
MUEBLES Y ENSERES Y EQUIPO DE OFICINA			
		5	234.000
Escritorio 1	\$ 180.000		
Sillas plásticas 5	\$ 125.000		
Gabinete herramientas 1	\$ 160.000		
Lámparas recargables 3	\$ 105.000		
Celulares 2	\$ 120.000		
Mesas madera 2	\$ 240.000		
Archivador 1	\$ 140.000		
Ventilador 2	\$ 160.000		
Tablero acrílico 1	\$ 70.000		
10 pupitres	\$ 500.000		
SUBTOTAL	1.800.000		234.000
MAQUINARIA Y EQUIPO			
		10	529.290
Machetes 6	\$ 72.000		
Azadón 2	\$ 26.000		
Palas 2	\$ 20.000		
Recatón 2	\$ 20.000		
Barra 1	\$ 24.000		
Pica 1	\$ 19.000		
Juego de herramientas 1	\$ 200.000		
Royos alambre púas 10	\$ 300.000		
Kit de vacunación 1	\$ 160.000		
Caballos 2	\$ 1.600.000		
Maquina picapasto 1	\$ 450.000		
Carreta 1	\$ 120.000		
Motosierra pequeña 1	\$ 1.500.000		
Guadañadora 1	\$ 800.000		
Bomba fumigadora 1	\$ 270.000		
herramientas topizado y marcado 2	\$ 300.000,00		
video beam	\$ 1.200.000		
Impulsador de cerca eléctrica	\$ 180.000		
SUBTOTAL	7.261.000		529.290

EDIFICACIONES			
Establo y corral embarcadero	3.000.000	20	135.000
Activo 2	0		
Activo 3	0		
SUBTOTAL	3.000.000		135.000
EQUIPO DE COMPUTO			
pc escritorio	1.200.000	3	423.000
impresora	140.000		
Memorias USB de 30 gigas	70.000		
	0	0	
SUBTOTAL	1.410.000		423.000
INVERSIONES DIFERIDAS			
		20	6.240.000
Costos establecimiento del sistema	118.200.000		
Adecuaciones Locativas generales	2.000.000		
Gastos Legales	700.000		
Capacitación	600.000		
Software	300.000		
Seguros	3.000.000		
SUBTOTAL	124.800.000		6.240.000
TOTALES	138.271.000		7.561.290

INVERSIÓN CAPITAL DE TRABAJO

Capital de trabajo	50.072.390
Inventarios	6.000.000
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	194.343.390

Estado de resultados

Cuadro 51. Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS										
Concepto	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ventas	36.000.000	440.960.000	467.417.600	495.462.656	525.190.415	556.701.840	590.103.951	625.510.188	663.040.799	702.823.247
Costos	282.157.400	299.086.844	317.032.055	336.053.978	356.217.217	377.590.250	400.245.665	424.260.404	449.716.029	476.698.990
Utilidad Bruta	-246.157.400	141.873.156	150.385.545	159.408.678	168.973.199	179.111.591	189.858.286	201.249.783	213.324.770	226.124.257
Gastos operativos	52.987.880	58.886.623	65.627.291	68.321.399	71.625.534	74.803.916	78.516.442	82.451.719	85.969.623	90.391.300
Utilidad antes impuestos e intereses	-299.145.280	82.986.533	84.758.254	91.087.279	97.347.665	104.307.675	111.341.844	118.798.064	127.355.148	135.732.957
Gastos financieros	8.023.386	6.796.373	5.311.687	3.515.216	1.341.487	0	0	0	0	0
Ingresos financieros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	-307.168.666	76.190.160	79.446.568	87.572.063	96.006.178	104.307.675	111.341.844	118.798.064	127.355.148	135.732.957
Impuestos	0	25.904.654	27.011.833	29.774.501	32.642.101	35.464.609	37.856.227	40.391.342	43.300.750	46.149.205
Utilidad neta	-307.168.666	50.285.506	52.434.735	57.797.561	63.364.078	68.843.065	73.485.617	78.406.723	84.054.398	89.583.751

2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2024	2035	2036
744.992.642	789.692.200	837.073.732	887.298.156	940.536.046	996.968.208	1.056.786.301	1.121.001.311	1.189.117.691	12.153.530.640
505.300.930	535.618.986	567.756.125	601.821.492	637.930.782	676.206.629	716.779.026	760.001.190	805.829.608	854.421.433
239.691.712	254.073.215	269.317.608	285.476.664	302.605.264	320.761.580	340.007.274	361.000.121	383.288.083	11.299.109.207
95.078.278	100.046.475	105.312.763	110.895.029	116.812.231	124.584.464	131.233.032	73.563.287	74.865.656	76.246.706
144.613.434	154.026.740	164.004.844	174.581.635	185.793.033	196.177.115	208.774.242	287.436.834	308.422.427	11.222.862.501
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
144.613.434	154.026.740	164.004.844	174.581.635	185.793.033	196.177.115	208.774.242	287.436.834	308.422.427	11.222.862.501
49.168.568	52.369.092	55.761.647	59.357.756	63.169.631	66.700.219	70.983.242	97.728.524	104.863.625	3.815.773.250
95.444.866	101.657.648	108.243.197	115.223.879	122.623.402	129.476.896	137.791.000	189.708.311	203.558.802	7.407.089.251

Flujo de efectivo

Cuadro 52. Flujo de efectivo

FLUJO DE EFECTIVO											
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
SALDO INICIAL	0	50.072.390	-184.927.653	-246.311.495	-338.698.266	-434.905.164	-536.750.456	-659.960.830	-755.518.293	-930.221.452	-1.124.189.195
FUENTES DE EFECTIVO:											
Ventas de contado		35.800.000	438.510.222	464.820.836	492.710.086	522.272.691	553.609.052	586.825.595	622.035.131	659.357.239	698.918.673
Recuperación de cartera			2.000.000	2.449.778	2.596.764	2.752.570	2.917.725	3.092.788	3.278.355	3.475.057	3.683.560
Adquisición de préstamos	44.343.390										
Aportes de capital	150.000.000										
Rendimientos financieros			0	0	0	0					
Venta de activos fijos											
TOTAL FUENTES	194.343.390	35.800.000	440.510.222	467.270.613	495.306.850	525.025.261	556.526.777	589.918.383	625.313.486	662.832.296	702.602.233
USOS DE EFECTIVO											
Costos operativos		204.525.000	415.149.000	440.057.940	466.461.416	494.449.101	524.116.047	555.563.010	624.230.598	661.684.434	701.385.500
Gastos operativos		51.987.350	63.700.872	69.633.394	72.477.869	75.941.391	79.288.726	83.180.340	83.666.919	84.182.692	84.729.412
Pago de proveedores		8.196.875	16.953.375	17.970.578	19.048.812	20.191.741	21.403.245	22.687.440	24.048.686	25.491.608	27.021.104
Inversión en activos fijos e inventarios	144.271.000										
Servicio de la deuda		5.842.921	7.069.935	8.554.621	10.351.092	12.524.821	0	0	0		
Intereses		8.023.386	6.796.373	5.311.687	3.515.216	1.341.487	0				
Impuestos			0	25.904.654	27.011.833	29.774.501	61.957.627	31.073.552	75.098.939	92.469.803	110.882.918
Dividendos											
Depreciación y amortización (-)		-7.775.490	-7.775.490	-7.775.490	-7.352.490	-7.352.490	-7.028.495	-7.028.496	-7.028.497	-7.028.498	-7.028.499
TOTAL USOS	144.271.000	270.800.043	501.894.064	559.657.384	591.513.748	626.870.553	679.737.151	685.475.847	800.016.645	856.800.039	916.990.436
EXCEDENTE O DÉFICIT EFECTIVO	50.072.390	-235.000.043	-61.383.842	-92.386.771	-96.206.898	-101.845.292	-123.210.374	-95.557.463	-174.703.159	-193.967.743	-214.388.203
SALDO FINAL DE EFECTIVO	50.072.390	-184.927.653	-246.311.495	-338.698.266	-434.905.164	-536.750.456	-659.960.830	-755.518.293	-930.221.452	-1.124.189.195	-1.338.577.398

2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036
-1.338.577.398	-1.574.611.287	-1.833.811.792	-2.117.333.391	-2.426.635.349	-2.763.264.489	-3.128.860.442	-2.470.536.754	-1.780.693.310	-1.057.205.749
740.853.794	785.305.021	832.423.323	882.368.722	935.310.845	991.429.496	1.050.915.266	1.114.773.526	1.182.511.482	12.086.011.025
3.904.574	4.138.848	4.387.179	4.650.410	4.929.434	5.225.200	5.538.712	5.871.035	6.606.209	67.519.615
744.758.367	789.443.869	836.810.502	887.019.132	940.240.280	996.654.696	1.056.453.978	1.120.644.561	1.189.117.691	12.153.530.640
743.468.630	788.076.748	835.361.353	885.483.034	938.612.016	994.928.737				
84.655.445	85.269.740	85.920.892	86.611.113	87.342.748	88.118.281	88.940.345	89.676.734	90.600.406	91.579.498
28.642.370	30.360.913	32.182.567	34.113.521	36.160.333	38.329.953	40.629.750	43.216.479	45.967.348	108.892.742
130.400.821	151.311.985	173.242.300	196.488.434	221.129.337	247.248.693	274.935.211	304.282.920	335.437.392	368.412.478
-6.375.010	-6.375.011	-6.375.012	-6.375.013	-6.375.014	-6.375.015	-6.375.016	-6.375.016	-6.375.016	-6.375.016
980.792.257	1.048.644.374	1.120.332.100	1.196.321.090	1.276.869.420	1.362.250.649	398.130.290	430.801.117	465.630.130	562.509.702
-236.033.890	-259.200.505	-283.521.599	-309.301.959	-336.629.140	-365.595.953	658.323.688	689.843.444	723.487.561	11.591.020.938
-1.574.611.287	-1.833.811.792	-2.117.333.391	-2.426.635.349	-2.763.264.489	-3.128.860.442	-2.470.536.754	-1.780.693.310	-1.057.205.749	10.533.815.189

Balance General

Cuadro 53. Balance General

BALANCE GENERAL											
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Activos corrientes											
Disponible	50.072.390	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
Inversiones temporales		13.453.750	0	183.922.991	194.878.603	294.347.519	638.697.004	739.264.635	387.022.186	551.903.672	653.265.799
Deudores (cuentas por cobrar)		2.000.000	2.449.778	2.596.764	2.752.570	2.917.725	3.092.788	3.278.355	3.475.057	3.683.560	3.904.574
Inventarios	6.000.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros activos											
Total activo corriente	56.072.390	17.453.750	4.449.778	188.519.756	199.631.173	299.265.244	643.789.792	744.542.990	392.497.243	557.587.232	659.170.373
Activos de largo plazo											
Muebles y enseres	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000
Maquinaria y equipo	7.261.000	7.261.000	7.261.000	7.261.000	7.261.000	7.261.000	7.261.000	7.261.000	7.261.000	7.261.000	7.261.000
Vehículos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Terrenos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Edificaciones	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
Equipo de computación	1.410.000	1.410.000	1.410.000	1.410.000	1.410.000	1.410.000	1.410.000	1.410.000	1.410.000	1.410.000	1.410.000
Depreciación acumulada	0	(1.535.490)	(3.070.980)	(4.606.470)	(5.718.960)	(6.831.450)	(7.619.940)	(11.718.900)	(12.507.390)	(13.295.880)	(14.084.370)
inversiones Diferidas	124.800.000	124.800.000	124.800.000	124.800.000	124.800.000	124.800.000	124.800.000	124.800.000	124.800.000	124.800.000	124.800.000
Amortización acumulada	0	(6.240.000)	(12.480.000)	(18.720.000)	(24.960.000)	(31.200.000)	(37.440.000)	(49.920.000)	(56.160.000)	(62.400.000)	(68.640.000)
Total activos no corrientes	138.271.000	130.495.510	122.720.020	114.944.530	107.592.040	100.239.550	93.211.060	76.632.100	69.603.610	62.575.120	55.546.630
Total activos	194.343.390	147.949.260	127.169.798	303.464.286	307.223.213	399.504.794	737.000.852	821.175.090	462.100.853	620.162.352	714.717.003

	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036
--	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

Pasivos corrientes

Proveedores	0	762.104	807.830	856.300	907.678	962.139	1.019.867	1.081.059	1.145.922	1.214.678	1.287.558
Impuesto por pagar		0	25.904.654	27.011.833	29.774.501	32.642.101	70.570.375	75.098.939	92.469.803	110.882.918	130.400.821
Obligaciones financieras corrientes	5.842.921	7.069.935	8.554.621	10.351.092	12.524.821	0	0	0	0	0	0
Total pasivos corrientes	5.842.921	7.832.039	35.267.106	38.219.225	43.207.000	33.604.239	71.590.242	76.179.998	93.615.725	112.097.596	131.688.380

Pasivos no corrientes

Obligaciones financieras no corrientes	38.500.468	31.430.533	22.875.912	12.524.821	0	0	0	0	0	0	0
Otros pasivos		265.855.354	175.909.940								
Total pasivos no corrientes	38.500.468	297.285.887	198.785.853	12.524.821	0	0	0	0	0	0	0

Total pasivos	44.343.390	305.117.926	234.052.958	50.744.045	43.207.000	33.604.239	71.590.242	76.179.998	93.615.725	112.097.596	131.688.380
----------------------	-------------------	--------------------	--------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	--------------------	--------------------

Patrimonio

Capital	150.000.000	150.000.000	150.000.000	150.000.000	150.000.000	150.000.000	150.000.000	150.000.000	150.000.000	150.000.000	150.000.000
Reserva Legal	0	0	0	5.028.551	5.243.473	5.779.756	6.336.408	17.950.021	21.524.331	25.313.101	8.405.440
Utilidades retenidas	0	0	(307.168.666)	45.256.955	50.975.178	146.756.721	329.573.997	503.559.454	118.554.074	248.697.258	335.039.432
Utilidad del periodo	0	(307.168.666)	50.285.506	52.434.735	57.797.561	63.364.078	179.500.205	73.485.617	78.406.723	84.054.398	89.583.751
Total patrimonio	150.000.000	(157.168.666)	(196.883.160)	252.720.240	264.016.213	365.900.555	665.410.610	744.995.092	368.485.127	508.064.756	583.028.623

Total pasivo y patrimonio	194.343.390	147.949.260	127.169.798	303.464.286	307.223.213	399.504.794	737.000.852	821.175.090	462.100.853	620.162.352	714.717.003
----------------------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------

2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036
2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
751.927.260	847.726.012	940.490.296	1.029.815.854	1.115.731.882	1.197.043.808	1.274.524.786	1.347.812.608	2.470.168.748	8.105.005.715
4.138.848	4.387.179	4.650.410	4.929.434	5.225.200	5.538.712	5.871.035	6.227.785	6.606.209	67.519.615
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
758.066.108	854.113.191	947.140.705	1.036.745.288	1.122.957.083	1.204.582.521	1.282.395.821	1.356.040.393	2.478.774.958	8.174.525.329
1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000
7.261.000	7.261.000	7.261.000	7.261.000	7.261.000	7.261.000	7.261.000	7.261.000	7.261.000	7.261.000
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
1.410.000	1.410.000	1.410.000	1.410.000	1.410.000	1.410.000	1.410.000	1.410.000	1.410.000	1.410.000
(14.219.370)	(14.354.370)	(14.489.370)	(14.624.370)	(14.759.370)	(14.894.370)	(15.029.370)	(15.164.370)	(15.299.370)	(15.434.370)
124.800.000	124.800.000	124.800.000	124.800.000	124.800.000	124.800.000	124.800.000	124.800.000	124.800.000	124.800.000
(74.880.000)	(81.120.000)	(87.360.000)	(93.600.000)	(99.840.000)	(106.080.000)	(112.320.000)	(118.560.000)	(124.800.000)	(131.040.000)
49.171.630	42.796.630	36.421.630	30.046.630	23.671.630	17.296.630	10.921.630	4.546.630	(1.828.370)	(8.203.370)
807.237.738	896.909.821	983.562.335	1.066.791.918	1.146.628.713	1.221.879.151	1.293.317.451	1.360.587.023	2.476.946.588	8.166.321.959

2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036
1.364.812	1.446.701	1.533.503	1.625.513	1.723.044	1.826.426	1.936.012	2.052.771	2.176.572	2.307.838
151.311.985	173.242.300	196.488.434	221.129.337	247.248.693	274.935.211	304.282.920	335.437.392	368.412.478	403.366.069
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
152.676.797	174.689.001	198.021.937	222.754.850	248.971.737	276.761.637	306.218.932	337.490.163	370.589.049	405.673.907
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
152.676.797	174.689.001	198.021.937	222.754.850	248.971.737	276.761.637	306.218.932	337.490.163	370.589.049	405.673.907
150.000.000	150.000.000	150.000.000	150.000.000	150.000.000	150.000.000	150.000.000	150.000.000	150.000.000	150.000.000
8.958.375	9.544.487	10.165.765	10.824.320	11.522.388	12.262.340	12.947.690	13.779.100	18.970.831	20.355.880
400.157.699	461.018.686	517.131.436	567.988.870	613.511.186	653.378.277	686.359.829	669.609.449	1.733.827.906	183.202.922
95.444.866	101.657.648	108.243.197	115.223.879	122.623.402	129.476.896	137.791.000	189.708.311	203.558.802	7.407.089.251
654.560.941	722.220.821	785.540.398	844.037.069	897.656.976	945.117.513	987.098.519	1.023.096.860	2.106.357.539	7.760.648.052
807.237.738	896.909.821	983.562.335	1.066.791.918	1.146.628.713	1.221.879.151	1.293.317.451	1.360.587.023	2.476.946.588	8.166.321.959

2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036
744.992.642	789.692.200	837.073.732	887.298.156	940.536.046	996.968.208	1.056.786.301	1.121.001.311	1.189.117.691	12.153.530.640
505.300.930	535.618.986	567.756.125	601.821.492	637.930.782	676.206.629	716.779.026	760.001.190	805.829.608,4	854.421.432,8
100.572.626	105.780.484	111.300.813	117.152.362	123.355.003	129.929.803	136.899.092	79.582.747	81.311.689	88.908.832
139.119.086	148.292.731	158.016.795	168.324.302	179.250.260	190.831.776	203.108.183	281.417.374	301.976.394	11.210.200.375
47.300.489	50.419.528	53.725.710	57.230.263	60.945.089	64.882.804	69.056.782	95.681.907	102.671.974	3.811.468.128
-1.151.284	-1.250.961	-1.356.619	-1.468.616	-1.587.333	-1.713.173	-2.356.563	-24.698.665	-4.943.450	-3.706.604.502
92.969.880	99.124.163	105.647.703	112.562.655	119.892.505	127.662.145	136.407.964	210.434.132	204.247.870	11.105.336.750
6.375.000	6.375.000	6.375.000	6.375.000	6.375.000	6.375.000	6.375.000	6.375.000	6.375.000	6.375.000
99.344.880	105.499.163	112.022.703	118.937.655	126.267.505	134.037.145	142.782.964	216.809.132	210.622.870	11.111.711.750
99.344.880	105.499.163	112.022.703	118.937.655	126.267.505	134.037.145	142.782.964	216.809.132	210.622.870	11.111.711.750

Punto de equilibrio primer año

Cuadro 55. Punto de equilibrio primer año

PUNTO DE EQUILIBRIO - PRIMER AÑO			
COSTOS FIJOS:	2017	PRECIO DE VENTA	2017
Costos fijos	7.800.000	Precio de venta promedio	300.000
Gastos operativos	52.987.880	PRECIO DE VENTA UNITARIO	300.000
Gastos financieros	8.023.386	PUNTO DE EQUILIBRIO	2017
Impuestos	0	EN UNIDADES (Costos fijos / pvu - cvu) - ANUAL	248
TOTAL COSTOS FIJOS	68.811.266	EN UNIDADES (Costos fijos / pvu - cvu) - MENSUAL	21
COSTOS VARIABLES	2017	EN PESOS (Costos fijos / 1 - MCU) - ANUAL	74.328.756
Costo variable promedio	22.269	EN PESOS (Costos fijos / 1 - MCU) - MENSUAL	6.194.063
TOTAL COSTOS VARIABLES	22.269		

Costo promedio ponderado de los recursos (WACC)

Cuadro 56. Costo promedio ponderado de los recursos (WACC)

COSTO PROMEDIO PONDERADO DE LOS RECURSOS (WACC)						
	2017	2018	2019	2020	2021	CP
Proveedores	762.104	807.830	856.300	907.678	962.139	Tasa 0%
Impuesto por pagar	0	25.904.654	27.011.833	29.774.501	32.642.101	Tasa 0%
Obligaciones financieras corrientes	7.069.935	8.554.621	10.351.092	12.524.821	0	Tasa 21%
Obligaciones financieras no corrientes	31.430.533	22.875.912	12.524.821	0	0	Tasa 21%
Patrimonio	-157.168.666	-106.883.160	252.720.240	264.016.213	365.900.555	Tasa 20%
Total pasivo y patrimonio	-117.906.094	-48.740.142	303.464.286	307.223.213	399.504.794	
	Participación	Participación				
Proveedores	-0,65%	-1,66%	0,28%	0,30%	0,24%	
Impuesto por pagar	0,00%	-53,15%	8,90%	9,69%	8,17%	
Obligaciones financieras corrientes	-6,00%	-17,55%	3,41%	4,08%	0,00%	
Obligaciones financieras no corrientes	-26,66%	-46,93%	4,13%	0,00%	0,00%	
Patrimonio	133,30%	219,29%	83,28%	85,94%	91,59%	
Costo promedio ponderado	19,80%	30,32%	18,24%	18,04%	18,32%	20,94%

Conclusiones

La empresa ganadera inversiones El Tecal, genera una Tasa Interna de Retorno del 24% efectiva anual, y el VPN de los flujos de caja proyectados da como resultado un valor positivo en pesos de: \$ 1.560.507.789, lo que indica que este proyecto es rentable y supera las expectativas de generación de ganancias, representadas por la Tasa de Rendimiento esperada de la Inversión del 20% efectiva anual. Por lo tanto es recomendable invertir en el proyecto.

Inversiones El Tecal como alternativa económica de inversión a largo plazo es atractivo puesto que genera rendimientos que superen la tasa de rendimiento esperada, y desde lo social traería beneficios como: la creación de empleo, lo que a la vez repercutirá en el mejoramiento del nivel de vida de los trabajadores del entorno cercano y de los inversionistas del proyecto.

No solamente el objetivo de la generación de empresa es percibir ingresos, también es lograr el uso sostenible de los recursos naturales en fincas ganaderas en las áreas del proyecto en Colombia mediante la adopción de sistemas silvopastoriles amigables con la biodiversidad que permitan mejorar la productividad y la conservación de la biodiversidad de importancia global y reducir la degradación de suelos.

Se requiere de una suma importante de capital de trabajo para el primer año de trabajo, y se dispone del 77,15% de los recursos, por lo tanto se debe buscar la financiación del resto de la inversión a través de entidades como: el Municipio de Medellín o SENA, FNG (Fondo Nacional de Garantías), Microempresas de Antioquia, el fondo Emprender, entre otras.

Referencias

Asocebú. (2017). *Brahman. Características fenotípicas y de conformación para el registro de la raza en los libros genealógicos*. Recuperado de: <http://www.asocebu.com/index.php/el-cebu/razas/brahman#perfil-de-la-tabla-informativa>

Cardona, Barrero, Álvarez, Muñoz & Espinosa. (2008). *Análisis de la estructura agrícola antioqueña: Una aproximación teórica y espacial*. Recuperado de: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Estudios%20Economicos/349.pdf>

ELTIEMPO. (1997). *Le presentamos la raza cebú*. Recuperado de: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-683315>

Emura, D. (2014). *Las subastas ganaderas en Colombia*. Pereira, Risaralda. Recuperado de: <https://agronegocios.uniandes.edu.co/2014/09/09/las-subastas-ganaderas/>

Fajardo, D. (2002). *Para sembrar paz hay que aflojar la tierra*. Instituto de Estudios Ambientales-IDEA. Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de http://www.idea.unal.edu.co/publica/serie_ideas.html

Federación Colombiana de Ganaderos. FEDEGAN. (2017). *Balance y Perspectivas del Sector Ganadero Colombiano 2016 -2017*. Recuperado de: <http://www.fedegan.org.co/>

Guevara. (2007). *La economía del departamento del Cauca: Concentración de tierras y pobreza*. Documento sobre economía regional no 95. Banco de la República Centro de Estudios Económicos Regionales-CEER. Colombia.

Recuperado de: http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/DTSER-95.pdf

Jaramillo Restrepo, Tomás. (2014). *Las subastas ganaderas*. Recuperado de: <https://agronegocios.uniandes.edu.co/2014/09/09/las-subastas-ganaderas/>

Menco. (s.f). *Tenencia y usos de la tierra rural en Montes de María- Colombia*. Recuperado de: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/co/13/coeficiente-gini.html>

Oliveros, A. (2017). Ley 1258 de 2008. Recuperado de: http://www.notariasextadecali.com/index.php?option=com_content&view=article&id=189&Itemid=162

Subasta ganadera del Sinú. (2017). *Resultados generales subasta N°. 26*. Recuperado de: <http://ccganadera.com.co/>

Tiusaba Robayo, Paula. (2017). Conozca los requisitos para constituir una sociedad por acciones simplificada “s.a.s”. Recuperado de: <http://acolombianlawyers.com/noticias/2017/05/18/conozca-los-requisitos-para-constituir-una-sociedad-por-acciones-simplificada-s-a-s/>

Universidad del Tolima. (2017). Cadena productiva de la madera. Teca. Recuperado de: http://maderas.ut.edu.co/transformacion/pagina_tra_especie.php?especie=TECA

Apéndices

Apéndice A. Cotización establecimiento del vivero

La unidad de medida

Semillas de teca

ELABORACION DEL VIVERO: el vivero consta con un área de 150 m²

Materia prima:

Madera: este recurso o materia prima se obtiene de la misma finca podando algunos árboles pequeños que están ubicación del vivero

Poli sombra al 80 % de opacidad: \$3880 (m²)

Sustrato (tierra) para bolsas: 9 bultos de 50kg cada bulto = \$7000

Bandeja germinadora de 200 cavidades= \$7500 por 20 unidades

Sustrato para semilla (turba): turba rubia perlita bulto 50 kilos para cultivo

Bolsas para almacigo: \$78,000 el millar por 7 millares

Mangueras para riego: 15 metros por \$90,000

Abonos y o insecticidas:

Cables acero: 36 mts = \$42,000

Mano de obra: número de jornales 2

Trabajadores que están al final

Si vamos a sembrar donde están los jornales

Cerca eléctrica metros lineales: 25 kilos equivalen a unos 648 metros lineales valor de los 25 kilos = 120,000
NECESITAMOS 100 KILOS, PERO ESTA DISTANCIA HAY Q VERIFICARLA CON JUAN MANUEL

Viáticos: los viáticos es lo referente al viaje del administrador y o dueño a la finca desde Medellín

Apéndice B. Modelo de constitución de una SAS

**SOCIEDAD DE XX
“XXXX” S.A.S.**

ACTO CONSTITUTIVO

XXXXXXXXXXXXXXXXXX y XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX, de nacionalidad COLOMBIANA, identificados como aparece al pie de las firmas, domiciliados en el Municipio de XXXXXXXXXXXXX, declara previamente al establecimiento y a la firma de los presentes estatutos, haber decidido constituir una sociedad por acciones simplificada denominada **(SOCIEDAD DE XX“XXXX” S.A.S.)**

para realizar cualquier actividad civil comercial lícita en la prestación de servicios, por término indefinido de duración, con un capital suscrito de (\$4.000.000), dividido en (1 cuota) de acciones ordinarias de valor nominal de (\$2.000.000) cada una, que han sido liberadas en su (totalidad o en el porcentaje correspondiente), previa entrega del monto correspondiente a la suscripción al representante legal designado y que cuenta con un único órgano de administración y representación, que será el representante legal designado mediante este documento.

Una vez formulada la declaración que antecede, el suscrito ha establecido, así mismo, los estatutos de la asociación por acciones simplificadas que por el presente acto se crea.

Anexo: Lista de Socios y firmas.

Estatutos

Capítulo I

Disposiciones generales

Artículo 6º. Capital Suscrito.- El capital suscrito inicial de la sociedad es de (\$4.000.000), dividido en (2) acciones ordinarias de valor nominal de (\$2.000.000) cada una.

Artículo 7º. Capital Pagado.- El capital pagado de la sociedad es de (\$4.000.000), dividido en (2) acciones ordinarias de valor nominal de (\$2.000.000) cada una.

Nombres y Apellidos	No. de acciones	Valor de los Aportes
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	1	\$2.000.000
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	1	\$2.000.000

Parágrafo. Forma y Términos en que se pagará el capital.- El monto de capital suscrito se pagará, en dinero efectivo, el día xxxxxx de xxxxxxxxxxxx del presente año, antes del Registro de este documento, y una cuota de \$ xxxxxxxx.000 en los cinco primeros días de cada mes, para gastos administrativos.

Artículo 8º. Derechos que confieren las acciones.- En el momento de la constitución de la sociedad, todos los títulos de capital emitidos pertenecen a la misma clase de acciones ordinarias. A cada acción le corresponde un voto en las decisiones de la asamblea general de accionistas.

Los derechos y obligaciones que le confiere cada acción a su titular les serán transferidos a quien las adquiere, luego de efectuarse su cesión a cualquier título.

La propiedad de una acción implica la adhesión a los estatutos y a las decisiones colectivas de los accionistas.

Artículo 9º. Naturaleza de las acciones.- Las acciones serán nominativas y deberán ser inscritas en el libro que la sociedad lleve conforme a la ley. Mientras que subsista el derecho de preferencia y las demás restricciones para su enajenación, las acciones no podrán negociarse sino con arreglo a lo previsto sobre el particular en los presentes estatutos.

Artículo 10º. Aumento del capital suscrito.- El capital suscrito podrá ser aumentado sucesivamente por todos los medios y en las condiciones previstas en estos estatutos y en la ley. Las acciones ordinarias no suscritas en el acto de constitución podrán ser emitidas mediante decisión del representante legal, quien aprobará el reglamento respectivo y formulará la oferta en los términos que se prevean en el reglamento.

Artículo 11º. Derecho de preferencia.- Salvo decisión de la asamblea general de accionistas, aprobada mediante votación de uno o varios accionistas que representen cuando menos el setenta por ciento de las acciones presentes en la respectiva reunión, el reglamento de colocación preverá que las acciones se coloquen con sujeción al derecho de preferencia, de manera que cada accionista pueda suscribir un número de acciones proporcional a las que tenga en la fecha del aviso de oferta. El derecho de preferencia también será aplicable respecto de la emisión de cualquier otra clase de títulos, incluidos los bonos, los bonos obligatoriamente convertibles en acciones, las acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto, las acciones con dividendo fijo anual y las acciones privilegiadas.

Parágrafo Primero.- El derecho de preferencia a que se refiere este artículo, se aplicará también en hipótesis de transferencia universal de patrimonio, tales como liquidación, fusión y escisión en cualquiera de sus modalidades. Así mismo, existirá derecho de preferencia para la cesión de fracciones en el momento de la suscripción y para la cesión del derecho de suscripción preferente.

Parágrafo Segundo.- No existirá derecho de retracto a favor de la sociedad.

Artículo 12º. Clases y Series de Acciones.- Por decisión de la asamblea general de accionistas, adoptada por uno o varios accionistas que representen la totalidad de las acciones suscritas, podrá ordenarse la emisión de acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto, con dividendo fijo anual, de pago o cualesquiera otras que los accionistas decidieren, siempre que fueren compatibles con las normas legales vigentes. Una vez autorizada la emisión por la asamblea general de accionistas, el representante legal aprobará el reglamento correspondiente, en el que se establezcan los derechos que confieren las acciones emitidas, los términos y condiciones en que podrán ser suscritas y si los accionistas dispondrán del derecho de preferencia para su suscripción.

Parágrafo.- Para emitir acciones privilegiadas, será necesario que los privilegios respectivos sean aprobados en la asamblea general con el voto favorable de un número de accionistas que represente por lo menos el 75% de las acciones suscritas. En el reglamento de colocación de acciones privilegiadas, que será aprobado por la asamblea general de accionistas, se regulará el derecho de preferencia a favor de todos los accionistas, con el fin de que puedan suscribirlas en proporción al número de acciones que cada uno posea en la fecha del aviso de oferta.

Artículo 13º. Voto múltiple.- Salvo decisión de la asamblea general de accionistas aprobada por el 100% de las acciones suscritas, no se emitirán acciones con voto múltiple. En caso de emitirse acciones con voto múltiple, la asamblea aprobará, además de su emisión, la reforma a las disposiciones sobre *quórum* y mayorías decisorias que sean necesarias para darle efectividad al voto múltiple que se establezca.

Artículo 14º. Acciones de pago.- En caso de emitirse acciones de pago, el valor que representen las acciones emitidas respecto de los empleados de la sociedad, no podrá exceder de los porcentajes previstos en las normas laborales vigentes.

Las acciones de pago podrán emitirse sin sujeción al derecho de preferencia, siempre que así lo determine la asamblea general de accionistas.

Artículo 15º. Transferencia de acciones a una fiducia mercantil.- Los accionistas podrán transferir sus acciones a favor de una fiducia mercantil, siempre que en el libro de registro de accionistas se identifique a la compañía fiduciaria, así como a los beneficiarios del patrimonio autónomo junto con sus correspondientes porcentajes en la fiducia.

Artículo 16º. Restricciones a la negociación de acciones.- Durante un término de cinco años, contado a partir de la fecha de inscripción en el registro mercantil de este documento, las acciones no podrán ser transferidas a terceros, salvo que medie autorización expresa, adoptada en la asamblea general por accionistas representantes del 100% de las acciones suscritas. Esta restricción quedará sin efecto en caso de realizarse una transformación, fusión, escisión o cualquier otra operación por virtud de la cual la sociedad se transforme o, de cualquier manera, migre hacia otra especie asociativa.

La transferencia de acciones podrá efectuarse con sujeción a las restricciones que en estos estatutos se prevén, cuya estipulación obedeció al deseo de los fundadores de mantener la cohesión entre los accionistas de la sociedad.

Artículo 17º. Cambio de control.- Respecto de todos aquellos accionistas que en el momento de la constitución de la sociedad o con posterioridad fueren o llegaren a ser una sociedad, se aplicarán las normas relativas a cambio de control previstas en el artículo 16 de la Ley 1258 de 2008.

Capítulo III

Órganos sociales

Artículo 18º. Órganos de la sociedad.- La sociedad tendrá un órgano de dirección, denominado asamblea general de accionistas y un representante legal. La revisoría fiscal solo será provista en la medida en que lo exijan las normas legales vigentes.

Artículo 19º. Sociedad devenida unipersonal.- La sociedad podrá ser pluripersonal o unipersonal. Mientras que la sociedad sea unipersonal, el accionista único ejercerá todas las atribuciones que en la ley y los estatutos se le confieren a los diversos órganos sociales, incluidas las de representación legal, a menos que designe para el efecto a una persona que ejerza este último cargo.

Las determinaciones correspondientes al órgano de dirección que fueren adoptadas por el accionista único, deberán constar en actas debidamente asentadas en el libro correspondiente de la sociedad.

Artículo 20º. Asamblea general de accionistas.- La asamblea general de accionistas la integran el o los accionistas de la sociedad, reunidos con arreglo a las disposiciones sobre convocatoria, quórum, mayorías y demás condiciones previstas en estos estatutos y en la ley.

Cada año, dentro de los tres meses siguientes a la clausura del ejercicio, el 31 de diciembre del respectivo año calendario, el representante legal convocará a la reunión ordinaria de la asamblea general de accionistas, con el propósito de

someter a su consideración las cuentas de fin de ejercicio, así como el informe de gestión y demás documentos exigidos por la ley.

La asamblea general de accionistas tendrá, además de las funciones previstas en el artículo 420 del Código de Comercio, las contenidas en los presentes estatutos y en cualquier otra norma legal vigente.

La asamblea será presidida por el representante legal y en caso de ausencia de éste, por la persona designada por el o los accionistas que asistan.

Los accionistas podrán participar en las reuniones de la asamblea, directamente o por medio de un poder conferido a favor de cualquier persona natural o jurídica, incluido el representante legal o cualquier otro individuo, aunque ostente la calidad de empleado o administrador de la sociedad.

Los accionistas deliberarán con arreglo al orden del día previsto en la convocatoria. Con todo, los accionistas podrán proponer modificaciones a las resoluciones sometidas a su aprobación y, en cualquier momento, proponer la revocatoria del representante legal.

Artículo 21º. Convocatoria a la asamblea general de accionistas.- La asamblea general de accionistas podrá ser convocada a cualquier reunión por ella misma o por el representante legal de la sociedad, mediante comunicación escrita dirigida a cada accionista con una antelación mínima de cinco (5) días hábiles.

En la primera convocatoria podrá incluirse igualmente la fecha en que habrá de realizarse una reunión de segunda convocatoria, en caso de no poderse llevar a cabo la primera reunión por falta de quórum.

Uno o varios accionistas que representen por lo menos el 20% de las acciones suscritas podrán solicitarle al representante legal que convoque a una reunión de la asamblea general de accionistas, cuando lo estimen conveniente.

Artículo 22º. Renuncia a la convocatoria.- Los accionistas podrán renunciar a su derecho a ser convocados a una reunión determinada de la asamblea, mediante comunicación escrita enviada al representante legal de la sociedad antes, durante o después de la sesión correspondiente. Los accionistas también podrán renunciar a su derecho de inspección por medio del mismo procedimiento indicado.

Aunque no hubieren sido convocados a la asamblea, se entenderá que los accionistas que asistan a la reunión correspondiente han renunciado al derecho a ser convocados, a menos que manifiesten su inconformidad con la falta de convocatoria antes que la reunión se lleve a cabo.

Artículo 23º. Derecho de inspección.- El derecho de inspección podrá ser ejercido por los accionistas durante todo el año. En particular, los accionistas tendrán acceso a la totalidad de la información de naturaleza financiera, contable, legal y comercial relacionada con el funcionamiento de la sociedad, así como a las cifras correspondientes a la remuneración de los administradores sociales. En desarrollo de esta prerrogativa, los accionistas podrán solicitar toda la información que consideren relevante para pronunciarse, con conocimiento de causa, acerca de las determinaciones sometidas a consideración del máximo órgano social, así como para el adecuado ejercicio de los derechos inherentes a las acciones de que son titulares.

Los administradores deberán suministrarles a los accionistas, en forma inmediata, la totalidad de la información solicitada para el ejercicio de su derecho de inspección.

La asamblea podrá reglamentar los términos, condiciones y horarios en que dicho derecho podrá ser ejercido.

Artículo 24º. Reuniones no presenciales.- Se podrán realizar reuniones por comunicación simultánea o sucesiva y por consentimiento escrito, en los términos previstos en la ley. En ningún caso se requerirá de delegado de la Superintendencia de Sociedades para este efecto.

Artículo 25º. Régimen de quórum y mayorías decisorias: La asamblea deliberará con un número singular o plural de accionistas que representen cuando menos la mitad más uno de las acciones suscritas con derecho a voto. Las decisiones se adoptarán con los votos favorables de uno o varios accionistas que representen cuando menos la mitad más uno de las acciones con derecho a voto presentes en la respectiva reunión.

Cualquier reforma de los estatutos sociales requerirá el voto favorable del 100% de las acciones suscritas, incluidas las siguientes modificaciones estatutarias:

- (i) La modificación de lo previsto en el artículo 16 de los estatutos sociales, respecto de las restricciones en la enajenación de acciones.
- (ii) La realización de procesos de transformación, fusión o escisión.
- (iii) La inserción en los estatutos sociales de causales de exclusión de los accionistas o la modificación de lo previsto en ellos sobre el particular;
- (iv) La modificación de la cláusula compromisoria;
- (v) La inclusión o exclusión de la posibilidad de emitir acciones con voto múltiple; y
- (vi) La inclusión o exclusión de nuevas restricciones a la negociación de acciones.

Parágrafo.- Así mismo, requerirá determinación unánime del 100% de las acciones suscritas, la determinación relativa a la cesión global de activos en los términos del artículo 32 de la Ley 1258 de 2008

Artículo 26º. Fraccionamiento del voto: Cuando se trate de la elección de comités u otros cuerpos colegiados, los accionistas podrán fraccionar su voto. En caso de crearse junta directiva, la totalidad de sus miembros serán designados por mayoría simple de los votos emitidos en la correspondiente elección. Para el efecto, quienes tengan intención de postularse confeccionarán planchas completas que contengan el número total de miembros de la junta directiva. Aquella plancha que obtenga el mayor número de votos será elegida en su totalidad.

Artículo 27º. Actas.- Las decisiones de la asamblea general de accionistas se harán constar en actas aprobadas por ella misma, por las personas individualmente delegadas para el efecto o por una comisión designada por la asamblea general de accionistas. En caso de delegarse la aprobación de las actas en una comisión, los accionistas podrán fijar libremente las condiciones de funcionamiento de este órgano colegiado.

En las actas deberá incluirse información acerca de la fecha, hora y lugar de la reunión, el orden del día, las personas designadas como presidente y secretario de la asamblea, la identidad de los accionistas presentes o de sus representantes o apoderados, los documentos e informes sometidos a consideración de los accionistas, la síntesis de las deliberaciones llevadas a cabo, la transcripción de las propuestas presentadas ante la asamblea y el número de votos emitidos a favor, en contra y en blanco respecto de cada una de tales propuestas.

Las actas deberán ser firmadas por el presidente y el secretario de la asamblea. La copia de estas actas, autorizada por el secretario o por algún representante de la sociedad, será prueba suficiente de los hechos que consten en ellas, mientras no se demuestre la falsedad de la copia o de las actas.

Artículo 28º. Representación Legal.- La representación legal de la sociedad por acciones simplificada estará a cargo de una persona natural o jurídica, accionista, quien no tendrá suplentes, designado para un término de un año por la asamblea general de accionistas.

Las funciones del representante legal terminarán en caso de dimisión o revocación por parte de la asamblea general de accionistas, de deceso o de incapacidad en aquellos casos en que el representante legal sea una persona natural y en caso de liquidación privada o judicial, cuando el representante legal sea una persona jurídica.

La cesación de las funciones del representante legal, por cualquier causa, no da lugar a ninguna indemnización de cualquier naturaleza, diferente de aquellas que le correspondieren conforme a la ley laboral, si fuere el caso.

La revocación por parte de la asamblea general de accionistas no tendrá que estar motivada y podrá realizarse en cualquier tiempo.

En aquellos casos en que el representante legal sea una persona jurídica, las funciones quedarán a cargo del representante legal de ésta.

Toda remuneración a que tuviere derecho el representante legal de la sociedad, deberá ser aprobada por la asamblea general de accionistas.

Artículo 29º. Facultades del representante legal.- La sociedad será gerenciada, administrada y representada legalmente ante terceros por el representante legal, quien no tendrá restricciones de contratación por razón de la naturaleza ni de la cuantía de los actos que celebre. Por lo tanto, se entenderá que el representante legal podrá celebrar o ejecutar todos los actos y contratos comprendidos en el objeto social o que se relacionen directamente con la existencia y el funcionamiento de la sociedad.

El representante legal se entenderá investido de los más amplios poderes para actuar en todas las circunstancias en nombre de la sociedad, con excepción de aquellas facultades que, de acuerdo con los estatutos, se hubieren reservado los accionistas. En las relaciones frente a terceros, la sociedad quedará obligada por los actos y contratos celebrados por el representante legal.

Le está prohibido al representante legal y a los demás administradores de la sociedad, por sí o por interpuesta persona, obtener bajo cualquier forma o modalidad jurídica préstamos por parte de la sociedad u obtener de parte de la sociedad aval, fianza o cualquier otro tipo de garantía de sus obligaciones personales.

Capítulo IV

Disposiciones Varias

Artículo 30º. Enajenación global de activos.- Se entenderá que existe enajenación global de activos cuando la sociedad se proponga enajenar activos y pasivos que representen el cincuenta por ciento o más del patrimonio líquido de la compañía en la fecha de enajenación. La enajenación global requerirá aprobación de la asamblea, impartida con el voto favorable de uno o varios accionistas que representen cuando menos la mitad más una de las acciones presentes en la respectiva reunión. Esta operación dará lugar al derecho de retiro a favor de los accionistas ausentes y disidentes en caso de desmejora patrimonial.

Artículo 31º. Ejercicio social.- Cada ejercicio social tiene una duración de un año, que comienza el 1º de enero y termina el 31 de diciembre. En todo caso, el primer ejercicio social se contará a partir de la fecha en la cual se produzca el registro mercantil de la escritura de constitución de la sociedad.

Artículo 32º. Cuentas anuales.- Luego del corte de cuentas del fin de año calendario, el representante legal de la sociedad someterá a consideración de la asamblea general de accionistas los estados financieros de fin de ejercicio, debidamente dictaminados por un contador independiente, en los términos del artículo 28 de la Ley 1258 de 2008. En caso de proveerse el cargo de revisor fiscal, el dictamen será realizado por quien ocupe el cargo.

Artículo 33º. Reserva Legal.- la sociedad constituirá una reserva legal que ascenderá por lo menos al cincuenta por ciento del capital suscrito, formado con el diez por ciento de las utilidades líquidas de cada ejercicio. Cuando esta reserva llegue al cincuenta por ciento mencionado, la sociedad no tendrá obligación de

continuar llevando a esta cuenta el diez por ciento de las utilidades líquidas. Pero si disminuyere, volverá a apropiarse el mismo diez por ciento de tales utilidades, hasta cuando la reserva llegue nuevamente al límite fijado.

Artículo 34º. Utilidades.- Las utilidades se repartirán con base en los estados financieros de fin de ejercicio, previa determinación adoptada por la asamblea general de accionistas. Las utilidades se repartirán en proporción al número de acciones suscritas de que cada uno de los accionistas sea titular.

Artículo 35º. Resolución de conflictos.- Todos los conflictos que surjan entre los accionistas por razón del contrato social, salvo las excepciones legales, serán dirimidos por la Superintendencia de Sociedades, con excepción de las acciones de impugnación de decisiones de la asamblea general de accionistas, cuya resolución será sometida a arbitraje, en los términos previstos en la Cláusula 35 de estos estatutos.

Artículo 36º. Cláusula Compromisoria.- La impugnación de las determinaciones adoptadas por la asamblea general de accionistas deberá adelantarse ante un Tribunal de Arbitramento conformado por un árbitro, el cual será designado por acuerdo de las partes, o en su defecto, por el Centro de Arbitraje y Conciliación Mercantil de cámara de comercio de Xxxxxxxx. El árbitro designado será abogado inscrito, fallará en derecho y se sujetará a las tarifas previstas por el Centro de Arbitraje y Conciliación Mercantil de Cámara de comercio de Xxxxxxxx. El Tribunal de Arbitramento tendrá como sede el Centro de Arbitraje y Conciliación Mercantil de Cámara de comercio de Xxxxxxxx, se regirá por las leyes colombianas y de acuerdo con el reglamento del aludido Centro de Conciliación y Arbitraje.

Artículo 37º. Ley aplicable.- La interpretación y aplicación de estos estatutos está sujeta a las disposiciones contenidas en la Ley 1258 de 2008 y a las demás normas que resulten aplicables.

Capítulo V

Disolución y Liquidación

Artículo 38º. Disolución.- La sociedad se disolverá:

1° Por vencimiento del término previsto en los estatutos, si lo hubiere, a menos que fuere prorrogado mediante documento inscrito en el Registro mercantil antes de su expiración.

2° Por imposibilidad de desarrollar las actividades previstas en su objeto Social.

3° Por la iniciación del trámite de liquidación judicial.

4° Por voluntad de los accionistas adoptada en la asamblea o por decisión del accionista único.

5° Por orden de autoridad competente, y

6° Por pérdidas que reduzcan el patrimonio neto de la sociedad por debajo del cincuenta por ciento del capital suscrito.

Parágrafo primero.- En el caso previsto en el ordinal primero anterior, la disolución se producirá de pleno derecho a partir de la fecha de expiración del término de duración, sin necesidad de formalidades especiales. En los demás casos, la disolución ocurrirá a partir de la fecha de registro del documento privado concerniente o de la ejecutoria del acto que contenga la decisión de autoridad competente.

Artículo 39°. Enervamiento de las causales de disolución.- Podrá evitarse la disolución de la sociedad mediante la adopción de las medidas a que hubiere lugar, según la causal ocurrida, siempre que el enervamiento de la causal ocurra durante los seis meses siguientes a la fecha en que la asamblea reconozca su acaecimiento. Sin embargo, este plazo será de dieciocho meses en el caso de la causal prevista en el ordinal 6° del artículo anterior.

Artículo 40°. Liquidación.- La liquidación del patrimonio se realizará conforme al procedimiento señalado para la liquidación de las sociedades de responsabilidad limitada. Actuará como liquidador el representante legal o la persona que designe la asamblea de accionistas.

Durante el período de liquidación, los accionistas serán convocados a la asamblea general de accionistas en los términos y condiciones previstos en los estatutos y en la ley. Los accionistas tomarán todas las decisiones que le corresponden a la asamblea general de accionistas, en las condiciones de quórum y mayorías decisorias vigentes antes de producirse la disolución.

Determinaciones relativas a la constitución de la sociedad

1. **1. Representación legal.-** Los accionistas constituyentes de la sociedad han

designado en este acto constitutivo, a XXXXXXXXXXXX , identificado con el documento de identidad No. XXXXXXXXXXXX de Xxxxxxxx, como representante legal de xx "xxxxxxx" S.A.S, por el término de 1 año.

XXXXXXXXXXXXXXXX, participa en el presente acto constitutivo a fin de dejar constancia acerca de su aceptación del cargo para el cual ha sido designado, así como para manifestar que no existen incompatibilidades ni restricciones que pudieran afectar su designación como representante legal de (SOLUCIONES EMPRESARIALES E INFORMÁTICAS INTEGRALES "SEIFI") S.A.S.

2. Actos realizados por cuenta de la sociedad en formación.- A partir de la inscripción del presente documento en el Registro Mercantil, xx "xxxxxxx" SAS asume la totalidad de los derechos y obligaciones derivados de los siguientes actos y negocios jurídicos, realizados por cuenta de la sociedad durante su proceso de formación:

1. **Personificación jurídica de la sociedad.-** Luego de la inscripción del presente documento en el Registro Mercantil, (XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX "XXXXXX") SAS formará una persona jurídica distinta de sus accionistas, conforme se dispone en el artículo 2º de la Ley 1258 de 2008.
2. Para la constitución de la presente sociedad se da cumplimiento a la Ley 1014 de 2006, Art 22.

NOMBRAMIENTO DEL REPRESENTANTE LEGAL DE LA SOCIEDAD

Por unanimidad de los asociados se designa la señor XXXXXXXXXXXX, identificado con cedula de ciudadanía No.XXXXXXXXXX, quien manifiesta que acepta el cargo de representante legal de la XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX "XXXXXX" SAS) del Municipio de XXXXXXXX, departamento de XXXXXXXXXXXX.

Lista de Socios y Firmas:

NOMBRES Y APELLIDOS	DOCUMENTO DE IDENTIDAD	DOMICILIO	FIRMA

CONCEPTO SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES

Oficio 220-003954

13 de Enero de 2012

Superintendencia de Sociedades

La Ley 1258 de 2008 dispuso la transformación de las Sociedades Unipersonales y no de las Empresas Unipersonales a las que hace referencia el artículo 71 de la Ley 222 de 1995.

Me refiero a sus comunicaciones radicadas en esta entidad con los números 2011-01-375444 y 2011-01-375446, por las cuales realiza la siguiente consulta:

“Teniendo en cuenta la ley 1014, se pueden constituir sociedades anónimas, por documento privado, cumpliendo los requisitos establecidos en el decreto 4436 (SIC), en la creación de empresas unipersonales y pluripersonales.

Pero teniendo en cuenta la ley 1258, las empresas unipersonales debían cambiarse a sociedades por acciones simplificadas S.A.S., luego las empresas pluripersonales también debían hacer el cambio a este tipo societario?. Las empresas que se crearon bajo esta modalidad que nos son unipersonales son pluripersonales?

Luego las empresas que se constituyeron bajo esta ley, deben tener la denominación al final de pluripersonales?”.

En torno al eje central que nos ocupa, y en aras de precisar su escrito, debemos tener en cuenta lo consagrado en el artículo 22 de la Ley 1014 de 2006, “De fomento a la cultura del emprendimiento” y el artículo 46 de la Ley 1258 de 2008; veamos lo que a la letra disponen dichas normas legales:

“ARTÍCULO 22 .Constitución nuevas empresas. Las nuevas sociedades que se constituyan a partir de la vigencia de esta ley, cualquiera que fuere su especie o tipo, que de conformidad a lo establecido en el artículo 2 de la Ley 905 de 2004, tengan una planta de personal no superior a diez (10) trabajadores o activos totales por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes, **se constituirán con observancia de las normas propias de la Empresa Unipersonal, de acuerdo con lo establecido en el Capítulo VIII de la ley 222 de 1995.** Las reformas estatutarias que se realicen en estas sociedades

se sujetaran a las mismas formalidades previstas en la Ley 222 de 1995 para las empresas unipersonales.

Parágrafo. En todo caso, cuando se trate de Sociedades en Comandita se observará el requisito de pluralidad previsto en el artículo 323 del Código de Comercio”.

“ARTÍCULO 46. VIGENCIAS Y DEROGATORIAS. *La presente ley rige a partir del momento de su promulgación y deroga todas las disposiciones que le sean contrarias.*

*Son perjuicio de las ventajas y beneficios establecidos en el ordenamiento jurídico, una vez entre en vigencia la presente ley, no se podrán constituir sociedades unipersonales con base en el artículo 22 de la Ley 1014 de 2006. **Las sociedades unipersonales** constituidas al amparo de dicha disposición tendrán un término máximo improrrogable de seis (6) meses, para transformarse en sociedades por acciones simplificadas”.*(Los resaltados son nuestros).

Visto lo anterior, tenemos como el citado artículo 46 de manera perentoria estableció que las sociedades unipersonales debían transformarse de manera obligatoria en otro tipo societario, pero no dispuso lo mismo sobre las Empresas Unipersonales, a las que hace referencia el artículo 71 de la Ley 222 mencionada.

Ahora bien, si se trata de sociedades unipersonales creadas bajo el amparo de la ley 1014 de 2006, si no se transformaron dentro del término fijado en la ley, están en liquidación y no pueden desarrollar su objeto social, queda para ellas reactivarse a la luz de la Ley 1429 de 2010, la cual contempla la posibilidad de adaptar una forma legal vigente. Esto es, si la sociedad era unipersonal y quiere adoptar un tipo societario distinto a la sociedad por acciones simplificada, debe integrar el número mínimo de socios o accionistas según el tipo de sociedad que quiera adoptar.

ASPECTOS TRIBUTARIOS

Para efectos tributarios, la sociedad por acciones simplificada – S.A.S. se registrará por las reglas aplicables a las sociedades anónimas; es decir, son contribuyentes declarantes del régimen ordinario del impuesto sobre la renta y sus complementarios. En el impuesto sobre las ventas – [IVA](#) serán responsables (sujetos pasivos jurídicos) siempre que realicen el hecho generador consagrado en el artículo 420 del [Estatuto Tributario](#). Son contribuyentes del impuesto de industria y comercio cuando realicen actividades industriales, comerciales o de servicios que no estén excluidas o exentas; igualmente tendrán la calidad de agentes retenedores a título de renta, IVA e [ICA](#), según el caso.

A diferencia de los aspectos tributarios señalados en el párrafo anterior, en las S.A.S. se aplica favorablemente el artículo 794 *ibídem*, el cual dispone de la responsabilidad solidaria de los socios por los impuestos de la sociedad, señalando a los miembros de la sociedad que les aplica (socios, copartícipes, asociados, cooperados, comuneros y consorciados), por consiguiente excluye a los accionistas de las sociedades de capital, entre las cuales encontramos las

S.A.S.; adicionalmente, el artículo 1 de la Ley 1258 del 5 de diciembre de 2008 expresa:

Constitución. 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.

Salvo lo previsto en el artículo 42 de la presente ley, el o los accionistas no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad.

Como se puede observar, los accionistas de la sociedad por acciones simplificada solo responderán hasta el monto de sus aportes y no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad. Por tanto, se excluyen de responsabilidad no solo en lo tributario y laboral, sino que toda obligación de tipo comercial, administrativo, disciplinario, entre otras; no obstante, cuando se utilice la sociedad en fraude a la ley o en perjuicio de terceros, los accionistas y los administradores que hubieren realizado, participado o facilitado los actos defraudatorios, responderán solidariamente por las obligaciones nacidas de tales actos y por los perjuicios causados, en concordancia con el artículo 42 de la Ley en mención.

Por lo anterior se concluye que las obligaciones tributarias de cualquier tipo de sociedad, aplica plenamente para las sociedades por acciones simplificadas – S.A.S., el aspecto diferenciador es la solidaridad en las obligaciones tributarias, al calificarse a los accionistas como no responsables de las obligaciones impositivas.

MEDIANTE QUE DOCUMENTO SE CONSTITUYE

Las sociedades por acciones simplificadas [SAS], se podrán constituir mediante [documento privado o público](#), dependiendo de la naturaleza de los aportes realizados por los accionistas.

Según el artículo 5 de la [ley 1258 de 2008](#), las sociedades por acciones simplificadas se podrán constituir mediante documento privado, es decir, no se requiere de [escritura pública](#), lo cual es un gran alivio tanto por el costo como por la tramitación que conlleva elevar un documento a [escritura pública](#).

Sin embargo, el párrafo segundo del artículo en referencia, contempla que cuando los activos aportados a la sociedad requieran para su transferencia de escritura pública, la sociedad deberá constituirse de igual manera, lo que entendemos como la obligación de constituirse también mediante escritura pública:

PARÁGRAFO 2o. Cuando los activos aportados a la sociedad comprendan bienes cuya transferencia requiera escritura pública, la constitución de la sociedad **deberá hacerse de igual manera** e inscribirse también en los registros correspondientes.

Así, si en la constitución de una sociedad por acciones simplificada se aporta un terreno o una edificación, bienes que se enajenan mediante escritura pública, la sociedad, en nuestra opinión, tendrá que constituirse mediante escritura pública.

Aún así, el proceso de constitución de una sociedad por acciones simplificada es mucho más ágil que cualquier otra, por lo que sin duda alguna será una de las figuras societarias que más se utilizarán en el futuro.

REGIMEN FISCAL DE LAS SAS

Uno de los aspectos más controvertidos que trajo la reforma tributaria recientemente decretada mediante la ley 1340 de 2.010, fue la modificación al régimen fiscal de las S.A.S, y en particular, el tratamiento del impuesto al patrimonio.

Como se indicó anteriormente, la norma ordenó la sumatoria de los patrimonios tanto del constituyente de la S.A.S como de la S.A.S constituida. La disposición en ninguna parte distinguió si la S.A.S era de un solo accionista o de varios, lo cual nos lleva a manifestar que dicho mandato opera tanto para la de único accionista como de varios.

Sobre este aspecto debemos hacer una distinción que a nuestro juicio es fundamental para abordar el problema. La norma al ordenar la sumatoria de patrimonios, establece que el hecho generador del tributo, dentro del cual se encuentra la materia imponible, lo integren los dos patrimonios. Crea una ficción, pues radica en cabeza de cada uno el patrimonio del otro, lo cual a todas luces según se manifestó, contradice los conceptos del derecho de sociedades y contables. Por su parte, la base gravable será entonces el patrimonio individual de cada uno de ellos, lo que conduce a la aplicación de la tarifa.

Y viene una pregunta. Qué responsabilidad le cabe a los socios de la S.A.S creada frente al impuesto al patrimonio? La respuesta nos la da el mismo artículo 296 – 1 del estatuto tributario, cuando en su inciso final dispone lo siguiente:

"Las personas naturales o jurídicas que las constituyeron responderán solidariamente por el impuesto al patrimonio, actualización e interés de las S.A.S. a prorrata de sus aportes."

Esta disposición aplica en todos los casos en que se presente un fraccionamiento al patrimonio.

¿Cuál es el tratamiento fiscal aplicable a las sociedades anónimas simplificadas SAS?

Respecto al tratamiento fiscal que les aplica a las sociedades anónimas simplificadas SAS, creadas por la Ley 1258 de 2008, este es el mismo establecido para cualquier clase de sociedad en materia del impuesto de renta, ventas e impuesto de industria y comercio, en la medida que tienen la naturaleza de una

sociedad comercial, sin interesar las actividades previstas en su objeto social. En relación con el impuesto de renta, la sociedad es contribuyente y, por tanto, debe seguir las reglas generales previstas para determinar la renta gravable del respectivo ejercicio fiscal y, por su parte, en aplicación de la eliminación de la doble tributación, distribuirá como dividendo no gravado en cabeza de los accionistas la utilidad sobre la cual hubiere pagado el impuesto de renta la sociedad.

En materia de responsabilidad del impuesto sobre las ventas, deberá tenerse en cuenta si realiza la venta de bienes o la importación o prestación de servicios, para determinar así el cumplimiento de las obligaciones a que se sujetan los responsables del gravamen.

En lo que tiene que ver con el impuesto de industria y comercio, será contribuyente si realiza actividades industriales, comerciales o de servicios, sujetas al impuesto en el municipio donde realice dicha actividad, siendo base de liquidación los ingresos obtenidos en el ejercicio de dicha actividad. Respecto a la responsabilidad del o los accionistas, el inciso 2 del artículo 1° de la Ley 1258 de 2008, establece una regla especial en virtud de la cual no son responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad. De esta forma, se consagra la exoneración de la responsabilidad de los accionistas y establece como excepción la responsabilidad por actos defraudatorios en que se hubiere participado, utilizando la sociedad anónima simplificada, según lo previsto en el artículo 42 de la citada Ley.