

1-1-2005

Plan estratégico para el matadero de Tauramena departamento de Casanare

Sandra Viviana Linares Piñeros
Universidad de La Salle, Bogotá

Teresa Velandia Becerra
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_agronegocios

Citación recomendada

Linares Piñeros, S. V., & Velandia Becerra, T. (2005). Plan estratégico para el matadero de Tauramena departamento de Casanare. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_agronegocios/27

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Agropecuarias at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Agronegocios by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MATADERO DE TAURAMENA
DEPARTAMENTO DE CASANARE**

**SANDRA VIVIANA LINARES PIÑEROS
TERESA VELANDIA BECERRA**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS
BOGOTA D.C.
2005**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MATADERO DE TAURAMENA
DEPARTAMENTO DE CASANARE**

**SANDRA VIVIANA LINARES PIÑEROS
TERESA VELANDIA BECERRA**

**Trabajo de Grado para optar al título de
Administrador de Empresas Agropecuarias**

**Ing. VICTOR MANUEL HERNÁNDEZ OLAVE
Director**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS
BOGOTA D.C.
2005**

DIRECTIVAS

RECTOR

Hermano FABIO GALLEGO ARIAS.
F.S.C.

VICERRECTOR ACADÉMICO

Hermano CARLOS GABRIEL GÓMEZ R.
F.S.C.

VICERRECTOR DE PROMOCIÓN

Hermano EDGAR FIGUEROA ABRAJIM
F.S.C.

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

Doctor MAURICIO FERNANDEZ FERNÁNDEZ

DECANO DE LA FACULTAD

Doctor HECTOR HORACIO MURCIA CABRA

Nota de aceptación.

Firma del Presidente del Jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

DEDICATORIA

A mis padres, hermanos y hermanas,
por su esfuerzo dedicación y apoyo incondicional.

A mi amado esposo,
por su solidaridad y sacrificio.

A mi hijo Tomás David,
por mostrarme su paciencia y amor con bellas
sonrisas, bostezos y guiños durante mis horas de estudio.

Teresa Velandia Becerra

A mis padres y hermanas,
quienes confiaron en mi y
me apoyaron para alcanzar esta meta.

A mi hijo Juan Sebastián,
quien con su amor, ternura e inquietudes me hizo
confiar en la vida y luchar para alcanzar mis objetivos.

Sandra Viviana Linares Piñeros

AGRADECIMIENTOS

Nuestros más sinceros agradecimientos, en primer lugar, a Dios Nuestro Señor, por permitirnos culminar con amor y constancia este trabajo de grado.

A la Universidad de La Salle como institución, al doctor Héctor Horacio Murcia Cabra Decano de la Facultad de Administración de Empresas Agropecuarias y a todos los profesores, por la noble misión que se han impuesto al formar profesionales en esta área tan importante para el país, para cada región del mismo, y para cada estudiante interesado en ahondar en esta materia.

A nuestro director de trabajo de grado, Ingeniero Víctor Manuel Hernández Olave, por sus enseñanzas, su dedicación y su mística.

A los directivos y funcionarios del Matadero de Tauramena por su colaboración en el suministro de la información necesaria para complementar la investigación.

A los investigadores que nos dieron las bases fundamentales del trabajo con sus excelentes trabajos y textos de estudio y a todas las personas que de una u otra manera hicieron posible la culminación del mismo.

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	12
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA	13
1.2 FORMULACION	14
1.3 OBJETIVOS	14
1.3.1 Objetivo general	14
1.3.2 Objetivos específicos	14
1.4 JUSTIFICACION	14
1.5 CONTEXTUALIZACION DEL MATADERO	15
1.5.1 Antecedentes	15
1.5.2 Historia	16
1.5.3 Secciones y equipos para el funcionamiento	17
1.5.4 Estructura orgánica	17
1.5.5 Articulación con el plan de desarrollo del municipio	18
2. MARCOS DE REFERENCIA	19
2.1 MARCO TEORICO	19
2.1.1 Creación del comité de plantación estratégica	22
2.1.2 Auditoria o sistema de control	23
2.1.3 Implementación de la cultura como empresa	23
2.1.4 Previsión de riesgos	24
2.1.5 Aspectos ambientales sanitarios	24
2.1.5.1 Control Sanitario	24
2.1.5.2 Inspección del personal	25
2.1.5.3 Inspección de las instalaciones y de la maquinaria	25
2.1.5.4 Inspección sanitaria de los animales y de la carne	25
2.1.5.5 Planeación y gestión ambiental	28
2.1.5.6 Política ambiental	29
2.1.5.7 Planeación ambiental	30
2.1.5.8 Elementos técnicos para el manejo ambiental en plantas de beneficio	31
2.1.5.9 Implementación y operación	32
2.1.5.10 Comunicación y divulgación	32
2.1.5.11 Verificación y acciones correctivas	33
2.1.5.12 Verificación por la gerencia	33
2.1.6 Mercadeo	33

2.1.6.1 Factores que determinan la calidad de la carne	34
2.2 MARCO CONCEPTUAL	35
2.3 MARCO LEGAL	40
3. DISEÑO METODOLOGICO BASICO	44
3.1 TECNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCION DE LA INFORMACIÓN	44
3.2 TECNICAS E INSTRUMENTOS PARA EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	44
3.3 DEFINICION DEL TIPO DE ESTUDIO	45
4. DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO	46
4.1 DEFINICION DEL HORIZONTE	46
4.2 PRINCIPIOS CORPORATIVOS	46
4.3 DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO	48
4.4 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	55
4.4.1 Visión	55
4.4.2 Misión	56
4.4.3 Objetivos estratégicos	56
4.5 PROYECCION ESTRATEGICA	57
4.5.1 Áreas estratégicas	57
4.5.2 Proyectos estratégicos	57
4.6 ALINEAMIENTO ESTRATEGICO	58
4.6.1 Visión compartida	59
4.6.2 Mapa estratégico	59
4.7 PLAN OPERATIVO	61
4.7.1 ESTRATEGIAS	62
4.7.2 PLANES DE ACCION	62
4.8 MONITORIA ESTRATEGICA	63
4.8.1 Índices de gestión	64
5. PROYECCIÓN FINANCIERA	67
5.1 VIABILIDAD	67
5.1.1 Técnicos	67
5.1.2 Económicos y financieros	67
5.1.3 Administrativos	67
5.1.4 Legales	67
5.2 RENTABILIDAD	67
5.2.1 Rentabilidad para el crecimiento	68
5.2.2 Reducción de costos	68

5.2.3 Utilización del capital	68
5.3 BENEFICIO SOCIAL	70
6. CONCLUSIONES	71
BIBLIOGRAFÍA	72
ANEXOS	73

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Impactos ambientales generales de los mataderos	27
Cuadro 2. Principios corporativos para el matadero de Tauramena	47
Cuadro 3. Análisis DOFA para matadero de Tauramena	49
Cuadro 4. Mapa estratégico para matadero de Tauramena	60
Cuadro 5. Modelo para elaborar planes de acción.	63
Cuadro 6. Modelo para monitoría estratégica.	65
Cuadro 7. Modelo para control de monitoría estratégica.	66

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Entrevista informativa de trabajo de grado	73
Anexo B. Foto petrolera	81
Anexo C. Foto ganadera	82
Anexo D. Foto agrícola	83
Anexo E. Convenios	84
Anexo F. Cuadro Fedegan	87
Anexo G. Ubicación geográfica municipio de Tauramena	89
Anexo H. Foto matadero de Tauramena	90
Anexo I. Plano arquitectónico matadero de Tauramena	92

INTRODUCCIÓN

El presente estudio está centrado en el interés de brindar un aporte al municipio de Tauramena (departamento de Casanare) y, específicamente al Matadero como empresa agropecuaria de carácter público que ofrece un servicio básico para el municipio. Su labor principal es el sacrificio y faenado de ganado para el consumo humano, cuyas prácticas tienen que ver necesariamente no sólo con la nutrición sino con la salud de los habitantes del municipio.

EL matadero tiene entre sus metas lograr su categorización como Clase II y ampliar sus servicios y cobertura hacia otras regiones del departamento, lo cual depende, en gran medida de que su administración se haga según las prácticas modernas y las metodologías relacionadas con el manejo adecuado de las empresas.

Dado que la presente investigación se refiere a la parte administrativa, especialmente, se consideró ventajoso implementar el método de planeación estratégica como herramienta de la Gerencia Estratégica que analiza la situación de la empresa, ubica una o más ventajas competitivas de la organización y formula las estrategias que permiten crear o preservar esas ventajas, sin desviar la misión, visión, objetivos y valores de la empresa, como pasos iniciales a tener en cuenta en la elaboración del plan estratégico.

Se diseña el diagnóstico estratégico con el análisis de la matriz DOFA, el cual permite conocer las debilidades y oportunidades que se relacionan con el comportamiento interno y las fortalezas y amenazas o condiciones externas de la empresa.

Como parte importante del plan estratégico se elabora el direccionamiento estratégico con la visión, misión, objetivos, valores corporativos, políticas para que sean tenidos en cuenta en todas las decisiones y a todos los niveles de la empresa.

Las entrevistas a funcionarios y directivos, así como la observación de los procedimientos y los documentos aportados se sumaron a las experiencias de otras empresas que han empleado la planeación estratégica con éxito.

Finalmente, se elaboran las estrategias que deben ser aplicadas en el Matadero de Tauramena para fortalecerse empresarialmente.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA

En Colombia de los 1.140 mataderos inscritos en el INVIMA, sólo unos 40 ó 50 llenan los requisitos exigidos por la ley. En el caso del matadero de Tauramena ubicado en la vereda Aceite Alto, Departamento de Casanare, con clasificación III, según el decreto 1036 de 1991 con una capacidad instalada para el sacrificio de 40 bovinos en un turno normal de ocho (8) horas; un (1) área administrativa y un (1) área operativa, se presenta una problemática que debe ser examinada a la luz de las normas vigentes y de las prácticas administrativas modernas con el fin de que adquiera condiciones de empresa y preste el beneficio esperado como tal, a la comunidad, a los ganaderos y, en general, al municipio y a la región. Además, reúna las condiciones para obtener la clasificación II, esto es, carne destinada a la comercialización nacional.

Así mismo debe formarse un recurso humano para que sea competente; maximizar el uso de los recursos técnicos existentes, como maquinaria y equipos que permitan realizar una labor acorde con los códigos sanitarios y ambientales vigentes que aseguren la calidad del producto cárnico.

El matadero de Tauramena es una empresa agropecuaria de carácter estatal cuyo objeto social es el sacrificio de ganado para el consumo humano. Su función administrativa tiene un doble compromiso: desempeñar con eficiencia y eficacia, las labores para la cual fue creada y lograr al máximo que éstas se ejerzan de acuerdo con las normas. Las consecuencias de una administración equivocada están en relación directa con la salud y la vida de los habitantes de Tauramena.

El presente estudio contempla el diseño de un plan estratégico que considere la visión, misión, objetivos, análisis de la situación y propuesta de mejoramiento con miras a elevar los niveles de eficiencia y eficacia para lograr mejores resultados en el manejo integral de esta empresa agropecuaria.

Del mismo modo, la Empresa podrá acceder a créditos con entidades especializadas para invertir en infraestructura e introducción de nuevas técnicas que permitan optimizar sus labores y por ende sus ingresos y rentabilidad.

El problema se centra en la administración inadecuada de los recursos de la Empresa y su incidencia en los resultados de la transformación del ganado bovino y porcino que se sacrifica en éste, así como las consecuencias que tiene este

manejo deficiente en varios sentidos como su clasificación; la falta de competitividad debido a las falencias que presenta la administración como directa responsable de la actividad general de la Empresa.

1.2 FORMULACIÓN

¿Cuales aspectos son importantes tener en cuenta en el diseño del plan estratégico para el matadero municipal de Tauramena, que conduzcan al mejoramiento del manejo administrativo de la Empresa?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Diseñar un plan estratégico para el matadero municipal de Tauramena que permita analizar la situación en que se encuentra, como fundamento para la formulación de estrategias para concretar y ejecutar proyectos que conduzcan al mejoramiento del manejo administrativo de la Empresa.

1.3.2 Objetivos específicos.

- Revisar las normas relacionadas con los requisitos de funcionamiento de Mataderos y determinar su aplicación.
- Hacer el diagnóstico completo de la situación actual del Matadero de Tauramena con el fin de precisar aquellos aspectos positivos y los que necesiten cambios fundamentales.
- Definir el direccionamiento estratégico que lleve a formular la visión, la misión y los principios corporativos del Matadero de Tauramena.
- Formular estrategias que permitan definir las líneas de acción que se propondrán a la gerencia.

1.4 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se realiza por varias razones significativas en diferentes aspectos: el Matadero de Tauramena es una empresa estatal y su funcionamiento concierne al municipio de su nombre y de la región que constituye su entorno como proyección de su mercado real y potencial.

El Matadero de Tauramena es una empresa agropecuaria dedicada al sacrificio de ganado para consumo humano, por tanto, debe reunir los requisitos que señalan las normas sobre su funcionamiento, pues de este cumplimiento depende la calidad de vida de la población y es apenas obvio que se conozcan y se utilicen las

herramientas que la administración moderna brinda para optimizar el desempeño de las empresas agropecuarias, independientemente de su tamaño y objeto social.

El diseño del Plan Estratégico que a realizar mediante este trabajo es una respuesta a las necesidades de tipo empresarial y falencias en la administración y operación de los recursos del Matadero de Tauramena. Es de esperarse que la ejecución de las estrategias propuestas redundará en beneficio del mismo Matadero como empresa, de la comunidad donde se ubica y de la región, por la proyección que se busca con el mercadeo de su portafolio de servicios.

Además, el hecho de haber elegido la profesión de Administradoras de Empresas Agropecuarias y que la investigación constituya parte de esta formación académica permite y obliga a ejercer por parte de las autoras del presente estudio una responsabilidad sobre el patrimonio tauramenero.

1.5 CONTEXTUALIZACION DEL MATADERO

1.5.1 Antecedentes. El municipio de Tauramena se localiza en la zona sur occidental del Departamento de Casanare; tiene una extensión aproximada de 3.290 kilómetros cuadrados que equivale al 7.4 por ciento del total del Departamento, cuya extensión es de 44.640 kilómetros cuadrados. Ambas entidades territoriales el municipio y el departamento se ubican en la región natural conocida como Orinoquia Colombiana que tiene una extensión de 254.445 Kilómetros cuadrados, equivalentes al 22.4 por ciento de la superficie nacional. Colombia cuenta con una extensión superficial de 1.138.338 kilómetros cuadrados. Su población es de aproximadamente de 16.586 habitantes.

El municipio de Tauramena geográficamente limita por el Norte con los municipios de Chámeza, Recetor y Aguazul; por el Este con los municipios de Aguazul y Maní; por el Sur con el departamento del Meta y por el Oeste con los municipios de Villanueva, Monterrey y parte del departamento de Boyacá. Su cabecera municipal se localiza a los 5.01´07´´ de latitud Norte , y 72.45´19´´ de longitud Oeste ¹

Su hidrografía está representada por los ríos Cusiana con una extensión de 365 kilómetros, Tua, Chitamena, Caja y un sinnúmero de corrientes menores; sus cuencas contienen una enorme riqueza agrícola y minera. El municipio tiene una variedad climática que va desde el cálido hasta el frío.

La base de su economía se concentra en tres importantes fuentes de riqueza: la explotación petrolera, la ganadería y la agricultura.

¹ Portafolio de Servicios e Inversiones de Tauramena. Alfonso Cárdenas Silva. Alcalde 2001-2003.

A partir de 1995 se da en la región el auge de la explotación petrolera que conlleva un repunte socioeconómico debido a que las regalías de esta actividad se destinan exclusivamente a la inversión social, a la infraestructura y al saneamiento ambiental (Anexo B).

La ganadería constituye el segundo renglón en la economía. Existen proyectos importantes del municipio y del departamento para su continuo desarrollo como también para el fomento del establecimiento y mejoramiento de praderas para la alimentación del ganado. Cuenta con dos centros experimentales donde se enseña a manejar tecnologías que puedan aplicar los ganaderos de la región (Anexo C).

La agricultura se caracteriza por el cultivo de gran variedad de productos como arroz, piña, cítricos, yuca, palma africana, plátano, café, caña de azúcar (Anexo D).

1.5.2 Historia. El proyecto surgió hace aproximadamente nueve años de la misma necesidad que tenían los productores ganaderos y los expendedores de carnes de la región, de contar con un matadero tecnificado, que se alejará de las viejas prácticas de sacrificio de animales en el piso, bajo condiciones poco higiénicas y, por lo demás, nada competitivas en términos de mercado. Fue así que el municipio empezó la construcción de la planta de beneficio animal, la cual se puso en marcha el 23 de noviembre de 1998, según resolución No. 0660 por medio de la cual se concede licencia ambiental para la operación de un matadero. La inversión inicial fue de unos mil quinientos millones (\$ 1.500.000.000), más doscientos millones (\$200.000.000) que donó la British Petroleum BP para inversión en equipos. Cuenta con un terreno de 30.000 metros cuadrados, ubicado a un (1) kilómetro del casco urbano.

En el año 2002 se reunieron 10 ganaderos de la región en una sociedad llamada FRIGOCAR LTDA, tomaron en arriendo el matadero. Esta administración duró aproximadamente dos años y medio y a partir de esa fecha el municipio retomó la administración, por medio del Fondo de Fomento Agropecuario de Tauramena (FOFATA).

El matadero tiene una capacidad de sacrificio de cuarenta (40) bovinos y treinta (30) porcinos en un turno normal de ocho (8) horas y cuenta con la siguiente infraestructura².

² Resolución No. 0660 de 1998 emanada de la Corporación Autónoma Regional de la Orinoquia – Corporinoquia.

1.5.3 Secciones y equipos para el funcionamiento

- **Áreas de protección externa**
 - Prados y cercas vivas
 - Vía para el descargue de los animales independiente bovinos y porcinos.
 - Vía para el cargue de carne y vísceras.
 - Acceso directo para la entrega de curtiembres.
 - Patio de maniobras
 - Parqueaderos
 - Zonas verdes

- **Áreas sanitarias y accesorios para el sacrificio**
 - Zona de corrales y sus respectivos desembarcaderos y plataformas de observación.
 - Zona de corrales de sacrificio.
 - Sala de sacrificio.
 - Trampa de aturdimiento.
 - Sala de oreo.
 - Sala de cuarteo y deshuse.
 - Áreas de manejo ambiental.
 - Tratamiento de aguas residuales domesticas.
 - Recolección y almacenamiento temporal de estiércol y sangre.
 - Almacenamiento temporal de residuos sólidos.
 - Incinerador³

- **Áreas de oficina administrativa y de inspección**

Son espacios dentro de la edificación para realizar labores administrativas del Matadero, servicios generales y casino.

1.5.4 Estructura orgánica. La estructura general del matadero comprende dos aspectos importantes en su funcionamiento: la administración y la operación.

La administración tiene como instancia más alta la gerencia del Matadero, ejercida por el Fondo de Fomento Agropecuario de Tauramena, FOFATA. Sin embargo, los ingresos percibidos por el Matadero, que provienen principalmente del sacrificio de ganado, van directamente a la Tesorería del municipio. El Matadero no maneja estos ingresos pues los gastos generados los paga el municipio por medio de convenios que hace con FOFATA.

³ Ibid., p. 2-3.

La parte operativa está comprendida por seis (6) operadores de línea, quienes realizan labores de sacrificio, lavado y adecuación de vísceras blancas, rojas y canales de ganado bovino; depilado, preparación de vísceras y canales de porcinos y labores de aseo. La planta cuenta con tres (3) vigilantes.

1.5.5 Articulación con el Plan de Desarrollo del municipio. Como parte importante de Tauramena, el Matadero comparte la visión del municipio reflejada en el Plan de Desarrollo, en cuanto al aprovechamiento de su riqueza petrolera en aras del mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes, teniendo en cuenta como prioritaria la nutrición de los habitantes y la salud de los mismos, para lo cual necesita un manejo gerencial de sus recursos y el logro de su autosostenibilidad y rentabilidad, las cuales deben lograrse por el acceso, cobertura, continuidad y oportunidad en la prestación del servicio público.

Dichas políticas, además de redundar en el beneficio común, podrán lograr que las condiciones en que se realiza la actividad correspondan a su indudable condición como empresa.

El Plan de Desarrollo Municipal 2004-2007 consagrado mediante el Acuerdo No. 12 de 2004 contempla específicamente la preparación y evaluación de proyectos, aquellos que tengan como fin de sus acciones prioritarias, el estudio y diseño para el desarrollo de proyectos productivos, de transformación y comercialización agropecuaria, el apoyo a la producción de derivados cárnicos en la planta procesadora y, específicamente, la optimización de la planta de sacrificio.

Este Plan de Desarrollo contempla, además, el fortalecimiento y reorganización del Fondo de Fomento Agropecuario, FOFATA, el cual tiene a su cargo las funciones administrativas del matadero. En el título Agua, Vida y Gente Comprometida del Programa denominado Protegiendo las Riquezas Naturales, subprograma Cultura Ambiental correspondiente a Proyectos y Acciones Prioritarias se aprobó el Plan de Manejo Integral de residuos sólidos y la Educación en Investigación Ambiental.

Es necesario, por tanto, conocer los alcances de estas asignaciones presupuétales a fin de que sean utilizadas en provecho del mejoramiento sustancial del Matadero de Tauramena y en beneficio de los clientes, de la comunidad y del municipio⁴

⁴ Plan de Desarrollo del Municipio de Tauramena 2004-2007.

2. MARCOS DE REFERENCIA

2.1 MARCO TEORICO

El marco teórico se basa en tres aspectos importantes como son: la administración, entendida en su concepción moderna de la importancia que tiene en la Empresa y apoyada en los aportes científicos que autores reconocidos han hecho a la ciencia administrativa y la teoría que ilustra el plan estratégico; la propuesta de mejoramiento a realizar mediante el estudio que se planea desde la presente monografía y los aspectos ambientales y sanitarios más importantes que se deben tener en cuenta en un matadero o planta de beneficio animal.

Toda empresa, cualquiera que sean sus condiciones de existencia, su tamaño, su objeto social o su carácter privado o público, necesita una administración que le permita alcanzar de manera eficiente la racionalización del quehacer administrativo, cuyo elemento fundamental es el desarrollo de técnicas y métodos modernos aplicados a la actividad humana y una comprensión e interpretación de las normas que rigen el desempeño de la organización, así como su aplicación al esquema empresarial, tanto a nivel de equipo como a nivel individual.

La investigación sobre el tema revela que la empresa y la administración han adquirido un lugar preponderante en el desarrollo económico y han contribuido a despertar la necesidad de buscar un mejor aprovechamiento de las riquezas con que cuenta el país, por medio de la optimización del rendimiento de los recursos de cada empresa. Un paso decisivo es generar una cultura nueva que incluya el empoderamiento del concepto de Empresa, independientemente de que el objeto de la misma sea sencillo o parezca rudimentario o poco importante en el contexto de la economía.

Sin embargo, el resultado de esta innovadora mentalidad no daría los resultados esperados si se quedara en el concepto únicamente. Debe implicar, por tanto la capacidad gerencial para visualizar el crecimiento de la Empresa, con una administración que haga efectivos sus recursos técnicos y humanos y proporcione el tratamiento y estatus de lo que realmente se espera que sea la empresa.

Las investigaciones consultadas reconocen en la administración un significativo agente de transformación, pues mediante ésta se procesan los cambios que, a la postre, inciden en toda la sociedad. Y si bien es cierto que algún teórico admite que la administración es invisible, sus resultados no lo son.

Del mismo modo, las diversas teorías administrativas, cuya aparición está relacionada con las condiciones históricas dadas, contribuyen de modo importante al desarrollo de la administración desde diferentes ópticas: como técnica, porque toda actividad administrativa se realiza mediante un procedimiento o método; como ciencia, porque su objeto de estudio se refiere a la organización racional del trabajo y comprende las actividades de planificación, organización, dirección, coordinación y control y como arte, pues su propósito tiene que ver con la realización adecuada de la cuestión administrativa.

La administración ha tomado referentes de ciencias como la filosofía, la psicología, la sociología y la economía para nutrirse.

Otras ciencias tienen una íntima relación con la administración como fuentes inagotables de su origen, lo cual ha permitido que su campo de acción así como las diferentes metodologías puedan ser aplicadas a la denominada empresa agropecuaria en un concepto realmente nuevo dentro de la teoría administrativa que llena un vacío en el tiempo y en el espacio, mejor si se tiene en cuenta que Colombia, ha sido un país agropecuario en buena medida⁵.

Así, la aparición y evidente desarrollo de la administración agropecuaria tiene el reto de imponerse ante estructuras y fuerzas externas e internas, además de aportar al bien social que debe acompañar los objetivos comerciales de toda empresa.

En el entorno de las teorías administrativas y todo lo que representan, surgió la Planificación Estratégica como una herramienta de la Gerencia Estratégica que consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias que permitan crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

Este nuevo enfoque aporta su propia metodología, la cual permite diseñar las estrategias. No es sólo una herramienta clave para el directivo, implica, necesariamente, un proceso interactivo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización, donde la dirección general traza metas generales para la empresa y establece prioridades, apoyada siempre en el resto del equipo administrativo y en la información que éste le brinda. Este mismo equipo determina planes y presupuestos para el período siguiente; esos presupuestos son consolidados y corregidos a nivel gerencial y devueltos hacia el equipo, donde son nuevamente retocados. Como consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de planificación estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los

⁵ RAMÍREZ CARDONA, Carlos. Teorías y enfoques sobre administración. Bogotá: UNAD, 2002, p. 29-31.

niveles de la organización.

Por medio de la Planeación Estratégica, la empresa selecciona el camino más adecuado para alcanzar los objetivos propuestos en una planeación global, que puede hacerse a mediano plazo y que exige fases bien definidas como la formulación de objetivos organizacionales; análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa; análisis del entorno; formulación de alternativas estratégicas que guiarán la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa, facilitando el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales. Un plan estratégico completo guía cada una de las áreas en la dirección que la organización desea seguir y les permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas.

Mediante el mismo Plan Estratégico se toman decisiones importantes para el presente y, en cierta medida para el futuro, sin que constituyan un molde para usarse indefinidamente o haya temor de cambiarlos. Su flexibilidad permite identificar la necesidad que tiene la Empresa de implementar cambios y trabajarlos sin traumatismos mayores⁶

- **Las necesidades y beneficios de la Planificación Estratégica**

- Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y en el presente.
- Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategias.
- Fomenta la planeación y la comunicación interdisciplinarias.
- Asigna prioridades en el destino de los recursos.
- Constituye el puente con el proceso de planeación táctica a corto plazo
- Obliga a la administración a planear desde una perspectiva más amplia, señalando los objetivos centrales de modo que puedan lograrse.
- Fomenta la participación y el compromiso en todos los niveles de la organización para que uniendo esfuerzos se pueda hacer realidad el futuro que se desea.

En este contexto de lo que ha significado históricamente la administración como punto clave en el funcionamiento eficiente de las empresas tanto públicas como privadas y determinante de una actividad empresarial fuerte que reporte beneficios y sea rentable pero a la vez se encauce hacia el bienestar social, se considera que el plan estratégico es adecuado para examinar la situación y planear estrategias en beneficio de la empresa.

Se considera, además, que el Plan Estratégico como metodología de trabajo es flexible y puede sufrir modificaciones, según se vayan dando las diferentes

⁶ SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Bogotá: 3R Editores, 2003. p.19

acciones, para el presente estudio, en concreto. El Plan contempla una serie de etapas en su proceso de implementación, a saber:

2.1.1 Creación del comité de planeación estratégica. Este se forma con funcionarios de la misma empresa, según sus conocimientos y experiencias. Tendrá a su cargo el análisis de los factores internos y externos que afectan el proceso y deberá ser apoyado por toda la gama administrativa, con mayor necesidad, por la Gerencia.

Los objetivos del Comité de Planeación son:

- Elaborar las estrategias generales que dirijan todos los esfuerzos e interacciones, así:
 - Estrategia comercial
 - Estrategia tecnológica
 - Estrategia operacional
 - Estrategia humana
 - Estrategia financiera
- Establecer un proceso permanente de planeación estratégica que contenga presupuesto, objetivos, estrategia comunicación y dirección y proceso de seguimiento y control.
- Analizar la situación real de la empresa con la ayuda de funcionarios y/o auditorías, de donde se obtendrán de entrada con los cuales se creará la matriz DOFA, como parte del Plan Estratégico para tomar las decisiones sobre el curso de la acción que habrá de tomarse. La matriz DOFA se diseñará, utilizando el siguiente procedimiento:
 - Lista de oportunidades externas de la empresa.
 - Lista de amenazas externas de la empresa.
 - Lista de fuerzas internas de la empresa.
 - Lista de las debilidades internas de la empresa.
 - Ajuste de las fuerzas internas a las oportunidades externas y registro de las estrategias resultantes.
 - Ajuste de las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias resultantes.
 - Ajuste de las fuerzas internas a las amenazas externas y registro de las estrategias resultantes.
 - Ajuste de las debilidades internas a las amenazas externas y registro de las estrategias resultantes.

2.1.2 Auditoria o sistema de control interno. La auditoria interna funciona con base en la información que obtiene de los diferentes funcionarios y de la Gerencia. La gestión óptima de la Auditoria actúa sobre las operaciones administración, marketing, finanzas/contabilidad, producción/ operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información de la empresa.

Aun cuando el proceso de la administración estratégica sea supervisado por funcionarios o personas con formación de estrategas, el requiere que los gerentes y los funcionarios de todas las áreas funcionales trabajen juntos para presentar ideas e intercambiar información.

2.1.3 Implementación de la cultura como empresa. Las relaciones entre las actividades y funciones de la empresa y quienes las ejercen, se ven fortalecidas en el proceso de implementación de la cultura la organización como empresa, pues cuando todo el equipo apunta al mismo blanco, es mayor la posibilidad de los aciertos. Este fenómeno interno permea todos los departamentos y divisiones de la organización y surte beneficios también para todos, como:

- El hecho de reconocerse como parte de la empresa, le exige estar atento a los cambios de su entorno local, regional y nacional para definir el rumbo de la acción empresarial.
- Gestiona eventos en el ámbito regional que pueden conducir a la colaboración interinstitucional, al mejoramiento de obras de infraestructura, sistemas de comercialización, financiamiento y programación en el contexto sectorial.
- Permite el uso racional, ordenado y equilibrado de recursos físicos internos para mejorar la producción.
- Conduce a una gestión administrativa apropiada para conseguir que los resultados se mantengan en forma continua hasta la obtención de su autosostenibilidad convirtiéndose no sólo en un servicio público sino en un negocio generador de beneficios para la misma empresa y para la población.
- Un incentivo para otras empresas de la misma índole convirtiéndose en una empresa prototipo en aspectos relacionados con la producción agropecuaria como la formulación de planes, programas y proyectos para mejorar la situación de otras empresas y del sector rural.
- Esta cultura implica inculcar en los funcionarios la adopción de valores como:
 - Colaboración, a fin de que haya mutua contribución en la realización y mejora de los procesos.
 - Honestidad, mediante la cual el comportamiento de cada funcionario es responsable, respetuoso, imparcial y sincero en mantener las reglas de la empresa.

- Lealtad. Está constituida por relaciones de trabajo fuertes, evitando alterar el compromiso con la empresa.
- Respeto. Mediante el cual se cumplen las normas establecidas en búsqueda del bien común, en el trato con las demás personas, sus bienes y los bienes de la empresa.
- Servicio de calidad. Esta condición empresarial va más allá de lo que el cliente espera de la empresa en cuanto a servicios y productos. Llega hasta la excelencia.

2.1.4 Previsión de riesgos. El Plan Estratégico debe contemplar también los riesgos de fracaso a que está sujeta la empresa y que pueden originarse en la falta de comunicación o carencia de mecanismos de seguimiento; nula participación de los niveles jerárquicos en el planteamiento de las estrategias; políticas de recursos humanos desvinculados del logro de los objetivos y, en especial, la ausencia de un diagnóstico que permita conocer las debilidades que sea necesario corregir para asegurar el éxito.

2.1.5 Aspectos ambientales y sanitarios

2.1.5.1 Control sanitario

Con relación al factor sanitario del proceso, la labor más relevante se refiere a la inspección ante-mortem que consiste en un examen general del animal. Se emite la autorización para continuar el proceso, una vez inspeccionadas las instalaciones y demás elementos de trabajo. Los canales, vísceras y cabezas son descritas con sellos de "inspeccionado y aprobado", si son aptas para el consumo humano, "Retenido" si necesitan un examen más detallado y "Decomisado", si no son aptas para el consumo.

La inspección sanitaria tiene como objetivo velar porque el consumidor pueda recibir el producto en óptimas condiciones de calidad sanitaria (inocuo), tal como lo prescriben las normas sanitarias vigentes. Consiste en la supervisión especializada de la calidad sanitaria de los productos y subproductos de origen animal.

Dicha inspección es realizada por parte de personal especializado en técnicas de inspección sanitaria, ya sea un médico veterinario o inspectores de salud debidamente capacitados, bajo la supervisión del primero, siguiendo los lineamientos contemplados en la reglamentación sanitaria existente, Decreto 2278/82 del Ministerio de Salud y según las técnicas señaladas por la medicina veterinaria y la salud pública.

2.1.5.2 Inspección del personal

Al personal debe efectuarse periódicamente exámenes médicos que certifiquen que se encuentra libre de cualquier enfermedad infectocontagiosa. Los operarios deben usar la dotación de trabajo apropiado, la cual debe estar limpia y desinfectada. Debe evitarse durante el trabajo el uso de joyas, relojes, y fumar, beber o comer. Al personal que presente lesiones, heridas o laceraciones, no se le debe permitir laborar. Estas lesiones son factores de riesgo que afectan la calidad del producto y la salud de los consumidores.

2.1.5.3 Inspección de las instalaciones, y de la maquinaria

- **Instalaciones.** Todos los días antes de iniciar las labores, las dependencias y los equipos de la empresa dedicados al proceso, deben estar limpios y desinfectados con el fin de asegurar la calidad del proceso. Es responsabilidad del inspector de salud revisar permanentemente las instalaciones de la empresa, verificando que se cumplan los programas sanitarios de limpieza, desinfección y control de plagas. Esta rutina es parte de la gestión ambiental en las plantas de sacrificio.
- **Maquinaria.** Para iniciar el trabajo en una planta de carnes, la maquinaria, los equipos y utensilios de trabajo deben estar limpios y desinfectados. Durante las horas de trabajo, esta operación debe repetirse con los cuchillos y sierras usados en cada animal para garantizar la inocuidad del producto.

2.1.5.4 Inspección sanitaria de los animales y de la carne

- **Inspección ante mortem.** El objetivo es dictaminar la condición sanitaria de los animales antes del sacrificio. Al llegar a la planta de sacrificio debe entregarse la documentación requerida por la autoridad sanitaria competente para establecer que los animales no padecen de enfermedades infectocontagiosas. Los animales antes del sacrificio deben tener una cuarentena de 24 horas en los corrales de la planta de sacrificio.
- **Pasos de la inspección ante mortem.** Para garantizar una buena inspección sanitaria de los animales antes del sacrificio, se debe seguir una secuencia de inspección que comprende los siguientes pasos:
 - Examinar la forma en que permanece en pie el animal: tranquilo o fatigado.
 - Estado de nutrición: animal gordo, flaco, caquético, etc.
 - Estado de la piel y el pelambre: Parásitos externos, laceraciones, heridas, pelo erizado, hematomas, etc., que afecten la calidad del producto

- Estado de las mucosas: oculares, nasales. En animales enfermos se pueden observar secreciones, hemorragias, etc.
- Sistema urogenital: observar la vulva, el escroto, el prepucio y la glándula mamaria para detectar posibles secreciones, inflamaciones, heridas, etc.

Deben ser incinerados los animales que mueran durante el transporte o en los corrales de cuarentena. Previamente debe enviarse muestra de tejidos para determinar la causa de su muerte. Los animales enfermos o sospechosos deben ser sometidos a observación y dictamen final por parte del médico veterinario.

- **El inspector dictaminará si considera que el animal**

- Es apto para consumo.
- Debe ser rechazado para el consumo e incinerado
- Es sospechoso y deber ser retenido para estudio.

En casos de sospecha es necesario tomar la temperatura a los animales, muestras de tejidos, o sangre para enviar al laboratorio con el fin de corroborar o descartar la sospecha.

- **Inspección post mortem**

El **objetivo** es determinar las condiciones sanitarias de la carne y de los subproductos. Mediante la inspección *post mortem* se pueden identificar lesiones o enfermedades del animal no visibles en la inspección ante mortem, que pueden afectar la salud del consumidor.

Para una correcta inspección post mortem se debe seguir la siguiente secuencia.

- Examen de la piel por la cara interna, de la sangre y las extremidades.
- Cabeza. Ganglios linfáticos, lengua, paladar, labios, encías, músculos maseteros, laringe y faringe.
- Vísceras rojas: tráquea, esófago, corazón, hígado, bazo y riñones.
- Vísceras blancas: estómagos, intestinos, y genitales.
- Canal. Carnes, ganglios linfáticos y color de la grasa.

- **La carne y los subproductos pueden ser considerados**

- Aptos para el consumo.
- Rechazados para el consumo.
- Retenidos e incinerados

Cuadro 1. Impactos ambientales generales de los mataderos.

LOCALIZACION	IMPACTO
Sobre el entorno social	<ul style="list-style-type: none"> • El manejo deficiente del proceso, los servicios, el ganado y la carne afectan la calidad de vida de la comunidad. Esas deficiencias generan riesgos con impactos negativos en la salud pública.
En la localidad	<ul style="list-style-type: none"> • Afecta el desarrollo de actividades comerciales, genera contaminación urbana por deficiencias en el manejo de olores, gases y residuos líquidos y sólidos. • Daña la apariencia estética de las vecindades. • Deprecia el valor comercial de las áreas circunvecinas.
Sobre los recursos naturales	<ul style="list-style-type: none"> • Contaminan los afluentes y las fuentes de aguas para el consumo comunitario. • Los tamaños actuales del 90% de las plantas no hacen viable el cumplimiento de las normas contenidas en las leyes 09/79y 99/93. • Esas plantas no incorporan la infraestructura requerida para el manejo de residuos sólidos y líquidos y emisiones gaseosas generadas por el proceso de sacrificio y faenado del ganado. • No disponen de espacios específicos idóneos para el manejo de subproductos y decomisos y el desarrollo de buenas prácticas de manejo del producto y del ambiente. • El deficiente diseño de la red y la baja calidad de la infraestructura permiten la presencia de agentes ajenos al proceso (hombre, perros, roedores).
Sobre los procesos.	<ul style="list-style-type: none"> • Los deficientes terminados y fallas de ingeniería no permiten el manejo eficiente del producto, los subproductos y residuos generados por la actividad. • Las conexiones ilegales a los afluentes, ríos o alcantarillados no permiten el tratamiento adecuado de las aguas o residuos sólidos. • La deficiente capacitación del recurso humano, y la carencia de programas de actualización afectan los procesos, la calidad del producto y el medio ambiente.

Sobre la infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> • La deficiente capacitación de los operarios y la ausencia de programas de capacitación continua del recurso humano afectan la sostenibilidad de la infraestructura de los equipos. • No existen planes de aseguramiento de la calidad, ni de gestión ambiental, dirigidos a mitigar el impacto negativo de las prácticas y procesos deficientes. • Deficiencias en los planes de mantenimiento de la infraestructura, que generan procesos irreversibles de la calidad. • No se cumplen las normas ambientales y sanitarias promulgadas por las autoridades competentes. • Se compromete la salud pública, y la calidad de los recursos de agua, suelos y aire. • Genera residuos tóxicos que afectan la calidad del producto, del medio ambiente con impactos negativos en la salud de los operarios y la calidad de la vida de las comunidades.
--------------------------	--

Fuente: MINISTERIO DEL MEDIO AMBIENTE. Guía Ambiental para Plantas de Beneficio del Ganado. Mayo, 2002. p. 14

2.1.5.5 Planeación y gestión ambiental

La planificación ambiental de los proyectos de plantas de sacrificio, involucra la definición de las medidas de manejo ambiental que se deben llevar a cabo como parte integral y fundamental de las actividades de la empresa. Con la planeación ambiental se busca prevenir o minimizar los efectos negativos de la actividad sobre el entorno, al tiempo que se pretende optimizar los procesos y maximizar sus beneficios económicos, sanitarios y sociales para la comunidad.

- **Requisitos generales.** Por su parte, la gestión ambiental está referida a los procesos, mecanismos, acciones y medidas de control involucradas en cada etapa, con el propósito de establecer la magnitud de los compromisos de la administración en el uso sostenible de los recursos naturales y humanos, en la obtención de productos y los subproductos de óptima calidad y en el manejo eficiente de los residuos. Dentro de este contexto la gerencia debe planificar el manejo ambiental de la actividad, considerando los siguientes elementos:

- Especificar la política ambiental de la empresa y divulgarla para su aplicación dentro de la organización.
- Establecer los objetivos y metas ambientales de la empresa.
- Diseñar sistemas, mecanismos o alternativas de manejo para la prevención de la contaminación, de forma que permita disminuir los impactos ambientales.
- Considerar la totalidad de las etapas que el proceso involucra; identificar productos, subproductos, residuos e impactos ambientales que genera.
- Descripción del entorno natural donde se desarrollará el proyecto.
- Comprometerse con el cumplimiento de la normatividad vigente.
- Definir un plan de gestión ambiental que involucre controles periódicos y evaluaciones del desempeño ambiental.
- Elaborar un programa de capacitación continua del personal en temas ambientales que los comprometa en la ejecución de las actividades incluidas en el plan de manejo ambiental.

La gestión y el manejo ambiental se pueden diseñar mediante la ayuda del sistema ISO 14001.

2.1.5.6 Política ambiental

Como consecuencia de los acuerdos y normas vigentes, la gerencia de la planta de sacrificios debe definir, establecer y mantener una política de administración ambiental que cumpla los siguientes requisitos.

- Debe comprometerse en una política que incluya objetivos y metas ambientales medibles.
- Ser apropiado para la naturaleza, escala e impacto ambiental que genere el proceso, el producto o los servicios que preste la empresa, sobre los recursos naturales.
- Que incluya unos compromisos de mejoramiento continuo y de prevención de la contaminación.
- Que cumpla la legislación y regulaciones vigentes.
- La empresa debe elaborar el marco operativo del programa, que debe ser conocido y aplicado por todo el personal de la Empresa.
- Debe establecer un sistema de documentación de principios y procesos, que sean conocidos y practicados por todos los empleados. Asignación de responsabilidades para identificar y evaluar las causas del impacto de la actividad en el entorno (Comunidad).

- Su localización debe responder a lo prescrito en la Ley 388/97 (Plan de Ordenamiento Territorial).
- De otra parte la ley 09/79 contiene todo un conjunto de normas dirigidas a la planeación y la gestión sanitarias, de obligatorio cumplimiento.

2.1.5.7 Planeación ambiental

- **Programación ambiental.** Para los efectos de programación deben definirse los siguientes aspectos:
- **El ambiente físico-biótico.** Implica determinar las fuentes superficiales y subterráneas de agua; la calidad del aire; identificar posibles fuentes de emisiones gaseosas, sólidas y de ruido, que pueden generarse en la operación y por la ubicación de la planta.
- **El ambiente socio-económico.** Exige identificar las actividades agropecuarias, industriales y comerciales que se desarrollan en el área del proyecto; La infraestructura de servicios (acueducto, alcantarillado, luz, etc.) existentes en la zona. El análisis del cubrimiento y calidad de los servicios existentes.
- Los sistemas de comunicación (vías y otros) que pueden contribuir o ser limitantes para el desarrollo exitoso del proyecto.
- **Los aspectos técnicos.** Incluyen la descripción de las obras.
 - La localización física del proyecto en planos a escala 1:500 ó 1:100, indicando su distribución espacial y presentando el cuadro de áreas en metros cuadrados y porcentaje incluyendo todas las zonas a ocupar en primer piso, cubiertas y descubiertas, tales como vías, parqueaderos, construcciones, edificaciones, etc., y las áreas verdes de cesión.
 - Análisis de la oferta y demanda de los recursos naturales a utilizar en el proyecto, tales como suelo, flora (forestales) y agua, estableciendo el cálculo de necesidades y fuentes de abastecimiento.
 - Cronograma de actividades y de ejecución de obras.

2.1.5.8 Elementos técnicos para el manejo ambiental en plantas de beneficio

Para la elaboración del plan y su ejecución, a nivel operativo se requiere disponer de los siguientes instrumentos técnico-administrativos que permitan el manejo ambiental del proceso de sacrificio y faenado, en condiciones eficientes.

- Memorias técnicas, diseños y planos de las instalaciones del matadero y del sistema de tratamiento.
- Diagrama de flujo del proceso, especificando usos del agua y descargas a cuerpos receptores.
- Manual de operación y mantenimiento de unidades de tratamiento.
- Horario de sacrificio (cronograma de actividades).
- Plan de monitoreo y evaluación de los sistemas de tratamiento: caracterización físico química y bacteriológica de afluentes y efluentes teniendo en cuenta los siguientes parámetros: caudal, temperatura, grasas y aceites, pH, DBO5, DQO, coliformes totales, coliformes fecales, SAAM, sólidos suspendidos y sólidos totales.
- Manejo y disposición final del estiércol y efluentes de los corrales de reposo del ganado.
- Manejo y disposición final de subproductos del sacrificio (cascos, cuernos, colas, sangre etc.).
- Manejo y disposición final de pieles.
- Manejo y disposición final de vísceras y contenidos estomacales.
- Manejo y disposición de efluentes residuales provenientes del lavado de instalaciones y equipos.
- Manejo y disposición final de grasas resultantes del proceso.
- Manejo y disposición final de aguas residuales domésticas.
- Manejo y disposición final de residuos sólidos generados por la actividad humana.
- Plan de manejo y control de olores generados en las instalaciones del matadero (barreras de aislamiento).
- Plan de manejo paisajístico y de repoblación vegetal.
- Control de artrópodos, roedores, aves carroñeras y personal ajeno a la planta.
- Plan de educación continua de la operación y del personal técnico y administrativo.

2.1.5.9 Implementación y operación

- **Estructura y responsabilidades.** La gerencia de la empresa debe definir la mejor estructura administrativa funcional que permita el logro de la política, los objetivos y las metas ambientales propuestas. Para ello la empresa debe proveer los recursos suficientes, humanos y financieros; asignar responsabilidades específicas; definir un sistema documental que permita la ejecución, seguimiento y evaluación del plan y establecer un programa continuo de capacitación, a todos los niveles de la organización.

Dentro de este contexto se debe asegurar que los procedimientos de ejecución estén orientados al cumplimiento de la política ambiental de la empresa y del gobierno y que ello se refleje en beneficios económicos y ambientales para todos.

Esta fase incluye también la definición de un sistema de trazabilidad que permita un seguimiento del producto en la red, sistemas de control estratégicos y procedimientos de comunicación y divulgación interna oportunos sobre los logros y ajustes que pueda requerir el plan de manejo ambiental, en la marcha.

2.1.5.10 Comunicación y divulgación

La gestión ambiental debe incorporarse a nivel operativo como una rutina que debe aplicarse en todo tiempo, como condición para garantizar la obtención de las metas y objetivos previstos en el plan. Los administradores deben instruir a los operarios de las plantas, sobre la necesidad de aplicar las técnicas y principios recomendados para mejorar la eficiencia de los procesos y lograr el cumplimiento de las normas vigentes.

2.1.5.11 Verificación y acciones correctivas

Para ello la administración debe establecer un sistema de registros que permita:

- El control operativo del plan.
- Ingresar datos e información pertinente que permita medir el comportamiento y los resultados del plan.

- Identificar acciones correctivas o de mitigación cuando los resultados se estén apartando de los objetivos y metas propuestas en el plan de manejo.
- Para el manejo confiable de los datos y de los registros debe asignarse responsabilidades a quien haga las funciones específicas en cada actividad, dentro del proceso.

2.1.5.12 Verificación por la gerencia

Dentro del plan, la alta gerencia debe recibir información continua para verificar el cumplimiento de la política ambiental propuesta por la empresa. A partir de ella la gerencia podrá de manera oportuna identificar áreas que requieran mejoramiento, acciones correctivas o de mitigación y que sean viables sanitaria, ambiental, económica y financieramente para la empresa y generen mejoramientos en la calidad de vida de la comunidad. Este seguimiento para verificar la eficiencia del plan puede conducir a introducir cambios en la política, los objetivos, las metas y los recursos comprometidos en el plan de manejo ambiental de la planta de beneficio⁷.

2.1.6 Mercadeo

El mercadeo como conjunto de actividades humanas dirigidas a facilitar y realizar intercambios, incluye el proceso de planear y realizar la concepción, la fijación de precios, la promoción y distribución de ideas, los bienes y servicios que producen intercambios y que satisfacen los objetivos de la empresa, es decir, todo lo que se haga, desde el momento en que se concibe la idea hasta el momento en que los clientes adquieren el producto o servicio en una base regular.

Según las políticas que se definan en el plan, el mercadeo se orienta a un mercado compuesto por la totalidad de clientes potenciales y actuales del producto, identificados por necesidades comunes y a los cuales, la empresa decide servir.

También existe un mercado meta constituido por un grupo de compradores potenciales a los cuales la empresa espera satisfacer sus necesidades.

En el análisis del mercadeo se estima también un mercado potencial o grupo de consumidores que se estima han mostrado un nivel de interés en un producto o servicio.

⁷ MINISTERIO DEL MEDIO AMBIENTE. Guía ambiental para plantas de beneficio del ganado. Bogotá, 2002, p. 30-33.

La labor de mercadeo debe estar concentrada en las principales actividades del matadero, así:

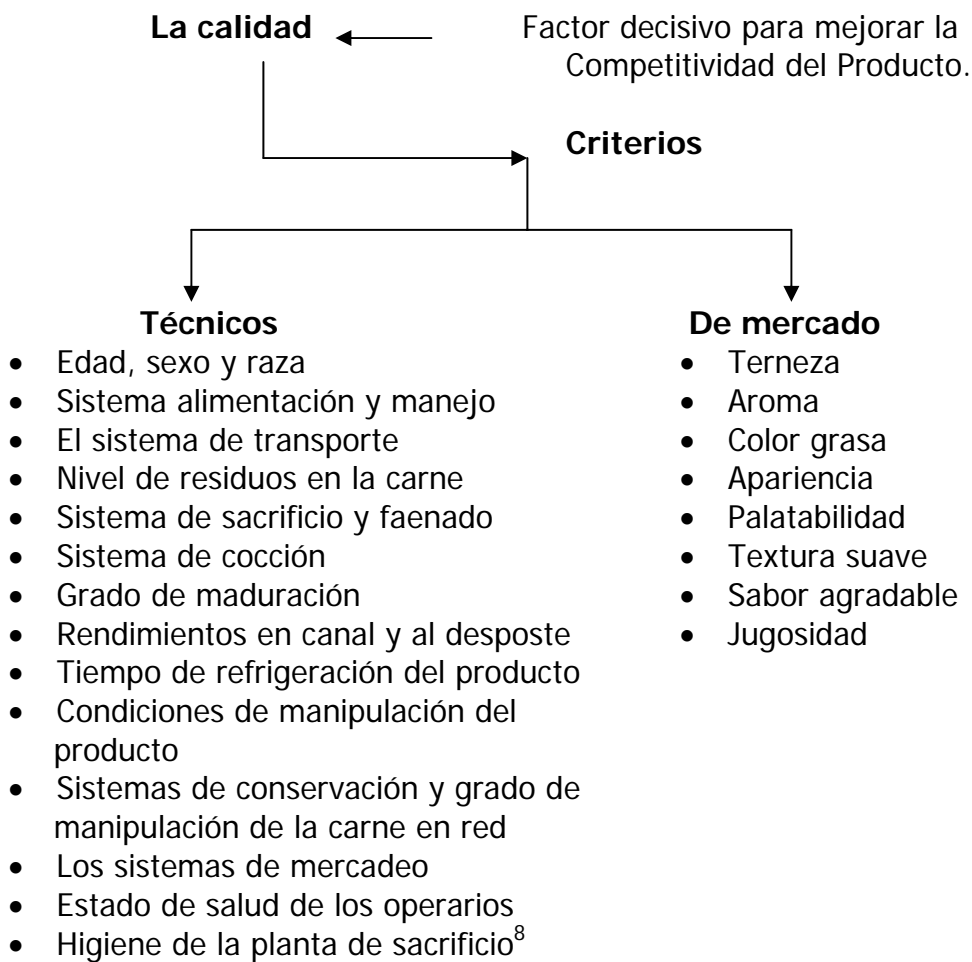
- Transporte y recepción de bovinos y porcinos.
- Sacrificio de reses y porcinos
- Distribución del producto final
- Manejo de residuos líquidos y sólidos
- Obtención de subproductos

En el mercado moderno de la carne, la calidad incluye elementos que se dan a todo lo largo del proceso productivo y que pueden disminuirse o mejorarse, de acuerdo al sistema de procesamiento y manejo que se le dé a lo largo de la red alimentaria.

En la conservación y maduración de la carne el uso del frío es un factor determinante para la protección del producto cárnico y el aseguramiento de la calidad para el consumidor.

2.1.6.1 Factores que determinan la calidad de la carne

Los siguientes factores constituyen la base principal para que el producto cárnico tenga la competitividad necesaria en el mercado del municipio y pueda proyectar una mayor amplitud en su cobertura y demanda.



2.2 MARCO CONCEPTUAL

En este trabajo se tuvieron en cuenta los siguientes conceptos técnicos.

AMENAZAS: aspectos negativos externos a la empresa.⁹

ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD: conjunto de actividades preestablecidas y sistemáticas, aplicadas en el marco del sistema de la calidad, que se ha demostrado que son necesarias, para dar confianza adecuada de que una entidad satisfará los requisitos para la calidad.¹⁰

⁸ MINISTERIO DEL MEDIO AMBIENTE, Op. cit., p.39

⁹ MURCIA CABRA, Héctor. Creatividad Empresarial para la Educación agropecuaria. Bogotá: Ediciones Unisalle, 2003. p.106

¹⁰ NORMA TÉCNICA COLOMBIANA-ISO 9000 p.12

CALIDAD: la totalidad de las características de una entidad que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas e implícitas.¹¹

CANAL: es el cuerpo de la res al cual se le ha retirado, durante su beneficio, la piel, las manos, las patas y las vísceras. Luego de realizados todos los procesos para beneficiar técnica e higiénicamente a la res, la canal se divide en dos partes iguales, llamadas medias canales, cortando longitudinalmente, con una sierra, la columna vertebral desde la cadera hasta el cuello. Esta división tiene por objeto facilitar su manipulación.¹²

CARNE: término que se aplica a las partes comestibles de mamíferos domésticos como el ganado vacuno, los corderos, las ovejas, las cabras y los cerdos. El término carne se aplica también a las partes comestibles de las aves de corral (carne blanca) y de las aves y mamíferos silvestres (caza) así como a las partes de otros animales como crustáceos y reptiles.¹³

CARNE DESPOSTADA: el desposte de carne de res es el proceso que se le practica a una canal después de haber completado su requerimiento de oreo y enfriamiento y consiste en la separación en sus tres componentes principales: muscular, óseo y adiposo. Realizando este primer paso se procede a separar y clasificar cada uno de los componentes principales en sus diferentes piezas, por categorías de calidad y usos.¹⁴

CONTROL: la función administrativa que consiste en medir y corregir la realización de las actividades de los subordinados con el fin de asegurar que se logren los planes y objetivos de la empresa.¹⁵

CONTROL DE LA CALIDAD: técnicas y actividades de carácter operativo, utilizadas para satisfacer los requisitos para la calidad.¹⁶

COMPETITIVIDAD: capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.¹⁷

¹¹ NORMA TÉCNICA COLOMBIANA, Ibid., p.10

¹² <http://www.agropec.com.co/canal.htm>

¹³ <http://www.monografias.com/trabajos15/contaminacion-carne/contaminacion-carne.shtml>

¹⁴ <http://www.agropec.com.co/despostad.htm>

¹⁵ KOONZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. administración. Mexico: Mc Graw Hill,, 20031990. p.743

¹⁶ NORMA TÉCNICA COLOMBIANA, Op. cit., p. 12

¹⁷ <http://www.monografias.com/trabajos/competitividad/competitividad.shtml>

DIRECCIÓN: función de los gerentes que implica el proceso de influir en los seres humanos de modo que contribuyan al logro de las metas de la organización y del grupo.¹⁸

DEBILIDADES: puntos negativos internos de la empresa.¹⁹

DOFA: es una sigla de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. El análisis DOFA consiste en relacionar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, preguntándose cómo convertir una amenaza en oportunidad, cómo aprovechar una fortaleza, cómo anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad.²⁰

EFICIENCIA: relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

EFICACIA: extensión en la que se realizan actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.²¹

ESTRATEGIAS: programas generales de acción y despliegue de recursos para lograr objetivos generales; el programa de objetivos de una organización y sus cambios, recursos usados para obtener estos objetivos, y políticas que gobiernan la adquisición, el uso y la disposición de estos recursos; la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para lograr esas metas.²²

ESTRATEGIAS DA: como reducir las debilidades y evitar las amenazas.

ESTRATEGIAS DO: como superar las debilidades aprovechando las oportunidades.

ESTRATEGIAS FA: como usar sus fortalezas y evitar las amenazas existentes.

ESTRATEGIAS FO: como aprovechar las fortalezas personales para aprovechar las oportunidades existentes.

FORTALEZAS: puntos positivos internos de la empresa.²³

FRIGORÍFICO: cámara o lugar enfriado artificialmente para conservar carnes.²⁴

¹⁸ KOONTZ Y WEIHRICH, Op .cit. p. 749

¹⁹ MUCRCIA CABRA, Op. cit., p. 106

²⁰ SERNA GOMEZ, Op. cit., p. 143

²¹ NORMA TÉCNICA COLOMBIANA, Op. cit. P. 13

²² KOONTZ Y WEIHRICH, Op.cit., p. 746

²³ MURCIA CABRA, Op.cit., p. 106-108

HACCP: es el acrónimo en inglés de Hazard Analysis Critical Control Points, lo que en español se conoce como "Sistema de Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico" Surgió a comienzos de los años 60 como herramienta para el aseguramiento de la inocuidad de los alimentos producidos para los tripulantes de las misiones espaciales de la NASA.

HACCP se enuncia en solo siete principios básicos, que lo hacen adaptable a las más diversas mentalidades y condiciones socio-económicas y culturales. Al mismo tiempo, su uso implica profundos análisis que lo hacen sensible para detectar y controlar todos los agentes capaces de poner en peligro la inocuidad de los alimentos.²⁵

ISO: Organización Internacional de Normalización, es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO). El trabajo de preparación de las normas internacionales normalmente se realiza a través de los comités técnicos de ISO. Cada organismo miembro interesado en una materia para lo cual se haya establecido un comité técnico, tiene derecho a estar representado en dicho comité. Las organizaciones internacionales, públicas y privadas, en coordinación con ISO, también participan en el trabajo. La ISO colabora estrechamente con la Comisión Electrotécnica Internacional (CEI) en todas las materias de la normalización electrotécnica.²⁶

ISO 9000: es un conjunto de cinco normas relacionadas entre sí, son normas genéricas, no específicas que permiten ser usadas en cualquier actividad ya sea industrial o de servicios.

La importancia de la aplicación de las normas ISO 9000 para el desarrollo e implementación de sistemas de aseguramiento de la calidad radica en que son normas prácticas. Por su sencillez han permitido su aplicación generalizada sobre todo en pequeñas y medianas empresas.

Las normas ISO Serie 9000 brindan el marco para documentar en forma efectiva los distintos elementos de un sistema de calidad y mantener la eficiencia del mismo dentro de la organización.

ISO 14000: es el nombre genérico del conjunto de normas ambientales creadas por la TC 207 de la ISO (International Organization for Standardization). ISO 14000 es una serie de estándares internacionales, que especifica los requerimientos para preparar y valorar un sistema de gestión que asegure que su empresa mantiene la protección ambiental y la prevención de la contaminación en equilibrio con las necesidades socio-económicas. Dentro de las diversas normas publicadas, la ISO

²⁴ GARZON GALINDO, Armando. Gran Diccionario Enciclopédico Visual. Bogotá, Ediciones Lerner Ltda, 1992. p. 550

²⁵ http://www.fao.org/es/ESN/food/quality_haccp_es.stm

²⁶ http://es.wikipedia.org/wiki/ISO_9000

14000, norma de Sistemas de Gestión Ambiental, es la más conocida y la única que se puede certificar. De esta forma, la certificación del suplemento 14001 es la evidencia que las Empresas poseen un Sistema de Gestión Ambiental (SGA) implementado, pudiendo mostrar a través de ella su compromiso con el medio ambiente.²⁷

ISO 18000: que ampara los sistemas de salud ocupacional y seguridad industrial para contar con un sistema de calidad integral.²⁸

MATADERO: sitio donde se mata y desuella el ganado destinado al abasto público.²⁹

OPORTUNIDADES: aspectos positivos externos a la empresa.³⁰

ORGANIZACIÓN: sistema o patrón de cualquier conjunto de relaciones en cualquier tipo de empresa. Toda la conducta de los participantes en un grupo. La estructura intencional de papeles en una empresa organizada formalmente.³¹

PLANEACIÓN: selección de misiones y objetivos, y las estrategias, políticas, programas y procedimientos para lograrlos; selección de un curso de acción entre varias alternativas.³²

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores clave de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio.³³

POLÍTICA DE CALIDAD: orientaciones y propósitos generales de un organismo concernientes a la calidad, expresados formalmente por el más alto nivel de la dirección.

²⁷ http://es.wikipedia.org/wiki/ISO_14000

²⁸ <http://www.unit.org.uy/UNIT18000/unit18000.asp>

²⁹ Decreto 2278 del 2 de agosto de 1982 del Ministerio de Salud.

³⁰ MURCIA CABRA, Op.cit., p.106

³¹ KOONTZ Y WEIHRICH, Op.cit., p. 748

³² KOONTZ Y WEIHRICH, Ibid., p. 749

³³ SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. 8ª. Edición. Bogotá, 3R Editores., 2003. p.32

PROCESO: conjunto de recursos y actividades relacionadas entre sí que transforman elementos entrantes en elementos salientes.³⁴

PROCEDIMIENTO: planes que establecen un método para mejorar las actividades futuras. Son guías de la acción; detalla la manera exacta en la que deben realizarse ciertas actividades.³⁵

PRODUCTIVIDAD: razón de insumos y resultados (productos) en un periodo de tiempo considerando debidamente la calidad.³⁶

PLANTA DE SACRIFICIO: lugar que tiene la infraestructura y la tecnología idónea para realizar las operaciones de sacrificio y faenado del ganado para abasto público, de forma que se garantice la seguridad del producto y la protección del medio ambiente.³⁷

SISTEMA DE CALIDAD: la organización, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para implementar la gestión de la calidad.

SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD: es la forma como su organización realiza la gestión empresarial asociada con la calidad. En términos generales consta de la estructura organizacional junto con la documentación, procesos y recursos empleados para alcanzar los objetivos de calidad y cumplir con los requisitos.³⁸

2.2 MARCO LEGAL

En un matadero más que en cualquier otra actividad productiva, los aspectos legales de su funcionamiento están ligados a la protección del medio ambiente, así lo decide la Constitución Política Nacional como marco legal general que recoge gran parte de los enunciados sobre el manejo y conservación del medio ambiente.

Un matadero, llamado así en términos corrientes, se define técnicamente como una planta de sacrificio o “lugar que tiene la infraestructura y la tecnología idóneas en donde se realizan las operaciones de sacrificio y faenado de ganado que se destina al abasto público, de forma que se garantice la seguridad del producto y la protección del medio ambiente”. La planta debe contar con la maquinaria y equipo necesarios para realizar una labor técnica y sanitaria, acorde con los códigos sanitarios y ambientales vigentes que permitan asegurar la calidad del producto cárnico. En general, las leyes del Congreso de la República constituyen las normas

³⁴ NORMA TÉCNICA COLOMBIANA, Op. cit., p. 11-15

³⁵ KOONTZ Y WEIHRICH, Op.cit., p. 750

³⁶ KOONTZ Y WEIHRICH, Ibid., p. 750

³⁷ Decreto 2278 del 2 de agosto de 1982 del Ministerio de Salud. Op.cit., 14

³⁸ NORMA TÉCNICA COLOMBIANA, Op.cit. p. 11

básicas y políticas que desarrollan la reglamentación, así, la ley 99 de 1993 creó el Sistema Nacional Ambiental y el Ministerio del Medio Ambiente.

El aparato legislativo del Estado aprobó, en el año 1974, el Código Nacional de los Recursos Naturales Renovables y de Protección al Medio Ambiente con el cual se inició la gestión ambiental en cabeza del Inderena. Más adelante, el Código Sanitario Nacional aprobado en 1978, estableció los lineamientos generales en materia de regulación de la calidad de agua y el aire, así como en el manejo de los residuos sólidos.

Por otra parte, el decreto 2278 del 2 de agosto de 1982 reglamentó el sacrificio de animales para abasto público o consumo humano, el procesamiento, transporte y comercialización de carne y el decreto 1036 de 1991 amplió los requisitos y especificaciones para el funcionamiento de las diferentes clases de mataderos.

A partir del marco legal sobre medio ambiente, la gestión ambiental debe permitir el control técnico de los procesos, el control sanitario y el ambiental, control estadístico, el mejoramiento de la comercialización de las carnes en canal y/o despostadas y el servicio de frío, entre otros. A nivel operativo se requiere disponer de los instrumentos necesarios para el manejo administrativo ambiental del proceso de sacrificio y faenado.

El decreto 1036 de 1991 por el cual se subroga el Capítulo 1 del Título 1 del Decreto Número 2278 de agosto 2 de 1982 dice que los mataderos de animales para consumo humano, distintos a los de aves, por razón de su capacidad de sacrificio y disponibilidades técnicas y de dotación, se clasifican de la siguiente manera:

- **Clase I.** La carne procedente de los mataderos Clase I podrá destinarse para la exportación y para el consumo nacional.
- **Clase II.** La carne procedente de los mataderos Clase II podrá destinarse para el consumo en todo el territorio nacional.
- **Clase III, clase IV y mínimos.** La carne procedente de los mataderos Clase III, Clase IV y Mínimos, sólo podrá destinarse para comercialización y consumo dentro de la jurisdicción de la localidad donde esté situado el matadero, salvo en aquellos casos en que los municipios asociados, de conformidad a las leyes vigentes, decidan construir, administrar y/o utilizar algunos de estos mataderos en las áreas de sus jurisdicciones para beneficio común.

El matadero Clase II al cual se proyecta el matadero de Tauramena debe contar con una capacidad instalada de sacrificio para 320 o más reses y 2400 cerdos, en turnos de 8 horas, de conformidad con el Decreto 2278 del 2 de agosto de 1982,

reglamentario del título V de la ley 09 de 1979 en cuanto al sacrificio de animales de abasto público o para consumo humano. Por su parte, el decreto 1036 de 1991, artículo 32, amplía las normas de funcionamiento en los mataderos de animales de abasto público, distintos de aves y los requisitos en su categorización como Clase II, así:

- Área de protección sanitaria;
- Vías de acceso y patios de maniobra, cargue y descargue;
- Corrales de llegada;
- Corrales de sacrificio;
- Corral de observación;
- Zona de lavado y desinfección de vehículos, con sistema de desinfección, bomba manual u otro;
- Báscula para ganado en pie;
- Baño para ganado en pie;
- Sala de aseo y cuarteo;
- Sala de sacrificio, según especies"
- Sala de deshuese y empaque, cuando estas acciones se realicen en la planta;
- Sistema de refrigeración;
- Área para canales retenidos;
- Sala de necropsia o matadero sanitario;
- Horno crematorio o incinerador;
- Sección especial para procesamiento y empaque de subproductos;
- Sección de calderas y compresores;
- Depósito para decomiso;
- Sistema aéreo para sacrificio y faenamiento.
- Área y equipo para escaldado de cerdos;
- Sala aislada para lavado y preparación de vísceras blancas;
- Sala refrigerada para almacenamiento de vísceras blancas y rojas;
- Área para proceso y almacenamiento de cabezas;
- Área para escaldado y almacenamiento de patas; Sala para pieles;
- Cafetería.
- Báscula de riel para pesaje de los canales;
- Sistema para almacenamiento de estiércol;
- Oficina de inspección médico-veterinaria;
- Sistema de tratamiento de aguas residuales;
- Tanque de reserva de agua potable;
- Almacén y bodegas;
- Oficinas o dependencias administrativas;
- Área para servicios varios y mantenimiento;
- Servicios sanitarios y vestideros;
- Sala de cuarteo y deshuese;

- Sala de necropsia;
- Sala de subproductos a excepción de la de proceso de sangre.³⁹

Asimismo, el Ministerio de Salud podrá clasificar como mataderos Clase II, aquellos que, sin tener la capacidad de sacrificio, reúnan la totalidad de los demás requisitos técnicos, de dotación y funcionamiento. Para esta clase de mataderos existe, además, la prerrogativa de que la carne procedente de los mismos podrá destinarse para el consumo en todo el territorio nacional, ventaja competitiva que tendrá el matadero de Tauramena, al lograr dicha clasificación.

³⁹ Decreto 2278 del 2 de agosto de 1982 del Ministerio de Salud. Op. cit,

3. DISEÑO METODOLOGICO BASICO

3.1 TECNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

- Revisión de los documentos obtenidos de la Dirección de la Empresa y de las normas vigentes sobre el tema.
- Por el tipo de investigación y por tratarse de un universo pequeño se utilizará la observación directa de procedimientos y del ambiente general de la Empresa.
- Analizar y evaluar los documentos, la información obtenida en las encuestas y el resultado de la propia observación con el fin de lograr un panorama de la situación actual de la Empresa.
- De acuerdo con los resultados de la información y las entrevistas, diseñar observaciones, recomendaciones y estrategias, de acuerdo con la metodología del Plan Estratégico.

3.2 TECNICAS E INSTRUMENTOS PARA EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

- Revisar el material producto de la observación, documentos escritos, asegurarse de que este completo y saber si es o no necesario para regresar al campo para recolectar más datos, siempre comparando el material obtenido con el objetivo de la investigación.
- Preparar los materiales para su análisis, resumirlos, clasificarlos y transcribirlos a un formato.
- Organizar el material recopilado de acuerdo con criterios administrativos u operacionales.
- Interpretar los datos.
- Describir contextos, eventos, situaciones y personas sujetos de estudio; encontrar patrones; explicar sucesos, hechos, y construir teoría.
- Asegurar la confiabilidad y validez de los resultados.
- Retroalimentar, corregir y regresar al campo y proceder al desarrollo de la matriz DOFA

3.3 DEFINICION DEL TIPO DE ESTUDIO

La investigación es de tipo descriptivo a partir de la observación de la realidad; de la información obtenida por medio de las entrevistas, su interpretación, análisis y evaluación. No hay intervención ni manipulación de los factores observados.⁴⁰

⁴⁰ ALVAREZ G., El proceso de una investigación para un anteproyecto. Bogotá: Edijufinancieras, 2001, p. 14.

4. DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO

4.1 DEFINICION DEL HORIZONTE

En la definición del horizonte deben tenerse en cuenta aspectos como:

- La estabilidad y rentabilidad del entorno económico y productivo en que se desempeña la empresa.
- La intensidad de la competencia.
- La eventual amenaza de productos sustitutos
- La velocidad con que la empresa o el sector absorbe o incorpora cambios.

El tiempo de definición del horizonte es de tres (3) años. Al finalizar este deberá realizarse una evaluación integral de cómo se realizó el Plan Estratégico y cuáles han sido sus resultados en la empresa. Sin embargo, no es conveniente dejar la evaluación sólo para cuando se cumpla el horizonte. Por el contrario, debe hacerse periódicamente, pues la utilización del Plan Estratégico tiene la ventaja de la flexibilidad a los cambios, sin que estos causen traumatismos en la empresa.

4.2 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Los principios corporativos son inherentes al objeto social de la empresa y deben ser identificados y definidos en el proceso de la implementación estratégica. Están constituidos por el conjunto de valores, creencias y normas que regulan la vida de la empresa. Deben ser compartidos por todos los funcionarios y directivos que forman parte de la misma, pues constituyen la norma fundamental y el soporte de la cultura organizacional. La visión y la misión son definidas en el marco de los principios corporativos.

Con base en estos principios deben tenerse en cuenta las personas como parte importante del proceso, en primer lugar los clientes, a quienes debe ofrecérseles un servicio con calidad superior, oportunidad y pulcritud, recordando que el patrimonio y la razón de ser de la empresa son sus clientes.

También los funcionarios merecen un trato respetuoso pues necesitan tener un alto grado de motivación para realizar sus labores en forma eficiente; recibir apoyo constante aún en sus fracasos; estímulos para despertar su creatividad y conciencia de que son parte fundamental de una empresa que presta no sólo un servicio público sino un beneficio a su región.

Así, los valores corporativos deben ser inculcados permanentemente, a sabiendas de que el éxito de la empresa está en proporción directa con los valores que se practican en ella y conducen al logro de las metas, aún más rápido de lo que se haya previsto⁴¹

Al matadero de Tauramena corresponde una tabla de valores corporativos específicos de acuerdo con su actividad y con la misión que desempeña frente a la comunidad que puede ser descrita como sigue:

Cuadro 2. Principios corporativos para el matadero de Tauramena.

BENEFICIARIOS	PRINCIPIOS
Cliente	Servicio de calidad superior, oportunidad, pulcritud, Compromiso, responsabilidad, valor agregado,
Funcionario	Capacitación, colaboración, comunicación, respeto a sus derechos, claridad en las órdenes, definición de responsabilidades y funciones, estímulos, lealtad
Empresa	Transparencia, honestidad, lealtad, ética, conciencia de costos, rentabilidad, competitividad, compromiso.
Comunidad	Responsabilidad social, conciencia de costos, higiene, conservación y protección del medio ambiente.
<i>Estado</i>	Rentabilidad, eficiencia, competitividad, compromiso

Elaborado por: Investigadoras.

Estos valores interactúan entre los diferentes grupos. Son el estándar que determina las actitudes y la acción para conseguir los objetivos por medio de los

⁴¹ SERNA GOMEZ, Op. cit., p. 60-72

cuales se obtendrá el ascenso de la empresa en términos de estabilidad, perdurabilidad y logros. Existen valores comunes a todos los beneficiarios: el compromiso debe ser de todos para todos. El compromiso del funcionario tiene que darse con el cliente, la empresa, la comunidad y el estado.

Según esta lógica, el funcionario recibe: lealtad, capacitación, colaboración, comunicación, respeto a sus derechos, claridad en las órdenes, definición de responsabilidades y funciones, estímulos.

La empresa debe recibir de parte del funcionario: lealtad, compromiso, respeto, cumplimiento de órdenes, aceptación y cumplimiento de sus responsabilidades

El cliente como elemento primordial, debe recibir de cada funcionario y de la empresa los valores necesarios a su demanda y satisfacción: servicio de calidad, oportunidad, diligencia, compromiso y responsabilidad.

La comunidad debe recibir responsabilidad social por parte de la empresa y los funcionarios.

El Estado debe recibir de la empresa y de cada funcionario: Rentabilidad, eficiencia, competitividad, compromiso.

La lealtad, por ejemplo, es un derecho de los funcionarios, por parte de la empresa y es, a la vez, un derecho de la empresa por parte de sus funcionarios. Es un deber que tiene como contraprestación un derecho.. Para que funcione debe tener la condición de reciprocidad.

4.3 DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO.

El diagnóstico estratégico es utilizado como marco de referencia para el análisis de la situación de la empresa tanto a nivel interno como externo. Debe ser el resultado de la obtención y procesamiento de la información sobre el entorno así como sobre las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la empresa.

Cuadro 3. Análisis DOFA para matadero de Tauramena

<p style="text-align: center;">ANALISIS DOFA</p> <p style="text-align: center;">MATADERO</p> <p style="text-align: center;">DE</p> <p style="text-align: center;">TAURAMENA</p>	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p>	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p>
		<ul style="list-style-type: none"> • Único matadero en el municipio que ofrece carne en canal. • El Matadero se encuentra en una región ganadera • Posibilidades de financiación por parte del municipio, departamento o entidades financieras. • Interés y colaboración en la realización de trabajos de grado para mejorar el desempeño de la entidad. • Vías de comunicación con ciudades importantes del país.
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FO</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FA</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Calidad en los productos y servicios ofrecidos • Se cuenta con equipos básicos y recursos • Organización legal • Cuenta con recursos físicos apropiados • Disposición de los funcionarios y directivos al cambio en la administración • Actitud positiva de funcionarios para recibir capacitación. • Capacidad de endeudamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilización eficiente de recursos existentes • Solicitud asesoría y préstamos de las entidades financieras. • Puesta en práctica de las propuestas de mejoramiento resultantes de los trabajos de grado en la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Culminación exitosa de los proyectos de desarrollo. • Consolidación del trabajo en equipo. • Realizar descuentos y promociones. • Solicitar controles sanitarios.

DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<ul style="list-style-type: none"> • No aplicación de las normas legales • Falta de sentido de pertenencia y compromiso con la Empresa. • Falta de definición de las responsabilidades asignadas. • Manejo inadecuado de los recursos de la empresa. • Falta de capacitación del recurso humano, administrativo y operativo en prácticas modernas de administración. • No existen estados financieros. • Falta mantenimiento a la infraestructura. • No se maneja ningún sistema de implementación de calidad. • No hay Manual de procesos y Procedimientos ni reglamento interno. • Falta de recursos técnicos y económicos. • Falta de Investigación del funcionamiento de entidades similares. • Inadecuado manejo de residuos sólidos y de aguas residuales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dar capacitación a los funcionarios sobre normas legales, cultura organizacional y necesidad de interiorizar los valores corporativos de la empresa, así como en lo concerniente al manejo adecuado de los recursos técnicos y económicos. • Culminar con éxito los proyectos en desarrollo. • Consolidar trabajo de equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento en la calidad del desempeño de las actividades para ganar credibilidad en la entidad. • Utilización provechosa de la asignación presupuestal que propone el Plan de Desarrollo 2004-2007. • Utilización de los créditos de fomento agropecuario en el proceso de mejoramiento de la planta a nivel de recurso humano y técnico. • Optimización de los servicios prestados con el fin de incrementar ingresos. • Divulgación del portafolio de servicios. • Elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos. • Implementar programas de calidad con base en normas HACCP e ISO 9000.

Elaborado por: Investigadoras

Esta matriz DOFA se diseñó con base en los resultados de las encuestas a funcionarios y directivos, además de la información y documentación recolectada en el trabajo de campo. Para cada debilidad o amenaza se implementó una estrategia la cual se tiene en cuenta en la propuesta de mejoramiento.

- **Oportunidades**

- En el departamento no hay plantas de sacrificio que funcionen en condiciones de infraestructura mejores, ni siquiera iguales.
- Existe la posibilidad de solicitar créditos de fomento agropecuarios al I municipio directamente por medio del Fondo de Fomento Agropecuario de Tauramena; el departamento tiene otros fondos como FONDESCA, fundación AMANECER y a entidades financieras como Banco Agrario, Bancolombia, Bancafé, Banco Ganadero, Granahorrar, Banco Popular, AV villas, Davivienda, Banco Bogotá, Colmena a los cuales se encuentran en la región.
- Interés y colaboración en la realización de trabajos de grado para mejorar el desempeño de la entidad.
- Suministro de información para la elaboración de investigaciones sobre el tema.
- Existen tres vías de acceso terrestre a Bogotá: Tauramena-Villavicencio-Bogotá; Tauramena- Guateque -Bogotá; Tauramena-Sogamoso – Bogotá, que facilitan el desplazamiento del producto a cualquier parte del país.

- **Amenazas**

- En la región como en todo el país operan diversos grupos al margen de la ley que generan problemas de orden público e inseguridad.
- El alto precio de la gasolina y del dólar afectan la economía pues no hay rotación de moneda. Por su condición de zona petrolera tiene afluencia de grandes empresas que realizan sus labores temporales de explotación pero no realizan ningún tipo de inversión . De la misma manera, el costo de la mano de obra se incrementa porque el personal apto para trabajar en otras actividades, espera un sueldo de compañía petrolera.
- En cuanto a política oficial, en la actualidad el matadero es administrado por el municipio y no hay una organización como empresa.
- El mercado de la carne presenta una tendencia al descenso por cuanto han aparecido mataderos clandestinos, de tal manera que ofrecen el producto a un menor precio.
- A las empresas petroleras que son las que tiene un alto índice de consumo de carne los controles sanitarios son deficientes o las autoridades no ejercen el debido control en lo relacionado con la procedencia de carnes.

- Falta la conciencia de competitividad frente a otras empresas con el mismo objeto social ubicadas en departamentos vecinos.

- **Fortalezas**

- El ganado goza de buenas condiciones sanitarias y bajo estrés pues se compra en la misma zona por tanto los productos son de buena calidad.
- Se cuenta con los equipos básicos y los recursos físicos de acuerdo con la clasificación actual del matadero.
- El Matadero de Tauramena cuenta con los requisitos legales para su funcionamiento.
- Los directivos muestran una actitud positiva hacia el cambio en la administración.
- Los funcionarios están dispuestos a recibir la capacitación necesaria para el buen desempeño de sus funciones.
- Cuenta con un patrimonio suficiente para obtener financiación.

- **Debilidades**

- No se aplican de las normas que rige el buen funcionamiento de una planta de beneficio animal.
- Los funcionarios carecen de sentido de pertenencia y compromiso con la Empresa.
- Falta de definición de las responsabilidades asignadas, pues no hay manuales de funciones para los funcionarios y directivas del matadero.
- Manejo inadecuado de los recursos de la empresa, pues no hay conciencia optimización de capital, debido a que la entidad que administra el matadero no es específicamente ese su objeto social.
- Falta de capacitación del recurso humano, administrativo y operativo en prácticas modernas de administración.
- No se manejan estados financieros específicos para el matadero, los gastos los cubre el municipio en forma de convenios con la administración del matadero y los ingresos van a la tesorería municipal a los cuales se les da otro destino.
- Falta mantenimiento a la infraestructura.
- No se maneja ningún sistema de implementación de calidad.
- No hay Manual de procesos y Procedimientos ni reglamento interno.
- Falta de recursos técnicos y económicos.
- Falta de Investigación del funcionamiento de entidades similares.
- Inadecuado manejo de residuos sólidos y de aguas residuales.

A partir de la lista anterior las estrategias se combinan para ser ejecutadas de la siguiente manera:

- **Estrategias FO:** Se desarrollan las fortalezas para aprovechar las oportunidades existentes.
 - Utilización eficiente de recursos existentes en pro del mejoramiento de la calidad de los productos y servicios ofrecidos.
 - Solicitar asesoría a las entidades pertinentes y préstamos a entidades financieras.
 - Poner en práctica las propuestas de mejoramiento resultantes de los trabajos de grado relacionados con la empresa.
 - Facilidad para transportar el producto a cualquier parte del país.
 - Aprovechar la calidad de la producción ganadera de la región para aumentar la dinámica de los negocios.

- **Estrategias FA:** Usar las fortalezas y evitar las amenazas existentes.
 - Culminar prioritariamente aquellos proyectos de desarrollo que ya fueron comenzados.
 - Concienciar a los funcionarios sobre la importancia del trabajo en equipo.
 - Solicitar controles de sanitarios a periódicos a las entidades correspondientes para mejorar la calidad de los productos y servicios.
 - Realizar descuentos y promociones en temporadas de precios bajos para aumentar el consumo.

- **Estrategias DO:** Se trabaja para superar las debilidades aprovechando las oportunidades.
 - Dar inicio a la cultura organizacional como empresa. Esto implica, entre otras decisiones, organizar su autonomía administrativa en torno a una junta directiva, nombramiento de gerente y manejo de recursos financieros, todo de acuerdo a su nuevo estatus como empresa y a la implementación del Plan Estratégico que se propone como conclusión del presente estudio.
 - Difundir y socializar la misión, visión y objetivos de la empresa a fin de que sean interiorizados por los funcionarios y se adquiera un compromiso real y permanente en la definición y realización de metas.
 - Crear el Comité de Planeación Estratégica, formado por funcionarios de la empresa, tiene a su cargo el análisis de los factores internos y externos que afectan el funcionamiento del matadero, y que deberá ser apoyado por el área administrativa, con mayor necesidad, por la gerencia. Este comité

deberá dirigir todos sus esfuerzos e interacciones hacia las áreas comercial, tecnológica, operacional, humana y financiera.

- Concientizar el cometido de la planeación estratégica, a fin de que se convierta en una verdadera cultura organizacional que forme parte de la vida de la empresa, redunde en el crecimiento de la demanda de servicios y, por tanto, en su progreso a todo nivel como un proceso inherente a la organización de ésta, tanto administrativo como operativo.
- En el logro de este proceso confluyen distintos aspectos que tienen que ver, en primer lugar, con la capacitación del recurso humano en su condición de servidores públicos, en cuanto a técnicas modernas de administración en la toma de decisiones, que incluyen la planeación (objetivos, metas, actividades, planes a corto y largo plazo); organización (manuales de funciones, de procesos y procedimientos, cronogramas, organigramas, niveles de autoridad), dirección (orientación precisa del trabajo dirigida a las personas y a la producción, liderazgo); coordinación (integración de trabajos de responsabilidad); control (supervisión, registros físicos y contables); evaluación (especialmente tres momentos: antes de empezar, en desarrollo y al finalizar); normas legales, valores corporativos y responsabilidades individuales y de equipo.
- Establecimiento de canales permanentes de comunicación que permitan a los servidores públicos la puesta en práctica de las normas para el manejo, administración y protección de los bienes y recursos de la empresa.
- Realización de programas de costo-beneficio que permitan conocer el monto de la utilidad por actividad en un tiempo determinado.
- Diseño de instrumentos que permitan medir la eficacia, economía y calidad de los servicios prestados.
- Realización de registros de operación, emisión de informes y estados financieros.
- Supervisión permanente y competente del trabajo de los funcionarios.
- Elaboración, difusión, socialización e interiorización del Manual de Funciones, Manual de Procesos y Procedimientos en todos los niveles de la administración.
- Análisis periódicos de los procedimientos con el fin de mejorarlos o ajustarlos, según las necesidades

- **Estrategias DA**

- Mejoramiento en la calidad del desempeño de las actividades de la empresa para ganar credibilidad.
- Utilización provechosa de la asignación presupuestal que propone el Plan de Desarrollo 2004-2007.

- Utilizar la facilidad de los créditos de fomento agropecuario del municipio y departamento en el proceso de mejoramiento de la planta a nivel de recurso humano y técnico.
- Optimización de los servicios prestados en cuanto a cantidad y calidad con el fin de incrementar ingresos.
- Diseñar y divulgar el portafolio de servicios para obtener reconocimiento del producto.
- Elaboración y socialización del Manual de Procesos y Procedimientos.
- Implementar programas de calidad con base en normas HACCP e ISO 9000.

4.4 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Una vez realizado el diagnóstico estratégico que sirve como marco de referencia para el análisis de la situación de la empresa, se procede a la formulación del direccionamiento estratégico, el cual debe ser el resultado del análisis de la información sobre el entorno (oportunidades y amenazas), y de las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la empresa.

El direccionamiento estratégico comprende los principios corporativos y se consolida mediante la formulación de la visión, la misión y los objetivos estratégicos.

4.4.1 Visión

POSICIONARNOS COMO LA PRIMERA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE CARNE EN CANAL DE OPTIMA CALIDAD, EN EL DEPARTAMENTO DE CASANARE MEDIANTE UN SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD QUE CONLLEVE A LA OPTIMIZACION DE RECURSOS Y PROCESOS QUE NOS PERMITA UNA EXCELENTE OPORTUNIDAD DE DESARROLLO.

Sobre la base de las expectativas que pueden considerarse viables a partir del presente estudio, se construye la visión del matadero en un lapso de tres (3) años, como empresa agropecuaria al servicio de los intereses nutricionales del municipio a fin de lograr un fuerte posicionamiento que incluya el incremento en su capacidad y el aumento de su clasificación para ser la primera empresa del departamento de Casanare en el comercio de carne en canal, con la utilización eficiente del recurso humano y técnico y la implementación de prácticas administrativas saludables y reconocidas en el contexto empresarial del sector.

La visión incluye la promoción permanente de la cultura organizacional y la interiorización de cada funcionario de que el matadero constituye realmente una

empresa; el compromiso del mejoramiento continuo de los aspectos administrativos, la realización de una administración plana y por tanto flexible; la ampliación de la cobertura de servicios, el desarrollo del talento humano en cuanto a divulgación de normas, información y análisis de funciones que permita el aumento de la productividad y la obtención del aumento en la clasificación requerida, de acuerdo con las normas legales.

4.4.2 Misión

BRINDAMOS EL SERVICIO DE SACRIFICIO Y FAENADO DE GANADO EN LA MODALIDAD DE CARNE EN CANAL CON EL FIN DE SATISFACER LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE NUESTROS CLIENTES CUBRIENDO MERCADOS A NIVEL NACIONAL EN CONDICIONES DE CALIDAD Y EXCELENCIA, ASEGURANDO NUESTRO CRECIMIENTO EN PRODUCTIVIDAD Y RENTABILIDAD.

La prestación del servicio de sacrificio y faenado de ganado para consumo humano en condiciones de calidad, con el aprovechamiento y optimización de sus recursos técnicos y humanos, considerado el cliente como el elemento más importante de la empresa, con el cual debe existir el compromiso permanente de lograr la necesaria capacidad de respuesta a sus necesidades, con el valor agregado de la oportunidad y pulcritud en la prestación de dicho servicio y la puesta en práctica de las normas que la ley ha previsto para esta actividad.

4.4.3 Objetivos estratégicos

- Adoptar las normas necesarias para la protección y utilización racional de los recursos así como para la conservación del medio ambiente.
- Asegurar el cumplimiento de los requisitos establecidos para la fabricación del producto.
- Tecnificar la infraestructura de la planta.
- Generar sentido de pertenencia en los miembros de la organización
- Mejorar e incrementar el portafolio de servicios.
- Lograr el reconocimiento del producto en el mercado nacional.
- Ser pioneros en la labor gerencial de la administración y transformación de la carne como uno de los principales productos de la escala alimenticia.
- Ofrecer carne en canal con certificación HACCP e ISO 9000.
- Elaborar subproductos a partir de los sobrantes de la canal.

4.5 PROYECCION ESTRATEGICA

Se realiza sobre aquellas áreas que presenten debilidades o amenazas y en las cuales la empresa debe poner especial atención para lograr un buen desempeño, como condición para que se logren los objetivos propuestos.

En el funcionamiento del matadero de Tauramena se identifican claramente debilidades institucionales que detienen la marcha de la empresa pero pueden ser superadas, siempre y cuando haya un compromiso colectivo.

4.5.1 Áreas estratégicas. Son los puntos, previamente identificados, hacia los cuales se realiza la proyección estratégica; y hacia éstos se enfocan los proyectos estratégicos.

La planta de beneficio animal de Tauramena, tiene debilidades importantes principalmente en las siguientes áreas:

- Área administrativa y de Recursos humanos
- Área operativa
- Área Financiera
- Área de servicio al cliente
- Área de mercadeo
- Área ambiental

4.5.2 Proyectos estratégicos. Se refieren a un número limitado de áreas estratégicas en las cuales la empresa, unidad estratégica de negocios o departamento, debe implementar acciones elaboradas y concretas para lograr los objetivos deseados.

AREA ESTRATEGICA	PROYECTO ESTRATÉGICO
Área administrativa y de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none">• Capacitación en técnicas modernas de administración.• Estimular el pensamiento estratégico del recurso humano.• Capacitación y socialización del recurso humano en Cultura organizacional.
Área operativa	<ul style="list-style-type: none">• Diseño e implementación de normas de calidad HACCP e ISO 9000.• Optima utilización de la capacidad instalada.
Área Financiera	<ul style="list-style-type: none">• Reducir costo a todo nivel.

- Gestión de financiación para modernización tecnológica.
- Área de servicio al cliente** • Diseño y divulgación del portafolio de servicios.
- Implementación de valores agregados.
- Área de mercadeo** • Diseño e Implementación del Plan de mercadeo que deriva hacia el aumento de la capacidad de comercialización del servicio.
- Área ambiental** • Capacitación sobre normas de protección del medio ambiente.
- Diseño e implementación de programas para la protección del medio ambiente.

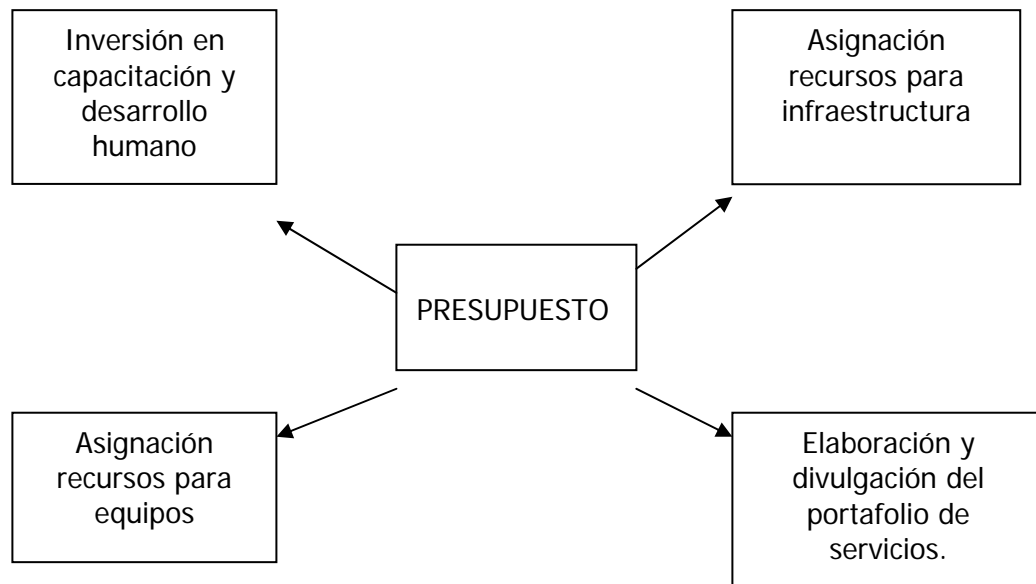
4.6 ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO

Consiste en la operacionalización motivada hacia todo el sistema gerencial y reflejada en el puesto de trabajo de cada funcionario para que haya consistencia entre la formulación estratégica y la realidad cotidiana de la empresa. Esta coherencia evita la ocurrencia de la crisis empresarial tan común en la actualidad, aún en empresas seriamente constituidas, pues afecta la credibilidad de la empresa a nivel externo, esto es, frente a los clientes y al mercado, y también a nivel interno.

El alineamiento estratégico se cumple en cuatro (4) fases:

- **La planeación.** Mediante la cual se formulan los principios corporativos, la misión, la visión, los objetivos y las estrategias, los planes de acción y los indicadores de gestión.
- **La difusión.** Es el proceso por medio del cual se comunica la estrategia a todos los funcionarios y directivos, se educa en esa estrategia y se conduce a un aprendizaje en equipo, propicio a la incorporación de todo el personal.
- **Operacionalización de la estrategia.** Permite que dicha estrategia sea captada por quienes componen la empresa a fin de que se convierta en parte fundamental del trabajo diario de todos.
- **Evaluación, revisión y ajuste.** El seguimiento y monitoría que se realice a la estrategia debe ser claro y específico. La estrategia debe ser evaluada periódicamente frente a un conjunto de indicadores de desempeño, frente al cliente y frente al mercado para hacer los ajustes requeridos en el mejoramiento continuo de la empresa y en el aprovechamiento de las ventajas comparativas.

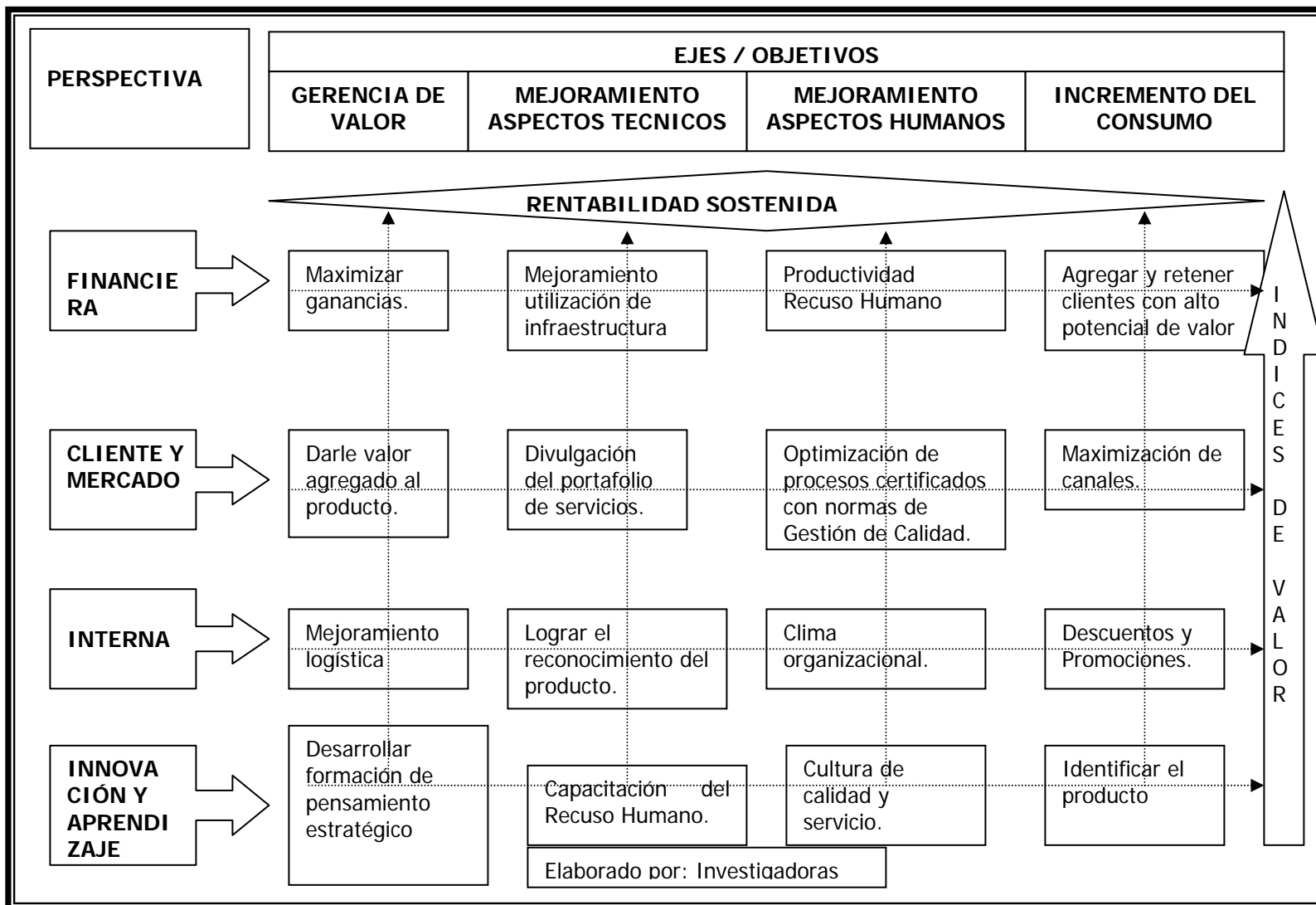
También el presupuesto requiere alinearse con la estrategia, lo cual significa un gran cambio pues con frecuencia se hace lo contrario.



4.6.1 Visión compartida. Mediante ésta los funcionarios aceptan y reconocen al personal directivo como a un líder en acción que goza, precisamente de toda la credibilidad, por su desempeño ejemplar. Es un alineamiento de pensamiento y acción que evita los errores cometidos en el pasado; permite hacer realidad los objetivos de la empresa en la gestión diaria, individual, con resultados colectivos a mediano y largo plazo. El alineamiento integral, donde tanto funcionarios como directivos y clientes se mueven en la misma dirección, conduce a la realización plena de la visión compartida, es su feliz resultado.

4.6.2 Mapa estratégico. El mapa estratégico concreta las eventuales estrategias y describe la forma cómo se realiza la interacción de procesos que generan, al final, los resultados esperados.

Cuadro 4. Mapa estratégico para matadero de Tauramena



4.7 PLAN OPERATIVO

Comprende la implementación de las estrategias que permitirán contrarrestar los efectos producidos por las debilidades que presenta la empresa.

El primer punto del Plan Operativo es la propuesta de organización y autonomía administrativa que debe ser presentada ante el Municipio, a fin de que proceda a nombrar la Junta Directiva del Matadero. El responsable de esta gestión será el Gerente y su motivación será suprimir la dilución de responsabilidades en el manejo del Matadero

La Junta Directiva en pleno procederá a nombrar al nuevo Gerente o a ratificar al actual, quien procederá a familiarizarse con el Plan Estratégico con el fin de proceder a ejecutarlo; convocar a los funcionarios del Matadero para que reconozcan que las determinaciones tomadas surgen, en buena parte, del resultado del diligenciamiento de las encuestas realizadas con ellos, en desarrollo del presente estudio.

Luego se procederá a socializar la misión, visión, objetivos, valores corporativos, confrontación o actualización de la matriz DOFA y, si es preciso, confrontarla con la resultante de esta investigación; normas de funcionamiento y conservación del medio ambiente; examen de la forma cómo se ejecutan las funciones de cada uno y proceder al análisis de cargos, redistribución de funciones y asignación de responsabilidades.

Los jefes del área operativa procederán a examinar sus prácticas en lo que se refiere a la manipulación de la carne.

Cada funcionario debe realizar las tareas sujetas a monitoría, seguimiento y evaluación. Estas tareas permitirán en su conjunto alcanzar la visión propuesta para un término de tres (3) años. Por lo general, el plan operativo responde a las preguntas qué deben hacerse (tareas y acciones); cuándo debe hacerse (tiempo); cómo debe hacerse (estrategia); quién debe hacerlo (responsable), con qué recursos (presupuesto); qué resultados se esperan (metas) y cómo medir los resultados (índices de gestión).

Debe tener un nivel de detalle minucioso y abarcar todas las actividades programadas en el lapso determinado. A su vez, la monitoría estratégica permitirá hacer los ajustes necesarios durante el proceso. El plan operativo Incluye el cronograma, establece responsabilidades y define presupuestos, por lo cual debe ser ampliamente difundido.

Se afirma que el componente más importante del plan estratégico es el presupuesto. Existe la ventaja de que el matadero trabaja con presupuesto y permite que el plan operativo sea cuantificado y dimensionado en el tiempo, con el fin de medir su correcta ejecución.

4.7.1 Estrategias. Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la empresa y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados, al definir los proyectos estratégicos. Permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos. La aplicación de éstas puede hacer realidad los objetivos y los proyectos estratégicos.

- Crear sentido de pertenencia al matadero en todos los funcionarios para lograr el éxito en los planes propuestos.
- Crear valores agregados al producto.
- Difundir el logo de la empresa para fortalecer el reconocimiento y preferencia en los consumidores.
- Realizar labor social mediante la distribución de raciones en instituciones de niños y personas de la tercera edad.
- Promocionar el consumo de la carne haciendo alusión de sus cualidades y beneficios, lo que disminuye el riesgo de pérdida frente a productos de competencia en el mercado.
- Hacer promociones y descuentos simultáneamente con los principales supermercados: Semana de la carne (Éxito, 2 veces por año), Semana del Corte (Pomona), Makromail (Makro), Fantasía Super Ley.

4.7.2 Planes de acción . Son las tareas que deben realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoría, seguimiento y evaluación. Cada funcionario debe realizar las tareas sujetas a monitoría, seguimiento y evaluación. Estas tareas permitirán en su conjunto alcanzar la visión en el término en que se define el horizonte.

Su elaboración debe seguir, en lo posible, los lineamientos del modelo que se presenta a continuación.

Cuadro 5. Modelo para elaborar planes de acción.

Proyecto estratégico: <input type="checkbox"/> Estrategia básica: <input type="checkbox"/>		Responsable: _____ Unidad estratégica: _____				
1. Indicador de éxito global						
2. Tareas/ acciones para lograr la promesa básica	3. Tiempo		4. Metas	5. Responsabili dades	6. Recursos necesarios	7. Limitaciones
	Inició	Finalizó				

Fuente: Gerencia Estratégica

4.8 MONITORIA ESTRATEGICA

La monitoría estratégica consiste en el seguimiento sistemático del proceso estratégico con base en los índices de gestión y los índices de desempeño organizacional que permitan medir los resultados del proceso. La monitoría debe proveer la información para la toma o modificación de las decisiones estratégicas, facilitar una gestión empresarial dinámica, innovadora, proactiva y anticipatoria del entorno de la empresa. La monitoría debe tener estas características:

- Debe ser realizada por el gerente del matadero y sus colaboradores inmediatos
- Debe hacerse periódicamente, señalando las fechas para la realización de las sesiones estratégicas.
- El resultado de la monitoría debe plasmarse en un informe realizado con base en hechos y datos concretos sobre las diferentes áreas del plan estratégico, cómo se ha elaborado el proceso y las limitaciones que se han presentado. Este informe ha de servir, además, como documentación para realizar la historia de la empresa.

- Los datos y hechos del anterior informe son el elemento básico para analizar la forma como se ha llevado el plan estratégico.
- El plan de acción será la base para la monitoría estratégica. Debe contener los siguientes puntos:
 - Transcribir el indicador de éxito global a la hoja de trabajo anexa.
 - Transcribir acciones o tareas definidas en el plan de acción para cada estrategia.
 - Transcribir la meta o el resultado global esperado de cada tarea del plan.
 - Identificar los logros o índices parciales de desempeño alcanzados en el período de análisis en cada tarea del plan de acción.

4.8.1 Índices de gestión. Un índice de gestión es el resultado obtenido de confrontar las metas planeadas, los estándares y el desempeño logrado. Un índice de gestión parcial se puede calcular utilizando la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Resultado esperado}}{\text{Resultados alcanzados}} = \text{IG}$$

El **índice de gestión acumulado** se puede obtener sumando los índices parciales.

Todos los procesos de la organización tanto internos, como aquellos relacionados con el entorno, el mercado y el cliente son susceptibles de medir: calidad del servicio al cliente, equipos, procesos, resultados, apertura al mercado y desempeño financiero⁴²

Las siguientes tablas muestran la forma cómo se debe hacer la monitoría estratégica

⁴² SERNA GOMEZ, Op. cit., p.329, 330

Cuadro 6. Modelo para monitoría estratégica.

Proyectos estratégicos cód: <input type="checkbox"/> Estrategia básica: cód <input type="checkbox"/>		Responsable: _____ Unidad estratégica: _____		
		1. Indicador de éxito global: _____ 2. Fecha de la monitoría: _____		
3. Acciones planeadas	4. Metas o resultados esperados globales	5. Logros índices de desempeño parcial.	6. Índice de gestión parcial.	7. Índice de gestión acumulado.

Fuente: Gerencia Estratégica

Cuadro 7. Modelo para control de monitoría estratégica.

ACCIONES	META GLOBAL	MES		
		META PARCIAL	LOGRO PARCIAL	INDICE DE GESTIÓN ACUMULADO

Fuente: Gerencia Estratégica

5. PROYECCION FINANCIERA

Desde el punto de vista de las finanzas, toda empresa que se pretenda como tal, se basa en tres aspectos que se relacionan entre sí para conformar su verdadero sentido y propósito en condiciones de éxito.

5.1 VIABILIDAD

En cuanto a la viabilidad como conjunto de condiciones que evalúan la conveniencia de realizar el proyecto considerando la relación entre los recursos de que se dispone y los necesarios para su ejecución en el entorno de la economía espacio temporal donde se proyecta, el Matadero ya está en funcionamiento y no se tiene que partir de cero (0); cuenta con los recursos técnicos, financieros, administrativos y legales y tiene posibilidades de obtener otros recursos.

5.1.1 Técnicos. La Empresa Matadero de Tauramena posee algunas herramientas para la ejecución de sus actividades. En el desarrollo de este estudio, puede analizarse la necesidad de afinar las actuales y obtener otras que ayuden a mejorar la labor realizada.

5.1.2 Económicos y financieros. La Empresa Matadero de Tauramena cuenta con recursos para realizar sus actividades en condiciones satisfactorias. Como se menciona anteriormente, está contemplada en el Plan de Desarrollo Municipal y tiene posibilidades de financiación.

5.1.3 Administrativos. Se sugiere, mediante el presente estudio, la implementación del Plan Estratégico a tres años que incluya, además, el nombramiento de una junta directiva, la cual a la vez nombrará un gerente, quien se encargará de dirigir y gerencia dicho plan.

5.1.4 Legales. Hasta el momento, el Matadero de Tauramena cuenta con la licencia de operación y con la visita que realizó INVIMA, por solicitud de la Secretaría de Salud. Es necesario que se pongan en práctica las directrices y observaciones mencionadas en dicha visita.

5.2 RENTABILIDAD

La rentabilidad de la empresa como resultado inherente al proceso productivo se da en proporción a su tamaño, sus objetivos y sus políticas. Si este resultado es positivo, la empresa puede obtener utilidades y a la vez cumplir su objetivo.

Si este resultado es negativo, el producto o servicio en cuestión arroja pérdidas, en cuyo caso es necesario revisar las estrategias o implementar nuevas.

5.2.1 Rentabilidad para el crecimiento. Consiste en las inversiones y gastos que hace la empresa para mejorar la calidad de sus servicios o expandirse en términos de mercado para generar mayor valor agregado, asegurando la satisfacción del cliente y su reconocimiento como empresa. Este componente proporciona resultados a largo plazo.

5.2.2 Reducción de costos. Esta estrategia tiene el objetivo financiero de la productividad, entendida como:

- Eficacia = Logro de objetivos con la mejor utilización de recursos.
- Eficiencia = Logro de objetivos
- Eficiencia + eficacia = productividad⁴³

5.2.3 Utilización del capital. La inversión de capital así como el capital de trabajo, el capital intelectual o el acceso a líneas de crédito son medibles con índices y aportan rentabilidad a la empresa.

La suma de los tres conceptos estratégicos anteriores, sin perder nunca la perspectiva del mercado y del cliente y la perspectiva de la organización interna, asociados a la implementación del Plan Estratégico y su consiguiente propuesta de mejoramiento pueden producir resultados óptimos, comenzando con la autosostenibilidad (primer año) o capacidad de mantenerse con sus propios recursos y más adelante (segundo, tercer año) con utilidades pues, hasta el momento, por cada peso invertido, el municipio de Tauramena debe asumir una pérdida de 1.70%, lo cual contradice el principio básico de que toda empresa, debe producir una utilidad racional, entre otros.

El análisis de rendimiento o rentabilidad interna, se realiza con base en la comparación de lo que se produce y lo que se gasta, en términos económicos. Teniendo en cuenta que los ingresos van directamente a la tesorería municipal, y los gastos se manejan por medio de convenios de la alcaldía y FOFATA, por un periodo y valor determinado; cuando los gastos son menores al valor por el cual se hace el convenio solo se solicita el total de gastos del matadero. (Anexo E).

⁴³ ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ. Manual de Formulación y Gestión de Proyectos. DAAC, Bogotá: 2001, p. 15-17.

El convenio número 052 de diciembre 28 de 2004 a febrero 27 de 2005, se generó por veintisiete millones de pesos (\$27.000.000) de los cuales se ejecutaron veintidós millones ciento cuarenta mil seiscientos quince pesos (\$ 22.140.615). Para el convenio número 028 el cual se efectuó de septiembre 10 a diciembre 4 de 2004 se generaron cincuenta millones de pesos(\$50.000.000) de los cuales cuarenta y ocho millones setecientos un mil cuatrocientos sesenta y tres pesos (\$48.701.463) se gastaron.

Para el convenio número 012 no hay relación de gastos ya que en el momento se está ejecutando por que va desde el 19 de mayo al 19 de diciembre de 2005, y está por el valor de ciento diez millones de pesos 110.000.000.

La rentabilidad depende de varios tipos de análisis relacionados con:

- Optima utilización de la capacidad instalada
- Incremento del servicio y la calidad del mismo
- Racionalización de los costos de operación e inversión
- Incremento de los ingresos
- Programa costo-beneficio
- Aumento de la capacidad de comercialización del servicio
- Mano de obra (número de operaciones por funcionario)
- Período considerado, número de animales sacrificados
- Costos de operación (con el fin de mejorar los ingresos operacionales).

Asimismo, al ser mejorada la categoría del matadero se beneficia económicamente el municipio como propietario, los ganaderos de la región y dueños de famas como usuarios.

En las visitas realizadas, se pudo conocer que hay grandes empresas comercializadoras de carne como Cialta y los Sauces, interesadas en la toma en arriendo de la planta de beneficio a condición de su categoría sea mejorada.

Existe, además, la ventaja de que en el departamento no hay otra planta con las mismas características o superiores que esta, de tal manera que es prioridad para el mercadeo del producto a nivel regional y nacional.

Al estar localizado el matadero en una región ganadera, el ganado puede llegar fácilmente a las instalaciones, esto incide positivamente en la rentabilidad para los ganaderos ya que no tendrían pérdidas por merma y bajarían los costos de transporte. Asimismo, en el caso de los dueños de expendios de carne, el producto

tiene un valor agregado frente a las carnes provenientes de mataderos clandestinos pues ofrece calidad, servicio y condiciones sanitarias óptimas.

El departamento de Casanare cuenta con 1.600.000 reses de las cuales 110.000 o sea el 6.9 % pertenece al municipio de Tauramena. Si se tiene en cuenta que son 19 municipios, se puede apreciar una distribución equitativa de su producción ganadera. Un número de 101.590 fueron vacunadas contra la aftosa, lo que indica que el municipio esta en un 92.35 % libre de Aftosa, lo cual da un buen margen de seguridad para la comercialización de la carne y su rentabilidad (Anexo F)

La infraestructura de la planta de beneficio tiene una capacidad de sacrificio de cuarenta (40) bovinos en un turno normal de ocho horas. En la actualidad se sacrifica un promedio de 8 reses diarias, lo cual indica una subutilización de la planta.

5.3 BENEFICIO SOCIAL

Por su actividad contributiva a la nutrición y salud de los habitantes de la región es indudable que el matadero ofrece un beneficio social para la comunidad de Tauramena.

En cuanto al manejo ambiental que debe darse a la Empresa, al darse el cumplimiento de los parámetros y normas ambientales, no habrá perjuicio alguno para la comunidad ni para el medio ambiente en lo que se refiere a contaminación de las aguas, el ambiente o de la manipulación inadecuada del ganado.

Al ser mejorada la categoría del matadero se beneficia económicamente el municipio como dueño, los ganaderos de la región como usuarios y los dueños de expendios de carne.

En el caso de los dueños de expendios, el producto tomaría un valor agregado comparado con las carnes provenientes de mataderos clandestinos, por la calidad que se ofrece al consumidor.

En las condiciones de la propuesta de mejoramiento, puede ser generador de empleo en la región, máxime si se tiene en cuenta que puede ponerse en servicio la planta procesadora de productos cárnicos.

Los sobrantes del ganado como la sangre, debidamente tratada, puede ser transformada en abono orgánico con el consiguiente beneficio de ingresos para el matadero y de costos competitivos para quienes adquieren el abono.

6. CONCLUSIONES

Al Matadero de Tauramena debe dársele el tratamiento como empresa mediante el proceso de capacitación y concientización a los funcionarios y la integración de principios de la moderna administración tales como la planeación, la dirección y el control, para suplir las debilidades que se presentan en estas áreas y que afectan visiblemente su funcionamiento integral.

La rentabilidad debe tener un carácter prioritario mediante la ejecución de las estrategias propuestas, además de la ejecución de un programa de reducción de costos donde la eficacia sumada a la eficiencia logre la productividad óptima de la empresa.

Los empresarios ganaderos del municipio pueden resultar ampliamente beneficiados por cuanto sus transacciones y, por consiguiente, sus utilidades aumentarán.

Es importante que se aproveche la coyuntura económica del auge de la explotación petrolera en el fortalecimiento de empresas como el Matadero, vitales para el desarrollo del municipio.

La implementación del Plan Estratégico para el Matadero de Tauramena traerá como resultado, importantes beneficios en varios ámbitos vitales para el municipio: en su economía, pues aumenta sus ingresos satisfaciendo la demanda de buena parte de la región; en lo social, genera empleo y ofrece a la comunidad un producto de primera necesidad, de óptima calidad para su nutrición.

Desde el punto de vista profesional y académico, se considera un aporte necesario al municipio y región, cuyo tema está íntimamente relacionado con la administración de empresas agropecuarias.

BIBLIOGRAFIA

ALVAREZ GARCIA, José Emilio. El proceso de investigación para un anteproyecto. Cartilla guía. Bogotá, Edijufinancieras, 2001.

F. David. La gerencia estratégica. Bogotá, Fondo Editorial Legis, 1990.

HERNANDEZ, Roberto. Metodología de la Investigación. Bogotá, Tercera edición. Mc Graw Hill, 2003.

HILL, Charles. Administración estratégica un enfoque integrado. Bogotá, Tercera Edición, Mc Graw Hill., 2000.

MINISTERIO DE SALUD, Decreto 2278 del 2 de Agosto de 1982.

MINISTERIO DEL MEDIO AMBIENTE, Guía Ambiental para Plantas de Beneficio del Ganado. Bogotá, 2002.

MURCIA, Héctor. Creatividad empresarial para la creación agropecuaria. Bogotá, Primera Edición, Ediciones Unisalle, 2003.

RAMÍREZ CARDONA, Carlos. Teorías y enfoques sobre administración. Bogotá, UNAD, 2002.

SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Bogotá, Octava Edición, 3R Editores, 2003.

www.gestiopolis.com

ANEXO A

ENTREVISTA INFORMATIVA TRABAJO DE GRADO PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MATADERO DE TAURAMENA DEPARTAMENTO DE CASANARE

La metodología de la investigación tiene previsto el diseño de una entrevista preliminar, con el fin de que en desarrollo del estudio haya la posibilidad de modificar algunos aspectos de la misma y diseñar una entrevista definitiva en caso de que la primera no tenga las condiciones necesarias para llegar al objetivo del trabajo.

Se diseñaron dos (2) entrevistas preliminares: una dirigida a los funcionarios y la segunda al personal directivo que, en este caso, es uno solo.

Se encuentran respuestas contradictorias. A pesar de que los porcentajes entre preguntas afirmativas y negativas están equilibrados, por esta misma condición, pueden generar dudas acerca de su veracidad. Sin embargo las respuestas a las preguntas 8, 9 y 10 son definitivas, pues demuestran una actitud positiva al cambio propuesto y facilitan el camino hacia el diseño del Plan Estratégico.

Las entrevistas arrojan una ventaja adicional, las respuestas del directivo entrevistado a las preguntas 8, 9 y 10 son coherentes con las respuestas de los funcionarios, lo cual viene a reafirmar la justificación del presente estudio.

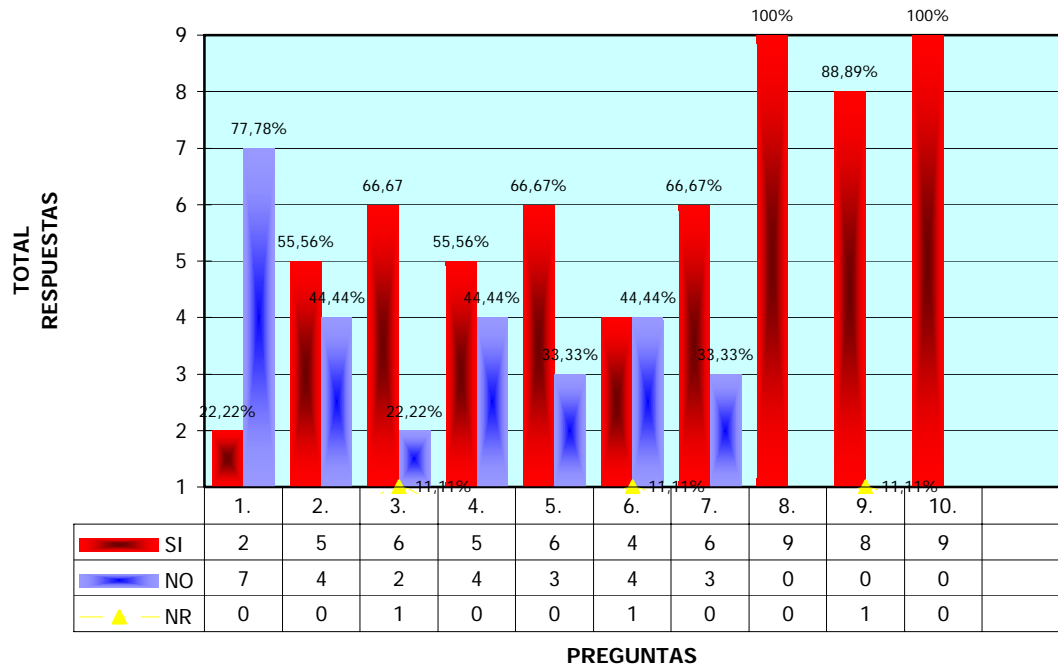
ENTREVISTA A FUNCIONARIOS

1. ¿Considera que el Matadero funciona según las características que determinan su existencia como empresa estatal?
2. ¿Conoce la misión, visión y objetivos del Matadero?
3. ¿Cree usted que la administración da al Matadero el tratamiento y estatus que debe tener como empresa?
4. ¿Su capacitación acerca del sentido de pertenencia y compromiso con el Matadero tendría un significado especial en cuanto al desempeño de sus funciones?
5. ¿Conoce las normas que rigen el funcionamiento del Matadero? ¿Cree que son aplicables al desempeño de sus funciones?
6. ¿Conoce el Manual de funciones del Matadero?
7. ¿En su condición de funcionario considera que ha recibido la capacitación adecuada para el buen desempeño de sus funciones?

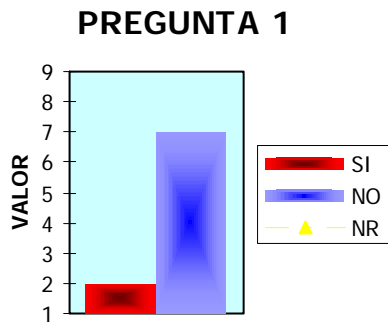
8. Considera que en la administración del Matadero hay aspectos que deben ser revisados y modificados, de acuerdo al tipo de servicio que presta?
9. Cree usted que un plan de mejoramiento del Matadero tendría consecuencias positivas?
10. Estaría usted dispuesto a colaborar, desde su puesto de trabajo en la puesta en marcha de un plan de mejoramiento del Matadero?

TABULACION DE ENTREVISTAS A FUNCIONARIOS															
No. Pre- gunta	Respuestas									TOTAL SI		TOTAL NO		NO RES- PONDE	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9						
1.	Si	No	No	Si	No	No	No	No	No	2	22,22%	7	77,78%	0	0,00%
2.	No	Si	Si	Si	No	Si	Si	No	No	5	55,56%	4	44,44%	0	0,00%
3.	Si	No	Si	Si	Si		No	Si	Si	6	66,67%	2	22,22%	1	11,11%
4.	Si	Si	Si	No	Si	No	No	No	Si	5	55,56%	4	44,44%	0	0,00%
5.	No	Si	Si	No	Si	No	Si	Si	Si	6	66,67%	3	33,33%	0	0,00%
6.		Si	Si	Si	Si	No	No	No	No	4	44,44%	4	44,44%	1	11,11%
7.	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	No	Si	6	66,67%	3	33,33%	0	0,00%
8.	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	9	100,00%	0	0,00%	0	0,00%
9.		Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	8	88,89%	0	0,00%	1	11,11%
10.	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	9	100,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL ENTREVISTADOS = 9															

ENTREVISTA FUNCIONARIOS

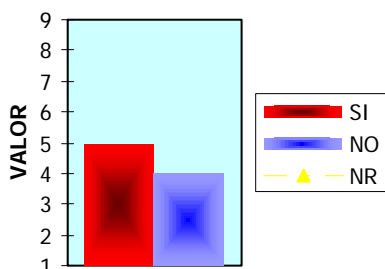


TABULACION POR PREGUNTA



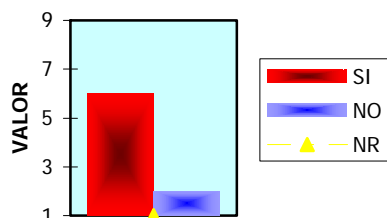
El 77.78% de los funcionarios responde no. El 22.22% de los funcionarios responde sí. Se observa que la respuesta negativa tiene un porcentaje significativo frente a la positiva, lo cual muestra que la mayoría de funcionarios tiene claro el hecho de que al matadero no se le da el tratamiento como empresa estatal. El efecto resultante es la debilidad que presenta en este aspecto.

PREGUNTA 2



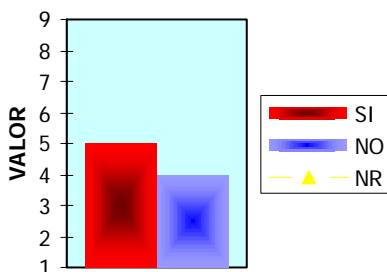
El 44.44% de los funcionarios responde no y el 55.56% responde sí. Los porcentajes están más equilibrados entre los funcionarios que responden negativa y los que responden afirmativamente.

PREGUNTA 3



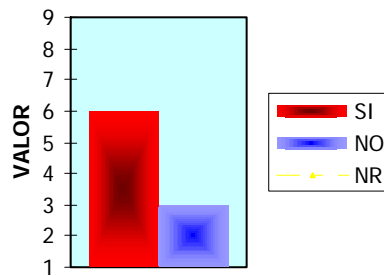
El 66.67% responde sí a esta pregunta y el 22.22% responde no. La respuesta a esta pregunta de verificación no es coherente con las respuestas afirmativas obtenidas en la pregunta No. 1, pues las respuestas son contradictorias.

PREGUNTA 4



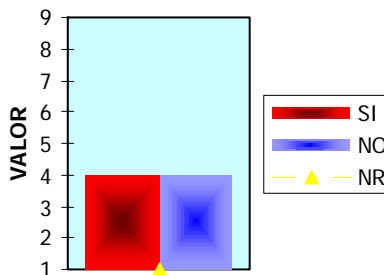
El 55.56% responde no. Y el 44.44% responde sí. Esta pregunta de verificación y su respuesta es contradictoria con la pregunta No.2, donde, según las respuestas, un mayor porcentaje no conoce la misión, visión y objetivos del Matadero.

PREGUNTA 5



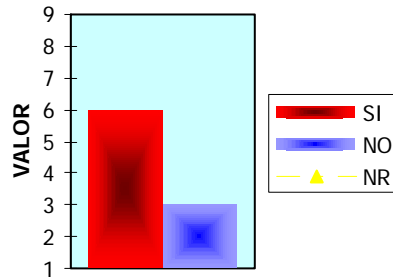
El 66.67% responde sí a esta pregunta y el 33.33 responde no. Un porcentaje tan alto de respuesta afirmativa redundaría en un manejo más adecuado del matadero, lo cual no se da en la práctica.

PREGUNTA 6



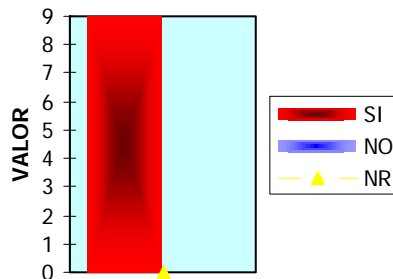
El 44.44% responde sí. El 44.44% responde no. El 11.11% no responde. Sumadas las respuestas negativas y las que no tienen respuesta, el 55.55% de las personas no conocen el manual de funciones y como tal no lo practican; lo mismo sucede con los que no responden.

PREGUNTA 7



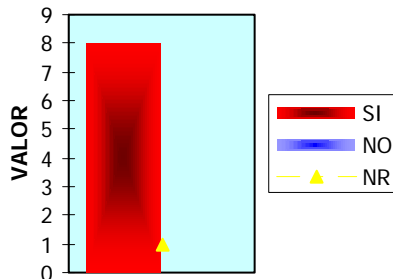
El 66.67% responde sí. El 33.33% responde no. Las respuestas afirmativas son respuestas a las preguntas número 5. Por esto cabe la inquietud de por qué el inadecuado manejo del matadero.

PREGUNTA 8



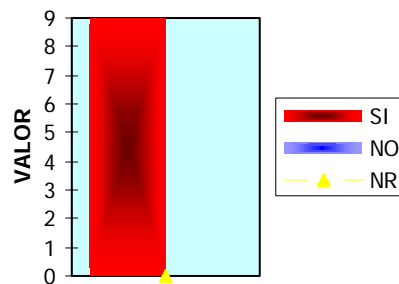
El 100% de funcionarios encuestados responde afirmativamente a esta pregunta.

PREGUNTA 9



El 88.89% da una respuesta afirmativa a esta pregunta. El 11.11% prefiere no responder.

PREGUNTA 10



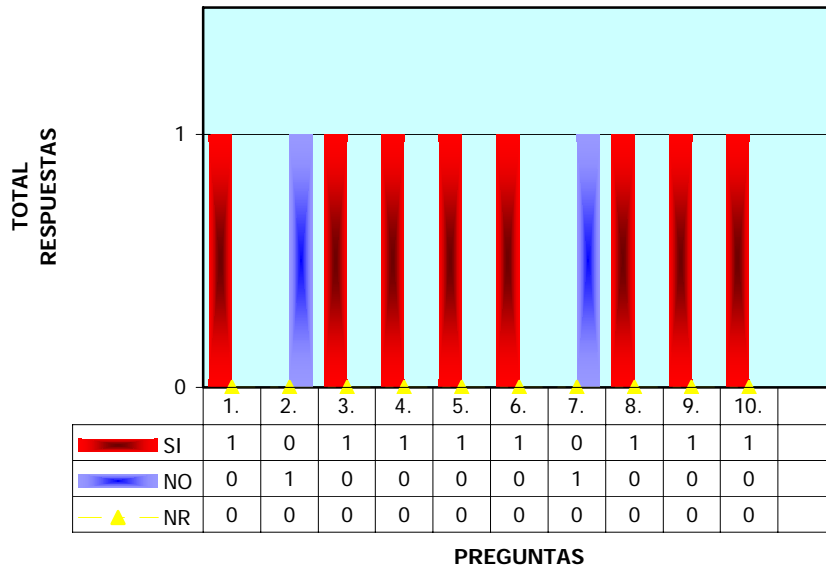
El 100% de los funcionarios responde sí a esta respuesta.

ENTREVISTA A PERSONAL DIRECTIVO.

1. ¿Considera que el Matadero funciona según las características que determinan su existencia como empresa estatal?
2. ¿En el desarrollo de sus funciones tiene en cuenta la misión, visión y objetivos del Matadero?
3. ¿En la realización de sus funciones, da al Matadero el tratamiento y estatus que debe tener como empresa?
4. ¿Se da a conocer entre los funcionarios el sentido de pertenencia y compromiso hacia el Matadero?
5. ¿Las normas que reglamentan el buen desempeño del Matadero son difundidas entre los funcionarios?
6. ¿Se da a conocer entre los funcionarios, el manual de funciones del Matadero?
7. ¿Considera que se ha capacitado adecuadamente al recurso humano y técnico del Matadero?
8. Considera que en la administración del Matadero hay aspectos que deben ser revisados y modificados, de acuerdo al tipo de servicio que presta?
9. ¿Cree usted que un plan de mejoramiento del Matadero tendría consecuencias positivas?
10. ¿Estaría dispuesto a poner en marcha un plan de mejoramiento para el Matadero?

TABULACION DE ENTREVISTAS A DIRECTIVOS							
No. Pre- gunta	Respuestas	TOTAL SI		TOTAL NO		NO RES- PONDE	
	1						
1.	Si	1	100,00%	0	0,00%	0	0,00%
2.	No	0	0,00%	1	100,00%	0	0,00%
3.	Si	1	100,00%	0	0,00%	0	0,00%
4.	Si	1	100,00%	0	0,00%	0	0,00%
5.	Si	1	100,00%	0	0,00%	0	0,00%
6.	Si	1	100,00%	0	0,00%	0	0,00%
7.	No	0	0,00%	1	100,00%	0	0,00%
8.	Si	1	100,00%	0	0,00%	0	0,00%
9.	Si	1	100,00%	0	0,00%	0	0,00%
10.	Si	1	100,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL ENTREVISTADOS 1							

ENTREVISTA DIRECTIVOS



ANEXO B
FOTO DE EXPLOTACIÓN PETROLERA TAURAMENA



ANEXO C
FOTO GANADERA



ANEXO D
FOTO AGRÍCOLA



**ANEXO E
CONVENIOS**

**CONSOLIDADO ACTIVIDADES REALIZADAS CONVENIO No.
052/2004. Dic. 28/04 - Feb. 27/05**

BENEFICIARIO	CONCEPTO	VALOR
Nomina planta beneficio Animal	Contratación de 8 funcionarios	8.365.600
Nomina planta beneficio Animal	Parafiscales correspondientes a dos meses	693.000
Nomina planta beneficio Animal	Salud correspondiente a dos meses	616.000
Nomina planta beneficio Animal	Pensiones correspondiente a dos meses	837.376
Nomina planta beneficio Animal	Riesgos profesionales correspondiente a dos meses.	187.572
Gases del Cusiana	Suministro de gas de Dic./04 y Ene./05	504.190
Empresa de Energía de Boyacá	Pago factura de energía	921.760
Intexcol Ltda.	Dotación para funcionarios	2.978.153
ENSET. E.S.P	Consumo meses de Ene. y Feb.	842.117
Estación de Servicio El Rubí	Consumo de combustible y lubricantes.	900.000
María Balbina Vargas	Suministro de útiles de Aseo.	1.196.365
Papaelería Office Paper	Suministro de Papelería.	397.242
Personal Matadero	Prestaciones Sociales del 28/12/04 al 27/02/05	1.401.240
Wilsón Vega	Mantenimiento de zonas verdes y áreas perimetrales.	300.000
Costos Indirectos	Gastos de legalización de convenios, chequeras, gravámenes a movimientos financieros e imprevistos.	2.000.000
TOTAL PAGOS		22.140.615

RESUMEN GANADO BOVINO Y PORCINO SACRIFICADO DE DICIEMBRE 28 DE 2004 A FEBRERO 27 DE 2005.

	DICIEMBRE DE 2004		ENERO DE 2005		FEBRERO DE 2005	
	CANTIDAD	VALOR RECAUDADO	CANTIDAD	VALOR RECAUDADO	CANTIDAD	VALOR RECAUDADO
BOVINO	16	659.856	220	9.379.920	211	8.996.196
PORCINO	4	74.928	15	289.245	21	404.943
TOTALES	20	734.784	235	9.669.165	232	9.401.139
		SACRIFICIO		RECAUDO		PROMEDIO MENSUAL
TOTAL BOVINOS		447		19.035.972		223,5
TOTAL PORCINOS		40		769.116		20,0
TOTAL		487		19.805.088		

**CONSOLIDADO ACTIVIDADES REALIZADAS CONVENIO No.
028/2004. SEPTIEMBRE 10/04 A DICIEMBRE 10/04**

BENEFICIARIO	CONCEPTO	VALOR				
Municipio de Tauramena	Pago publicación convenio 028	328.000				
Nomina planta beneficio Animal	Contratación de 8 funcionarios	12.548.400				
Nomina planta beneficio Animal	Parafiscales correspondientes a tres meses	1.039.500				
Nomina planta beneficio Animal	Salud correspondiente a tres	924.000				
Nomina planta beneficio Animal	Pensiones correspondiente a	1.257.303				
Nomina planta beneficio Animal	Riesgos profesionales	281.358				
Gases de Cusiana	Suministro de gas mes de Agosto	238.917				
Kimosavi Internacional	Pago de Pólizas	159.400				
Honorario Valencia Hoyos	Mantenimiento y reparación de Equipos	16.861.000				
Gases de Cusiana	Suministro de Gas mes de Septiembre/04	234.130				
Bancolombia	Gastos Bancarios (chequera y gravámenes)	463.000				
Empresa de Energía de Boyacá	Pago facturas de Energía	5.102.760				
Intexcol Ltda.	Dotación personal funcionarios	2.975.683				
Gases de Cusiana	Consumo mes de octubre/04	271.462				
EMSET E.S.P.	Consumo mes de octubre/04	375.639				
Estación de Servicio El Rubí	Consumo de combustibles y lubricantes	300.000				
María Balbina Vargas	Suministro útiles de Aseo	899.970				
Papelería y Miscelánea Atenas	Suministro Papelería	394.226				
Juan Fransisco Ortiz Rodriguez	Limpieza de áreas perimetrales.	450.000				
Personal Matadero.	Prestaciones sociales del	2.101.857				
Empresa de Energía de Boyacá	Consumo mes de noviembre /04	670.040				
EMSET E.S.P.	Consumo mes de noviembre /04	524.000				
Gases de Cusiana	Consumo mes de noviembre /04	300.818				
TOTAL PAGOS		48.701.463				
RESUMEN GANADO BOVINO Y PORCINO SACRIFICADO DE SEPTIEMBRE 10 DE 2004 A DICIEMBRE 9 DE 2004.						
	SEPTIEMBRE DE 2004	OCTUBRE DE 2004	NOVIEMBRE DE 2004			
	CANTI DAD	VALOR RECAUDADO	CANTI DAD	VALOR RECAUDADO	CANTI DAD	VALOR RECAUDADO
BOVINO	191	7.875.503	245	7.394.835	226	9.318.658
PORCINO	28	523.712	10	187.040	19	355.376
TOTALES	219	8.399.215	255	7.581.875	245	9.674.034

	DICIEMBRE DE 2004	
	CANTI DAD	VALOR RECAUDADO
BOVINO	62	2.556.446
PORCINO	2	37.408
TOTALES	64	2.593.854

	SACRIFICIO	RECAUDO	PROMEDIO MENSUAL
TOTAL BOVINOS	724	27.145.442	241,3
TOTAL PORCINOS	59	1.103.536	19,7
TOTAL		28.248.978	

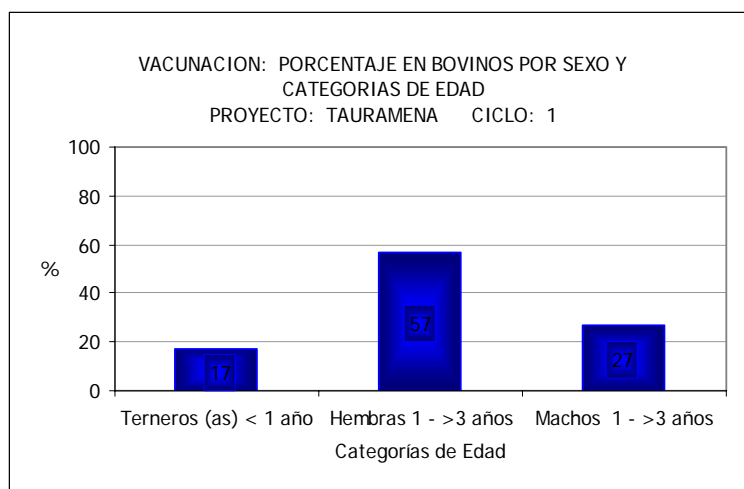
ANEXO F
CUADROS FEDEGAN
FEDEGAN FONDO NACIONAL DEL GANADO
SUBDIRECCION TECNICA
PROGRAMA NACIONAL DE ERRADICACIÓN DE LA FIEBRE AFTOSA
VACUNACION: PREDIOS Y POBLACIÓN BOVINA POR SEXO Y CATEGORÍAS
DE EDAD
AÑO: 2005
CICLO:1

Proyecto: TAURAMENA

MUNICIPIO DE TAURAMENA

TERNEROS (as)		PREDIOS
< de un año	17.614	
HEMBRAS		
1 - 2 años	10.764	
2 - 3 años	11.511	
> 3 años	33.968	
Total	56.243	
MACHOS		
1 - 2 años	10.547	
2 - 3 años	12.852	
> 3 años	4.334	
Total	27.733	
TOTAL GENERAL	101.590	754

Fuente: SIT 2005-1, Archivo Plano 2005-1, Censo Bovinos Coordinacion FEDEGAN Regional Arauca - Casanare



FEDEGAN FONDO NACIONAL DEL GANADO
SUBDIRECCION TECNICA
PROGRAMA NACIONAL DE ERRADICACIÓN DE LA FIEBRE AFTOSA
VACUNACION: PREDIOS SEGÚN NUMERO DE BOVINOS
Año:2005
Ciclo: 1

Proyecto: TAURAMENA

MUNICIPIO DE TAURAMENA

HECTAREAS	Predios	Bovinos
< 10	99	1.786
11 - 25	152	5.360
26 - 50	154	9.836
51 - 100	154	12.852
101 - 250	114	17.570
251 - 500	43	14.927
501 - 1000	26	17.261
> 1000	12	21.998
TOTAL	754	101.590

Fuente: SIT 2005-1, Archivo Plano 2005-1

ANEXO G UBICACIÓN GEOGRAFICA MUNICIPIO DE TAURAMENA



Como llegar a Tauramena?

- Desde Bogotá D.C. tomando la vía a Villavicencio y luego la Marginal de la selva - Villanueva - Monterrey y Tauramena.
- Via alterna al llano desde Bogotá - Alto el sigsa - Guateque - Santa María - Marginal de la selva (Aguaclara) Monterrey y Tauramena.
- Bogotá - Tunja - Sogamoso - Carretera del Cusiana - Pajarito - Aguazul y Tauramena.
- Bogotá - Yopal - Aeropuerto el Alcaravan por tierra Aguazul - Tauramena.

ANEXO H
FOTOS MATADERO DE TAURAMENA



