

Prigale, Producción integral de ganado lechero.

Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas Agropecuarias

Juan José Gómez Tamayo.

Asesor
Daniel Santiago Duran
Ingeniero Agroindustrial – Especialista en Gerencia Internacional – Project Manager

Corporación Universitaria Lasallista.
Facultad de Ciencias Administrativas y Agropecuarias
Administración de Empresas Agropecuarias
Caldas – Antioquia.
2015

Nota de aceptación

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Medellín, 19 de Octubre de 2015

A mis padres con mucho amor

Juan José

El autor expresa sus agradecimientos a:

La Corporación Universitaria Lasallista por brindarme una formación profesional
integral con principios y valores

Al ingeniero asesor Santiago Duran por su valioso aporte en la orientación del
desarrollo del proyecto

Contenido

	Pág.
Resumen.....	11
Objetivo General.....	11
Objetivo Específicos	11
Mercado.....	12
Ventajas Competitivas	12
Innovación de PRIGAL & CIA.....	13
Equipo de trabajo.....	13
Abstract.....	14
Introducción.....	11
Nuevo enfoque	18
Pirámide de Valor	19
Plan de marketing	23
Pilares estratégicos	24
Apertura y Competencia	24
Eficiencia y Productividad.....	26
Valor Agregado e Innovación	27
Crecimiento Sostenible.....	28
Integración.....	29
Mejoramiento Continuo.....	30
Plan Estratégico.....	31
Liderazgo en Costos - Diferenciación.....	31
Enfoque	31
Plan Táctico	32
Producto	32
Precio	32
Gastos para tener en cuenta.....	32
Estado de Pérdidas:	32

Costo de una ternera	35
Distribución del producto	36
Promoción	36
Tipos de Innovación	37
Plan Operacional.....	38
Identificación de la empresa	38
Proceso de la empresa.....	38
El proceso constara de 4 etapas en cada animal.....	40
Primera etapa:	40
Segunda etapa:	40
Tercera etapa:	41
Cuarta etapa:.....	41
Instalaciones.....	42
Los artículos para alimentación son	43
Direccionamiento	44
Misión	44
Visión.....	44
Objetivos.....	44
General	44
Específicos.....	45
Valores	46
Análisis DOFA	47
Principales proveedores	49
Plan Organizacional y Legal.....	50
Estatutos.....	51
Reglamento interno de trabajo	64
Código CIU	72
Cámara de comercio	72
Gestión Humana.....	75
Perfiles	77
Plan Operativo	79

Cronograma de actividades	79
Impactos.....	81
Impacto regional	81
Impacto social.....	81
Impacto ambiental	81
Inversión requerida	81
Conclusiones.....	82
Referencias	84
Apéndice	86

Lista de Cuadros

	Pág.
Cuadro 1. Total costo Alimentación de una novilla en PRIGAL & CIA= 1.458.200	35
Cuadro 2. Análisis DOFA	47
Cuadro 3. Factores claves de éxito	48
Cuadro 4. Faltas y sanciones disciplinarias	68
Cuadro 5. Certificado de existencia y representación legal.....	72
Cuadro 6. Perfil del administrador	77
Cuadro 7. Perfil Veterinario Zootecnista.....	77
Cuadro 8. Perfil Jefe de Producción.....	78
Cuadro 9. Perfil Asistente de Producción.....	78
Cuadro 10. Cronograma de actividades año1	79
Cuadro 11. Cronograma de actividades años siguientes	80

Lista Figuras

	Pág.
Figura 1. Cadena de valor del sector lácteo.....	20
Figura 2. Pilares estratégicos.....	24
Figura 3. Pilares estratégicos – Apertura y Competencia	24
Figura 4. Pilares estratégicos – Eficiencia y Productividad	26
Figura 5. Pilares estratégicos – Valor Agregado e Innovación.....	27
Figura 6. Pilares estratégicos – Crecimiento Sostenible	28
Figura 7. Pilares estratégicos - Integración	29
Figura 8. Pilares estratégicos – Mejoramiento Continuo.....	30
Figura 9. Organigrama	76

Lista de Apéndices

Pág.

Apéndice A. Cría y recría de vaquillas y efectos en parámetros reproductivos futuros.	86
Apéndice B. Recría: una actividad que recobra importancia.....	91

Resumen

El proyecto de cría y levante PRIGAL & CIA, es una empresa dedicada a la producción integral de ganado lechero desde sus inicios, es decir, desde lo importante del levante en buenas condiciones hasta la integralidad con que este se lleve a cabo. Para dar a nuestros clientes animales aptos para su hato, asistiendo de una u otra manera con la construcción de la ganadería lechera especializada.

Objetivo General

Nuestro objetivo general es ser una empresa sólida y rentable, permitiéndonos abarcar gran parte de la zona norte de Antioquia, ser objeto de ejemplo en el sistema de levante de novillas además lograr satisfacer nuestras necesidades aportando un capital a nuestro patrimonio.

Objetivo Específicos

- Contar con unas instalaciones de excelente calidad, con el fin de que nuestros animales cuenten con buenos recursos para su crecimiento y su desarrollo; y así poder ofrecer un producto más completo y de mejor calidad.
- Minimizar animales con bajas producciones y aumentar los niveles de rentabilidad.

Mercado

El sector lácteo representa cerca del 0,9% del PIB Nacional y genera aproximadamente 720.000 empleos en la producción de leche y 17.750 en el procesamiento de productos lácteos. Sin contar con los empleos informales que genera los cuales FEDEGAN estima en un 40%.

Según cifras FEDEGAN, Colombia ha conseguido ubicarse en el cuarto puesto de nivel de producción en América Latina, alcanzando con un volumen aproximado de 6.500 millones de toneladas por año, en primer lugar se encuentra Brasil, seguido de México y Argentina, a nivel mundial, Colombia se encuentra en el décimo quinto lugar del total de productores.

Colombia produce aproximadamente más de 6.600 millones de litros de leche anuales, 67 litros per cápita, el 51% de estos en acopio formal. El 9% del total de la producción se destina para autoconsumo. Más de 6.000 millones de personas en el mundo consumen leche y productos lácteos, el consumo mundial es de 104 litros por persona / año.

La producción lechera nacional proviene de 48% de razas bovinas doble propósito como pardo suizo, normando y cebú, a las que pertenece el 95% del total de la población de bovinos en Colombia.

Ventajas Competitivas

- Amplio mercado por explotar.
- Convenio con otras empresas
- Servicio innovador en el mercado

- Mercados más exigentes
- Posibilidad de establecer un servicio especializado para los productores de leche
- Experiencia en la crianza de ganado
- Ubicación estratégico
- Sede propia con instalaciones adecuadas y tecnología de punta
- Empresa amigable con el medio ambiente
- Veterinario de planta

Innovación de PRIGAL & CIA

Adoptando métodos de producción nuevos, teniendo como objetivo brindar un servicio para al final entregar un producto, en este caso un animal, para que aumente la eficiencia de la producción y la rentabilidad.

La idea es introducir con éxito al mercado un nuevo servicio en el que se ha comprobado que se mejora sustancialmente la rentabilidad y la utilidad que da el animal una vez que se entrega a su dueño, además de que el dueño del animal ahorra dinero al optimizar el tiempo de levante de sus animales, el cual no es tan optimo en un levante convencional que es muy común en la región.

Equipo de trabajo.

Junta de socios

Administrador

Jefe de producción

Médico veterinario zootecnista

Asistente de producción

Abstract

The breeding project and Prigal & CIA lift, is a company dedicated to the integral production of dairy cattle from the beginning, that is, from the importance of the release in good condition until the integrity with which this is done. To give our clients suitable for herd animals, assisting in one way or another with the construction of specialized dairy farming.

General objective

Our overall goal is to be a solid and profitable company, allowing us to cover much of northern Antioquia, be an example in the system of release of heifers also manage to satisfy our needs by providing capital to our heritage.

Specific Objective

- Having facilities of excellent quality, so that our animals have with good resources for growth and development; so we can offer a more complete and better quality product.

- Minimize animals with low yields and increase profitability.

Market

The dairy sector accounts for about 0.9% of national GDP and generates about 720,000 jobs in the production of milk and 17,750 in processing dairy products. Without informal jobs which generates FEDEGAN estimated at 40%.

According to figures FEDEGAN, Colombia has managed to settle at the fourth level of production in Latin America, reaching a volume of approximately 6,500 million tons per year, in the first place is Brazil, followed by Mexico and Argentina, worldwide, Colombia is in the fifteenth place of all producers.

Colombia produces about more than 6,600 million liters of milk annually, 67 liters per capita, 51% of these formal gathering. 9% of the total production is intended for consumption. More than 6,000 million people worldwide consume milk and dairy producers, world consumption is 104 liters per person / year.

National milk production comes from 48% of dual purpose cattle breeds such as Brown Swiss, Norman and zebu, which 95% of the total cattle population in Colombia belongs.

Competitive advantages

- Large untapped market.
- Agreement with other companies
- Innovative service on the market
- More demanding markets
- Consideration of a specialized service for milk producers
- Experience in cattle breeding
- Strategic Location
- Own facilities with adequate facilities and technology
- Company friendly to the environment
- Veterinarian plant

Innovation & CIA Prigal

Adopting new production methods, aiming to provide a service to finally deliver a product, in this case an animal, to increase the production efficiency and profitability.

The idea is successfully introduce to the market a new service that has been shown to substantially improve the performance and utility that gives the animal once it is delivered to its owner, in addition to the pet owner saves money by optimizing time release of their animals, which is not as optimal in a conventional lift that is very common in the region.

Work team.

Board members

Administrator

Production manager

Veterinarian

Production assistant

Introducción

El sector lácteo representa cerca del 0.9% del PIB nacional y genera aproximadamente 580.000 empleos en la producción de leche y 17.750 en el procesamiento de productos lácteos. Sin contar con los empleos informales que genera los cuales FEDEGAN estima en un 40%. (Consejo Nacional Lácteo, 2014).

La crianza de novillas es un tema que ha llegado a ocupar mayor atención en la industria lechera, cada día más criadores reconocen que un buen levante, tiene un efecto directo en la rentabilidad del hato a largo plazo. La necesidad básica de los ganaderos de leche, es criar una ternera desde el nacimiento hasta el parto. PRIGAL & CIA. Ofrecerá a los productores de leche, una solución a la tradicionalmente desatendida área de la crianza de novillas, nos especializamos en desarrollo y manejo de terneras. Esta fase es primordial para la vida productiva del animal.

La idea es construir unas instalaciones aptas con unas características ideales para este tipo de actividad, con el fin de levantar animales que sean rentables y competitivos en el exigente mercado lechero. No es un simple "levante", es una empresa dedicada a criar y levantar de una forma muy especial y diferente las terneras, con el fin de permitirles a nuestros clientes tener más espacio en sus fincas para la producción específica de leche, y que la inversión en el levante dé sus frutos a largo de la vida productiva del animal.

La empresa está dirigida exclusivamente a un público involucrado en el mundo de la producción lechera, el cual se interesa en tener animales de alta producción de leche y saludables para que sean rentables para la finca.

Buscaremos entrar al mercado del sector agropecuario y lograr ser reconocida en el medio, para así poder tener un público fijo que soporte la empresa, para después ingresar y abrirse campo en el mercado y en la oferta-demanda que hay en nuestro país, sin dejar de lado las condiciones actuales del mundo globalizado, y todo lo que estas traen para la empresa y sus intereses.

Esperamos poder contar con los recursos y con el apoyo de todos los sectores involucrados, para hacer de PRIGAL & CIA. Una gran empresa que con sus utilidades le brinde ayuda a la comunidad; y siempre teniendo el agro como fuente de vida y fuente indispensable para el ser humano.

Nuevo enfoque

El sector lácteo en Colombia se debe modernizar. Los negocios del agro, el campo y en particular la lechería deben convertirse en un ejemplo a seguir por otras actividades agrícolas de Colombia. La actividad lechera debe lograr convertirse en un sector vibrante y rentable. (Consejo Nacional Lácteo, 2011).

Para lograr la competitividad internacional, es necesario darse cuenta que la oportunidad existe y para aprovecharla se requiere unir fuerzas, y mirar hacia adelante de una nueva manera, de una manera competitiva. Es momento de pensar que el mundo se convierte en un mercado potencial y al mismo tiempo en una fuente de nuevos productos, que pueden o no competir con los que ya se producen internamente. Es hora de ser creativos y escuchar la voz de los consumidores del mundo.

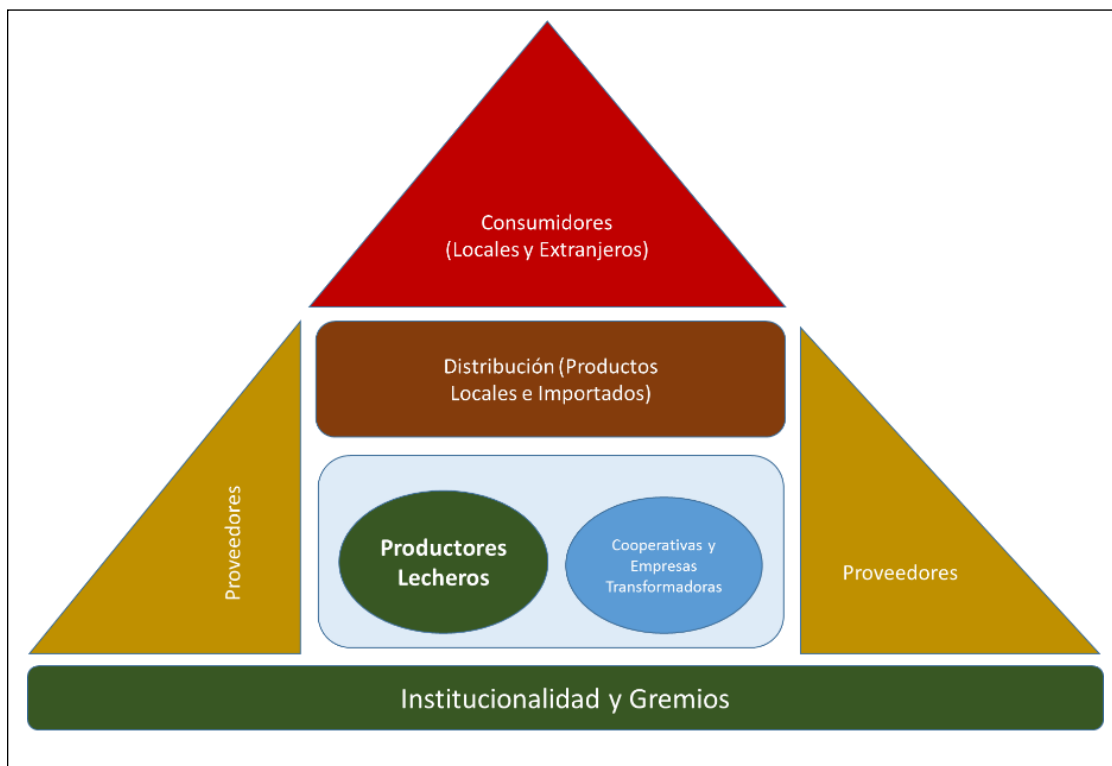
Para competir se debe empezar por tener operaciones eficientes que produzcan leche cruda de calidad al mínimo costo logrando así que ésta llegue a los procesadores a un costo competitivo y se pueda transformar en productos finales los cuales serán comercializados en el mercado interno y externo. Si bien los commodities, como la leche en polvo, son difíciles de diferenciar y se transan básicamente por precio, existen posibilidades para agregar valor y acceder a mercados que demandan productos de calidad. Este nicho se debe fortalecer cada día más, principalmente para aprovechar la posición geográfica y la creatividad productiva colombiana. (Contexto Ganadero, 2014

La eficiencia máxima se alcanza cuando se tiene un sector integrado y trabajando eficientemente. Existen modelos para fomentar la integración productiva entre industriales y productores, buscando que, a través de la industria, se irradie a los productores herramientas que ayudarán a lograr la competitividad del sector. Para competir, hay que unir, hay que pensar en grupo y entender definitivamente que el reto es competir con el resto del mundo.

Pirámide de Valor

En la primera etapa de la consultoría se presentó la pirámide de valor del sector lácteo Colombiano. Hoy se reitera su importancia debido a que ubica, por primera vez, al consumidor en la cúspide de las decisiones productivas y de cadena.

Figura 1. Cadena de valor del sector lácteo



Fuente: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Colombia, 2015.

El motor de la pirámide son los dos principales eslabones lácteos: los productores lecheros y los transformadores (empresas privadas y cooperativas). Tanto los proveedores, los distribuidores y la institucionalidad y gremios son funciones de apoyo al motor del sector. Todo este engranaje debe funcionar bien y de forma eficiente para poder llegar con productos finales a los consumidores locales y extranjeros, ya sean personas o empresas que compran materia prima. (Competitiveness, 2015).

Al fortalecer la integración, los productores podrán realizar compras conjuntas para acceder a economías de escala y a su vez lograr un mayor poder de negociación y decisión de productos y servicios que más les convengan.

En este punto, el eslabón de los proveedores toma importancia ya que estos deben detectar las necesidades del motor (productores y procesadores) y ofrecer soluciones eficientes, competitivas y que agreguen valor al sistema. Los proveedores deben participar en un mercado abierto, competitivo y en donde las mejores ideas y productos sean los que se mantengan en el tiempo. Los proveedores tienen gran relevancia ya que son ellos los que están constantemente ofreciendo nuevas soluciones que llevarán al sector a ser cada día más competitivo. La puerta a nuevos proveedores debe estar siempre abierta. Mientras se cumplan con los estándares mínimos de calidad y los precios sean competitivos, los proveedores se podrán desarrollar y crecer junto con el sector. Es importante conservar la eficiencia y evitar que los productos pasen por un gran número de intermediarios antes de llegar a los compradores finales.

Resaltar que la institucionalidad es la que genera las reglas y las bases para la integración entre industriales y productores se pueda llevar a cabo de forma organizada y equitativa. Adicionalmente deben cumplir una función de asesoría, avaladores, control y vigilancia frente a industriales y productores.

La institucionalidad y los gremios deben trabajar alineados y tener funciones complementarias que no compitan entre ellas. La gremialidad debe estar unida para que juntos puedan proponer cambios en las políticas de Gobierno con miras a alcanzar la visión sectorial. Actualmente, el sector está representado principalmente por los productores y transformadores, sin embargo, en el largo plazo se debe incorporar la academia y las entidades de investigación que se hayan posicionado fuertemente en la producción de leche. En este mismo sentido, el conocimiento y la educación deben

fortalecerse desde una perspectiva dinámica que no aprende solo en las aulas, el aprendizaje se realiza en el campo. Se debe preparar la infraestructura micro para que puedan recibir pasantes nacionales e internacionales. Al mismo tiempo, es hora de considerar aprendizaje en otros países lecheros para poder volver e irradiar esas nuevas prácticas en Colombia.

El eslabón de comercialización es un medio para llegar al consumidor final. En el futuro este eslabón se concentrará en un menor número de actores y esto llevará a que aumenten su poder negociador en la cadena de valor. En este sentido, las empresas transformadoras tienen el desafío de crear marcas fuertes y posicionadas para también aumentar su poder negociador a través de la lealtad de sus clientes. Hoy, el nivel de informalidad es alto en la comercialización de productos, situación que no es positiva para la imagen país y tampoco ayuda a que los procesadores se exijan más para producir productos diferenciados. Las políticas, proyectos, financiamientos y apoyos sectoriales deben ser entregados a aquellos que hagan el esfuerzo por ser legales y vender su producción en el mundo formal. La informalidad es un aspecto que puede mejorar en la medida que industriales tengan más presencia en regiones desatendidas, se mejore la seguridad y le permitamos a los productores participar del proceso industrial. (CONPES, 2010).

No se puede perder de vista el hecho de que el propósito de existencia del sector lácteo colombiano son los consumidores finales, se debe trabajar para que los demás eslabones operen eficientemente y de lograr así disminuir los costos, mejorar la logística, aumentar valor y ofrecer productos competitivos al mercado, ya sean estos productos finales o intermedios como la leche en polvo.

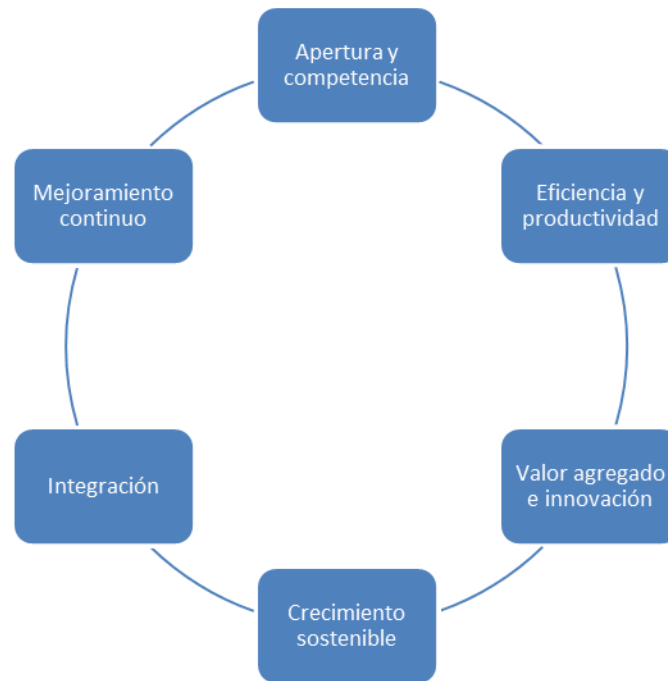
Plan de marketing

Los pilares estratégicos guían el trabajo de planificación estratégica. La base de todos los planes se realiza sobre la base de estas definiciones. Éstas responden al sentido que se le debe dar al plan estratégico y al horizonte al que se quiere llegar. Con base en todo lo aprendido, los pilares estratégicos entregan claridad al sector para su toma de decisiones. (Fedegan, 2010).

Cada objetivo, iniciativa, proyecto y acción que el sector lácteo realice para alcanzar la competitividad internacional debe estar guiado y orientado a uno o varios pilares estratégicos.

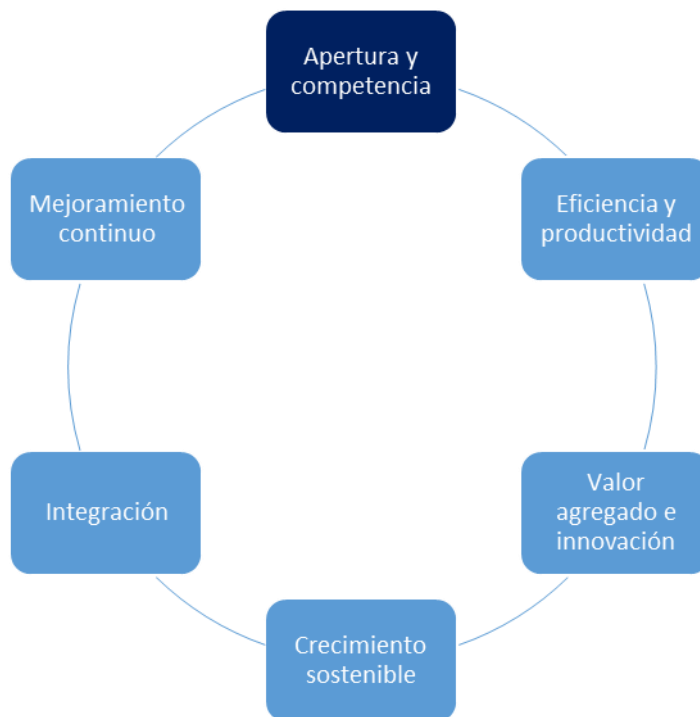
Pilares estratégicos

Figura 2. Pilares estratégicos



Apertura y Competencia

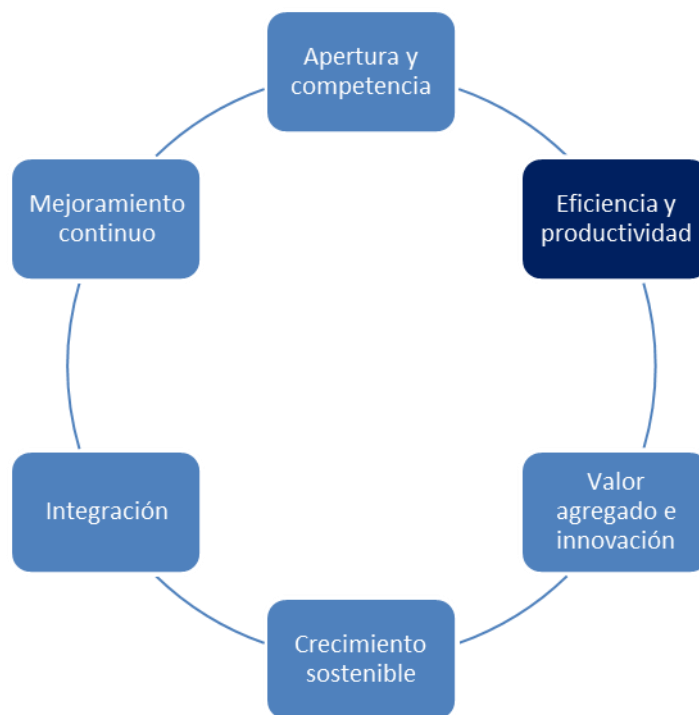
Figura 3. Pilares estratégicos – Apertura y Competencia



Se busca pasar de un sector protegido, deficitario y poco competitivo a un sector fuerte, jugador, y competidor a nivel nacional e internacional. Se realizarán los ajustes necesarios para que los actores del sector tengan la oportunidad de competir por medio de la mejor utilización de sus factores productivos en un entorno abierto y que promueva las mejores prácticas de negocio a todo nivel. Si bien la apertura puede presentar desafíos en el corto plazo, se cimienta y se le da la oportunidad a que la competitividad a largo plazo sea la que rijan el sector. Se debe fomentar la competencia justa y sana. El sector se debe sincerar y atravesar las fases que lo lleven a una mayor libertad para que así los más eficientes y los que aprovechen mejor las oportunidades puedan llevar al sector a la competitividad internacional.

Eficiencia y Productividad

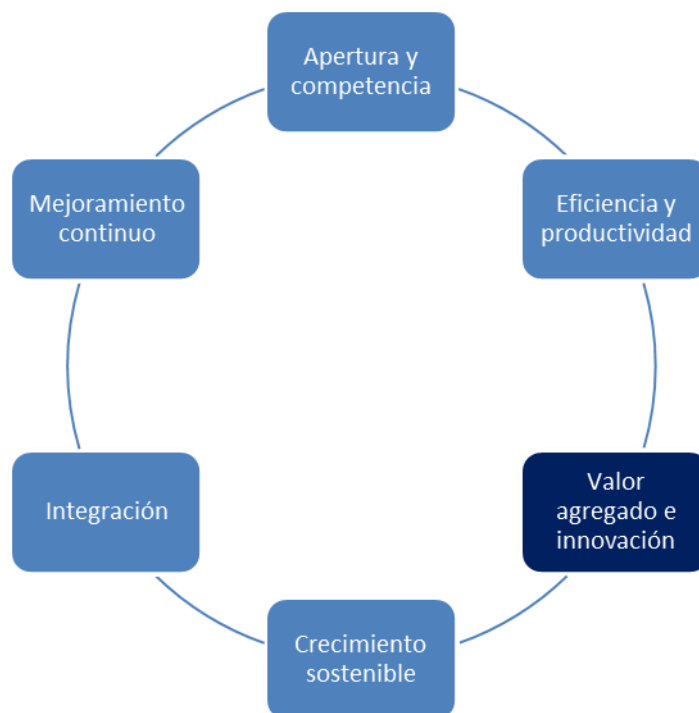
Figura 4. Pilares estratégicos – Eficiencia y Productividad



Todos los eslabones involucrados en el éxito del sector lácteo (principalmente el productivo y transformador), se ajustarán, renovarán y mejorarán la productividad y eficiencia a todo nivel. A través de incorporación de genética, pastos mejorados, tecnologías, modelos de negocios de acuerdo a las ventajas comparativas, personal capacitado, innovación, utilización de recursos disponibles, alternativas de nutrición animal, asistencia técnica, creatividad negociadora, innovación, valor agregado, el sector lácteo colombiano dará un salto hacia la competitividad internacional. Particularmente, los productores de leche podrán disminuir sus costos, aumentar su escala, volumen, producir con calidad y cumplir con estándares de sanidad internacionales, buenas prácticas y administración de acuerdo a los tiempos modernos

Valor Agregado e Innovación

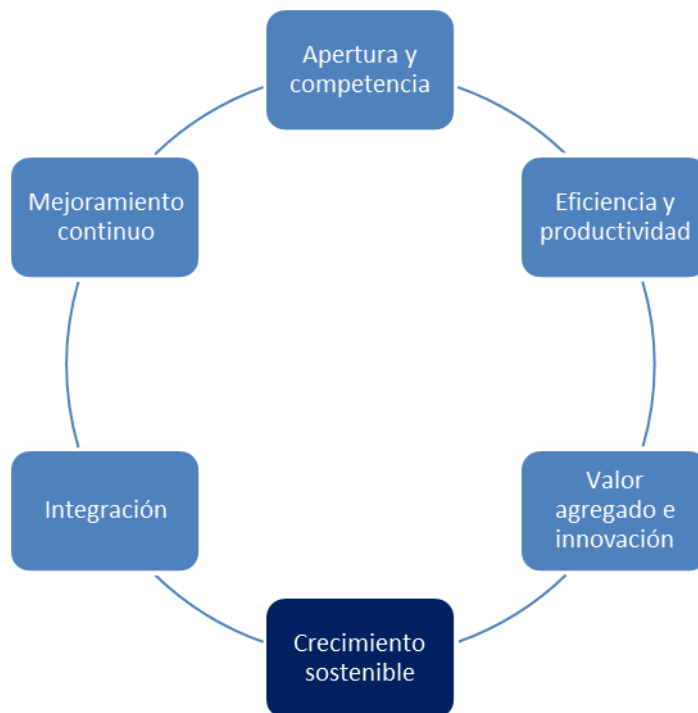
Figura 5. Pilares estratégicos – Valor Agregado e Innovación



Con acceso a materia prima competitiva, el sector transformador logrará economías de escala en recolección, procesamiento y distribución local. A través de procesos de transformación modernos, plataformas comerciales con cobertura internacional e innovación a nivel de productos, se alcanzará la competitividad tanto para commodities como para nichos de valor agregado. El eslabón transformador será capaz de adelantarse a las tendencias de venta nacional e internacional para aprovechar las oportunidades creadas por las necesidades de los nuevos consumidores nacionales e internacionales. El énfasis se pondrá en escuchar al consumidor local e internacional, apoyo y unión sectorial y propuestas de valor apreciadas por el mercado.

Crecimiento Sostenible

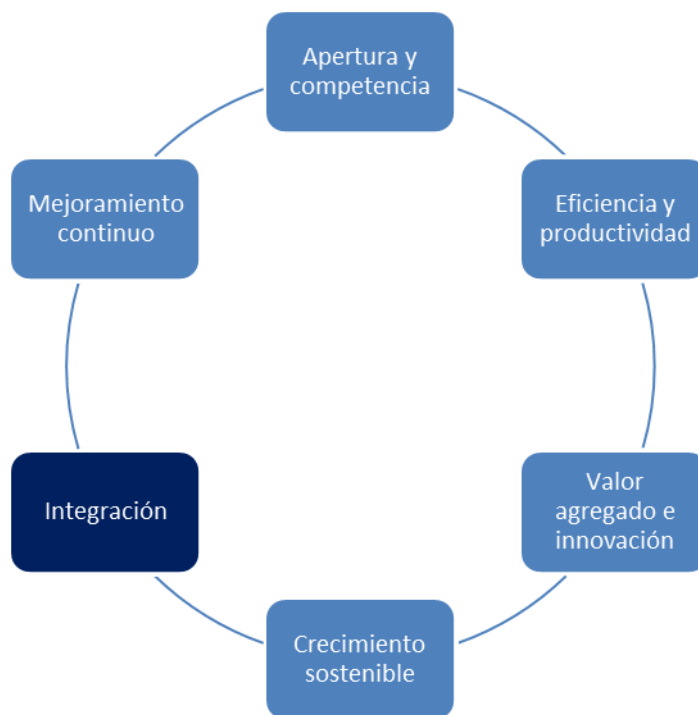
Figura 6. Pilares estratégicos – Crecimiento Sostenible



El sector debe enfocarse en crecimiento de mercado tanto nacional como internacional. A medida que se logre la competitividad, los consumidores colombianos e internacionales tendrán acceso a productos innovadores, de alta calidad y que logren satisfacer las nuevas demandas. Este crecimiento se logrará de forma sostenible, tomando en cuenta el bienestar animal, el medio ambiente, la salud de las personas y también el desarrollo social y económico colombiano. El progreso del sector lácteo ofrecerá oportunidades de trabajo, crecimiento y bienestar en las comunidades en las que opera y también contribuirá a la prosperidad, tranquilidad y seguridad el nacional.

Integración

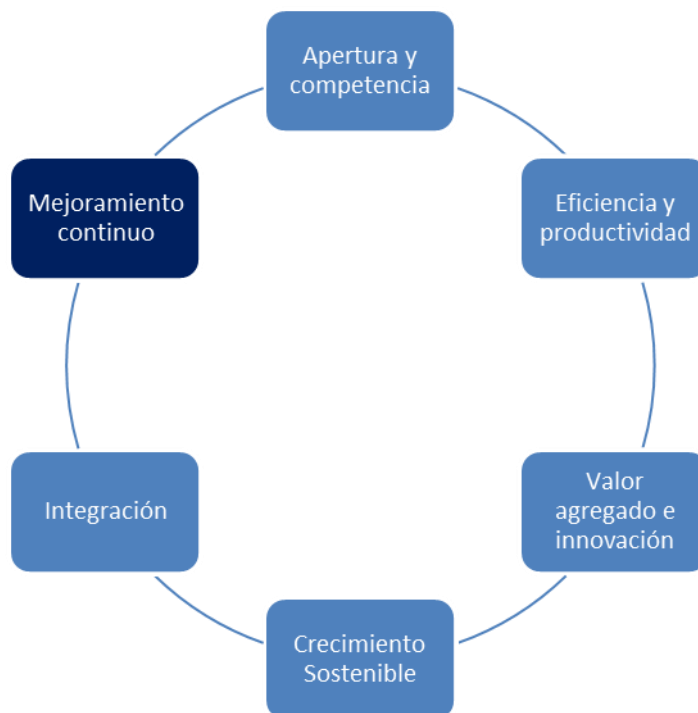
Figura 7. Pilares estratégicos - Integración



La unión, cooperación, trabajo en equipo, asociatividad y finalmente la integración del sector será una de las maneras de lograr la competitividad internacional. La integración permitirá que se genere un modelo de desarrollo sólido que logre concentración de la producción, aumento de la formalidad, y se irradien beneficios técnicos, sanitarios y de mercado a los eslabones productivos. La integración lleva a conseguir economías de escala, eficiencia y genera espacio para agregar valor. La integración no se debe ver por el lado de perder propiedad o poder de decisión, si no por el contrario, en una solución viable para hacer frente a la competencia externa de una forma eficiente en costos y con productos deseados por compradores y consumidores.

Mejoramiento Continuo

Figura 8. Pilares estratégicos – Mejoramiento Continuo



Una vez encaminadas las estrategias, el foco debe continuar con el mejoramiento continuo. Un sector que es capaz de adelantarse a las tendencias, y que se logra alinear con lo que los mercados piden, es un sector que posee ventajas competitivas. Es necesario mantener esa misión a través de políticas sectoriales, investigación relevante y aplicada a la situación láctea colombiano, desarrollo de nuevos procesos, productos, innovación en procesos y productos finales, información e inteligencia de mercado, educación técnica y profesional, apoyos y fomentos sectoriales, proyectos e iniciativas que fortalezcan la cadena láctea colombiana.

Plan Estratégico

Liderazgo en Costos - Diferenciación

Dentro de la producción completa de PRIGAL & CIA se tendrá un sistema de silvopastoreo que tiene menos costos en praderas y todo esto se verá reflejado en la ganancia de peso de los animales. Otro proceso que nos diferencia es maquilar, después del balance nutricional por animal, el concentrado y se les suministrara según sus necesidades, esto no quiere decir que se tiene concentrado de bajo costo, si no que es mas nutritivo, especializado y productivo para el animal. Se cultivara de manera especializada y tecnificada maíz, alfalfa, kikuyo y trébol para su posterior cosecha y maneja post-cosecha con silo, fardos de heno, henolajes, entre otros. Todo lo anterior hará de PRIGAL & CIA una empresa eficiente en el manejo de sus recursos.

Enfoque

Actualmente en Colombia este tipo de servicio no es prestado ni ofrecido, es un modelo europeo y estadounidense el cual se puede adaptar a las necesidades de los clientes y a las diferentes variables que controlan el mercado nacional. El enfoque que PRIGAL & CIA quiere darle al servicio es la optimización del tiempo, el espacio y la calidad del servicio, generando idealización del cliente y satisfacción del mismo en cuanto al servicio por el que pago.

Plan Táctico

Producto

La finalidad de la empresa es la producción de novillas de las razas más utilizadas para la producción de leche en esta zona (holstein, jersey, ayrshire, y sus cruces) con los más altos estándares de calidad durante el proceso de su levante, para lograr este objetivo la nutrición de los animales en cada etapa de su desarrollo debe ser muy específica y basada en el conocimiento profesional del responsable de esta actividad dentro de la empresa (veterinario), además los animales bajo el cuidado de PRIGAL & CIA tienen un esquema vacunal muy completo para asegurar su salud y proceso de desarrollo.

Todos los procesos de la empresa se hacen cumpliendo una serie de normas y procedimientos, empezando por exigir que la finca de donde viene el animal sea libre de brucelosis y tuberculosis. Que las practicas de manejo de donde vienen los animales estén avaladas por del médico veterinario de planta, para evitar que la procedencia del animal sea un factor problemas con el producto final.

Precio

Gastos para tener en cuenta

Estado de Pérdidas:

A continuación mostraremos cuáles son los principales gastos que tendrá nuestra empresa, tanto desde su comienzo como a la hora de posicionarse en el mercado local.

Suplementación: El alimento de las terneras es fundamental para su crecimiento y buen desarrollo, por lo cual se deben tener en cuenta los gastos en cuidado y concentrados para la alimentación.

Fertilizantes: Con estos podremos maximizar la producción de comida por metro cuadrado, estos tienen un costo significativo, pero son muy necesarios pues esto nos aumenta la capacidad de carga del proyecto

Impresos y publicaciones: Como una empresa que desea abrirse al mercado necesitamos tener cierta comunicación con algunas empresas o instituciones.

Tendremos que gastar en algunas propagandas que muestren qué servicio estamos dispuestos a prestar. También debemos darnos a conocer ante las personas, que son la base del consumo de nuestro producto. Esta es tal vez una de las principales tareas que tenemos como empresa que apenas se está constituyendo pues en parte nuestro éxito depende de con quién nos asociemos ya que pensamos que la ayuda al comienzo por parte de conocidos será fundamental para guiar nuestros proyectos.

Servicios: Tendremos que pagar luz, agua y los demás servicios con los que se encuentren dotadas las instalaciones de la empresa.

Gastos varios e imprevistos: Toda empresa debe tener en su presupuesto algo destinado para posibles daños que se puedan presentar. Si se daña un artefacto interno, o si algún animal se enferma y necesita cuidados especiales (Drogas), debe estar cubierto por algún dinero que destinemos para este fin con anterioridad.

Capacitación de personal: Aspiramos que cuando nuestra empresa crezca y se posicione en el medio podremos invertir en el crecimiento actitudinal de nuestros empleados proporcionándoles la posibilidad de instruirse acerca del tema y del manejo de animales.

Salud: Todos nuestros empleados deben estar afiliados a una Aseguradora de Riesgos Profesionales e igualmente deben tener acceso a una EPS porque laboralmente puede ocurrir cualquier tipo de accidentes.

Sueldos: Se debe hacer el presupuesto de los pagos de todo el personal que trabaje en la empresa, teniendo en cuenta que todos no ganarán lo mismo por lo que hay que fijar salarios fijos para cada persona.

Vacaciones y primas: En el presupuesto a gastar se debe tener en cuenta lo que le corresponde a cada empleado de PRIGAL Ltda. Por sus vacaciones, tratando de ser justos con el tiempo de descanso dado; y también por sus primas.

Costo de una ternera

Este proceso lo haremos en base, con costos de producción donde estemos en nuestro punto de equilibrio el cual será cuando sobrepasemos las 40 animales en el proyecto.

Se harán los cálculos en base a todo el proceso que tiene una duración de dos años, teniendo 60 terneras en el proceso.

Cuadro 1. Total costo Alimentación de una novilla en PRIGAL & CIA= 1.458.200

Leche	1000	\$ 250,00	\$ 250.000,00
Suplemento Liquido	1000	\$ 80,00	\$ 80.000,00
Kikuyo	1800	\$ 170,00	\$ 306.000,00
Alfalfa	1000	\$ 100,00	\$ 100.000,00
Heno	10	\$ 5.500,00	\$ 55.000,00
Cuido Nodrizas	320	\$ 960,00	\$ 307.200,00
Cuido Prelactancia	50	\$ 800,00	\$ 40.000,00
Mano De Obra	-	-	\$ 200.000,00
Salud Animal	-	-	\$ 70.000,00
Semen	-	-	\$ 50.000,00
Total			\$ 1.458.200,00

Precio final novilla pre-parto \$2,510,000, con mensualidades de \$115.0000 nos quedara una utilidad de \$1.101.800 pesos por cada animal satisfactoriamente levantado en 22 meses.

Distribución del producto

Al finalizar el levante de los animales y llevarlos hasta los ocho meses de preñez se devuelven a su finca de procedencia para que termine su periodo de gestación y sean aptas para producción de leche después del parto, dando por finalizado el proceso de cría desarrollado por PRIGAL & CIA.

Promoción

Para que nuestro servicio se dé a conocer en el medio, vamos a participar de las diferentes tipos de ferias y exposiciones agropecuarias en la región, incluyendo al Municipio de Medellín, la cual vamos a mostrar por medio de stands la evolución de nuestra empresa en la zona norte, la innovación que presentamos en nuestros servicios para un mejor proceso productivo y además vamos a mostrar cómo se proyecta para los próximos 5 años

Somos una empresa abierta, donde nuestros clientes y los futuros clientes pueden visitar nuestras instalaciones y conocer nuestro proceso, para que ellos tenga plena confianza en nosotros.

Para PRIGAL & CIA un cliente satisfecho es nuestra más importante publicidad.

Tipos de Innovación

PRIGAL & CIA es una empresa que está introduciendo al mercado un servicio, un modelo europeo y estadounidense, cuyo desempeño se ha perfeccionado y mejorado para la implementación de este mismo en Colombia. Es un modelo de producción integral en ganaderías de leche para generar animales más productivos y rentables.

Adoptando métodos de producción nuevos, teniendo como objetivo brindar un servicio para al final entregar un producto, en este caso un animal, para que aumente la eficiencia de la producción y la rentabilidad.

La idea es introducir con éxito al mercado un nuevo servicio en el que se ha comprobado que se mejora sustancialmente la rentabilidad y la utilidad que da el animal una vez que se entrega a su dueño, además de que el dueño del animal ahorra dinero al optimizar el tiempo de levante de sus animales, el cual no es tan óptimo en un levante convencional que es muy común en la región.

Plan Operacional

Identificación de la empresa

El proyecto de cría y levante PRIGAL & CIA. Es una empresa dedicada a la producción integral de ganado lechero desde sus inicios, es decir, desde lo importante del levante en buenas condiciones hasta la integralidad con que este se lleve a cabo. Para dar a nuestros clientes animales aptos para su hato, asistiendo de una u otra manera con la construcción de la ganadería lechera especializada.

La zona en que se encuentra la empresa cuenta con una amplia tradición agropecuaria, existe un número importante de lecherías especializadas, puesto que el norte de Antioquia es nuestra zona de influencia y abarca el mayor núcleo lácteo sistematizado de Colombia, lo cual nos permite estimar la oferta lechera, y por ende la producción integral de ejemplares para este uso. Por lo tanto nos ubicaremos en San Pedro de Los Milagros a 40 Km. de Medellín.

Proceso de la empresa

Nuestra empresa estará ubicada en un lote que tiene alrededor de 25 cuadras, tiene una topografía y clima ideal para este tipo de actividad, como zonas altas y bajas, lo cual nos puede beneficiar para nuestros sembrados. También tiene un esencial nacimiento de agua, con el cual podremos tener un constante uso de este, para la alimentación, y la limpieza e higiene del espacio de las terneras.

Construiremos un entable con espacios requeridos para la comodidad de las terneras, tendremos un establo que contara con 25 cubículos los cuales serán para las

terneras en su primera etapa, en los cuales podrán estar de una a dos terneras. En el otro establo, tenemos 15 cubículos, los cuales son mas grandes, tienen casi del doble de los nombrados anteriormente, en los cuales estarán las terneras de una edad mas avanzada, por cubículo estarán unas 4 o 5 terneras, y estarán allí en la segunda etapa.

La mayoría de los potreros serán sembrados en kikuyo, que serán destinados al consumo de los animales, aquí debemos estar muy pendientes en cuanto a la rotación de cada potrero, su abonada y fumigada importante para producir nuevamente comida. Otro elemento importante es que le brindaremos alfalfa un alimento muy rico en proteína lo cual es muy apetecido por el bovino.

Si una finca desea ingresar al proyecto, deberá contactarse con la empresa de esta forma el representante legal comentará sobre las cláusulas del contrato y el veterinario hará una visita a la finca interesada, para certificarla como apta para este tipo de proyecto. Esto será esencial para que nuestra empresa pueda entregar producto de calidad donde el cliente quede satisfecho con su inversión realizada.

Nace una ternera en una finca cliente de PRIGAL & CIA. El dueño ve en esa ternera el potencial del animal y decide ingresarlo en el proyecto de producción integral. Entonces llama a nuestra sede en San Pedro de los Milagros donde allí se le dará una cita para el día de recogida de la ternera. La cual será aproximadamente cuando ella cumpla 10 días de nacida. Al llegar a la empresa el Veterinario le realizara una inspección, hará un plan de vacunación, desparasitación, control de ingesta de comida, peso, altura y descornado. Se les tomara una foto semestralmente, esta irá adjunta al informe que se le enviará a cada uno de los dueños de las terneras.

El proceso constara de 4 etapas en cada animal

Primera etapa:

Esta tendrá una duración de tres meses iniciara al momento de llegada y finaliza en el destete (cuando se le deja de tomar leche). La parte primordial de esta etapa es alimentar con tetero a las terneras, puesto que cuando maman se cierra el paso de leche al rumen, lo que evita diarreas y otro tipo de enfermedades, de esta forma va directamente al abomaso donde son aprovechados los nutrientes. Se dan 5 litros aproximadamente en dos tomas por la mañana y por la tarde, esto es para que las estén vigilando constantemente. Después de la primera semana deben tener agua a voluntad, y 400 gr de cuido aproximadamente, y una paca de heno después de la segunda semana, al finalizar la etapa se deben estar consumiendo por lo menos 900 gr de cuido. Las terneras deben estar en cubículos individuales con cama seca de aserrín o viruta todo el tiempo.

Segunda etapa:

Paulatinamente se les irá cambiando la leche por lácteo reemplazante y se le dará 4 litros a mañana y tarde, será en un balde con chupo puesto que estos tienen más capacidad que el tetero, a esta edad empezamos a formar los grupos por edad y tamaño para que no hayan dominantes ni dominadas, esto asegura que todas puedan comer por igual, sin ser molestadas por otras más grande, y también ayuda en el proceso de socialización de cada una de la terneras.

Ya empiezan a salir a potrero, a comer pasto verde, en este caso brindaremos Kikuyo que será sembrado en los potreros, y es un pasto con un buen contenido nutricional y con un buen manejo puede dar hasta 3.5 Kg/m^2 , lo cual nos puede dar una buena capacidad de carga en la finca, también se les brindara pasto de corte en este

caso alfalfa. Estas dormirán en corrales con otras dos compañeras, en camas secas de aserrín y con pacas de alfalfa, esta es la mejor leguminosa en cuanto a contenido nutricional. Y es muy succulenta para el ganado.

Cuando estén pesando 380 kilos aprox. Y presenten calor el veterinario las inseminara con semen de un toro Jersey, esto es por facilidad de parto, a esa edad la novilla no se ha desarrollado completamente, por eso una cría pequeña, da facilidad de parto y evita daños en el sistema reproductor de la vaca.

Tercera etapa:

Cuando son confirmadas por el veterinario como preñadas, se sueltan al potrero por seis meses, con kikuyo, sal mineral y agua a voluntad. Hasta cumplir los seis meses de preñez.

Cuarta etapa:

Faltan tres meses para el parto, y allí en donde el feto se desarrolla en un 70% por eso le brindamos a la novilla 1Kg diario de Pre lactancia, esencial para que la vaca llegue con un buen estado corporal al momento del parto y llene bien la ubre. Faltando 10 días antes del parto la novilla es regresada a su lugar de origen y nuestro trabajo ha sido completado después de 2 años aproximadamente.

Nota: El desperdicio de los corrales, que son el aserrín, con orina y materia fecal va a ser aprovechado como abono orgánico para la alfalfa, esto permitirá reducir los costos en cuanto que se necesitara menor cantidad de abonos químicos.

Nos estamos asesorando por especialistas en el medio como Veterinarios y agrónomos que nos dan idea para mejorar la empresa cada día más.

- ❖ Para elegir el sitio tuvimos en cuenta ciertos aspectos tales como condiciones ambientales necesarias, funcionalidad, costes de las inversiones, bienestar de los animales, posibilidad de futuras ampliaciones.
- ❖ Las condiciones ambientales contemplan la temperatura, la humedad, la velocidad del aire, el ruido, la superficie y capacidad de carga de la finca.
- ❖ La funcionalidad se refiere en cómo vamos a construir las instalaciones para obtener máxima eficiencia de la mano de obra en ciertos aspectos tales como: distribución de alimentos, carga, descarga, traslado y vigilancia de los animales, control del ambiente y aplicación de tratamientos higiénico-sanitarios.

Instalaciones

En los primeros meses de vida el animal debe estar bajo techo, para evitar enfermedades pulmonares y ayuda en el desarrollo físico del animal. Por ende debemos tener en cuenta que si queremos prestar un servicio integral, debemos construir dos establos aptos para este tipo de actividad.

El techo será con plástico de invernadero y poli sombra, la estructura con guadua inmunizada y orillos de árboles, esto puede que no se vea muy estético pero para un inicio es una buena idea en cuanto a reducción de costos. Debemos tener en cuenta que el plástico puede aumentar la temperatura del establo es por esto nos ideamos un sistema de ventilación con el fin de mantener fresco el recinto. Aquí no tendremos que hacer piso en cemento, pues se hará en una parte plana, como es bajo techo la tierra no se moja, además cada cubículo será recubierto con viruta de madera, para comodidad del animal, este se cambiara cada 5 días y va a ser aprovechado como materia orgánica en el cultivo.

Se hará también una corraleja, para palpar, marcar, pesar, inseminar, vacunar y embarcar. Con el fin de darle mayor eficiencia a los trabajos de la finca.

Los artículos para alimentación son

- ❖ Tetero: Usado en los primeros tres meses con capacidad para dos litros y medio de leche o lacto-reemplazante. La ventaja del tetero es el chupo, pues el animal al mamar estimula la formación de la gotera esofágica que es el paso directo de esófago al estómago glandular, abomaso. Evita que caiga leche al rumen lo que puede ocasionar daños en el sistema digestivo.
- ❖ Balde con chupo: Utilizado en terneras desde los tres meses de edad, estos poseen mayor capacidad y desarrollan la misma función que el tetero, solo que ya no es con leche sino con un suplemento líquido.
- ❖ Bebederos: El animal después de la primera semana debe tener agua constantemente, el encargado debe estar muy pendiente de su consumo para evitar problemas de deshidratación.
- ❖ Comederos: Allí es donde les brindaremos el suplemento, debemos tener en cuenta la altura para que el animal se encuentre cómodo al momento de la ingesta del alimento.

Nota: Al conformar los grupos debemos tener en cuenta la edad y el tamaño para que no haya dominante ni dominada y todas puedan comer por igual.

Manilas o redes: En estas se introducirán las pacas de heno y alfalfa, con estas buscamos que haya un desperdicio mínimo en este tipo de alimento.

Direccionamiento

Misión

Somos: Una empresa prestadora de servicios en la etapa de desarrollo del ganado lechero, orientada a lograr la mayor producción del animal en el menor tiempo posible.

Queremos: Aportar al campo para el desarrollo el sector primario de la economía colombiana, en este caso los productores de leche, proporcionándoles animales competitivos para el mercado actual.

Contamos: Con conocimiento profesional en nuestro equipo de trabajo, además de un lugar óptimo para realizar este tipo de actividad.

Visión

En el 2020 PRIGAL & CIA. Será reconocido a nivel nacional por ser pionero en esta clase de servicio enfocado al levante de terneras para la producción de leche, además ser ejemplo para la zona del norte antioqueño en la creación de este nuevo tipo de empresa agropecuaria. Contaremos con certificados de calidad que reconozcan nuestro servicio.

Objetivos

General

Nuestro objetivo general es ser una empresa sólida y rentable, permitiéndonos abarcar gran parte de la zona norte de Antioquia, ser objeto de ejemplo en el sistema de levante de novillas además lograr satisfacer nuestras necesidades aportando un capital a nuestro patrimonio. Principalmente la empresa va guiada al desarrollo del área lechera en Colombia puesto que este ámbito de producción pecuaria es importante en la economía de Antioquia y del país.

Específicos

- ❖ Minimizar animales con bajas producciones y aumentar los niveles de rentabilidad.
- ❖ Contar con unas instalaciones de excelente calidad, con el fin de que nuestros animales cuenten con buenos recursos para su crecimiento y su desarrollo; y así poder ofrecer un producto más completo y de mejor calidad.
- ❖ Aprovechar los adelantos científicos para optimizar la calidad de los servicios y así lograr mayor oportunidades de negocio para la empresa.
- ❖ Ser reconocidos como una empresa que ofrece excelentes productos con los más altos estándares de calidad.
- ❖ Por último, queremos ofrecerles a las personas vinculadas con el sector agropecuario unos animales sanos y muy bien desarrollados, con el fin de lograr un público fijo que soporte la empresa, y poder crecer y entrar en el mercado nacional.

Valores

- *Con Nuestro Producto:* La calidad superior y el mejoramiento continuo en todos los aspectos de nuestro negocio son el resultado de un proceso integral, así como de la comprensión y el conocimiento profesional de los problemas del manejo y salud animal, y de esta forma mejorar la calidad de cada novilla.
- *Clientes:* A pesar de que el sector agropecuario, principalmente los animales son nuestro interés puntual, el dueño de dichos recursos es nuestro cliente principal. Comprender y dar respuesta a las necesidades de cada uno, nos permite proporcionar el tipo de servicio necesario para aclarar sus inquietudes y responder a cada una de sus necesidades.
- *Integralidad y responsabilidad social:* Nuestra compañía acepta la responsabilidad de mantener los más altos estándares de integridad, ética honestidad y respaldo para nuestros empleados, clientes, el medio ambiente y el gremio lechero en general.
- *Ganancias:* Para poder subsistir y experimentar crecimiento, la ganancia es el resultado necesario de las operaciones de cualquier compañía. Se buscare la satisfacción del cliente con nuestro producto para que sea constante y poder tener una fuente de ingresos confiable. Buscamos optimizar el método de levante para reducir los costos y así generar mayor ganancia.
- *Proveedores:* Iremos de la mano en un trabajo continuo frente a la suplementación de los animales, a la tecnificación de nuestro hato y la satisfacción de unos suelos productivos con un muestreo permanente en sus fertilizaciones respectivas. Nuestros proveedores tendrán en PRIGAL & CIA. un comprador potencial, responsable y totalmente comprometido con sus productos.

Análisis DOFA

Cuadro 2. Análisis DOFA

DEBILIDADES	Prioridad
Altos costos de producción	3
Inexperiencia de los operarios	
Empresa nueva y sin reconocimiento en el sector	1
Débiles habilidades en marketing	
Altos costos de inversión	2
OPORTUNIDADES	Prioridad
Amplio mercado por explotar	3
Convenios con otras empresas	
Servicio innovador en el mercado.	1
Mercados más exigentes	
Posibilidad de establecer un servicio especializado para los productores de leche	2
FORTALEZAS	Prioridad
Experiencia la crianza de ganado	3
Ubicación	
Sede propia con instalaciones adecuadas y tecnología de punta	1
Empresa amigable con el medio ambiente	
Veterinario de planta	2
AMENAZAS	Prioridad
Crisis económica	1
Incumplimiento en los pagos por parte de los clientes	3
Bajos precios de las novillas	2
Cambio en las temporada invierno-verano	
Problemas políticos	

Cuadro 3. Factores claves de éxito

Factores claves de éxito.	Estrategia	Metas	Responsables.
Alcanzar un porcentaje de ocupación del 100%	<p>Pautar en medios publicitarios de diferente índole, buscando una ampliación de nuestro mercado.</p> <p>Participar en el mayor número de eventos del sector agropecuarios, con el fin de promover directamente la empresa, de una forma personalizada.</p> <p>Visitar fincas promocionando nuestra empresa.</p>	Ocupar totalmente la capacidad instalada.	Administrador Veterinario
Cumplir lo acordado con el cliente.	Establecer programas de sanidad y alimentación acorde con las metas propuestas.	Llevar a las terneras a 350 kg entre los 12-14 meses.	Veterinario y operarios
Alimentación	Brindar alimentos de alta calidad.	Lograr ingestiones de 20 kg de materia seca al final del proceso.	Veterinario y operarios.
Sanidad	Seguir un buen esquema de vacunación, y profilaxis	% mínimo de mortalidad.	Veterinario y operarios.

Principales proveedores

Durante el proceso de levante de las novillas, PRIGAL & CIA necesita proveedores de alimento, droga veterinaria, fertilizantes y agroquímicos además de semillas e implementos de trabajo:

- ❖ Bayer: Proveedor de drogas veterinarias e implementos de sanidad animal.
- ❖ Antiotrading: Empresa dedicada a la comercialización de materias primas para el sector productor de alimentos balanceados para animales.
- ❖ Nutraceutica: Empresa encargada de desarrollar los balances nutricionales teniendo en cuenta las distintas características de un animal u otro, calidad de forrajes, condiciones climáticas, entre otros.
- ❖ Tierragro: De esta obtendremos demás elementos necesarios para el mantenimiento del terreno y la infraestructura.

Plan Organizacional y Legal

PRIGAL & CIA es un proyecto creado por 3 estudiantes de Administración de Empresas Agropecuarias, que vieron una oportunidad de negocio basado en la producción integral de ganado lechero desde los inicios del animal, es decir, desde el levante en buenas condiciones hasta la entrega del mismo con unos parámetros inicialmente establecidos.

La compañía tiene por objeto social el levante y cría de ganado lechero de calidad, a través de un aprovechamiento integral de los recursos nutricionales que permitan obtener ganado de calidad en su producción y productividad. Igualmente tendrá como objeto el levante y cría de ganado lechero propio o de terceros.

Es una empresa pequeña, que aparte de contar con el aporte de los 3 iniciales fundadores, también están asociados a esta un MVZ, y dos personas encargadas de toda la producción y bienestar animal. Somos una empresa privada ya que todo inicio con aportes personales de cada fundador para iniciar con las inversiones de la infraestructura, un vehículo para el transporte y demás variables que ayudaron a poner en marcha este proyecto. PRIGAL & CIA es una empresa de servicios, el cual se basa en el cuidado de novillas para entregarlas a su dueño con un peso determinado y preñadas.

El tipo de sociedad que se creó fue una CIA, ya que la dedicación y esfuerzo de los socios es grande dado que participan directamente de las pérdidas y ganancias, la responsabilidad es solidaria e ilimitada, es decir, todos responden por las actuaciones que realice la sociedad y los otros socios, existe una mayor posibilidad de reunir un mayor capital para la empresa en comparación con una sociedad individual, cada socio, independientemente de su aporte tiene derecho a un voto en la junta de socios y la administración corresponde a todos y a cada uno de los socios.

Al crear este tipo de sociedad conocemos las desventajas que esta tiene, como que la sociedad puede disolverse con la muerte o incapacidad de uno de los socios si no se estipula en los estatutos la continuidad de la empresa y si un tercero quiere ingresar a la sociedad todos los socios deben estar de acuerdo.

Estatutos

Artículo 1: Nombre o razón social: la sociedad se denominará la Sociedad Producción Integral de Ganado Lechero "PRIGAL & CIA".

Artículo 2: Domicilio: el domicilio principal será en la ciudad de Medellín , Departamento de Antioquía, República de Colombia, sin embargo la sociedad puede establecer sucursales y prestar sus servicios, en otros municipios del departamento de Antioquia .

Artículo 3: Objeto social: objeto el levante y cría de ganado lechero de calidad, a través de un aprovechamiento integral de los recursos nutricionales que permitan obtener ganado de calidad en su producción y productividad. Igualmente tendrá como objeto el levante y cría de ganado lechero propio o de terceros.

Artículo 4: Duración de la sociedad: se fija en 10 años, contados desde la fecha de otorgamiento de la escritura. La junta de socios podrá mediante reforma, prolongar dicho término o disolver extraordinariamente la sociedad, antes de que dicho término expire.

Artículo 5: Capital: El capital de la sociedad es la suma de \$ 150.000.000

Artículo 6: cuotas: El capital social se divide en cuotas partes de un valor igual a cinco millones de pesos colombianos, capital y cuotas que se encuentran pagadas en su totalidad de la siguiente forma: Juan José Gómez realizará aportes por la cuantía de \$ 6.000.000 y le corresponderán 40% partes; Mariana Montoya Andrade realizará aportes por la cuantía de \$ 4.500.000 y le corresponderán 30% partes y Ana Isabel Dávila Puerta realizará aportes por la cuantía de \$ 4.500.000 y le corresponderán 30% partes; la sociedad contará con un capital inicial total de quince millones (\$15.000.000)

representados en 1 cuota partes con un valor igual a cinco millones de pesos cada una (\$5.000.000) ; así los aportes han sido pagados íntegramente a la sociedad.

Artículo 7: Responsabilidades: la responsabilidad de cada uno de los socios se limita al monto de sus aportes.

Artículo 8: Libros: La sociedad llevara un libro de registro de socios, registrado en la cámara de comercio, en el que se anotaran el nombre, nacionalidad, domicilio, documento de identificación y numero de cuotas que cada uno posea, así como los embargos, gravámenes y sesiones que se hubieren efectuado aun por vía de remate.

Artículo 9: Aumento del capital: el capital de los socios puede ser aumentando por nuevos aportes de los socios, por la admisión de nuevos socios o por la acumulación que se hicieron de utilidades por determinación de común acuerdo de los socios.

Artículo 10: Cesión de cuotas: las cuotas correspondientes al interés social de cada uno de los socios no están representadas por títulos, ni son negociables en el mercado, pero sí pueden cederse. La cesión implicará una reforma estatutaria y la correspondiente escritura será otorgada por el representante legal, el cedente y el cesionario.

Artículo 11: El socio que pretenda ceder sus cuotas las ofrecerá a los demás socios por conducto del representante legal de la compañía, quien les dará traslado inmediatamente y por escrito con el fin que dentro de los quince (15) días hábiles siguientes al traslado manifiesten si tienen interés en adquirirlas. Trascurrido este lapso, los socios que acepten la oferta tendrán derecho a tomarlas a prorrata de las cuotas que posean en este caso que alguno(s) no las tomen, su derecho acrecerá a los

demás, también a prorrata el precio, el plazo y las demás condiciones de la cesión se expresaran en la oferta.

Artículo 12: Si los socios interesados en adquirir las cuotas, discreparen respecto del precio o del plazo, se designaran peritos, conforme al procedimiento que indique la ley para que fijen uno u otro.

El justiprecio y el plazo determinados serán obligatorios para las partes. Sin embargo estas podrán convenir en que las condiciones de la oferta sean definitivas si fueran más favorables a los presuntos cesionarios que las fijadas por los peritos.

Artículo 13: Si ningún socio manifiesta interés en adquirir las cuotas dentro del plazo señalado en el artículo 9, ni se obtiene el voto de la mayoría del cincuenta y uno por ciento (51%) de las cuotas en que se divide el capital social para el ingreso de un extraño, la sociedad presentara por conducto de su representante legal, dentro de los sesenta (60) días hábiles siguientes a la petición del cedente, una o más personas que las adquieran, aplicando para el caso las normas que antes se han expresado. Si dentro de los veinte (20) días hábiles siguientes no se perfecciona la sesión, los socios optaran por decretar la disolución de la sociedad o la exclusión del socio interesado en ceder las cuotas que se liquidaran en la forma indicada en los artículos anteriores.

Artículo 14: La administración y dirección de la sociedad corresponde por derecho a los socios, pero estos convienen en delegarla en un gerente, con facultades para representar la sociedad. Esta delegación no impide que la administración y representación de la sociedad, así como el uso de la razón social se someta al gerente, cuando los estatutos así lo exijan, según la voluntad de los socios.

Requiere para su validez el consentimiento de todos los socios, la ejecución o ejercicio de los siguientes actos o funciones: 1. Disponer de una parte de las utilidades líquidas con destino a ensanchamiento de la empresa o de cualquier otro objeto distinto de la distribución de utilidades.

La sociedad podrá bien tener un revisor fiscal cuando así dispusiere cualquier número de socios excluidos de la administración que representen no menos del veinte por ciento (20%) del capital.

Artículo 15: Reuniones: la junta de socios se reunirá ordinariamente una vez por año, el primer día hábil de febrero a las diez (10:00) de la mañana en las oficinas del domicilio de la compañía.

Artículo 16: Las reuniones ordinarias tendrán por objeto examinar la situación de la sociedad, designar los administradores y demás funcionarios de su elección, determinar las directrices económicas de la compañía, considerar las cuentas y balances del último ejercicio, resolver sobre la situación de las utilidades y acordar todas las providencias necesarias para asegurar el cumplimiento del objeto social.

Las reuniones extraordinarias se efectuaran cuando las necesidades imprevistas o urgentes de la compañía así lo exijan, por convocatoria del gerente (y del revisor fiscal si lo hubiere) o a solicitud de un número de socios representantes de la cuarta parte por lo menos del capital social. La convocatoria para las reuniones extraordinarias se hará mediante comunicación por escrita dirigida a cada uno de los socios, pero con una anticipación de cinco días (5) comunes a menos que en ellas hayan de aprobarse cuentas y balances generales de fin de ejercicio, pues entonces la convocatoria se hará con anticipación de quince (15) días hábiles.

Artículo 17: Las reuniones de la junta general de socios se efectuarán en el domicilio social. Sin embargo, podrán reunirse válidamente cualquier día y en cualquier lugar sin previa convocatoria, cuando se hallare representada la totalidad de las cuotas que integran el capital.

Artículo 18: Con el aviso de convocatoria para las reuniones extraordinarias, se especificarán los asuntos sobre los que se deliberará y decidirá, sin que puedan tratarse temas distintos a menos así lo disponga el setenta por ciento (70%) de las cuotas representadas, una vez agotado el orden del día. En todo caso, podrá remover a los administradores y demás funcionarios cuya designación les corresponda.

Artículo 19: Si se convoca a la junta general de socios y la reunión no se efectúa por falta de quórum, se citará a una nueva reunión que sesionará y decidirá válidamente con un número plural de socios, cualquiera que sea la cantidad de cuotas que esté representada.

La nueva reunión deberá efectuarse no antes de los diez (10) primeros días hábiles contados desde la fecha fijada desde la primera reunión. Cuando la junta se reúna en sesión ordinaria por derecho propio el primer día hábil del mes de febrero también podrá deliberar y decidir válidamente en los términos anteriores. En todo caso, las reformas estatutarias se adoptarán con la mayoría requerida por la ley o por estos estatutos cuando así la misma ley lo dispusiere.

Artículo 20: Habrá quórum para deliberar tanto en las sesiones ordinarias como extraordinarias con un número plural de socios que representen el cincuenta por ciento (50%) de las cuotas en que se encuentra dividido el capital social, salvo que la ley o los estatutos establezcan otra cosa con la misma salvedad, las reformas estatutarias se

adoptaran con el voto favorable de un numero plural de socios que representen el cincuenta por ciento (50%) de las cuotas correspondientes al capital social para estos efectos, cada cuota dará derecho a un (1) voto sin restricción alguna.

Artículo 21: Votos: en todas las reuniones de la junta de socios, cada socio tendrá tantos votos como cuotas tenga en la compañía. Las decisiones se tomaran por número plural de socios que represente la mayoría absoluta de las cuotas en que se halla dividido el capital de la sociedad, salvo que de acuerdo con estos estatutos se requiera unanimidad.

Artículo 22: Todo socio podrá hacerse representar en las reuniones de la junta general de socios mediante poder otorgado por escrito, en el que se indique el nombre del apoderado, la persona en que en este pueda sustituirlo y la fecha de reunión para la cual se confiere, así como los demás requisitos señalados en los estatutos. El poder otorgado podrá contener dos o más reuniones de la junta de socios.

Artículo 23: Las decisiones de la junta general de socios se harán constar en actas aprobadas por las mismas, o por las personas que se designen en la reunión para tal efecto, y firmadas por el presidente y el secretario de la misma, en las cuales deberá indicarse su número, el lugar, la fecha y la hora de la reunión; el número de cuotas en que se divide el capital, la forma y antelación de la convocatoria, la lista de los asistentes, con la indicación de numero de cuotas propias o ajenas que representen, los asuntos tratados, las decisiones adoptadas y el número de votos emitidos a favor, en contra o en blanco, las constancias escritas presentadas por los asistentes durante la reunión; las designaciones afectadas, y la fecha y hora de su clausura.

Artículo 24: Son funciones de la junta de socios:

- ❖ Estudiar y aprobar las reformas de estatutos; examinar, aprobar o improbar los balances de fin de ejercicio y las cuentas que deben rendir los administradores; disponer de las utilidades sociales conforme a lo previsto en los estatutos y en la ley.
- ❖ Elegir y remover libremente al gerente y a su suplente, así como fijar la remuneración del primero, elegir, mover libremente y fijar la remuneración que corresponda a los demás funcionarios de su elección; considerar los informes que debe presentar el gerente en las juntas ordinarias y cuando la misma junta se lo solicite.
- ❖ Constituir las reservas que se deba hacer la sociedad e indicar su inversión provisional; resolver sobre todo lo relativo a la cesión de cuotas, así como la admisión de nuevos socios; decidir sobre el registro y exclusión de socios; ordenar las sanciones que correspondan contra los administradores de los bienes sociales, el representante legal, el revisor fiscal (si lo hubiere), o contra cualquiera otra persona que hubiera incumplido sus obligaciones o causado daños y perjuicios a la sociedad; autorizar la solicitud de celebración de concordato preventivo potestativo; constituir apoderados extrajudiciales, precisándoles su facultades y los demás que le asignen las leyes y sus estatutos.

Artículo 25: La sociedad tendrá un gerente y un subgerente que lo reemplazará en sus faltas absolutas o temporales. Ambos elegidos por la junta de socios para períodos de un año, pero podrán ser reelegidos indefinidamente y removidos a voluntad de los socios en cualquier tiempo. Le corresponde al gerente en forma especial la administración y representación de la sociedad, así como el uso de la razón social con

las limitaciones contempladas en estos estatutos. En particular tendrá las siguientes funciones.

- a. Usar de la firma o razón social
- b. Designar al secretario de la compañía, que lo será también de la junta de socios.
- c. Designar los empleados que requiera el normal funcionamiento de la compañía y señalarle su remuneración, excepto cuando se trate de aquellos que por ley o por estos estatutos, deban ser designados por la junta general de socios.
- d. Presentar un informe de su gestión a la junta general de socios en sus reuniones ordinarias y el balance general de fin de ejercicio con un proyecto de distribución de utilidades.
- e. Convocar a la junta general de socios a reuniones ordinarias y extraordinarias.
- f. Nombrar los árbitros que correspondan a la sociedad en virtud de compromisos, cuando así autorice la junta general de socios y de la cláusula compromisoria que en estos estatutos se pacta;
- g. Y constituir los apoderados judiciales necesarios para la defensa de los intereses sociales.

Parágrafo: El gerente requerirá autorización previa de la junta de socios, para la ejecución de todo acto o contrato que exceda los cien millones de pesos (\$ 100.000.000)

Artículo 26: La sociedad tendrá un secretario de libre nombramiento y remoción del gerente. Corresponderá al secretario llevar los libros de registro de socios y de actas de la junta general de socios y tendrá, además, las funciones adicionales que le encomienden la misma junta y el gerente.

Artículo 27: Inventarios y Balances: mensualmente se hará un Balance de prueba de la sociedad. Cada año a 31 de Diciembre se cortarán las cuentas, se hará un inventario y se formará el Balance de la junta de socios.

Artículo 28: Reserva Legal: aprobado el Balance y demás documentos, de las utilidades líquidas que resulten, se destinará un diez por ciento (10%) de reserva legal, hasta completar el cincuenta por ciento (50%) del capital social. En caso de que este último porcentaje disminuyere por cualquier causa, la sociedad deberá seguir apropiando el mismo diez por ciento (10%) de las utilidades líquidas de los ejercicios siguientes hasta que la reserva legal alcance nuevamente el límite fijado.

Artículo 29: La junta general de socios podrá constituir reservas ocasionales, siempre que tengan una destinación específica y estén debidamente justificadas. Antes de formar cualquier reserva, se harán las apropiaciones necesarias para atender el pago de impuestos.

Hechas las deducciones por este concepto y las reservas que acuerde la junta general de socios, incluida la reserva legal, el remanente de las utilidades líquidas se repartirá entre los socios en proporción a las cuotas que poseen.

Artículo 30: En caso de pérdidas, éstas se enjugarán con las reservas que se hayan constituido para ese fin y, en su defecto, con la reserva legal. Las reservas cuya finalidad fuere la de absorber determinadas pérdidas no se podrán emplear para cubrir otras distintas, salvo que así lo decida la junta general de socios. Si la reserva legal fuere insuficiente para enjugar el déficit de capital, se aplicarán a este fin los beneficios sociales de los ejercicios siguientes.

Artículo 31: La sociedad se disolverá por: 1. La expedición del plazo señalado para su duración, si antes no fuere prorrogado válidamente. 2. La pérdida de un 50% del capital aportado. 3. Por acuerdo unánime de los socios. 4. Cuando el número de socios exceda de veinticinco. 5. Por demás causales señaladas en la ley.

Artículo 32: En los casos previstos en el Código de Comercio, podrá evitarse la disolución de la sociedad adoptando las modificaciones que sean del caso, según la causal ocurrida, con observancia de las reglas establecidas para las reformas de estatutos, a condición de que el acuerdo se formalice dentro de los seis (6) meses siguientes a la ocurrencia de la causal.

Artículo 33: Liquidación: disuelta la sociedad se procederá a su liquidación por el gerente salvo que la junta de socios resuelva designar uno o más liquidadores con sus respectivos suplentes, cuyos nombramientos deberán registrarse en la Cámara de Comercio del domicilio de la ciudad.

Parágrafo: Si al tiempo de la liquidación, existieren bienes en especie para ser distribuidos entre los socios, estos bienes se evaluarán por el liquidador y serán adjudicados a prorrata a lo que corresponda a cada socio como utilidades o participación.

Artículo 34: La liquidación del patrimonio social se hará por un liquidador o por varios liquidadores nombrados por la junta general de socios. Por cada liquidador se nombrará un suplente. El nombramiento se inscribirá en el registro público de comercio. Si la junta no nombra liquidador o liquidadores, la liquidación la hará la persona que figure inscrita como representante legal de la sociedad en el registro de comercio y será su suplente quien figure como tal en el mismo registro. No obstante lo

anterior, podrá hacerse la liquidación por los mismos socios, si así lo acuerdan ellos unánimemente. Quien administre bienes de la sociedad y sea designado liquidador no podrá ejercer el cargo sin que previamente se aprueben las cuentas de su gestión por la junta general de socios. Por tanto, si transcurridos treinta (30) días hábiles desde día fecha en que se designó liquidador, no se hubieren aprobado las mencionadas cuentas, se procederá a nombrar nuevo liquidador.

Artículo 35: Los liquidadores deberán informar a los acreedores sociales del estado de liquidación en que se encuentra la sociedad, una vez disuelta, mediante aviso que se publicara en un periódico que circule regularmente en el lugar del domicilio social y que se fijara en lugar visible de las oficinas y establecimientos de Comercio de la sociedad. Además tendrán los deberes funciones adicionales que determine la ley.

Artículo 36: Durante el período de liquidación la junta general de socios se reunirá en las fechas indicadas en los estatutos para las sesiones ordinarias y, así mismo, cuando sea convocada por los liquidadores (y por el revisor fiscal si lo hubiere).

Artículo 37: Mientras no se haya cancelado el pasivo externo de la sociedad, no podrá distribuirse suma alguna a los socios, pero podrá distribuirse entre ellos la parte de los activos que exceda el doble del pasivo inventariado y no cancelado al momento de hacerse la distribución.

Artículo 38: El pago de las obligaciones sociales se hará observando las disposiciones legales sobre prelación de créditos. Cuando haya obligaciones condicionales se hará una reserva adecuada en poder de los liquidadores para atender

dichas obligaciones si llegaren a hacerse exigibles, la que se distribuirá entre los socios en caso contrario.

Artículo 39: Pagado el pasivo externo de la sociedad se distribuirá el remanente de los activos sociales entre los socios a prorrata de sus aportes. La distribución se hará constar en acta en que se exprese el nombre de los socios, el valor de sus correspondientes cuotas y la suma de dinero o los bienes que reciba cada uno a título de liquidación. La junta general de socios podrá aprobar la adjudicación de bienes en especie a los socios con el voto de un número plural de socios que represente el *cincuenta por críenlo* (50%) de las cuotas en que se divide el capital social. El acta se protocolizará en una notada del domicilio principal.

Artículo 40: Hecha la liquidación de lo que a cada uno de los socios corresponda, los liquidadores convocarán a la junta general de socios, para que apruebe las cuentas y el acta a que se refiere el artículo anterior. Estas decisiones podrán adoptarse Con el voto favorable de la mayoría de los socios que concurren, cualquiera que sea valor de las cuotas que representen en la sociedad. Si hecha debidamente la convocatoria no concurre ningún socio, los liquidadores convocaran en \v. misma forma a una segundo reunión, para dentro de los diez (10) días hábiles siguientes; si a dicha reunión tampoco concurre ninguno, se tendrán por aprobadas las cuentas de los liquidadores, las cuales no podrán ser posteriormente impugnadas.

Artículo 41: Aprobada la cuenta final de la liquidación, se entregará a los socios lo que les corresponda, y si hay ausentes o son numerosos, los liquidadores los citarán por medio de avisos que se publicarán por lo menos tres (3) veces, con intervalo de

ocho (8) a diez (10) días hábiles, en un periódico que circule en el lugar del domicilio social.

Hecha la citación anterior y transcurridos diez (10) días hábiles después de la última publicación, los liquidadores entregarán a la junta departamental de beneficencia del lugar del domicilio social y, a falta de ésta en dicho lugar, a la que funcione en el lugar más cercano, los bienes que correspondan a los socios que no se hayan presentado a recibirlos, quienes sólo podrán reclamar su entrega dentro del año siguiente, transcurrido el cual los bienes pasarán a ser de propiedad de la entidad de beneficencia, para lo cual el liquidador entregará los documentos de traspaso a que haya lugar.

Artículo 42: Toda diferencia o controversia relativa a este contrato y a su ejecución y liquidación, se resolverá por un tribunal de arbitramento designado por la cámara de comercio de *Medellín* mediante sorteo entre los árbitros inscritos en las listas que lleva dicha cámara. El tribunal así constituido se sujetará a lo dispuesto por el Decreto 2279 de 1989 y a las demás disposiciones legales que lo modifiquen o adicionen, de acuerdo con las siguientes reglas:

- a) El tribunal estará integrado por tres árbitros;
- b) La organización interna del tribunal se sujetará a las regias previstas para el efecto por el centro de arbitraje de la cámara de comercio de Bogotá;
- c) El tribunal decidirá en derecho, y
- d) El tribunal funcionará en la ciudad de Bogotá en el centro de arbitraje de la cámara de comercio de esta ciudad.

Reglamento interno de trabajo

PRIGAL & CIA.

El siguiente reglamento interno de trabajo prescrito por la empresa PRIGAL & CIA. Domiciliada en el departamento de Antioquia. A su disposición quedan sometidos tanto la empresa como todos sus trabajadores. Este reglamento hace parte de los contratos individuales de trabajo, escritos o verbales, celebrados o que se celebran con todos los trabajadores, salvo estipulación en contrario que, en todo caso, solo puede ser favorable a estos últimos.

Capítulo I

Requisitos de Admisión.

Artículo 1°. Quien aspire a tener un puesto o cargo en esta empresa, deberá sentar solicitud por escrito, de acuerdo al formato que la misma suministre, o verbal referenciada. A la solicitud aludida debe acompañar la siguiente documentación:

a) Hoja de vida; b) libreta militar y cedula de ciudadanía, o tarjeta de identidad, según el caso; c) Carné de sanidad, expedido de acuerdo a lo dispuesto con el decreto 239 de 1965; d) prueba civil o eclesiástica de la edad, la cual no podrá ser inferior a 18 años. Los menores de dicha edad, cuando son mayores de 14 años, necesitan autorización escrita de sus representantes legales y, en defecto de estos, del inspector de trabajo, o del alcalde, o del inspector, corregidor de la policía del lugar en donde deba cumplirse el contrato de trabajo. Concebida la autorización, el menor puede recibir directamente el salario y, llegado el caso, ejercitar las acciones legales pertinentes.

El aspirante mayor de cincuenta años (50), para ser admitido renunciará al seguro de vida obligatorio; e) certificado judicial, donde acredite que no ha sido condenado; f) saber leer y escribir,

Artículo 2°. La empresa puede admitir, mediante la renuncia de los riesgos respectivos, a los trabajadores afectados de invalidez o enfermedad existente en el

momento de entrar su servicio, de conformidad con los artículos 340, 341 y 342 del código de trabajo y de las disposiciones que lo reglamentan.

Capítulo II

Periodo de prueba.

Artículo 3°. La empresa podrá estipular en sus contratos un periodo de prueba. Que tendrá por objeto apreciar por parte de la empresa las aptitudes del trabajador y por parte de éste la conveniencia de las condiciones de trabajo.

Artículo 4°. El periodo de prueba debe ser estipulado por escrito y en caso contrario los servicios se entienden regulados por las normas generales del contrato de trabajo.

Artículo 5°. El periodo de prueba no puede exceder de dos (2) meses, cuando el periodo de prueba se pacte a menor tiempo este se puede prorrogar sin exceder los dos (2) meses en acumulado.

Capítulo III

Horario de trabajo

Artículo 6°: el horario de trabajo será estipulado debidamente en cada contrato individualmente dependiendo de las necesidades de la empresa y del trabajador.

Este horario será regido por las leyes nacionales aprobadas en la última reforma laboral aprobada. Se trabajara dentro del horario diurno y nocturno especificado en la reforma laboral, posibilitando el trabajo de horas extras dependiendo de las necesidades de la empresa.

Artículo 7°. De este horario quedan exceptuados los trabajadores menores de dieciséis años (16), cuya jornada en ningún caso pasara las treinta y seis horas semanales (36)

Artículo 8°. No habrá limitaciones de jornada para los trabajadores que desempeñen cargos de dirección, de confianza o de manejo, ni para los que se ocupen en actividades discontinuas o intermitentes o de simple vigilancia, cuando residan en el sitio de trabajo, todos los cuales deberán trabajar todo el tiempo que fuese necesario

para llenar ampliamente sus deberes, sin que el servicio prestado fuera del horario antedicho en el contrato constituya trabajo suplementario, ni indique sobre remuneración alguna.

Capítulo IV

Horas extras y trabajo nocturno

Artículo 9°. Trabajo suplementario o de horas extras es el que exceda la jornada ordinaria, y en todo caso, el que exceda el máximo legal.

Artículo 10°. El trabajo extra será remunerado de acuerdo a los estatutos demarcados por la ley según la norma que esté vigente en el momento.

Artículo 11°. El pago de trabajo suplementario o de horas extras y el del recargo por trabajo nocturno se efectuará junto con el del salario ordinario, o a más tardar junto con el trabajo del periodo siguiente.

Artículo 12°. El trabajo suplementario o de horas extras solo podrá efectuarse hasta tantas horas cuantas autorice el ministerio de Protección social de acuerdo a la última reforma laboral decretada por el gobierno del presidente Álvaro Uribe Vélez

Capítulo V

Días de descanso obligatorios.

Artículo 13°. Serán días de descanso obligatorio remunerados los domingos y los días de fiesta de carácter civil y religiosa.

Artículo 14°. La empresa solo estará obligada a remunerar los domingos a los trabajadores que habiéndose obligado a prestar servicios en todos los días laborales de la semana no falten al trabajo, o que si falten, lo hayan hecho por causa justificada o disposición del patrono.

Artículo 15°. El trabajador que labore excepcionalmente el día de descanso obligatorio, tiene derecho a un descanso compensatorio remunerado, o a una retribución en dinero, a su elección, con la posibilidad de revocabilidad de la junta directiva.

Capítulo VI

Permisos no remunerados.

Artículo 16°. Para el desempeño de cargos oficiales de forzosa aceptación; para ejercer el derecho de sufragio, para desempeñar comisiones sindicales inherentes a la organización; para asistir al entierro de sus compañeros, se concederán a los trabajadores permisos no remunerados para faltar al trabajo, en las siguientes condiciones: a) que el aviso se de con la debida anticipación al jefe respectivo, a excepción de que sea por calamidad doméstica, en que el aviso se dará los tres (3) días siguientes; b) Que el permiso no perjudique notablemente a la compañía, esto quedará a juicio del patrono; c) El valor del tiempo empleado en los permisos sea descontado del pago siguiente, o el jefe respectivo autorizara compensar ese tiempo en horas distintas a las del horario ordinario.

Capitulo VII

Faltas y sanciones disciplinarias.

Artículo 17°. Se establecen las siguientes faltas y correspondientes sanciones disciplinarias, así:

Cuadro 4. Faltas y sanciones disciplinarias

FALTAS	PRIMERA VEZ	SEGUNDA VEZ	TERCERA VEZ
1. Retardo injustificado a la hora de entrada al trabajo de menos de 15 minutos.	Llamado de atención escrita	Suspensión hasta por tres días	
2. Faltas de trabajo totales o parciales injustificadas. Cuando la falta injustificada sea por 2 días consecutivos, se aplicara la sanción correspondiente a la 2° vez, si es por 3 será la sanción para la 3° vez.	Suspensión hasta por tres días	Suspensión hasta por 5 días.	Suspensión hasta por siete días
3. Salir de las dependencias de la compañía durante horas de trabajo sin previa autorización	Llamado de atención verbal.	Llamado de atención escrita	Suspensión hasta por tres días
4. Abandonar el puesto de trabajo sin que haya sido remplazado por el compañero de turno siguiente jornada y sin dar aviso al superior.	Suspensión hasta por tres días	Suspensión hasta por 5 días	Suspensión hasta por siete días
5. Maltrato de animales	Llamado de atención.	Cancelación del contrato	
6. Retener dinero por concepto de cuotas, servicios, cobranzas u otros servicios de la empresa.	Suspensión hasta por tres días		
7. Promover intrigas o pelear durante las horas de trabajo o dentro de las dependencias de la compañía.	Llamado de atención verbal.	Llamado de atención escrita	Suspensión hasta por tres días
8. Atemorizar, coaccionar o intimidar a sus superiores, compañeros de trabajo, o clientes y/o usuarios de los servicios de la empresa.	Llamado de atención escrita	Suspensión hasta por tres días	
9. Incumplir sin justa causa las órdenes de su superior, siempre que estas no lesionen su dignidad.	Llamado de atención verbal.	Llamado de atención escrito	
10. Fumar dentro de las dependencias de la compañía en lugares prohibidos.	Llamado de atención escrita	Suspensión hasta por tres días	
11. Hacer trabajos distintos a su oficio dentro de la empresa sin la debida autorización.	Llamado de atención escrita	Suspensión hasta por tres días	Suspensión hasta por siete días

12. Guardar las herramientas de trabajo en lugares distintos a los determinados para el efecto.	Llamado de atención escrita	Suspensión hasta por tres días	Suspensión hasta por 5 días
13. no cuidar adecuadamente los materiales de la empresa ni dosificar adecuadamente los alimentos para los animales.	Llamado de atención verbal.	Llamada de atención escrita	Suspensión hasta por tres días
14. hacer o participar en colectas, rifas, suscripciones, propagandas o juegos de azar dentro de las dependencias de la empresa.	Llamado de atención escrita	Suspensión hasta por tres días	Suspensión hasta por 5 días
15. Usar o conservar herramientas que no le hayan sido asignadas	Llamado de atención escrita	Suspensión hasta por tres días	Suspensión hasta por siete días
16. Fijar, remover o dañar información o material de las carteleras o colocar cualquier aviso sin previa autorización, salvo información referente al derecho de asociación.	Suspensión hasta por tres días	Suspensión hasta por 5 días	
17. Contribuir a hacer peligroso el lugar de trabajo.	Llamado de atención verbal.	Suspensión hasta por tres días	Suspensión hasta por 5 días
18. presentarse al trabajo bajo efectos del alcohol, o enguayabado.	Llamado de atención escrita	Suspensión de tres días	Suspensión hasta por ocho días
19. Perder el tiempo, ocupándose en cosas distintas, estorbarle a otros y/o retirarse del lugar de trabajo sin permiso.	Llamado de atención escrita	Suspensión hasta por tres días	Suspensión hasta por siete días
20. Hacer mal uso, destruir o dañar los objetos de la compañía o de otros compañeros.	Llamado de atención escrita	Suspensión hasta por tres días	
21. Disminuir el ritmo de trabajo intencionalmente.	Llamado de atención escrita	Suspensión hasta por tres días	
22. Hacer afirmaciones falsas o maliciosas sobre la empresa, sus trabajadores, sus productos o servicios.	Suspensión hasta por tres días		
23. Violar las normas de higiene y seguridad industrial.	Llamado de atención escrita	Suspensión hasta por tres días	Suspensión hasta por siete días
24. Entrar a sitios prohibidos por la compañía sin autorización.	Llamado de atención escrita	Suspensión hasta por tres días	

25. Rehusar a mostrar y/o entregar el carné de identidad o el último o penúltimo recibo de pago.	Llamado de atención escrita	Suspensión hasta por tres días	
26. dejar maquina o motores en movimiento después de terminar la jornada de trabajo.	Llamado de atención escrita	Suspensión hasta por tres días	
27. No trabajar de acuerdo con los métodos implantados por la empresa.	Llamado de atención escrita	Suspensión hasta por siete días	
28. Incurrir en errores debido descuidos que no ocasionen daños o afecten la seguridad material del equipo, pero que ocasionen gastos o perjuicios.	Llamado de atención escrita	Suspensión hasta por tres días	Suspensión hasta por siete días
29. sacar del sitio de trabajo objetos de ésta o de sus trabajadores sin autorización.	Suspensión hasta por tres días		
30. Faltar al respeto a su superior o compañeros de trabajo.	Llamado de atención escrita	Suspensión hasta por siete días	
31. Dormirse en horas de trabajo	Llamado de atención escrita	Suspensión hasta por tres días	Suspensión hasta por siete días
32. Ocultar faltas cometidas contra la empresa por algún trabajador.	Llamado de atención escrita	Suspensión hasta por tres días	Suspensión hasta por siete días
33. No informar oportunamente sobre posibles errores a favor en la liquidación de algún pago.	Llamado de atención escrita	Suspensión hasta por siete días	
34. Hacer mal uso o engañar a la empresa para obtener préstamos de cualquier índole	Llamado de atención escrita	Suspensión hasta por siete días	
35. Manejar los descuentos especiales sin previa autorización de los directivos.	Llamado de atención escrita	Suspensión hasta por tres días	Suspensión hasta por ocho días
36. Pedir mercancía a un proveedor sin permiso.	Llamado de atención escrita	Suspensión hasta por tres días	Suspensión hasta por ocho días
37. Entregar mercancía sin permiso y factura.	Llamado de atención escrita	Suspensión hasta por tres días	Suspensión hasta por ocho días
38. Otorgar créditos sin previo proceso de aprobación de los directivos.	Llamado de atención escrita	Suspensión hasta por tres días	Suspensión hasta por ocho días

39. No usar el uniforme y los implementos de seguridad en forma indicada.	Llamado de atención escrita	Suspensión hasta por tres días	Suspensión hasta por ocho días
40. No utilizar el teléfono de acuerdo a la labor desempeñada.	Llamado de atención escrita	Suspensión hasta por tres días	Suspensión hasta por ocho días
41. Llamar a larga distancia sin autorización	Llamado de atención escrita	Suspensión hasta por tres días	Suspensión hasta por ocho días
42. No informar a la oficina competente de la empresa por parte de los trabajadores, las nuevas direcciones cuando se presenten cambios en el domicilio de estos.	Llamado de atención escrita	Suspensión de un día	Suspensión hasta por tres días
43. pronunciar expresiones vulgares o deshonestas en el lugar de trabajo e irrespetar en cualquier forma a sus superiores, compañeros de trabajo, o clientes y/o usuarios de la empresa.	Llamado de atención escrita	Suspensión hasta por tres días	Suspensión hasta por ocho días
44. Utilizar más del tiempo estrictamente necesario para las consultas a EPS, o para atender a las causas de permisos o licencias.	Llamado de atención escrita	Suspensión de un día	Suspensión hasta por tres días
45. No presentar las incapacidades para trabajar así sea de un día (1) de los primeros tres (3) días de ocurrida éstas. Las incapacidades deben ser emitidas por el sistema general de seguridad social para ser admitidas por la empresa.	Llamado de atención escrita	Suspensión de un día	Suspensión hasta por tres días

Artículo 18°. La acumulación de faltas da causa para expulsión justificada de la empresa.

Artículo 19°. Las faltas que no contemplan sanción en la tabla antedicha, es porque la junta directiva de la empresa, o en su defecto los directivos de la empresa analizaran el caso y aplicaran la sanción dentro de la ley y los estatutos.

Código CIU

A: Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura.

1: Agricultura, Ganadería, Caza y Actividades de Servicios Conexas.

12: Producción Específicamente Pecuaria.

121: Cría Especializada de Ganado Vacuno.

Cámara de comercio

Cuadro 5. Certificado de existencia y representación legal.

CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLIN
ABURRA SUR
DICIEMBRE 19 DE 2014 HORA: 11:40:27
02NA8060905003PAV1124 HOJA: 001

CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACIÓN LEGAL O INSCRIPCIÓN DE DOCUMENTOS.

LA CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLIN, CON FUNDAMENTO EN LAS MATRICULAS E INSCRIPCIONES DEL REGISTRO MERCANTIL,

CERTIFICA:

NOMBRE :. LA SOCIEDAD PRODUCCIÓN INTEGRAL DE GANADO LECHERO "PRIGAL LIMITADA"

NIT. : 860514173- 2

DOMICILIO: MEDELLN

CERTIFICA

MATRICULA NO. 01130910

CERTIFICA

CONSTITUCIÓN: QUE POR ESCRITURA PUBLICA NO. 777 DE NOTARIA 14 DE MEDELLIN. DEL 12 DE NOVIEMBRE DE 2014, INSCRITA EL 20 DE NOVIEMBRE DE 2014 BAJO EL NUMERO 00796602 DEL LIBRO IX, SE CONSTITUYO LA SOCIEDAD COMERCIAL DENOMINADA: LA SOCIEDAD PRODUCCIÓN INTEGRAL DE GANADO LECHERO "PRIGAL & CIA"

CERTIFICA:

VIGENCIA: QUE LA SOCIEDAD NO SE HALLA DISUELTA. DURACIÓN HASTA EL 12 DE DICIEMBRE DE 2025.

CERTIFICA:
OBJETO SOCIAL:

EL LEVANTE Y CRÍA DE GANADO LECHERO DE CALIDAD, A TRAVÉS DE UN APROVECHAMIENTO INTEGRAL DE LOS RECURSOS NUTRICIONALES QUE PERMITAN OBTENER GANADO DE CALIDAD EN SU PRODUCCIÓN Y PRODUCTIVIDAD. IGUALMENTE TENDRÁ COMO OBJETO EL LEVANTE Y CRÍA DE GANADO LECHERO PROPIO O DE TERCEROS.

CERTIFICA:
JUAN JOSE GOMEZ TAMAYO C.c 1039451424 100%

CERTIFICA:
** NOMBRAMIENTO JUNTA DIRECTIVA **
QUE POR ACTA NO. 2 DE LA JUNTA DE SOCIOS DEL 4 DE DICIEMBRE DE 2014, INSCRITA EL 20 DE NOVIEMBRE DE 2014 BAJO EL NUMERO 00901194 DEL LIBRO IX, FUE(ON) NOMBRADO(S):

NOMBRE IDENTIFICACIÓN
JUAN JOSE GOMEZ TAMAYO C.c 1039451424 SABANETA

CERTIFICA:
REPRESENTACIÓN LEGAL: LA SOCIEDAD TENDRÁ UN GERENTE QUE PODRÁ SER O NO MIEMBRO DE LA JUNTA DIRECTIVA, CON -UN SUPLENTE QUE REEMPLAZARA AL PRINCIPAL, EN SUS FALTAS ACCIDENTALES, TEMPORALES O ABSOLUTAS.

CERTIFICA
** NOMBRAMIENTOS **
QUE POR ACTA NO. 2 DE LA JUNTA DE SOCIOS DEL 4 DE DICIEMBRE DE 2014, INSCRITA EL 20 DE NOVIEMBRE DE 2014 BAJO EL NUMERO 00901194 DEL LIBRO IX, FUE(ON) NOMBRADO(S):

NOMBRE IDENTIFICACIÓN
REPRESENTANTE LEGAL
JUAN JOSE GOMEZ TAMAYO C.c 1039451424

CERTIFICA:
FACULTADES DEL REPRESENTANTE LEGAL: EL GERENTE, O QUIEN HAGA SUS VECES ES EL REPRESENTANTE LEGAL DE LA SOCIEDAD PARA TODOS LOS EFECTOS. EL GERENTE PODRÁ EJERCER TODAS LAS FUNCIONES PROPIAS DE LA NATURALEZA DE SU CARGO, Y EN ESPECIAL, LAS SIGUIENTES: 1 .-REPRESENTAR A LA SOCIEDAD ANTE LOS SOCIOS, ANTE TERCEROS Y ANTE TODA CLASE DE AUTORIDADES DEL ORDEN ADMINISTRATIVO Y JURISDICCIONAL. 2. EJECUTAR TODOS LOS ACTOS U OPERACIONES CORRESPONDIENTES AL OBJETO SOCIAL,- DE CONFORMIDAD CON LO PREVISTO EN LAS LEYES Y EN ESTOS ESTATUTOS;;Y PARA ELLO CELEBRAR TODO LOS ACTOS O CONTRATOS QUE FUEREN NECESARIOS PARA DESARROLLAR EL OBJETO SOCIAL. 3. AUTORIZAR CON: SU FIRMA TODOS LOS DOCUMENTOS PÚBLICOS O PRIVADOS QUE DEBAN OTORGARSE EN DESARROLLO 1)K LAS ACTIVIDADES SOCIALES O EN INTERÉS DE LA SOCIEDAD. 4. PRESENTAR A LA ASAMBLEA GENERAL EN SUS REUNIONES ORDINARIAS, UN INVENTARIO Y UN BALANCE DE FIN DE EJERCICIO, - JUNTO CON UNO SOBRE LA

SITUACIÓN DE LA SOCIEDAD, EN DETALLE CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS Y UN PROYECTO DE UTILIDADES OBTENIDAS. 5.- NOMBRAR Y REMOVER LOS CARGOS CUYO NOMBRAMIENTO Y REMOCIÓN LE DELEGUE LA JUNTA DIRECTIVA. 6 - TOMAR TODAS LAS MEDIDAS QUE RECLAME LA CONSERVACIÓN DE LOS BIENES SOCIALES, VIGILAR LA ACTIVIDAD DE LOS EMPLEADOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA SOCIEDAD E IMPARTIRLES LAS ORDENES--E----INSTRUCCIONES -QUE EXIJA LA BUENA MARCHA DE LA 'COMPAÑÍA 7. CONVOCAR LA ASAMBLEA GENERAL A REUNIONES EXTRAORDINARIAS CUANDO LO JUZGUE CONVENIENTE O NECESARIO Y HACER LAS CONVOCATORIAS DEL CASO CUANDO LO ORDENEN LOS ESTATUTOS, LA JUNTA DIRECTIVA O EL REVISOR FISCAL DE LA SOCIEDAD. 8. CONVOCAR LA JUNTA DIRECTIVA CUANDO LO CONSIDERE NECESARIOS O CONVENIENTE Y MANTENERLA INFORMADA DEL CURSO DE LOS NEGOCIOS SOCIALES. 9. CUMPLIR LAS ORDENES E INSTRUCCIONES QUE LE IMPARTAN LA ASAMBLEA GENERAL O LA JUNTA DIRECTIVA. 10.- CUMPLIR O HACER QUE SE CUMPLAN OPORTUNAMENTE TODOS LOS REQUISITOS O EXIGENCIAS LEGALES QUE SE RELACIONEN CON EL FUNCIONAMIENTO DE ACTIVIDADES DE LA SOCIEDAD. 11.- EL PRESIDENTE DEBERÁ OBTENER AUTORIZACIÓN DE LA JUNTA DIRECTIVA PARA TODO ACTO O CONTRATO QUE EXCEDA EN SU CUANTÍA DEL CINCUENTA POR CIENTO (50%) DEL CAPITAL PAGADO QUE TUVIERE LA SOCIEDAD.

CERTIFICA:

** REVISOR FISCAL: **

QUE POR ACTA NO. 2 DE LA JUNTA DE SOCIOS DEL 4 DE DICIEMBRE DE 2014, INSCRITA EL 20 DE NOVIEMBRE DE 2014 BAJO EL NUMERO 00901194 DEL LIBRO IX, FUE(RON) NOMBRADO(S):

NOMBRE IDENTIFICACIÓN

REVISOR FISCAL

RODRÍGUEZ RAMÍREZ GUILLERMO ENRIQUE C.C.00017080071

CERTIFICA:

DIRECCIÓN DE NOTIFICACIÓN JUDICIAL: CARRERA 84 B N° 15 A 95

MUNICIPIO: MEDELLIN.

DIRECCIÓN COMERCIAL: CARRERA 84 B N° 15 A 95

MUNICIPIO: MEDELLIN

E-MAIL: GOMEZ061@GMAIL.COM

CERTIFICA:

QUE NO FIGURAN INSCRIPCIONES ANTERIORES A LA FECHA DEL PRESENTE CERTIFICADO, QUE MODIFIQUEN TOTAL O PARCIALMENTE SU CONTENIDO.

DE CONFORMIDAD CON LO CONCEPTUADO POR LA SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO, LOS ACTOS DE REGISTRO AQUÍ CERTIFICADOS QUEDAN EN FIRME CINCO (5) DÍAS HÁBILES DESPUÉS DE LA FECHA DE PUBLICACIÓN EN EL BOLETÍN DEL REGISTRO DE LA CORRESPONDIENTE SIEMPRE QUE NO SEAN OBJETO DE RECURSOS EN LA VÍA GUBERNATIVA.

EL SECRETARIO DE LA CÁMARA DE COMERCIO.

** VALOR**

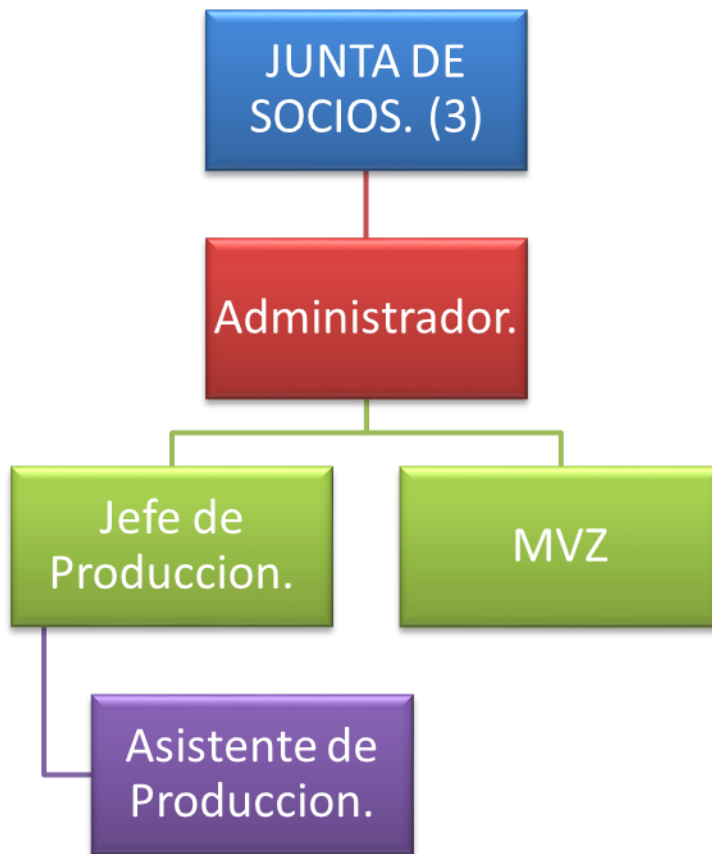
ESTE CERTIFICADO TIENE UN COSTO DE \$ 2,700.00

DE CONFORMIDAD CON EL DECRETO 2150 DE 1995 Y LA AUTORIZACIÓN IMPARTIDA POR LA SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO, MEDIANTE EL OFICIO DEL

18 DE NOVIEMBRE DE 1996, LA FIRMA MECÁNICA QUE APARECE A CONTINUACIÓN TIENE PLENA VALIDEZ PARA TODOS LOS EFECTOS LEGALES.

Gestión Humana

Para nuestra empresa, el tipo de estructura es de carácter funcional, se hace más sencillo organizar y coordinar las actividades diarias de la finca según la especialidad de los operarios, el médico veterinario y zootecnista, será quien estará a cargo de manejar a los operarios pero su servicio está determinado por visitas. El administrador se encargara de la parte financiera y contable de la empresa. La ventaja de este tipo de estructura radica en la coordinación entre diferentes funciones y todos se hacen responsables por los resultados de la empresa. Existen dos empleados que apoyan el trabajo del administrador y el veterinario(a) zootecnista estos son secretario (a) y agrónomo (a).

Figura 9. Organigrama

Perfiles

Cuadro 6. Perfil del administrador

NOMBRE DEL CARGO: Administrador (a) (3)
FUNCIÓNES: Manejar finanzas, representar legalmente la empresa y generar proyecto para dar a conocer la empresa.
CONOCIMIENTOS: Sector Agropecuario y Sector Lechero.
FORMACION: Título profesional en administración de empresas.
EXPERIENCIA: Mínimo 1 año de experiencia en administración y mínimo 1 año de experiencia en manejo de granjas y fincas lecheras.
COMPETENCIAS: Alta capacidad de liderazgo y comunicación.
JEFE INMEDIATO: -----
SALARIO: 1.600.000 + porcentaje de utilidad.

Cuadro 7. Perfil Veterinario Zootecnista.

NOMBRE DEL CARGO: Veterinario Zootecnista.
FUNCIÓNES: Es el encargado de manejar la parte productiva y sanitaria de las terneras. Hacer las visitas y el asesoramiento a la finca de los clientes, balancear las dietas de las terneras y novillas, plantear y seguir un esquema de inmunoprofilaxias, topizar, inseminar, palpar, atender los partos de las novillas.
CONOCIMIENTOS: Alimentación, inseminación, formulación de medicamento y reproducción.
FORMACION: Título profesional en veterinaria y zootecnia,
EXPERIENCIA: Mínimo dos años.
COMPETENCIAS: Alta capacidad de liderazgo y comunicación.
JEFE INMEDIATO: Administrador.
SALARIO: 150.000 por visita.

Cuadro 8. Perfil Jefe de Producción

NOMBRE DEL CARGO: Jefe de Producción.
FUNCIÓNES: Es el encargado de brindarle el alimento a los animales según las especificaciones del médico veterinario y zootecnista. Estará a cargo del cuidado y bienestar de los animales.
CONOCIMIENTOS: Formulación de dietas y alimentación en novillas y gestantes.
FORMACION: Se va a capacitar en sanidad animal y buenas prácticas.
EXPERIENCIA: Manejo de bovinos mínimo 1 año
COMPETENCIAS: Responsable y puntual.
JEFE INMEDIATO: Zootecnista.
SALARIO: 966.900 más prestaciones.

Cuadro 9. Perfil Asistente de Producción.

NOMBRE DEL CARGO: Asistente de Producción.
FUNCIÓNES: Producir alimento. Fumigar, abonar, cortar pasto, picar pasto. También estará encargado del mantenimiento de las instalaciones y la infraestructura.
CONOCIMIENTOS: Pasturas aptas para el tipo de producción de la empresa.
FORMACION: Técnico en manejo de pastos y forrajes.
EXPERIENCIA: Manejo de bovinos mínimo 1 año.
COMPETENCIAS: Responsable y Ordenado.
JEFE INMEDIATO: Jefe de Producción.
SALARIO: 644.600 más prestaciones.

Plan Operativo

Cronograma de actividades

Cuadro 10. Cronograma de actividades año1

AÑO 1: Inicio del Proyecto.		
ACTIVIDAD	DURACION	COSTO TOTAL
Firma Contrato de Arriendo Terreno.	1 semana.	-----
Compra del Vehículo.	1 semana.	40.000.000
Compra del Tráiler.	1 semana.	2.500.000
Contratación de Personal.	1 mes.	-----
Compra de Equipos.	1 día.	4.000.000
Adecuación del Terreno.	2 meses.	2.000.000
Publicidad.	3 meses.	3.000.000
Compra Artículos de Oficina.	1 día.	3.000.000
Compra Dotación de Personal.	1 día.	1.200.000
Inscripción en Cámara de Comercio.	1 mes y medio.	500.000
Inducción a Personal.	1 semana.	300.000
Contratación de Servicios Públicos.	1 semana.	-----

Cuadro 11. Cronograma de actividades años siguientes

Cronograma de actividades años siguientes		
ACTIVIDAD	DURACION	COSTO TOTAL.
Recogida de las Novillas.	1 día.	65.000
Vacunación.	1 día.	1.500 dosis / animal
Desparasitación.	1 día.	5.000 dosis / animal
Alimentación.	1 día.	1, 198,950 / novilla
Topizada.	1 día.	20.000 / animal
Jornadas de Inseminación.	1 día.	40.000 / pajilla
Jornadas de Palpación.	1 día.	-----

Impactos

Impacto regional

Nuestro impacto en la zona norte se va a ver reflejado que en las instalación de PRIGAL & CIA hayan pasado 129 animales año, teniendo en cuenta solo el primer año de productividad. De este modo aumentar en la producción de leche y luego de un levante de calidad, eficiente y sostenible de animales en el municipio de San Pedro de los Milagros.

Impacto social

En PRIGAL & CIA el personal de producción será personas socialmente vulnerables, lo que dará mejor calidad de vida y oportunidad de trabajo digno a estas personas y su familia.

Impacto ambiental

Con la implementación de un programa silvopastoril, con barreras vivas que al mismo tiempo aportan proteína al ganado y la implementación de método orgánicos de manejo de praderas y desechos, protección de microcuencas de aguas, reforestación con siembra de árboles nativos y protección de fauna y flora.

Inversión requerida

\$ 130.000.000 de los cual \$ 115.000.000 son del fondo emprender y \$ 15.000.000 aportados por los socios.

Conclusiones

- La creación de empresa es un proceso complejo, el cual involucra aspectos matemáticos, financieros y administrativos, los cuales se deben trabajar conjuntamente para lograr crear una empresa seria y sólida, con sustentos económicos y posibilidades de crecimiento.
- Para crear una empresa y que esta tenga éxito en el mercado, es necesario tener en cuenta los aspectos y las características del producto, las posibilidades que éste tiene en el mercado, y las opciones que se pueden crear para lograr que éste entre al medio y pueda ser comercializado exitosamente.
- Para crear una empresa exitosa se debe pensar en un producto que sea comercial dentro del mercado actual, para así lograr llegar a tener éxito y poder obtener ganancias.
- Toda empresa debe tener un manual de normas para los empleados, ya que estos son los que conforman la empresa, y por esta razón se deben tener unas normas, tanto de vinculación como de convivencia, con el fin de lograr un ambiente sano y que los empleados sean personas buenas y trabajadores que ayuden a que la empresa crezca y se proyecte hacia el futuro.
- Toda empresa debe tener una misión, una visión, un objetivo general y unos objetivos específicos; los cuales orienten la empresa y definan su naturaleza y su campo de acción dentro del mercado; Así, ésta empezará con unas bases sólidas para iniciarse como empresa.

- Para la creación de una empresa, es fundamental tener claro que es y como es el producto que se va a ofrecer, teniendo en cuenta sus características y sus ofertas en el mercado.
- El manejo del personal requiere de capacitación y de buen trato con éstos, para así lograr que ellos se apropien de la empresa y tengan un sentido de pertenencia que haga que se comprometan a realizar correctamente sus labores y a velar por el buen funcionamiento y el crecimiento de la empresa.
- Para realizar un buen proceso de creación de empresa es muy necesario y fundamental un compromiso con la causa, ganas de trabajar y sentido de pertenencia, pues es un trabajo complejo que requiere tiempo y muchos conocimientos en las diferentes áreas, por lo cual se debe comprometer y trabajar duro, para así lograr el objetivo, y lograr crear una empresa sólida y un producto de excelente calidad que tenga campo para competir en el mercado nacional y/o internacional.

Referencias

Castañola, Marcelo. (2015). *Cría y recría de vaquillas y efectos en parámetros reproductivos futuros*. Recuperado de:

[//www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB4QFjAAahUKEwjwp9e3487IAhXGkA0KHRZcCeE&url=http%3A%2F%2Fwww.uchile.cl%2Fdocumentos%2Fcria-y-recria-de-vaquillas-y-efectos-en-parametros-productivos-futuros_58311_4.pdf&usg=AFQjCNEwa1ZAH7sQf4skHGojm5usV0tOIQ&sig2=HOggvtP-K_S6cvCpdq0Xgg](http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB4QFjAAahUKEwjwp9e3487IAhXGkA0KHRZcCeE&url=http%3A%2F%2Fwww.uchile.cl%2Fdocumentos%2Fcria-y-recria-de-vaquillas-y-efectos-en-parametros-productivos-futuros_58311_4.pdf&usg=AFQjCNEwa1ZAH7sQf4skHGojm5usV0tOIQ&sig2=HOggvtP-K_S6cvCpdq0Xgg)

Consejo Nacional de Política Económica y Social (Conpes). (2010). *Documento 3675 _Departamento Nacional de Planeación. Política general para mejorar la competitividad del sector lácteo Colombiano*. Recuperado de: <http://www.ica.gov.co/getattachment/f74ec780-6456-431d-b292-0aff856388d9/2010cp3675.aspx>

Consejo Nacional Lácteo (CNL). (2011). *Propuesta de valor cadena láctea Colombiana*. Colombia. Recuperado de: http://www.cnl.org.co/index.php?option=com_content&view=article&id=20:quienes-somos&catid=22&Itemid=115

Consejo Nacional Lácteo. (2014). *Qué es el consejo Nacional Lácteo*. Recuperado de: http://www.cnl.org.co/index.php?option=com_content&view=article&id=20:quienes-somos&catid=22&Itemid=115

Contexto Ganadero. (2014). *Mejora el panorama de vías terciarias del país*. Recuperado de: <http://www.contextoganadero.com/regiones/mejora-el-panorama-de-algunas-vias-terciarias-en-el-pais>

Federación Colombiana de Ganaderos (Fedegan). (2010). *Planeación estratégica y mercadeo agropecuario*. Recuperado de: <http://www.fedegan.org.co/tsala-de-prensa/actualidad-ganadera>

Ferrari, Oscar. (2014). *Recría: una actividad que recobra importancia*. Recuperado de: <http://www.difusionganadera.com/web/wp284/wp-content/uploads/recria.pdf>

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. *Observatorio Agrocadenas Colombia. (2005). Documento de Trabajo No. 74. La cadena de lácteos en Colombia una mirada global de su estructura y dinámica 1991-2005*. Recuperado de: http://www.agronet.gov.co/www/docs_agronet/2005112162250_caracterizacion_lacteos.pdf

We forum. (2015) *The Global Competitiveness Report 2014 – 2015*. Recuperado de <http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2014-2015>

Apéndice

Apéndice A. Cría y recría de vaquillas y efectos en parámetros reproductivos futuros

**Marcelo Castagnola Y., M.V.
Jefe Línea Ganadería
Veterquímica S.A.**

El reemplazo de vaquillas representa el futuro productivo del plantel lechero, por tal motivo es necesario un adecuado manejo y nutrición para proveer un adecuado número de vaquillas sanas y genéticamente superiores. Sobretudo considerando que aproximadamente el 30% del rebaño debe ser reemplazado anualmente.

Las vaquillas representan una enorme inversión en los predios lecheros, por lo tanto la meta es lograr el desarrollo suficiente para tener partos a los 24 meses de edad.

Para esto, cobran importancia parámetros nutricionales, genéticos y de manejo en general, el involucrarse en el manejo de las vaquillas debe ser una prioridad con la finalidad de optimizar el potencial productivo. Esta fase representa aproximadamente el 20% de los costos totales del predio y dada su baja tecnificación las posibilidades de retorno económico a la inversión son los mayores.

El cuidado del ternero debe iniciarse con la vaca en el parto incluyendo adecuados niveles de energía y proteína en sus dietas, que aseguran un correcto desarrollo del feto y una buena lactancia. Así mismo el incluir hasta el 1% del peso vivo en concentrados los 20 días antes del parto permite la adaptación ruminal a la dieta que la vaca recibirá inmediatamente post parto. Si en la dieta inicial de lactancia se utilizarán alimentos fermentados (ensilajes) también es recomendada su inclusión en bajos volúmenes en el parto.

El momento del parto debe ser enfocado desde dos puntos de vista, como el inicio de una nueva lactancia y como el nacimiento de una potencial vaquilla de reemplazo. Para su máximo cuidado es de suma importancia el ofrecer el calostro al ternero lo antes posible después del nacimiento pues la absorción de inmunoglobulinas a las 12 horas post parto ya está notablemente disminuida y casi nula a las 24 horas. Por tales motivos la primera alimentación del ternero debe ser antes de las 4 horas con al menos 2 litros de calostro y 4 litros durante las primeras 24 horas. Secundariamente el calostro posee un importante efecto laxante que estimula la eliminación del meconio.

Debe considerarse que las primeras eyecciones de calostro son las más ricas en inmunoglobulinas y que una vaca en promedio produce 75 litros de este, por lo que las alternativas de conservación deben ser evaluadas

Entre las alternativas nutricionales de las terneras, se cuenta con:

- a) **Leche entera:** Sin dudas representa un elevado costo que cuestiona su real utilización, no obstante, varios autores mencionan la posibilidad de alimentar una vez al día en cantidades equivalentes al 8 a 10% del peso de la ternera al nacimiento, sin obtener resultados significativos al comparar con aquellas terneras que fueron alimentadas 2 veces al día. Dentro de la leche entera, esta la posibilidad de la utilización de leche proveniente de vacas mastíticas. Si bien es posible que al momento del destete no sean evidentes diferencias de desarrollo corporal, alzada o peso, si representan un riesgo al ser suministrada a posibles vaquillas de reemplazo, pues muy probablemente habrán trazas de antibióticos que generarán distintos grados de resistencia para futuros tratamientos. Por otra parte se incrementa el riesgo de contaminación directa de pezones al mantenerse el reflejo de succión entre las terneras (terneras recibiendo leche mastítica deben ser separadas de otras terneras) pudiendo producirse casos de mastitis al inicio de la lactancia del primer parto. En relación a sus características nutricionales, los niveles de caseína (deseada proteína de la leche) son considerablemente menores, tal como la concentración de lactosa y grasa. La utilización de este tipo de leche esta absolutamente contraindicada en terneros de menos de dos días.
- b) **Sustituto Lácteo:** Aquellos de buena calidad ofrecerán buenos resultados y posiblemente sean mas económicos que la leche entera. Sin embargo la mayoría de los sustitutos lacteos contienen menos grasa y por lo tanto menos energía que la leche entera una vez mezclado. Idealmente deben contener un mínimo de 22% de proteína y 12% de grasa. Debe considerarse la fuente de proteína contenida siendo caseína la ideal.

La oferta del concentrado de iniciación a los 2 o 3 días de edad, si bien su consumo es bajo, ayuda a cubrir requerimientos nutricionales y a diferencia de la leche estimula el desarrollo precoz del rumen, establecimiento de la flora bacteriana y mayor crecimiento de papilas ruminales preparando al ternero para el momento del destete. Dentro de sus características debe tener una excelente palatabilidad, la composición de los granos debe ser en distintas presentaciones y una concentración de proteína entre un 16% y 17%. Con la idea de estimular su consumo y evitar la posible descomposición, se recomienda un suministro diario.

Inicialmente los consumos serán bastante bajos, sin embargo a los 60 días debemos conseguir un consumo ideal de 2 kg por animal al día, lo que nos permitirá minimizar el estrés nutricional del destete. Respecto a la incorporación de fibra se recomienda la inclusión desde los 30 días de edad, tal como en el caso anterior los consumos iniciales serán bajos, pero este ingrediente será un aporte para la adaptación ruminal necesaria para el destete.

El destete normalmente es realizado alrededor de los 60 días, para ello varios criterios deben ser considerados, dentro de estos esta el peso y estado sanitario, pero el fundamental es su capacidad de consumo de materia seca, donde al menos debe llegar a los 1,5 kg/día de concentrado.

Dentro de los primeros 14 meses la tasa de crecimiento promedio de una vaquilla Holstein debe bordear los 770 gr por día, lo que nos permitirá llegar a esta edad con un peso vivo de 360 kg y por lo tanto estar apta para su primer encaste. Si estos valores no son logrados el proceso se alargara y los costos de cria y recría de vaquillas se incrementan. Cabe destacar que para conseguir estas tasas de crecimiento es necesaria la incorporación de concentrados, un adecuado manejo sanitario (vacunaciones y desparasitaciones) y es recomendable la consideración de aditivos nutricionales tales como ionóforos y levaduras, que han demostrado incrementos en las ganancias diarias de peso.

El crecimiento retardado de vaquillas tiene un efecto directo en la vida productiva de la futura vaca lechera, reduciendo su longevidad en varios grados dependiendo de la subalimentación sufrida. Por otra parte, la sobre alimentación de vaquillas tampoco es recomendable, pues ganancias diarias de peso sobre 1 kg por día presentan reducción en la producción de leche y la longevidad de la vaca, además de incrementar el riesgo de sufrir enfermedades metabólicas al momento del parto. Dietas con altos tenores energéticos en vaquillas prepúberes exacerban el depósito de grasa en la glándula mamaria, reemplazando células alveolares productoras de leche, por lo que el potencial productivo de la vaquilla se ve deteriorado sin posibilidades de recuperación (el exceso de energía en vaquillas post-púberes parece no presentar el mismo efecto).

Para la formulación de raciones en vaquillas es recomendable asumir un consumo medio de 1,6% del peso vivo en materia seca y un tenor proteico entre 16% y 18%.

El momento óptimo para el servicio dependerá de la eficiencia del programa de cría y recría, pues el tamaño y peso de la vaquilla son más importantes que la edad. Razas de alta desarrollo corporal como Holstein y Pardo Suiza a los 13 meses pueden alcanzar pesos de 340 kg pudiendo ser cubiertas e iniciar una lactancia sin efectos deletéreos en su futura producción. Sin embargo debe considerarse que durante la gestación su peso debe incrementarse entre 180 y 230 kg, 60 de los cuales corresponden al ternero, fluidos y membranas.

Tal como fue mencionado anteriormente el peso y la alzada son más importantes que la edad al hora de definir el momento del encaste. No obstante, esta última variable es muy poco utilizada siendo la con mayor correlación con el grado de desarrollo de la vaquilla, pues con el afán de conseguir un peso mínimo necesario para el encaste, es frecuente la incorporación de dietas excesivamente ricas en energía llevando a los animales a un alto peso pero sin un adecuado desarrollo corporal donde lo necesario son altos niveles proteicos.

En vaquillas Holstein una alzada de 1.25 a 1.30 mt es suficiente para determinar el momento del primer servicio sin afectar su futuro productivo.

Datos del control lechero oficial de EE.UU., señalan que los mejores parámetros productivos tanto en volumen de leche como en contenido de grasa se presentan en vacas cuyo parto ocurre a los 24 meses. Vacas que paren a los 21 meses presentan producciones disminuidas en un 10% aproximadamente en volumen y grasa. Valores similares se obtienen con vacas cuyo primer parto bordea los 35 meses. Sin embargo, es conveniente realizar un análisis de rentabilidades entre estos distintos grupos según los costos de crianza en cada predio. Así, vacas que llegan al parto entre 450 y 560 kg de peso, cada kg adicional se traduce en 4 kg de leche extra en la primera lactancia.

Una alternativa de evaluar el pick de lactancia de las vaquillas es que este debe promediar entre el 70 y 80% del pick de vacas de dos partos o mas. Así, si el pick de las vaquillas representa menos del 70% del de las vacas normalmente se debe a un problema de manejo en el lote de vaquillas, por el contrario si este es mayor a un 80% puede deberse a alteraciones en el manejo de la lactancia de vacas de mas de un parto.

Debemos considerar que estudios demuestran que el pick genético de vacas Holstein esta en aproximadamente 12.600 kg de leche por lo que las limitantes productivas normalmente son ambientales o nutricionales

La finalidad de la cría es producir vaquillas de reemplazo de alta performance al menor costo posible, para ello es recomendable considerar los siguientes puntos críticos del proceso:

1.- Definición de costos de los alimentos. Si bien no hay formulas simples o económicamente certeras para definir el costo de la crianza de vaquillas es recomendable determinarlas a las distintas unidades productivas que en el predio se midan, por ejemplo \$/kg producido, \$/día de crianza, \$/Lt producido, etc.

2.- Determinar sistemas de monitorización. Buenos programas de crianza de vaquillas necesariamente involucran buenos sistemas de monitoreo, comenzando necesariamente con registros simples y básicos como fecha de nacimiento, madre, toro, identificación, peso al nacimiento, etc. "variables que no se pueden medir no pueden ser monitorizadas".

3.- Evaluación de varianzas. Si bien son importantes los valores promedio de los parámetro productivos medidos, son incluso más significativos sus dispersiones o variabilidades, pues el éxito productivo de cada individuo depende de la genética y del ambiente y la variación genética dentro de un rebaño es escasa.

4.- Controlar costos de alimentación. Estos representan entre un 60 y 70% de los costos de la crianza. No obstante este control de costos no debe implicar

disminuciones en la performance del animal por lo que debemos entender su requerimientos nutricionales, no descuidar los aportes de proteína verdadera, ajustar dietas a cambios ambientales o climáticos y evitar condiciones corporales excesivas. En este ítem es considerable la inclusión de ionoforos y levaduras.

5.- *Descarte selectivo.* Frecuentemente son criadas vaquillas que tienen muy baja posibilidad de transformarse en una excelente vaca lechera. Por tales motivos puede ser prudente descartar aquellas vaquillas o temeras en que este riesgo sea evidente (diarreas, neumonías, free martin, etc.).

6.- *Desarrollar un equipo de manejo.* Puede ser el aspecto más importante para lograr un óptimo desarrollo de un programa de crianza de vaquillas. En este aspecto la capacitación y comunicación del personal es relevante.

Marcelo Castagnola Y., M.V.
Jefe Línea Ganadería
Veterquímica S.A.
Marcelo Castagnola Y., M.V.
Jefe Línea Ganadería
Veterquímica S.A.

Fuente: Castañola, Marcelo. (2015).

Apéndice B. Recría: una actividad que recobra importancia



Recría: una actividad que recobra importancia



Entre la cría y la invernada o terminación existe una etapa en la vida de los vacunos de difícil determinación que se denomina: recría.

Dichas etapas se diferencian por el cambio de peso, por el tipo y proporción de tejidos que se desarrollan y por modificaciones del metabolismo.

Si bien existe coincidencia en cuanto al momento en qué se inicia la recría, y éste es el destete o inmediatamente después de él, no son coincidentes las opiniones sobre el momento de su finalización.

Los criterios esgrimidos pueden ser la edad del animal, una fecha preestablecida o cuando llegan a un peso vivo determinado a partir del cual están en condiciones de ser sometidos a una dieta de terminación. Esta definición se adapta a los establecimientos de invernada, especialmente para los terneros machos.

En los establecimientos de cría, donde realizan la reposición de vientres con su propia producción, la recría comprende el período que va del destete de las terneras hasta que están en condiciones de ser entoradas, sobre todo cuando se realiza entore

precoz a los quince meses. Se considera como fin entonces, el comienzo de la pubertad.

El hecho de criar los animales en la forma más eficiente, determina claramente una reducción en la edad de entore o faena, y por lo tanto un aumento en la eficiencia global de producción, que se refleja en el mediano plazo en un mejor resultado económico del sistema.

En la Argentina, no existe la figura del criador a diferencia de los Estados Unidos, donde los stockers son los encargados de llevar a los animales destetados (240/250 kg de peso vivo) hasta los 400 kg para su terminación en feedlots.

Sistema tradicional de cría vs. Necesidades actuales

El peso tradicional de los destetes en el país era de 160 – 180 kg a los seis meses de edad promedio y recién ahí se iniciaba una etapa de cría en pastoreo directo para alcanzar los 300 kg aproximados, donde comenzaba la terminación. Esos 120 kg eran logrados con recursos forrajeros de pobre calidad nutricional, sufriendo los animales una restricción nutricional “natural” debido al déficit forrajero invernal y ganando kilos “baratos” con el aumento compensatorio primaveral. Esos novillos eran terminados con alrededor de 36 meses de edad. Un proceso similar realizaba los establecimientos que invernan novillos Holando Argentino (“overos”).

El primer paso en la eficientización de la invernada pastoril fue la terminación de los animales a los 22 – 24 meses, para lo cual fue necesario acortar el período de cría.

Actualmente en la Argentina, debido a la sequía o a la falta de liquidez financiera de los criadores, el peso promedio del destete descendió significativamente (entre 110 y 120 kg). Es casi habitual el destete precoz o anticipado.

La terminación a corral de vacunos destinados al consumo interno se ha incrementado de manera significativa en los últimos años, con respecto al engorde en pastoreo directo.

El peso de entrada mínimo a los feedlots para terminación ronda los 170 - 180 kg donde se les agrega entre 110 a 120 kg en alrededor de 80 a 100 días para venderlos con 280/300 kg. Si bien por sus características organolépticas es la carne requerida en los grandes centros de consumo, se desperdicia un potencial de incremento cárnico de más de 150 kg/cabeza.

La diferencia entre el peso de destete actual (alrededor de los 110 kg) hasta el peso de entrada a un feedlot para terminación se logra en un período de 70 a 80 días, con ganancias promedio que rondan los 900 gramos por cabeza y por día en corrales de recría o sobre recursos forrajeros de distinta calidad con o sin suplementación. En esta última situación el ritmo de ganancia sería de alrededor de los 600 gramos diarios y la duración del proceso de 4,5 a 5 meses aproximadamente. Si no se emplea suplementación, la ganancia es menor y el tiempo transcurrido mayor.

La liquidación de vientres por distintos motivos y la consiguiente disminución en el número de nacimientos torna inevitable el aumento del peso de faena para poder mantener el consumo de carne, al que están acostumbrados los argentinos.

Como la terminación es un proceso “caro”, se debe tratar de lograr la mayor cantidad de kilos en la etapa donde el vacuno consume menos kilos de alimento para

lograr un kilo de carne. Esto hace que sea cada vez más importante, la eficiencia en el proceso de recría.

¿Por qué es importante una buena recría?

Los diferentes órganos, tejidos y regiones anatómicas del vacuno, no crecen simultáneamente a la misma velocidad. Cada uno se caracteriza por una velocidad de crecimiento, que varía según la edad, en un orden definido: 1º Nervioso, 2º Óseo, 3º Muscular y 4º Graso.

Además, los nutrientes absorbidos durante la digestión, no se distribuyen de manera uniforme sino que se reparten siguiendo el mismo orden de prioridades.

Si hay suficiente cantidad de ellos, todas las partes serán abastecidas adecuadamente y se desarrollará en plenitud, la capacidad genética del animal.

Si se restringe la alimentación, dejará de crecer el tejido graso, mientras que el sistema nervioso, el tejido óseo y el tejido muscular continuarán creciendo. Si aumenta la restricción, no sólo no habrá crecimiento adiposo, sino que también se detendrá el crecimiento muscular. Si se profundiza la restricción, se catabolizará el tejido muscular (en especial, el del cuarto trasero).

El bache productivo forrajero invernal es un elemento determinante para que exista una restricción nutricional de manera “natural” al igual que las contingencias climáticas.

Las acciones antrópicas también producen restricción nutricional. Por ejemplo, el desbalance entre la carga y la receptividad del campo y el empleo, sin el control necesario, de la técnica de restricción nutricional y aumento compensatorio.

Los factores enunciados durante la recría afectan el desarrollo, velocidad de crecimiento y conformación de la res, de manera tal que ni siquiera una buena terminación puede corregir sus defectos estructurales. Al reanudarse la alimentación, el animal no producirá músculo, sino que cubrirá con grasa sus defectos de conformación.

Simultáneamente, el desarrollo de los vacunos se realiza siguiendo las denominadas ondas de crecimiento.

La primera onda se inicia desde el cerebro y sigue dos direcciones: hacia delante,

Responsabilizándose del aumento del tamaño de la cara del vacuno y hacia atrás, produciendo el desarrollo en largo del animal. La segunda onda comienza en la parte media de las cañas y produce el crecimiento en alto. La tercera onda, se caracteriza porque el cuarto trasero comienza a adquirir profundidad. Como en esta parte del animal se encuentran los cortes de mayor valor económico, es importante que la mayor masa muscular se concentre precisamente allí. Concluida esta tercera onda de crecimiento en forma adecuada, el animal se encuentra terminado.

Es imprescindible implementar una recría adecuada, ya que una res bien balanceada proviene de un animal bien criado.

El hecho de criar los animales en forma eficiente, determina una reducción en la edad de faena, una mejor calidad de res, y por lo tanto, un aumento en la eficiencia global de producción, que se refleja en un mejor resultado económico del sistema.

¿Cómo lograrlo?

Existen dos modalidades:

a) A campo, sobre recursos forrajeros de

b) En corrales de recría.

a) Es la forma tradicional en los planteos de invernada de base pastoril. La suplementación permite lograr aumentos de peso individual por la adición de nutrientes y por corregir características negativas de la dieta base y, por otra parte, posibilita aumentos de carga.

b) Una alternativa a la suplementación de terneros destetados en el período otoño – invernal es el encierre de éstos en corrales de recría y su terminación en pastoreo sobre pasturas consociadas en primavera.

La técnica consiste en encerrar al animal buscando como objetivo una recría sostenida. Hay que tener presente que en esta etapa no se busca maximizar la ganancia diaria, sino por el contrario generar en el animal la estructura necesaria para poder incorporarle más kilos en una segunda etapa, que sí será netamente de engorde.

Para clarificar el concepto: se debe ofrecer una dieta que genere ganancias de peso “óptimas”, las cuales no coinciden con las ganancias de peso “máximas”, que son las que permiten el máximo engorde y/o engrasamiento (terminación).

Si bien el manejo en este período de recría es similar a la etapa de engorde a corral, lo que cambia es el objetivo.

En el corral de recría, el animal crece dentro del corral, y al crecer deposita proporcionalmente más músculo que grasa en su composición corporal. Por el contrario, en el corral de terminación el ternero debe engrasarse, lo que implica que la grasa pasa a ser el principal constituyente de la ganancia de peso.

Por lo tanto, es necesario proporcionar al animal una dieta totalmente distinta a la requerida en la etapa de engorde. Es decir, una dieta que tenga entre un 15 y un 18% de proteína bruta (PB) y no más de 2,85 Mcal/kg de materia seca (MS) de energía metabolizable (EM), para lograr una ganancia no mayor a los 750 a 900 g/día.

Estas dietas deberán estar integradas por un alto porcentaje de fuentes proteicas (pellets de girasol, pellets de soja, afrechillo, gluten feed, malta, etc.), un alto porcentaje de fibra, sea a través de silaje de planta entera (maíz, sorgo, etc.) o heno (fardo o rollo).

Con una baja participación de fuentes energéticas, por ejemplo, grano de maíz, sorgo, cebada, trigo o avena, etc.

La ventaja que posee este planteo (realizar la recría a corral y la terminación a pasto), es que combina la baja producción de pasto invernal, con el período de encierre y con animales chicos, cuya demanda de consumo será menor y que poseen, además, una elevada eficiencia de conversión. Presentan también, un potencial de crecimiento difícil de alcanzar a pasto, en la época en que los terneros están encerrados. Animales de similares características y origen que en invierno lograban ganancias habituales de peso de 600 gramos diarios, cuando se los comparó con un lote encerrado de similares características, éstos engordaron 800 g/día (Pordomingo, A.).

Esta técnica, permite programar mejor la ganancia de peso de los terneros en momentos en que la misma es variable e impredecible en condiciones de pastoreo (desbalance nutricional del forraje-sobre todo con el pastoreo de verdes “aguachentos” en el otoño, y/o por la escasa producción de forraje invernal-). Debido a ello, las épocas más apropiadas para el comienzo de la práctica son el otoño y el

invierno, considerando las características en la primera estación y la limitada cantidad de forraje, en la segunda.

El encierre posibilita asegurar el resultado óptimo de la utilización del grano, comparando con la suplementación a campo que, aun cuando arroje resultados muy buenos en eficiencia de conversión, no garantiza las ganancias logradas en el corral.

Ante la falta de liquidez, ¿cómo implementar una recría rentable en un campo de cría? La principal desventaja de los corrales de recría, es el costo de la dieta, la necesidad de instalaciones adecuadas y la mayor dedicación para suministrarles la ración diaria. Ante esa situación, existen entre otras, dos alternativas:

1) Venta y capitalización de los terneros en el propio campo.

2) Recría mediante convenios con frigoríficos.

1) Cuando el criador tiene pasto y terneros pero necesita dinero, una posibilidad es venderle los animales a un invernador y cobrar los kilos de destete en la fecha de la operación.

Los terneros permanecen en el campo y luego de criarlos y engordarlos, al venderlos cobra un porcentaje de los kilos ganados (capitalización).

La ventaja para el criador es que si la primera venta es directa, no hay comisiones ni fletes.

2) Cuando el pasto es de menor calidad, el dueño cobra al destete, por ejemplo, 100 kg por ternero al precio de la categoría novillo de 460 kg de Liniers. El criador tiene el compromiso de entregarlos “encaminados” (recriados) a los 10 o 12 meses con 300 a 320 kg según el frigorífico, y en ese momento cobra la diferencia de kilogramos a

precio de la categoría novillo de 460 kg de Liniers. El novillito no debe estar gordo porque el frigorífico lo termina en feedlot.

Fuente: Ferrari, Oscar. (2014).