

1-1-2008

Comercializadora de ganado bovino en pie proveniente de San José del Guaviare y Monterrey Casanare hacia el centro del país con distribución en canal a almacenes de cadena ubicados en Bogotá

Wilsson Buitrago Lopez
Universidad de La Salle, Bogotá

Jhon Jairo Castillo Avila
Universidad de La Salle, Bogotá

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

Citación recomendada

Buitrago Lopez, W., & Castillo Avila, J. J. (2008). Comercializadora de ganado bovino en pie proveniente de San José del Guaviare y Monterrey Casanare hacia el centro del país con distribución en canal a almacenes de cadena ubicados en Bogotá. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/176

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

**COMERCIALIZADORA DE GANADO BOVINO EN PIE PROVENIENTE DE
SAN JOSÉ DEL GUAVIARE Y MONTERREY CASANARE HACIA EL
CENTRO DEL PAÍS CON DISTRIBUCIÓN EN CANAL A ALMACENES DE
CADENA UBICADOS EN BOGOTÁ.**

**WILSSON BUITRAGO LOPEZ
JHON JAIRO CASTILLO AVILA**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ
2007**

**COMERCIALIZADORA DE GANADO BOVINO EN PIE PROVENIENTE DE
SAN JOSÉ DEL GUAVIARE Y MONTERREY CASANARE HACIA EL
CENTRO DEL PAÍS CON DISTRIBUCIÓN EN CANAL A ALMACENES DE
CADENA UBICADOS EN BOGOTÁ.**

**WILSSON BUITRAGO LÓPEZ
JHON JAIRO CASTILLO ÁVILA**

**Cod. 11021002
Cod. 11021011**

**Trabajo de Grado para optar al título de
Administración de Empresas**

**Director:
Rómulo Campo
Docente Universidad De La Salle**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ
2007**

Nota de aceptación

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Bogotá, 14 de Enero de 2008

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a:

Hugo Leonardo Pabón Pérez, Investigador de la Universidad de la Salle, por su apoyo, dedicación, orientación, que permitieron el desarrollo del proyecto.

Rómulo Campo, Docente Universidad de la Salle, por su apoyo y orientación en el desarrollo del presente proyecto.

Docentes de la Facultad de Administración de Empresas quienes con su enseñanza permitieron poner en práctica todos los conocimientos aprendidos en el transcurso de la carrera.

Oficina de servicio al cliente del EFECE, Carrefour, Éxito, Makro, Carulla, Cafam y Olímpica, quienes con su colaboración permitieron el desarrollo del presente proyecto.

Directores, jefes de área y demás personas de las diferentes empresas quienes participaron en el diligenciamiento del instrumento de investigación necesario para el desarrollo del proyecto.

CONTENIDO

	PAG
INTRODUCCIÓN	1
1. TEMA	3
1.1 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	3
1.2 SUBLINEA DE INVESTIGACIÓN	3
2. PROBLEMA	4
2.1 DESCRIPCION	4
2.2 PLANTEAMIENTO	5
2.3 FORMULACIÓN	7
2.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	7
3. OBJETIVOS	8
3.1 OBJETIVO GENERAL	8
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
3.3 RESULTADOS ESPERADOS	8
4. JUSTIFICACIÓN	10
4.1 JUSTIFICACION TEORICA	10
4.2 JUSTIFICACION METODOLOGICA	10
4.3 JUSTIFICACION PRÁCTICA	10
5. MARCO DE REFERENCIA	11
5.1 MARCO TEORICO	11
5.1.1 Estudio De Mercados.	11
5.1.2 Definición Del Producto	11
5.1.3 Análisis De La Demanda	11

5.1.4 Como Se Analiza La Demanda	11
5.1.5 Recopilación De Fuentes Secundarias	12
5.1.6 Recopilación De Fuentes Primarias	12
5.1.7 Análisis De La Oferta	12
5.1.8 Principales Tipos De Oferta	12
5.1.9 Importaciones Y Exportaciones	12
5.1.10 Determinación De La Demanda Potencial Insatisfecha	13
5.1.11 Análisis De Precios	13
5.1.12 Comercialización Del Producto	13
5.1.13 Canales De Distribución	13
5.1.14 Estudio Técnico¹	13
5.1.15 Determinación Del Tamaño Óptimo De La Planta	13
5.1.16 Localización Óptima Del Proyecto	14
5.1.17 Ingeniería Del Proyecto	14
5.1.18 Factores Relevantes Que Determinan La Adquisición De Equipo Y Maquinaria	14
5.1.19 Distribución De La Planta	14
5.1.20 Organización Del Recurso Humano Y Organigrama General De La Empresa	14
5.1.21 Estudio Económico²	15
5.1.22 Determinación De Los Costos	15
5.1.23 Inversión Total Inicial: Fija Y Diferida	15
5.1.24 Determinación Del Capital De Trabajo	15
5.1.25 Financiamiento De La Inversión	16
5.1.26 Determinación Del Punto De Equilibrio	16
5.1.27 Estado De Resultados Pro-Forma	16
5.1.28 Costo De Capital O Tasa Minima Aceptable De Rendimiento	16
5.1.29 Financiamiento	16
5.1.30 Balance General	16
5.1.31 Estudio Legal ³	17
5.1.32 Mercados	17

5.1.33 Localización	17
5.1.34 Estudio Técnico	18
5.1.35 Administración Y Organización	18
5.1.36 Aspecto Financiero Y Contable	18
5.1.37 Evaluación Económica	19
5.1.38 Métodos De Evaluación Que Toman El Valor Del Dinero A Través Del Tiempo	19
5.1.38.1 Valor Presente Neto (VPN)	19
5.1.38.2 Tasa Interna De Rendimiento (TIR)	19
5.1.39 Métodos De Evaluación Que No Toman En Cuenta El Valor Del Dinero A Través Del Tiempo	19
5.1.39.1 Razones Financieras	
5.1.40 Análisis De Sensibilidad (AS)	19
5.2 MARCO CONCEPTUAL	20
5.3 MARCO ESPACIAL	23
5.4 MARCO TEMPORAL	23
 6. HIPÓTESIS	 24
6.1 HIPÓTESIS DE PRIMER GRADO	24
6.2 HIPÓTESIS DE SEGUNDO GRADO	24
6.3 HIPÓTESIS DE TERCER GRADO	24
 7. DISEÑO METODOLÓGICO	 25
7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	25
7.1.1 Estudio Descriptivo	25
7.2 METODO DE INVESTIGACION	26
7.2.1 Método De Análisis	26
7.3 FUENTES Y TECNICAS PARA LA RECOLECCION DE LA INFORMACION	26
7.3.1 Fuentes Secundarias	26
7.3.2 Fuentes Primarias	27

7.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	27
7.4.1 Técnicas Estadísticas	27
7.4.2 Presentación De La Información	28
 8. ESTUDIO DE MERCADOS	 29
8.1 EL PRODUCTO	29
8.2 CLASIFICACIÓN DE CANALES	30
8.2.1 Categorías	30
8.3 ANÁLISIS DE LA DEMANDA	33
8.3.1 Consumo De Carnes En Bogota	34
8.4 ANÁLISIS DE DATOS DE FUENTES PRIMARIAS	34
8.4.1 Aplicación de Encuestas	35
8.5 IMPORTANCIA DE LA PRODUCCIÓN DE CARNES	45
8.6 ESTRUCTURA DE LA CADENA DE CARNES	46
8.6.1 Caracterización De La Industria De Producción De Carnes Y Procesamiento Industrial (Plantas De Sacrificio – Beneficio)	47
8.6.1.1 La Industria De Carne De Bovino En Colombia	47
8.6.1.2 Canales de Comercialización de Ganado Gordo en Pie	48
8.6.1.3 Proceso De Sacrificio Y Beneficio Bovino	50
8.7 ANÁLISIS DE LA OFERTA	53
8.7.1 Principales Tipos De Oferta	54
8.8 IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES	55
8.9 ANÁLISIS DE PRECIOS	57
8.10 COMERCIALIZACIÓN DEL PRODUCTO	63
8.10.1 Carne En Canal	63
8.10.2 Carne Despostada	64
8.10.3 Empaques	64
8.11 Canales De Distribución	65
8.12 Comparación Ganadería Cundí-Boyacense – Llanos Orientales	66

9. ESTUDIO TECNICO⁴	67
9.1 LOCALIZACIÓN ÓPTIMA DE LA PLANTA.	67
9.1.1 San José del Guaviare	68
9.1.2 Monterrey Casanare	68
9.1.3 Datos Generales Frigorífico Guadalupe	69
9.2 MÉTODO DE DECISIÓN DE LA PLANTA DE BENEFICIO POR PUNTOS PONDERADOS	70
9.3 DETERMINACIÓN DE LA CAPACIDAD INSTALADA ÓPTIMA DE LA PLANTA	72
9.3.1 La Capacidad Instalada Y La Demanda	72
9.3.2 La Capacidad Instalada Y La Disponibilidad De Capital.	72
9.3.3 La Capacidad Instalada Y La Tecnología.	72
9.3.4 La Capacidad Instalada Y Los Insumos	72
9.4 Descripción Del Proceso	73
9.4.1 Recepción De Semovientes En Corral De Los Ganaderos.	73
9.4.2 Transporte De Semovientes A La Báscula.	73
9.4.3 Pesado Del Animal.	74
9.4.4 Transporte De Semovientes A La Planta De Sacrificio En Bogota	74
9.4.5 Servicio De Faenado Y Beneficio	74
9.4.6 Recepción De La Carne En Canal	75
9.4.7 Transacción De Subproductos	76
9.4.8 Transporte De La Carne En Canal A Los Respectivos Almacenes De Cadena.	76
9.5 OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO Y DE LA CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN DE LA PLANTA.	76
9.5.1 Selección De Equipo Necesario	78
9.5.2 Justificación De La Cantidad De Equipo Comprado	79
9.5.3 Calculo De La Mano De Obra Necesaria	82
9.5.4 Mantenimiento Que Se Aplicara A La Empresa	83

10. ESTUDIO ADMINISTRATIVO	84
10.1 PLANEACION ESTRATEGICA DE LA EMPRESA	84
10.1.1 Misión De La Empresa	84
10.1.2 Visión De La Empresa	84
10.1.3 Principios Corporativos	84
10.1.3.1 Valores Éticos	84
10.1.3.2 Compromiso	84
10.1.3.3 Productividad	85
10.1.3.4 Calidad	85
10.1.4 Objetivos De La Empresa	85
10.1.5 Metas De La Empresa	85
10.2 ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA	86
10.2.1 Estrategia De Mercado Y Comercialización	86
10.2.2 Estrategia De Innovación	86
10.2.3 Estrategia Tecnológica	86
10.2.4 Estrategia De Diversificación Geográfica	87
10.3 ANÁLISIS DOFA	87
10.3.1 Análisis DOFA Comercializadora de Ganado C & B S.A.	88
10.3.1.1 Fortalezas	88
10.3.1.2 Debilidades	88
10.3.1.3 Oportunidades	89
10.3.1.4 Amenazas	89
10.3.1.5 Estrategias FO	89
10.3.1.6 Estrategias DO	89
10.3.1.7 Estrategias FA	90
10.3.1.8 Estrategias DA	90
10.5 MANUAL DE FUNCIONES	92
10.5.1 Funciones Junta Directiva	92
10.5.2 Funciones Gerente General	93
10.5.3 Funciones Contador Público	93
10.5.4 Funciones Secretaria General	94

10.5.5 Funciones Jefe Control De Calidad Y Mercadeo	95
10.5.6 Funciones Jefe De Logística	96
10.6 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	96
10.6.1 Objetivo General De La Evaluación Del Desempeño	96
10.6.2 Objetivos Específicos De La Evaluación Del Desempeño	96
10.6.3 Políticas De La Evaluación Del Desempeño	97
10.7 POLÍTICA SALARIAL	98
10.7.1 Objetivo General De La Política Salarial	98
10.7.1.1 Políticas	98
 11. ESTUDIO LEGAL	 99
11.1 PERSONAS JURÍDICAS	99
11.2 CONSTITUCIÓN	100
11.2.1 Sociedades Comerciales	100
11.3 ACCIONES Y APORTACIONES	103
11.4 GESTIONES TRIBUTARIAS	105
11.4.1 Conceptos Tributarios Generales	105
11.4.2 Régimen Común	106
11.4.3 Gestiones De Orden Nacional Y Distrital	106
11.5 RESPONSABILIDADES TRIBUTARIAS QUE LAS EMPRESAS DEBEN TENER EN CUENTA:	107
11.5.1 Impuesto Sobre La Renta Y Complementarios	107
11.5.2 Impuesto A Las Ventas, (IVA)	108
11.5.3 Retención En La Fuente	108
11.5.4 Impuesto De Industria Y Comercio	108
11.5.5 Impuesto Complementario De Avisos Y Tableros	109
11.6 GESTIONES DE FUNCIONAMIENTO	109
11.6.1 Eliminación De La Licencia O Permiso De Funcionamiento	109
11.6.2 Requisitos Para El Funcionamiento De Un Establecimiento De Comercio	109
11.6.3 Otros Permisos Para El Funcionamiento De Una Actividad	110

Empresarial	
11.6.3.1 Registro Sanitario	110
11.7 GESTIONES DE SEGURIDAD LABORAL	111
11.7.1 Empresas De Trabajo Temporal	111
11.7.2 Contrato De Puesta A Disposición	112
11.7.3 Duración Del Contrato	112
11.7.4 Exclusiones	112
11.8 RELACIÓN ENTRE LA EMPRESA DE TRABAJO TEMPORAL Y EL TRABAJADOR	113
11.8.1 Forma Y Duración Del Contrato	113
11.8.2 Derechos De Los Trabajadores En Las Empresas De Trabajo Temporal	114
11.8.3 Negociación Colectiva	115
11.9 RELACIÓN DEL TRABAJADOR CON LA EMPRESA USUARIA	115
11.9.1 Obligaciones De La Empresa Usuaria	115
11.9.2 Derechos De Los Trabajadores En La Empresa Usuaria	116
11.9.3 Tipos De Contratos De Trabajo	116
11.9.4 Contrato A Término Fijo	116
11.9.5 Contrato Indefinido	117
11.9.6 Contrato Por Realización De Obra O Labor	117
11.9.7 Contrato De Aprendizaje	117
11.10 BENEFICIOS DE LA FORMALIZACIÓN LABORAL	118
11.10.1 Procedimiento Para Afiliarse	118
11.10.2 Sistema De Seguridad Social En Pensiones	120
11.10.3 Sistema De Seguridad Social En Pensiones Quienes Se Pueden Afiliar En Forma Voluntaria	121
11.10.4 Quienes Están Excluidos De Afiliación Al Nuevo Régimen:	121
11.11 RÉGIMEN DE PRIMA MEDIA CON SOLIDARIDAD	121
11.12 REFORMA AL SISTEMA DE SEGURIDAD EN SALUD	122
11.13 SISTEMA DE SEGURIDAD SOCIAL EN SALUD	124
11.13.1 Requisitos Para Personas Jurídicas	124

11.13.2 Afiliación De Los Empleados De La Empresa Y/O Trabajadores	125
11.13.3 Información De Novedades	125
11.13.4 Datos Adicionales Importantes	125
11.14 REDUCCIONES EN LOS APORTES PARAFISCALES. LEY 590 DE 2000	125
11.15 OTROS ASPECTOS LEGALES PARA TENER EN CUENTA	127
11.15.1 Contabilidad	127
11.15.2 Estructura De Un Sistema Contable	127
11.15.3 Clasificación De La Información	128
11.15.4 Resumen De La Información	128
11.15.5 Libros De Contabilidad	129
11.15.6 Libros Que Deben Registrarse	129
11.15.7 Terminación Del Libro	132
11.15.8 Pérdida Y Reconstrucción De Libros	132
11.16 CERTIFICACIÓN DE REGISTRO DE MARCAS, LEMAS DEPÓSITO DE NOMBRE O ENSEÑA COMERCIAL	133
11.16.1 Requisitos Y Documentos Necesarios Para El Trámite	133
11.16.2 Otros Datos Sobre El Trámite	134
11.16.3 Deposito De Nombre O Enseña Comercial	134
11.16.4 Proceso Del Trámite	135
11.16.5 Requisitos Y Documentos Necesarios Para El Trámite	136
11.17 MANUAL DE PROVEEDORES ALMACENES DE CADENA	137
11.17.1 Requisitos Del Proveedor	137
11.17.1.1 Generales	137
11.17.1.2 Internos	138
11.17.1.3 Requisitos Del Producto	138
11.17.1.4 En relación con su comercialización.	139
11.17.1.5 En relación con exigencias legales	140
11.17.1.6 En relación con exigencias internas	140
11.17.1.7 Procedimiento Para Llevar A Cabo La Codificación:	142

12. ESTUDIO ECONÓMICO⁵	143
12.1 COSTOS DE PRODUCCIÓN	143
12.1.1 Aprovechamiento De La Capacidad Instalada A Través De Los Años	143
12.1.2 Presupuesto De Costos De Producción Materia Prima	145
12.1.3 Presupuesto De Costos De Producción	148
12.1.4 Presupuesto De Gastos De Administración	149
12.1.5 Presupuesto De Gastos De Ventas	150
12.1.6 Costo Total De Operación De La Empresa	152
12.1.7 Inversión Inicial En Activo Fijo	153
12.1.8 Depreciación	154
12.1.9 Determinación De La TMAR De La Empresa Y La Inflación Considerada	156
12.1.10 Determinación Del Capital De Trabajo	156
12.1.11 Valores E Inversiones	157
12.1.12 Inventarios	157
12.1.13 Cuentas Por Cobrar	158
12.1.14 Pasivo Circulante	158
12.2 FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN	159
12.3 DETERMINACIÓN DE LOS INGRESOS POR VENTAS SIN INFLACIÓN	161
12.4 DETERMINACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO O PRODUCCIÓN MINIMA ECONÓMICA	163
12.5 BALANCE GENERAL INICIAL	166
12.6 Determinación Del Estado De Resultados Pro- Forma	167
12.6.1 Estado De Resultados Sin Inflación, Sin Financiamiento Y Con Producción Constante (Miles De Pesos)	167
12.6.2 Estado De Resultados Con Inflación, Sin Financiamiento Y Con Producción Constante (Miles De Pesos)	168
12.6.3 Estado De Resultados Con Inflación, Con Financiamiento Y	171

Con Producción Constante (Miles De Pesos)

13. EVALUACIÓN ECONÓMICA⁶	173
13.1 CALCULO DEL VPN Y LA TIR CON PRODUCCIÓN CONSTANTE, SIN INFLACIÓN Y SIN FINANCIAMIENTO	173
13.2 CALCULO DEL VPN Y LA TIR CON PRODUCCIÓN CONSTANTE, CON INFLACIÓN Y SIN FINANCIAMIENTO	174
13.3 CALCULO DEL VPN Y LA TIR CON PRODUCCIÓN CONSTANTE, CON INFLACIÓN Y CON FINANCIAMIENTO	176
13.4 MÉTODO DE EVALUACIÓN QUE NO TOMA EN CUENTA EL VALOR DEL DINERO EN EL TIEMPO.	178
13.4.1 Razones Financieras	178
13.4.1.1 Tasas De Liquidez	178
13.4.1.2 Tasas De Apalancamiento	179
13.4.1.3 Tasa De Actividad	180
13.5 Conclusiones De La Evaluación Económica	180
14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	181
15. BIBLIOGRAFÍA	182

LISTA DE TABLAS

	PAG
TABLA 1. DENTICION ADULTA GANADO BOVINO	31
TABLA 2. EDAD CRONOLOGICA GANADO BOVINO	32
TABLA 3. GRADO DE CONFORMACION PIERNA GANADO	32
TABLA 4: PRECIOS ALMACENES DE CADENA	40
TABLA 5. CLASIFICACION DEL GANADO EN PIE EN LA FERIA DE BOGOTA	48
TABLA 6. EMPRESAS IMPORTADORAS DE CARNE EN COLOMBIA	56
TABLA 7. CUADRO COMPARATIVO GANADERIA	66
TABLA 8. DATOS GENERALES SAN JOSE DEL GUAVIARE	68
TABLA 9. DATOS GENERALES MONTERREY	69
TABLA 10. RELACION FACTOR PESO	70
TABLA 11. CALIFICACIONES	71
TABLA 12. CURSOGRAMA ANALITICO	77
TABLA 13. DESCRIPCION DE ACTIVIDADES	78
TABLA 14. APROVECHAMIENTO DE ACTIVOS	81
TABLA 15. MANO DE OBRA	82
TABLA 16. APROVECHAMIENTO DE LA PLANTA	143
TABLA 17. COSTOS DE MATERIA PRIMA	144
TABLA 18. RELACION DE COSTOS BENEFICIO Y ALMACENAMIENTO DE VACUNOS	145
TABLA 19. COSTOS DE MANO DE OBRA DIRECTA	145
TABLA 19.1 Costo De Mano De Obra Directa (Obligaciones Laborales)	146
TABLA 20. COSTO DE MANO DE OBRA INDIRECTA	146
TABLA 21. COSTO DE MANO DE OBRA INDIRECTA (OBLIGACIONES LABORALES)	147
TABLA 22. OTROS MATERIALES	147

TABLA 23. OTROS CONCEPTOS COSTOS DE PRODUCCION	148
TABLA 24. PRESUPUESTO COSTO DE PRODUCCION	149
TABLA 25. COSTO DE MANO DE OBRA INDIRECTA	149
TABLA 26. COSTO DE MANO INDIRECTA (OBLIGACIONES LABORALES)	150
TABLA 27. GASTOS DE ADMINISTRACION	150
TABLA 28. GASTO DE VENTAS	151
TABLA 29. GASTO DE VENTAS (OBLIGACIONES LABORALES)	151
TABLA 30. OTROS CONCEPTOS ATRIBUIBLES	152
TABLA 31. GASTOS DE VENTAS	152
TABLA 32. COSTO TOTAL DE LA OPERACION	153
TABLA 33. ACTIVO FIJO DE LA OPERACION	153
TABLA 34. ACTIVO FIJO DE OFINAS Y VENTAS	154
TABLA 35. INVERSION TOTAL EN ACTIVO FIJO	154
TABLA 36. DEPRECIACION ACTIVOS FIJOS	155
TABLA 37. DEPRECIACION DEL ACTIVO FIJO Y CALCULO DEL VALOR DE SALVAMENTO PARA LA EVALUACION ECONOMICA	156
TABLA 38. VALOR DEL ACTIVO CIRCULANTE	158
TABLA 39. TABLA DE PAGO DE LA DEUDA	160
TABLA 40. CALCULO DE LOS INGRESOS ANUALES POR VENTAS SIN INFLACION	162
TABLA 41. DETERMINACION DE INGRESOS SIN INFLACION	163
TABLA 42. CLASIFICACION DE LOS COSTOS	164
TABLA 43. INGRESOS Y COSTOS TOTALES A DIFERENTES NIVELES DE PRODUCCION.	166
TABLA 44. BALANCE GENERAL	167
TABLA 45. ESTADO DE RESULTADOS	168
TABLA 46. ESTADO DE RESULTADOS SIN INFLACION, SIN FINANCIAMIENTO Y CON PRODUCCION CONSTANTE	170
TABLA 47. ESTADO DE RESULTADOS CON INFLACION, SIN FINANCIAMIENTO Y CON PRODUCCION CONSTANTE	172

LISTA DE FIGURAS

	PAG
FIGURA 1: CARACTERISTICAS CARNES CANAL	33
FIGURA 2. ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA CARNICA EN COLOMBIA	47
FIGURA 3. PROCESO DE BENEFICIO DE GANADO BOVINO	51
FIGURA 4. DISTRIBUCION PROMEDIO DEL PESO DEL GANADO BOVINO	52
FIGURA 5. LOCALIZACION ÓPTIMA DE LA PLANTA	67
FIGURA 6. ORGANIGRAMA	91

LISTA DE GRAFICAS

	PAG
GRAFICA 1: POSICIONAMIENTO Y RECONOCIMIENTO COMERCIAL	35
GRAFICA 2: ASPECTOS A TENER EN CUENTA EN LA ADQUISICION DE CARNICOS	36
GRAFICA 3. PREFERENCIA EN LOS TAMAÑOS DE EMPRESA	37
GRAFICA 4. PROVEEDORES MANEJADOS POR EL AREA COMERCIAL EN LA ADQUISICION DE PRODUCTOS CARNICOS	38
GRAFICA 5. CANTIDAD DE PROVEEDORES A LOS QUE SE COMPRAN PRODUCTOS CARNICOS	39
GRAFICA 6. PROVEEDORES MANEJADOS POR EL AREA COMERCIAL	41
GRAFICA 7. FORMAS DE PAGO ALMACENES DE CADENA	42
GRAFICA 8. INFORMACION FINANCIERA REQUERIDA POR LOS ALMACENES DE CADENA.	43
GRAFICA 9. MANEJO DE LOGISTICA PARA LA ENTREGA DEL PRODUCTO.	44
GRAFICA 10. TIPOS DE ASESORIAS OFRECIDAS A LOS PRODUCTORES.	44
GRAFICA 11. PREFERENCIA ALMACENES DE CADENA PROCEDENCIA GANADERIA	45
GRAFICA 12. VOLUMEN DE PRODUCCION DE CARNES EN COLOMBIA	53
GRAFICA 13. DISTRIBUCION DE PRODUCCION DE CARNE	54
GRAFICA 14. EVOLUCION DEL CONSUMO PERCAPITA DE CARNE EN COLOMBIA	57
GRAFICA 14. VARIACIÓN MENSUAL, LO CORRIDO DEL AÑO Y	59

**ANUAL DEL IPC (NACIONAL) DE LA CARNE DE GANADO VACUNO
ENERO – FEBRERO – MARZO (2006 – 2007)**

GRAFICA 15. PUNTO DE EQUILIBRIO

164

INTRODUCCIÓN

El crecimiento de la economía actual se debe en gran parte al desarrollo del sector agropecuario impulsado por la comercialización de la ganadería, ya que sirve como generador de empleo, ingresos y divisas, constituyéndose en un dinamizador del crecimiento de los demás sectores de la economía.

Nadie puede discutir hoy en día la importancia de orientar esfuerzos hacia la diversificación de la oferta agropecuaria, aprovechando el potencial de recursos con que cuenta el país y algunas condiciones físicas muy favorables. Sin embargo, la sola dotación de recursos naturales ha probado ser insuficiente como determinante del desarrollo productivo y social.

A ellas se debe agregar la necesidad de contar con un entorno propicio en materia de políticas macro y micro económicas, así como de instituciones eficientes, infraestructura productiva y social adecuada y condiciones de tranquilidad pública. Productos que podrían competir al salir de las unidades productivas sufren sobre costos excesivos por razón de deficiencias en estas áreas.

Creemos que la diversificación de la oferta exportable es necesaria, pero ella no debe reñir con otros propósitos esenciales como los de garantizar un determinado grado de seguridad alimentaría, ofrecer alternativas de provisión de materias primas a la industria local, propiciar la conformación y desarrollo de cadenas productivas y adelantar un periodo de transición para la reconversión del sector.

En la medida en que Colombia presenta un potencial de recursos claramente desaprovechado en la mayor parte de las áreas agropecuarias del país (suficiente dotación de recursos naturales, pero con bajo nivel de adecuación de tierras, baja inversión, alto desempleo urbano y rural), resulta impreciso generalizar la existencia de una disputa por recursos entre renglones productivos.

Satisfacer las exigencias de consumidores de altos niveles de ingreso en los segmentos de mercado más dinámicos y de mayor valor, implica también, la ejecución de altísimas inversiones públicas y privadas y el asumir altos riesgos logísticos, que nuestro país no está en condiciones de garantizar en el corto y mediano plazos. En algunos segmentos de productos especiales, existe el riesgo de saturar el mercado con muy bajos volúmenes de comercialización de ganado en pie y en canal, pero que actualmente se puede convertir en una realidad en la que se pueda comercializar en grandes volúmenes.

En la actualidad cabe la necesidad de crear empresas comercializadoras que satisfagan las necesidades de los consumidores y que al mismo tiempo estén dotadas de tecnología que le permitan estar en un mercado competitivo y de este modo se puedan proyectar en un mercado global.

LOS AUTORES

1. TEMA

Comercializadora de ganado bovino en pie proveniente de San José del Guaviare y Monterrey Casanare hacia el centro del país con distribución en canal a almacenes de cadena ubicados en Bogotá.

1.1 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Desarrollo Empresarial

1.2 SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Creación de Empresa CEDEF

2. PROBLEMA

2.1 DESCRIPCION

Debido a los inconvenientes que se presentan a los recién graduados al momento de ingresar a la actividad laboral, los investigadores, esperan poder librarse de esta problemática y salir a generar empleo creando una empresa en el sector ganadero, ya que se sienten fuertes en este ramo y conocen los principios básicos de este negocio, creyendo poder alcanzar una ventaja competitiva al crear vínculos directos con los ganaderos de San José del Guaviare y Monterrey Casanare. El objetivo primordial es ser productores, como comerciantes de ganado Bovino en Pie con destino al centro del país para posterior sacrificio en los frigoríficos ubicados en Bogotá. En segundo lugar por la oportunidad que se presenta, al crear una empresa comercializadora de ganado bovino en pie proveniente de San José del Guaviare y de Monterrey Casanare hacia el centro del país con distribución en canal a almacenes de cadena ubicados en Bogotá. Para explotar el conocimiento que se ha venido adquiriendo a través del esfuerzo a lo largo de la carrera de administración de empresas.

Existe la necesidad de generar empresa con el objetivo de satisfacer las necesidades personales, financieras, económicas entre otras de consumidores y al mismo tiempo trabajadores que hacen parte del proyecto. Igualmente surge la necesidad de crear una empresa que ofrezca un servicio enfocado hacia la calidad que tenga la capacidad necesaria para estar en un mercado competitivo que este al alcance de cualquier cliente que quiera adquirir nuestros servicios.

2.2 PLANTEAMIENTO

En la actualidad los hábitos de consumo han empezado a cambiar, el consumidor en general y sobre todo él del área metropolitana, trata de adquirir productos de alta calidad que puedan ser comparados al de un mercado internacional, por lo cual sus exigencias tienden a estandarizarse en un nivel de calidad global al que todos llamamos 'tipo exportación' que se intensifica sobre todo en el área de los alimentos, buscando, procesos ecológicos, igualmente es de notar que el incremento en la natalidad humana conlleva a que la demanda de productos sea mas grande, por ende, la necesidad de crear empresas que permitan cubrir la demanda que exigen los consumidores, lo anterior nos permite disminuir los índices de desempleo favoreciendo así al desarrollo económico de nuestro país.

Estudios recientes realizados por CORPOICA relacionados con la calidad de la carne que consumen los colombianos, han revelado ciertas inconsistencias en el producto que actualmente se esta comercializando, sobre todo en Bogotá, y debido a esto la demanda ha presentado un comportamiento pesimista, siendo este producto sustituido por otra clase de alimentos como lo pueden ser el pescado y el pollo.

El Pronostico de Las circunstancias anteriores puede llevar a que los Almacenes de Cadena, deban cambiar sus proveedores por unos que puedan suministrarles productos que satisfagan las necesidades como las exigencias del consumidor.

Es indispensable que los proveedores, comercialicen Bovinos en pie aptos para el consumo que no excedan los 40 meses de edad al momento de ser sacrificados garantizando de esta forma una carne de excelente calidad que pueda competir con los mercados internacionales y que el frigorífico Guadalupe es una infraestructura que contribuye a la oferta de productos de alta calidad, ya que cuenta con instalaciones de alta tecnología.

A raíz de esto, nace la necesidad de crear una empresa dedicada a la comercialización de ganado bovino en pie proveniente de san José del Guaviare y Monterrey Casanare hacia el centro del país con distribución en canal a almacenes de cadena ubicados en Bogotá con el fin de cubrir las necesidades que demandan los consumidores y de este modo garantizar el buen desarrollo de las regiones que sirva como medida de control al pronóstico.

La industria de producción de carnes es un sector importante en el país, representa el 1,8% de la producción bruta generada por el total de la industria manufacturera nacional y el 6,8% de la industria de alimentos. Genera alrededor de 10.000 empleos directos al año y abastece con producción nacional el consumo aparente, ya que el comercio exterior generado ha sido limitado.

Las plantas de beneficio en Colombia son empresas prestadoras de servicios en donde los establecimientos se dedican a la elaboración de los bienes derivados de la principal materia prima del sector. Es evidente que en la actualidad hay frigoríficos que han adoptado un nuevo enfoque del beneficio bovino, llevando este negocio hacia un centro de negocios donde se integra el sacrificio, transformación, maquila y comercialización de los procesos. En el eslabón de la industrialización, la planta de beneficio es el principal agente, dado que todos los productos intermedios y finales son obtenidos allí, siendo su participación fundamental en la determinación de la calidad higiénico-sanitaria y organoléptica del producto y en diferenciación del mismo por valor agregado. Por tanto, revisten de especial importancia en la medida en que tienen implicaciones no sólo sobre la economía, el mercado laboral y el entorno tecnológico, sino también sobre la salud pública y el medio ambiente.

2.3 FORMULACIÓN

¿Cómo crear una empresa Comercializadora de ganado bovino en pie proveniente de San José del Guaviare y Monterrey Casanare hacia el centro del país con distribución en canal a almacenes de cadena ubicados en Bogotá?

2.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuál ha sido el comportamiento del mercado durante los últimos años en Bogotá?
- ¿Qué requerimientos técnicos y administrativos son necesarios para el desarrollo del proyecto?
- ¿Cuál es el monto de los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto?
- ¿Cuál será el costo total de la operación de la planta?
- ¿En cuanto tiempo se recuperara el monto de la inversión que se va a realizar en el proyecto?
- ¿Cuáles son los aspectos legales que se necesitan para llevar a cabo el desarrollo del proyecto?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Crear una empresa comercializadora de ganado bovino en pie proveniente de San José del Guaviare y Monterrey Casanare hacia el centro del país con distribución en canal a almacenes de cadena ubicados en Bogotá.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un estudio de mercado.
- Realizar un estudio técnico.
- Realizar un estudio administrativo.
- Realizar un estudio legal.
- Realizar un estudio económico.
- Efectuar una evaluación económica.

3.3 RESULTADOS ESPERADOS

Los investigadores en la ejecución de este proyecto, aspiran poder alcanzar cierto grado de satisfacción en tres campos diferentes:

- Académico: se buscara instituir las bases necesarias para la realización, ejecución de este proyecto que contenga como mínimo cierto grado de calidad que lo pueda diferenciar de los demás trabajos propuestos.

- Administrativo: se espera alcanzar la realización a fondo de una empresa comercializadora de tal magnitud, que se pueda mantener en el tiempo y no desaparezca en un corto plazo.
- Profesional: con el desarrollo de este proyecto se espera más que obtener el título de Administradores de Empresas, poder crear tal empresa y tomarla como una verdadera opción para enfocar nuestra actividad laboral en términos profesionales.

4. JUSTIFICACIÓN

4.1 JUSTIFICACION TEORICA

La investigación propuesta busca, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de los estudios de mercado, técnico, administrativo, económico y legal, permitir a los investigadores identificar los aspectos que se deben tener en cuenta para la creación y puesta en marcha de una empresa comercializadora.

4.2 JUSTIFICACION METODOLOGICA

Para realizar el logro y el cumplimiento de los objetivos que se han propuesto en el proyecto se hará uso de los instrumentos de investigación tales como la observación, y los cuestionarios, así como la compilación de información de documentos, informes, artículos, publicaciones, y otras investigaciones relacionadas; técnicas que se aplican principalmente para establecer las cantidades del producto que se piensa comercializar a los Almacenes de Cadena ubicados en Bogotá, sin tener que recurrir a investigar al consumidor final, ya que para esto los Almacenes de Cadena cuentan con su propio segmento de consumidores.

4.3 JUSTIFICACION PRÁCTICA

El resultado de la investigación tiene la aplicación concreta de los conocimientos que los investigadores han venido adquiriendo y cultivando a lo largo de la carrera, al momento de crear una empresa comercializadora, que permita satisfacer las necesidades existentes en el mercado, buscando de igual manera generar empleo para contribuir con el desarrollo económico y social de nuestro país..

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1 MARCO TEORICO¹

Para el desarrollo de la investigación se determinaron las bases administrativas, en las cuales se pretende realizar un análisis de los estudios más importantes, por lo que esta fase se dividirá en seis partes correspondientes a los seis estudios que tendrá esta investigación para su óptimo desarrollo.

5.1.1 Estudio De Mercados.²

Se entiende por mercado el área en que confluyen las fuerzas de la oferta y demanda para realizar las transacciones de bienes y servicios a precios determinados.

5.1.1.1 Definición Del Producto

En esta parte debe hacerse una descripción exacta del producto o los productos que se pretendan elaborar. Esto debe ir acompañado por las normas de calidad que edita la Secretaria de Estado o Ministerio correspondiente

5.1.1.2 Análisis De La Demanda

Se entiende por demanda la cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere o solicita, para buscar la satisfacción de una necesidad específica a un precio determinado.

5.1.1.3 Como Se Analiza La Demanda

El principal propósito que se persigue con el análisis de la demanda es determinar y medir cuales son las fuerzas que afectan los requerimientos del

¹ BACA URBINA GABRIEL, Evaluación de Proyectos, Cuarta edición, Editorial Mc Graw Hill, Impreso en México, 2001, 383p.

² Ibíd. p. 13-82.

mercado con respecto a un bien o servicio, así como determinar la posibilidad de participación del producto del proyecto en la satisfacción de dicha demanda. La demanda es función de una serie de factores, como son la necesidad real que se tiene del bien o servicio, su precio, el nivel de ingreso de la población, y otros, por lo que en el estudio habrá que tomar en cuenta información proveniente de fuentes primarias y secundarias, de indicadores econométricos etc.

5.1.1.4 Recopilación De Fuentes Secundarias

Se denominan fuentes secundarias aquellas que reúnen la información escrita que existe sobre el tema, ya sean estadísticas del gobierno, libros, datos

5.1.6 Recopilación De Fuentes Primarias

Están constituidas por el propio usuario o consumidor del producto, de manera que para obtener información de él fue entrar en contacto directo.

5.1.7 Análisis De La Oferta

Oferta es la cantidad de bienes y/o servicios que un cierto número de oferentes (productores) esta dispuesto a poner a disposición del mercado a un precio determinado.

5.1.8 Principales Tipos De Oferta

En relación con el número de oferentes, se reconocen tres tipos:

- Oferta competitiva o de mercado libre.
- Oferta oligopolica.
- Oferta monopólica.

5.1.9 Importaciones Y Exportaciones

Cuando existe este tipo de actividad en torno del producto, es muy importante mostrar las estadísticas y políticas que en ese momento sigue el gobierno al respecto.

5.1.10 Determinación De La Demanda Potencial Insatisfecha

Se llama demanda potencial insatisfecha a la cantidad de bienes o servicios que es probable que el mercado consuma en los años futuros, sobre la cual se ha determinado que ningún productor actual puede satisfacer si prevalecen las condiciones en las cuales se hizo el calculo.

5.1.11 Análisis De Precios

Es la cantidad monetaria a la que los productores están dispuestos a vender, y los consumidores a comprar un bien o servicio, cuando la oferta y la demanda están en equilibrio.

5.1.12 Comercialización Del Producto

La comercialización es la actividad que permite al productor hacer llegar un bien o servicio al consumidor con los beneficios de tiempo y lugar.

5.1.13 Canales De Distribución

Un canal de distribución es la ruta que toma un producto para pasar del productor a los consumidores finales, deteniéndose en varios puntos de esa trayectoria. En cada intermediario o punto en que se detenga, existe un pago a transacción, además de un intercambio de información. El productor siempre tratara de elegir el canal más ventajoso desde todos los puntos de vista.

5.1.14 Estudio Técnico³

Se verifico la posibilidad técnica de comercialización, analizando y determinando el tamaño óptimo, la localización óptima, los equipos, las instalaciones, y la organización, requeridos para realizar la comercialización.

5.1.15 Determinación Del Tamaño Óptimo De La Planta

El tamaño de un proyecto, es su capacidad instalada y se expreso en unidades de producción por año.

³ Ibid., p. 83-158.

5.1.16 Localización Óptima Del Proyecto

Es la que contribuye en mayor medida a que se logre la mayor tasa de rentabilidad sobre el capital (criterio privado) u obtener el costo unitario mínimo (criterio social).

5.1.17 Ingeniería Del Proyecto

Se resolvió todo lo concerniente a la instalación y el funcionamiento de la planta. Desde la descripción del proceso, adquisición de equipo y maquinaria, se determinó la distribución óptima de la planta, hasta definir la estructura jurídica y de organización que habrá de tener la planta productiva.

5.1.18 Factores Relevantes Que Determinan La Adquisición De Equipo Y Maquinaria

Cuando llegó el momento de decidir sobre la compra de equipo y maquinaria, se tomaron en cuenta una serie de factores que afectan directamente la elección. La mayoría de la información que fue necesaria recabar fue útil en la comparación de varios equipos y también fue la base para realizar una serie de cálculos y determinaciones posteriores.

5.1.19 Distribución De La Planta

Una buena distribución de la planta es la que proporciona condiciones de trabajo aceptables y permite la operación más económica, a la vez que mantiene las condiciones óptimas de seguridad y bienestar para los trabajadores.

5.1.20 Organización Del Recurso Humano Y Organigrama General De La Empresa

El estudio de organización no es suficientemente analítico en la mayoría de los casos, lo cual impide una cuantificación correcta, tanto de la inversión inicial como de los costos de administración.

5.1.21 Estudio Económico⁴

En este estudio se presento por medio de la información financiera necesaria (presupuestos como compras, ventas, mano de obra directa e indirecta, gastos administrativos), para determinar exactamente las inversiones y diferentes costos en los que incurrirá la comercializadora para su funcionamiento.

Determinando el punto de equilibrio del proyecto mediante la realización de los estados financieros proyectados a cinco años.

Para la elaboración de este estudio se va a seguir la guía de Gabriel Baca Urbina en la Evaluación de Proyectos.

5.1.22 Determinación De Los Costos

Es el desembolso en efectivo o en especie hecho en el pasado, en el presente, en el futuro o en forma virtual.

Se determinaron los siguientes costos:

- Costos de producción.
- Costos de administración.
- Costos de venta.
- Costos financieros.

5.1.23 Inversión Total Inicial: Fija Y Diferida

La inversión inicial comprendió la adquisición de todos los activos fijos o tangibles y diferidos o intangibles necesarios para iniciar las operaciones de la empresa, con excepción del capital de trabajo.

5.1.24 Determinación Del Capital De Trabajo

Este capital se define como la diferencia aritmética entre el activo circulante y el pasivo circulante. Desde el punto de vista practico, esta representado por el capital adicional (distinto de la inversión en activo fijo, y diferido) con que hay que contar para que empiece a funcionar una empresa.

⁴ Ibíd., p159-209.

5.1.25 Financiamiento De La Inversión

Una empresa esta financiada cuando ha pedido capital en préstamo para cubrir cualquiera de sus necesidades económicas

5.1.26 Determinación Del Punto De Equilibrio

Es una técnica útil para estudiar las relaciones entre los costos fijos, los costos variables y los beneficios.

El punto de equilibrio es el nivel de producción en que los beneficios por ventas son exactamente iguales a la suma de los costos fijos, y los costos variables.

5.1.27 Estado De Resultados Pro-Forma

La finalidad del análisis del estado de resultados o de perdidas y ganancias fue calcular la utilidad neta y los flujos netos de efectivo del proyecto que son en forma general, el beneficio real de la operación de la planta, y que se obtuvieron restando a los ingresos todos los costos a que incurra la planta y los impuestos que deba pagar.

5.1.28 Costo De Capital O Tasa Minima Aceptable De Rendimiento

El capital que forma esta inversión proviene de varias fuentes: solo de personas físicas (inversionistas), de estas con personas morales (otras empresas), de inversionistas e instituciones de crédito (bancos), o de una mezcla de inversionistas, personas morales y bancos.

5.1.29 Financiamiento

La empresa esta financiada cuando ha pedido capital en préstamo para cubrir cualquiera de sus necesidades económicas...

5.1.30 Balance General

Activo, para una empresa significa cualquier pertenencia material e inmaterial. Pasivo significa cualquier tipo de obligación o deuda que se tenga con terceros. Capital, significa, los activos, representados en títulos o dinero, que son

propiedad de los accionistas o propietarios directos de la empresa.

5.1.31 Estudio Legal ⁵

Se estableció el marco legal que rigieron las pautas necesarias para la construcción y funcionamiento de la empresa comercializadora. Teniendo en cuenta los sistemas fiscales, sanitarios, tributarios, civiles y penales.

Basándonos tanto en las reglamentaciones de carácter local como regional.

El conocimiento de las leyes es importante, a continuación se mencionarán aspectos relacionados con la empresa que se tuvieron en cuenta para el desarrollo del proyecto y se señala como repercute un conocimiento profundo del marco legal en el mejor aprovechamiento de los recursos con los que ella cuenta:

5.1.32 Mercados

- Legislación sanitaria sobre los permisos que deben obtenerse, la forma de presentación del producto, sobre todo en el caso de los alimentos.
- Elaboración y funcionamiento de contratos con proveedores y clientes.
- Permisos de viabilidad y sanitarios para el transporte del producto.

5.1.33 Localización

- Estudio de posesión y vigencia de los títulos de bienes raíces.
- Litigios, prohibiciones, contaminación ambiental, uso intensivo de agua en determinadas zonas.
- Apoyos fiscales por medio de excepción de impuestos, a cambio de ubicarse en determinadas zonas.
- Gastos notariales, transferencias, inscripción en cámara de comercio.
- Determinación de los honorarios de los especialistas o profesionales que efectúen todos los trámites necesarios.

⁵ *Ibíd.*, p 116-118.

5.1.34 Estudio Técnico

- Transferencia de tecnología.
- Compra de marcas y patentes. Pago de regalías.
- Aranceles y permisos necesarios en caso de que se importe alguna maquinaria o materia prima.
- Leyes contractuales en casos que se requieran servicios externos.

5.1.35 Administración Y Organización

- Leyes que regulan la contratación contractual de personal sindicalizado y de confianza, pago de utilidades al finalizar el ejercicio.
- Prestaciones sociales al los trabajadores, vacaciones, incentivos, seguridad social, ayuda a la vivienda, etc.
- Leyes sobre seguridad industrial mínima y obligaciones patronales en caso de accidentes profesionales.

5.1.36 Aspecto Financiero Y Contable

- La ley dispuesta sobre la renta rige lo concerniente a: tratamiento fiscal sobre depreciación y amortización. Método fiscal para la valuación de inventarios, perdidas o ganancias de operación, cuentas incobrables, impuestos por pagar, ganancias retenidas, gastos que puedan deducirse de impuestos y los que no están sujetos a esta poética, etcétera.
- Si la empresa adquiere un préstamo de alguna institución crediticia, hay que conocer las leyes bancarias y de las instituciones de crédito, así como las obligaciones contractuales que de ello se deriven.

Estos y algunos otros aspectos legales son importantes tanto para su conocimiento como para su buen manejo, con el fin de que la empresa aplique óptimamente sus recursos y alcance las metas que se ha fijado.

5.1.37 Evaluación Económica⁶

Por ende, este estudio se considera la parte final de toda la secuencia del análisis de factibilidad de un proyecto. Porque a pesar de conocer las utilidades probables del proyecto durante los primeros cinco años de operación, aún no se habrá demostrado que la inversión propuesta será económicamente rentable.

5.1.38 Métodos De Evaluación Que Toman El Valor Del Dinero A Través Del Tiempo

5.1.38.1 Valor Presente Neto (VPN)

Es el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados a la inversión inicial.

5.1.38.2 Tasa Interna De Rendimiento (TIR)

Es la tasa de descuento por la cual el VPN es igual a cero.

5.1.39 Métodos De Evaluación Que No Toman En Cuenta El Valor Del Dinero A Través Del Tiempo

5.1.39.1 Razones Financieras

No están relacionadas en forma directa con el análisis de rentabilidad económica, sino con la evaluación financiera de la empresa.

5.1.40 Análisis De Sensibilidad (AS)

Se denomina así, al procedimiento por medio del cual se puede determinar cuanto se afecta (que tan sensible es) la TIR ante cambios en determinadas variables del proyecto.

⁶ Ibíd., p. 211-237.

5.2 MARCO CONCEPTUAL⁷

Para la solución de esta investigación se ha formulado una serie de conceptos básicos que permiten identificar la columna vertebral del trabajo que sirvan de guía para el lector:

CARNE:⁸ 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. No se sabe en qué momento empezó la especie humana a comer carne ya que los demás primates son vegetarianos, con algún episodio ocasional de consumo oportunista de carne. La carne está formada por músculo esquelético, con cantidades variables de grasa y tejido conectivo, pero también se consumen órganos internos llamados casquería, vísceras o menudencias como el hígado, los riñones, los testículos, el timo (lechecillas o mollejas), el cerebro o sesos, el corazón y el estómago.

CANAL DE DISTRIBUCIÓN: Es la ruta que toma la propiedad de un producto, se busca la mejor manera de llegar al consumidor. El canal incluye al productor y al consumidor, así como a todos los intermediarios involucrados en la transferencia de la propiedad.

COMERCIALIZACIÓN: Es el conjunto de actividades cuyo objetivo es la producción de acuerdo a las necesidades de los consumidores. Técnicas de investigación de mercado, segmentación de mercado, estrategias publicitarias, de precios, promocionales etc. Son elementos básicos de la comercialización, es importante la elaboración de un pronóstico de ventas lo más ajustado a la realidad, con el objeto de evitar la producción de artículos que no han de ser aceptados por el cliente con la consiguiente pérdida económica.

⁷ Et. A.I. Enciclopedia de la vida animal, tomo 1, Barcelona: editorial Bruñera. s.f. 283p.

⁸ MUÑOZ CORREDOR Diana Angélica Y RAMIREZ VASQUEZ Iván. Et. A.I. Los trabajos de grado de administración: Caso Universidad de la Salle. s.e. Bogota. 2000.

CORTE FINO: proceso para adquirir de los cortes mayoristas la mejor carne, el cual consiste en la separación del hueso de dichos cortes.

DESPOSTE: proceso por el cual realizan la separación del animal (costillas, brazos, piernas, etc.) enviándolas a las mesas para arreglo obteniendo los cortes mayoristas.

EMPAQUE AL VACÍO:⁹ Proceso mediante el cual el producto es aislado totalmente del ambiente. Limitando el crecimiento bacteriano pudiendo desarrollarse únicamente las anaerobias, evita la oxidación y disminuye o evita la deshidratación del producto. Debe ser almacenado y transportado a bajas temperaturas

ENFRIAMIENTO RÁPIDO: Proceso mediante el cual el producto (carne) debe cumplir con una humedad ambiente del 85 al 90%, una temperatura ambiente de 1º C. a 2º C en donde la velocidad de circulación del aire debe ser de 2 a 4 segundos y la duración de enfriamiento va de 16 a 24 horas. Alcanzando el producto una temperatura de 1º C. a 4º C

ENFRIAMIENTO SÚPER RÁPIDO: Este proceso por Shock debe cumplir con una temperatura ambiente de -5º C. a -8º C la humedad relativa ambiente 90% aproximadamente la velocidad de circulación del aire de 2 a 3 m/seg. La duración de enfriamiento es de dos horas.

HORRA: Animal que no esta en producción, animal seco a punto de parir que no este dando leche. Puede ser vaca que ya no de cría o vaca machorra.

MADURACIÓN DE CARNE: Se refiere al proceso mediante el cual la carne aumenta su terneza. Concepto que incluye cambios en la calidad masticable, jugosidad y blandura. Este proceso tiene duración variable dependiendo de la temperatura de almacenamiento.

⁹ BUITRAGO LOPEZ, Wilson. Et. Al. Proyecto de investigación seminario de grado. En: Revista Carta Ganadera, Bogota, adpostal nacional, septiembre de 1996.

FRIGORIFICO GUADALUPE: Frigorífico Guadalupe es una empresa de servicios líder en el sector cárnico con 41 años de experiencia y que desde hace una década se ha venido consolidando como un centro de negocios, a través de un amplio ramillete de servicios como: la feria ganadera, el beneficio de ganado bovino y porcino, la refrigeración, las plantas de desposte y procesados cárnicos, el procesamiento de subproductos y la comercialización de carne a través de la Central de Carnes Guadalupe.

CUARTO FRIO: Espacio diseñado para conservar la calidad de productos perecederos, normalmente están regulados por temperaturas que varían dependiendo del producto que se desee conservar.

5.3 MARCO ESPACIAL

Este proyecto se va a realizar dentro del área metropolitana de la ciudad de Bogotá, haciendo utilización del Frigorífico Guadalupe con una distribución en canal exclusivamente a los Almacenes de Cadena ubicados en esta ciudad.

Para el desarrollo del proyecto se tuvo en cuenta los puntos de abastecimiento que tendrá la comercializadora para el desarrollo de su función social, estos puntos, serán ubicados en San José del Guaviare y Monterrey Casanare.

5.4 MARCO TEMPORAL

Los datos analizados en este proyecto corresponden al periodo comprendido entre el 2003-2007. El análisis de estos nos permitirán llevar a cabo el desarrollo del proyecto.

Para el desarrollo del presente proyecto en la adquisición de activos, fijación de tasas de interés, precios del producto, costos, entre otros datos se manejaron datos actualizados a la fecha de realización y presentación del mismo.

6. HIPÓTESIS

6.1 HIPÓTESIS DE PRIMER GRADO

- La calidad de la carne que se comercializa en Bogotá es muy baja.
- Una adecuada creación de una comercializadora de ganado contribuirá al buen desarrollo del sector agropecuario en Colombia.
- Con un adecuado estudio de factibilidad de la creación de una comercializadora de ganado se podrá prestar un servicio que satisfaga las necesidades de los clientes.

6.2 HIPÓTESIS DE SEGUNDO GRADO

- El mejoramiento continuo de la calidad de la carne incita a consumir más este producto.
- En las áreas metropolitanas la demanda de productos es mas frecuente en los almacenes de cadena e hipermercados que en los T a T o plazas de mercado comunitarias.
- Las tendencias actuales de consumo van encaminadas a la adquisición de productos tipo exportación.

6.3 HIPÓTESIS DE TERCER GRADO

- El diseño de una comercializadora de ganado bovino en pie proveniente de san José del Guaviare y monterrey Casanare hacia el centro del país con distribución en canal a Almacenes Éxito ubicados en Bogota, con base en los estudios que nos determinaran la viabilidad del proyecto, lo anterior nos conllevara a la prestación de un servicio eficaz y eficiente en el mercado de la ganadería.

7. DISEÑO METODOLÓGICO

7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

7.1.1 Estudio Descriptivo

Para el desarrollo de la investigación se hizo necesario citar un estudio descriptivo, ya que es posible llevar a cabo un conocimiento de mayor profundidad que el exploratorio. El propósito del estudio descriptivo es la delimitación de los hechos que conforman el problema de la investigación, por lo anterior se hizo posible:

- Establecer las características demográficas de unidades investigadas (numero de población, distribución por edades, niveles de educación, estado civil, etc.).
- Identificar formas de conducta y actitudes de las personas que se encuentran en el universo de la investigación (comportamientos, preferencias, niveles de aceptación, etc.).
- Establecer comportamientos concretos.
- Descubrir y comprobar la posible asociación de las variables de investigación (relación entre el precio y el consumo de un producto, la forma como el mercado se afecta por variables económicas y sociales, el uso de diferentes indicadores financieros, la auditoria y control, etc.).

En la investigación se acudió a técnicas específicas en la recolección de la información, como la observación, las entrevistas, y los cuestionarios. También se utilizaron documentos e informes elaborados por otros investigadores. Adicionalmente se hizo necesario utilizar algunos métodos estadísticos.

7.2 METODO DE INVESTIGACION

7.2.1 Método De Análisis

Análisis y síntesis son procesos que nos permitieron conocer la realidad de la investigación, el conocimiento de la realidad se puede obtener a partir de la Identificación de las partes que conforman el todo (análisis), o como resultado de ir aumentando el conocimiento de la realidad iniciando con los elementos más simples y fáciles de conocer para ascender poco a poco, gradualmente, al conocimiento más complejo.

Se realizó un análisis de cada una de las partes que caracterizan la realidad, para posteriormente establecer las relaciones entre causa efecto entre los elementos que componen la investigación.

En primer lugar se buscó identificar la factibilidad de la creación de una comercializadora de ganado a través de cada uno de los estudios que se realizaron. En segundo lugar se buscó determinar por medio de la investigación las características que los consumidores exigen en el mercado de los productos de carne de ganado bovino. Todo esto se llevó a través de la recolección de información que fue suministrada por las empresas que permitieron el desarrollo de esta investigación.

7.3 FUENTES Y TECNICAS PARA LA RECOLECCION DE LA INFORMACION

7.3.1 Fuentes Secundarias

Para la elaboración de este proyecto, fue necesario, acudir a fuentes de información básica, como lo es aquella que encontramos documentada tanto en los libros, como en las revistas y periódicos, así como también en otros materiales documentales como lo son otros trabajos de grado.

7.3.2 Fuentes Primarias

Para el desarrollo de la investigación propuesta, se requiere de la información que los investigadores logren recoger de forma directa. Y la técnica que suministre tal información, fue la aplicación de cuestionarios, entrevistas y sondeos a través de un censo; a cada una de las sedes administrativas de los diferentes almacenes de cadena ubicados en Bogotá y de este modo establecer la homogeneidad en sus procedimientos de compra, cuya población es muy reducida a unos cuantos entre los que podemos encontrar:

1. Almacenes Éxito S.A.
2. Carrefour.
3. Olímpica.
4. Carulla.
5. Makro.
6. Cafam.

Los cuatro primeros, se encuentran dentro de el ranking que la revista Gerente presento como las marcas favoritas de los ejecutivos colombianos, correspondiente a su edición 2005, sobre un estudio realizado por la agencia DDB, el cual, mas que medir, permite calificar el tipo de relación que los consumidores establecen con las denominaciones comerciales¹⁰

7.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Determinaremos los procedimientos para la codificación y tabulación de la información, para el recuento, clasificación y ordenación de la información en tablas o cuadros.

7.4.1 Técnicas Estadísticas

La información tabulada fue sometida a técnicas matemáticas de tipo estadístico, se especificaran los parámetros de posición o de dispersión, etc., que se utilizara en el tratamiento de la información obtenida a través de las fuentes.

¹⁰ Revista Gerente, agosto de 2005, Pág. 20-30

7.4.2 Presentación De La Información

La presentación de la información se realizara por medio de presentación escrita, representación tabular (cuadros, tablas), representaciones graficas (diagramas, gráficos, etc.).

8. ESTUDIO DE MERCADOS

8.1 EL PRODUCTO

El producto ofrecido en canal esta dividido en varias partes entre las que se encuentran carne fina, carne de primera, carne de segunda, costilla carnuda y hueso.

La producción ganadera y la carne como resultado final, hacen parte de los denominados “Productos Básicos”, caracterizados por un lento crecimiento de la demanda con fuertes variaciones en sus precios, y en consecuencia en los ingresos de los productores.

La carne es un alimento nutritivo que contiene gran cantidad de aminoácidos esenciales en forma de proteínas. La carne contiene también vitaminas del grupo B (en especial niacina y riboflavina), hierro, fósforo y calcio. Ciertas carnes, especialmente el hígado, contienen vitaminas A y D.

Los métodos empleados para destazar los diferentes animales de carne, así como los nombres que se da a los diversos cortes varían. La terminología empleada para los cortes de ternera, carnero y cordero es a grandes rasgos similar a la usada para la carne de res.

La carne fresca requiere una refrigeración apropiada para impedir su deterioro. Aunque a veces la carne se enlata, es más frecuente que se cure y se ahume para conservarla.

Existen varios sustitutos de la carne elaborados a partir de proteínas procedentes de la soya o soja, el trigo, las levaduras y otras plantas. Las proteínas son tratadas y moldeadas para que formen fibras que son procesadas, aromatizadas y coloreadas después, añadiéndoles además grasas, nutrientes y otras sustancias para simular diferentes tipos de carne.

8.2 CLASIFICACIÓN DE CANALES

Las normas de clasificación de ganados, de canales y de corte de carne, se han hechos necesarias con el propósito de definir criterios de comercialización que permitan mejorar la productividad y eficiencia de la ganadería y de la industria cárnica nacional y de esta forma se haga competitiva en el mercado internacional.

La clasificación se acompaña de una gradación que consiste en la aplicación de grados o categorías a las clases de canales mediante indicadores de la calidad y cantidad de carne. En conjunto clasificación y categorización permite agrupar canales con características similares en calidad y/o rendimiento.

El sistema de clasificación de canales y carne colombiano busca armonizar parámetros que combinados entre sí permiten diferenciar una canal de otra, reconociendo los méritos de una sobre otra, para fijarle un precio acorde a su calidad. Precios que deberán traducirse en precios diferenciales para los diferentes cortes provenientes de las canales así clasificadas, de tal suerte que, el precio de un corte en particular de una calidad superior debe tener un mejor precio que el del mismo corte de una canal inferior.

8.2.1 Categorías

La clasificación de la carne bovina en canal para ganado bovino maduro se hace de acuerdo a las siguientes categorías:

- **CINCO ESTRELLAS:** Se clasifican así a las canales provenientes de novillos y toretes con edad menor o igual a dos años y medio y un peso mínimo en canal de 230 Kg. Con una conformación de excelente a buena (E-B) y un grado de acabado moderado (0-1), poco tejido conjuntivo.
- **CUATRO ESTRELLAS:** Se clasifican así a las canales provenientes de novillos y toretes con edades entre dos y tres años de edad y un peso

mínimo en canal de 210 Kg. Con una conformación excelente a buena (E-B) y un grado de acabado moderado (0-1).

- **TRES ESTRELLAS:** Canales provenientes de novillos, toros y vacas, con edad mayor a tres años y menor o igual a cuatro años y un peso mínimo en canal de 200 Kg. Con una conformación excelente a buena (E-B) y un grado de acabado moderado a medio (0-1-2).
- **DOS ESTRELLAS:** Canales provenientes de novillos, toros y vacas, con edades entre cuatro y cinco años y un peso mínimo en canal de 180 Kg. Con una conformación de excelente a regular (E-B-R) y un grado de acabado moderado a medio (0-1-2).
- **UNA ESTRELLA:** Canales provenientes de novillos, toros y vacas, con edades mayores a cinco años y cualquier peso en canal. Con una conformación excelente a pobre (E-B-R-P) y un grado de acabado moderado a alto (0-1-2-3).

La clasificación de bovinos en canal descrita anteriormente se determinara de acuerdo a los siguientes criterios:

Edad Cronológica: Se determinará por las condiciones de dentición que presenten los animales en el momento de sacrificio.

TABLA 1. DENTICION ADULTA GANADO BOVINO

DENTICION ADULTA	EDAD
2 Dientes	2 Años
4 Dientes	3 Años
6 Dientes	4 Años
8 Dientes	5 Años

FUENTE: ASOCEBU

Edad Fisiológica: Se determinará por el grado de osificación del esqueleto, específicamente a nivel de esternón, correspondiendo a las siguientes aproximaciones de edad cronológica.

TABLA 2. EDAD CRONOLOGICA GANADO BOVINO

EDAD CRONOLOGICA	GRADO DE OSIFICACION
2-3 Años	Joven
4-5 Años	Madura
> 5 Años	Vieja

FUENTE: ASOCEBU

Peso de la Canal: El peso de la canal se toma en caliente o en frío y se expresa en kilogramos, no hace parte de esta la grasa interna (pélvica, renal, inguinal y abdominal), riñón, viriles y ubre.

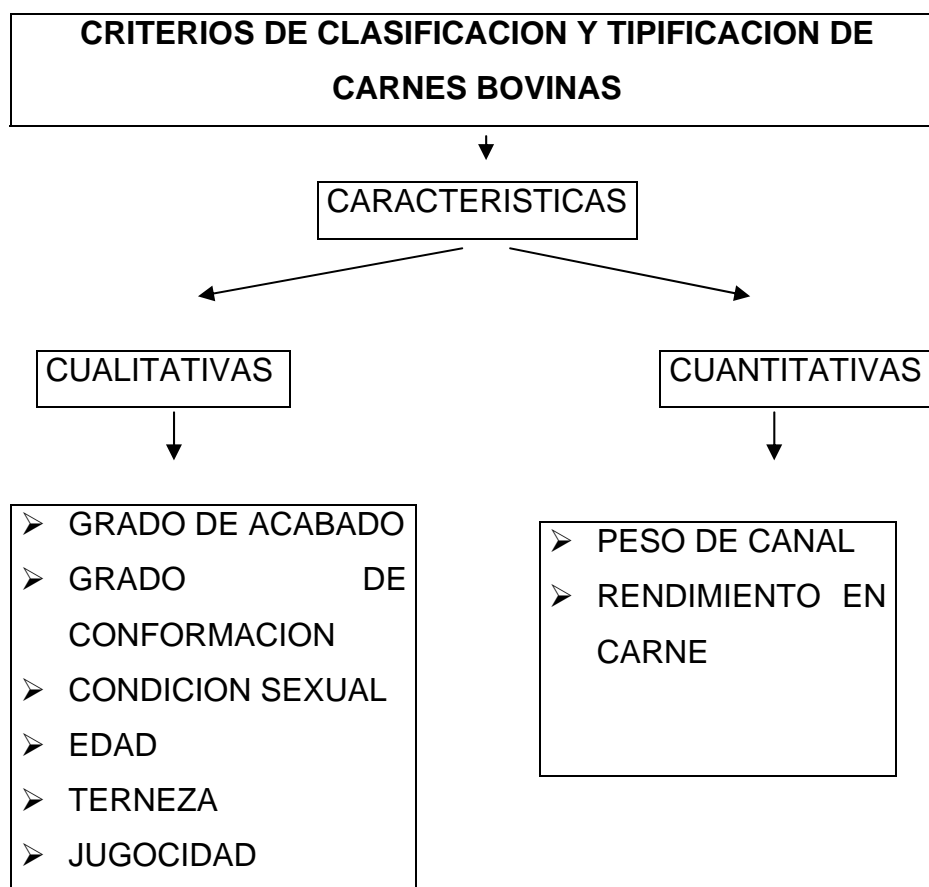
Grado de Conformación: Determinado a partir de la medida del perímetro de la pierna (perfil de la pierna), como sigue:

TABLA 3. GRADO DE CONFORMACION PIERNA GANADO

GRADO	PERIMETRO PIERNA (CM)
(E) EXCELENTE	> 80
(B) BUENO	70 - 79
(R) REGULAR	60 - 79
(I) INFERIOR	< 60

FUENTE: ASOCEBU

Entre más redonda es la pierna la carne es mejor, ya que la carne fina esta aquí, y también en la espalda. Como puede observarse, el sistema Colombiano recoge dos aspectos importantes en toda clasificación: CALIDAD (cualitativos) y RENDIMIENTO (cuantitativos).

FIGURA 1: CARACTERISTICAS CARNES CANAL**FUENTE: AGROCADENAS**

8.3 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

Para cuantificar la demanda se utilizaron diferentes fuentes. Las secundarias que son estadísticas oficiales emitidas por el gobierno o por entidades relacionadas con la producción del bien. Y las primarias, que indican la tendencia del consumo de productos cárnicos en los almacenes de cadena ubicados en Bogotá, teniendo en cuenta los factores macroeconómicos que influyen su consumo, pero no arrojan datos sobre las preferencias del consumidor en cuanto al tipo de carne y otras características necesarias para el desarrollo de la investigación, por lo que para obtener estos datos se aplicaran encuestas.

8.3.1 Consumo De Carnes En Bogota

La ganadería bovina se comporta de acuerdo con las interacciones de la oferta y la demanda, que se definen como períodos de expansión y contracción de la oferta de ganado para sacrificio, conocido como ciclo ganadero, con períodos de alrededor de 6 a 7 años. En los últimos años se aprecia un cambio drástico en este comportamiento, con precios reales a la baja, pero con pocos períodos de liquidación, cambio que parece ser estructural debido a la importancia en los ingresos de los ganaderos por concepto de venta de leche, así como la mayor productividad en el doble propósito debido a mejoramiento en la inversión en pastos y forrajes, prácticas de manejo de los animales y progresos en el potencial genético. La cadena plantea que para el año 2013 se aumentará la carga animal promedio de 0,7 a 2 cabezas y el consumo interno a 20 kg/persona/año de carne bovina y productos cárnicos. Dentro de las estrategias están fortalecer el mercado interno, la ampliación y consolidación de las exportaciones de carne y derivados, el fortalecimiento institucional, el desarrollo del sistema de información de la cadena, y la seguridad en las zonas de producción.

8.4 ANÁLISIS DE DATOS DE FUENTES PRIMARIAS

Observando los resultados de las encuestas se puede observar que cada almacén maneja diferentes políticas entre las cuales se destacan; empaques y embalajes, transporte del producto, presentaciones del producto, precios etc.

Los empaques manejados principalmente son en bandejas de icopor cubierta de una banda plástica, en el caso de los almacenes grandes como Carrefour, Makro y Éxito dedican grandes espacios para la exhibición del producto, así mismo se puede observar el cortado y empaques que efectúan los empleados a las carnes, es admirar que este tipo de almacenes manejan un producto mas fresco debido a que sus ventas son mas proporcionadas que la de los otros almacenes. En Cafam, Olímpica y Carrefour los espacios en el que se exhibe el producto son más reducidos y se observa que el producto es menos fresco.

Con relación al precio manejado de parte de estos almacenes se observa que los almacenes grandes como Carrefour, Éxito y Makro manejan precios

cercanos a la estandarización, mientras que Cafam, Olímpica y Carulla manejan unos precios más bajos.

Para determinar la factibilidad del proyecto creemos que es más viable establecer contactos con Carrefour, Éxito y Makro adaptándolos a las exigencias para ser proveedores.

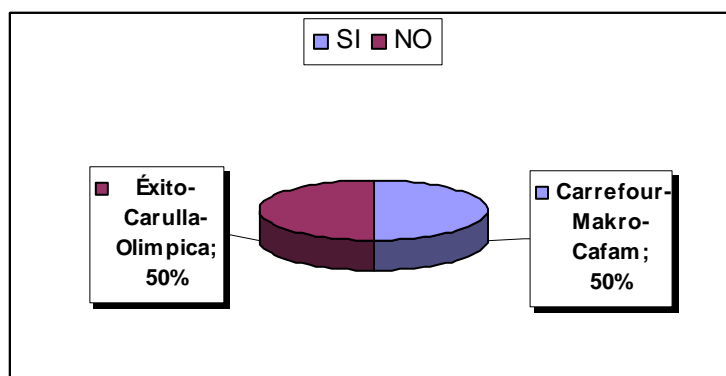
8.4.1 Aplicación de Encuestas

1. Dentro de los requisitos para ser parte de los proveedores de este almacén ¿se requiere tener posicionamiento y reconocimiento comercial?:

Si ____ 3 Almacenes de Cadena (50%)

No ____ 3 Almacenes de Cadena (50%)

GRAFICA 1: POSICIONAMIENTO Y RECONOCIMIENTO COMERCIAL.



FUENTE: INVESTIGADORES

Análisis: En los requisitos para ser parte de los almacenes Éxito, Carulla, y Olímpica se requiere tener posicionamiento y reconocimiento comercial. Para los almacenes Carrefour, Makro y Cafam no es relevante tener posicionamiento ni reconocimiento comercial.

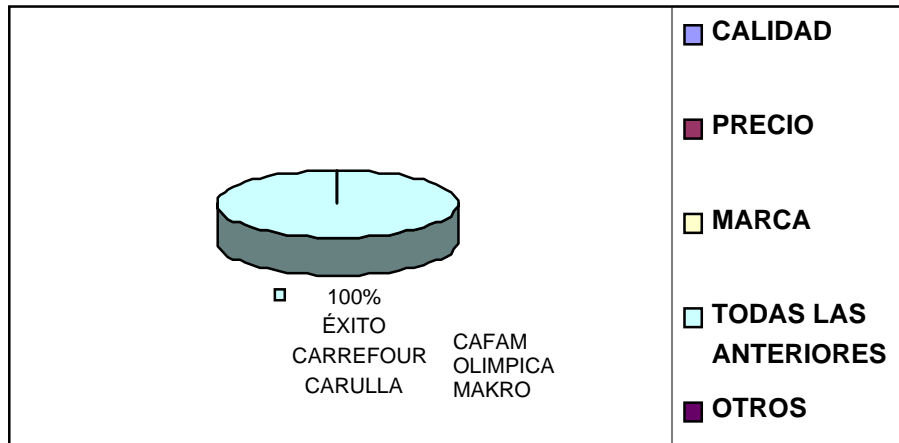
2. Cuando adquiere los productos usted tiene en cuenta:

a. Calidad _____

b. Precio _____

- c. Marca _____
- d. Todas las anteriores _____ 6 Almacenes de Cadena (100%)
- e. Otros:

GRAFICA 2: ASPECTOS A TENER EN CUENTA EN LA ADQUISICION DE CARNICOS



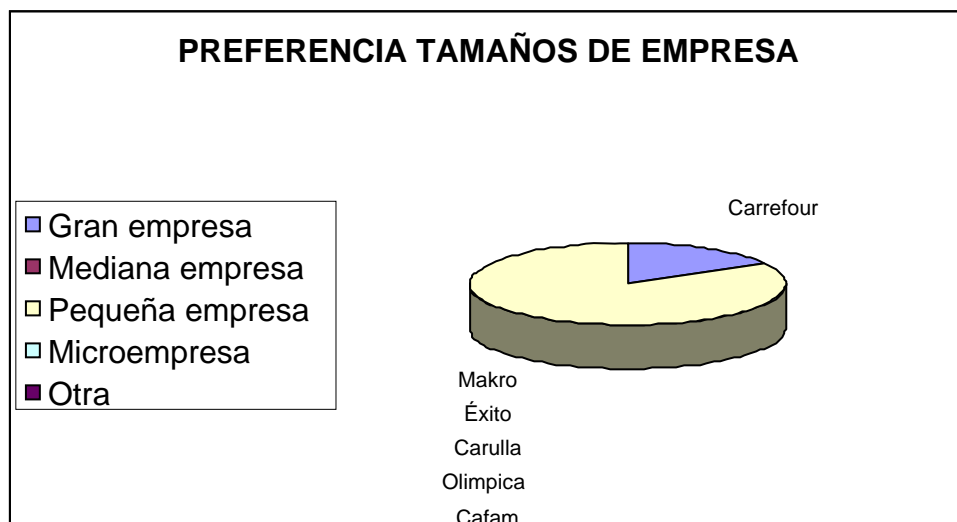
FUENTE: INVESTIGADORES

Análisis: Cuando Carrefour, Éxito, Carulla, Makro, Olímpica y Cafam adquieren productos estos tienen en cuenta calidad, precio y marca para adquirir nuevos proveedores.

3. En la codificación de nuevos proveedores el área comercial tiene en cuenta que este sea:

- a. Gran empresa _____ 1 Almacenes de Cadena (16.66%)
- b. Mediana empresa _____
- c. Pequeña empresa _____ 5 Almacenes de Cadena (83.34%)
- d. Microempresa _____
- e. Otra:

GRAFICA 3. PREFERENCIA EN LOS TAMAÑOS DE EMPRESA



FUENTE: INVESTIGADORES

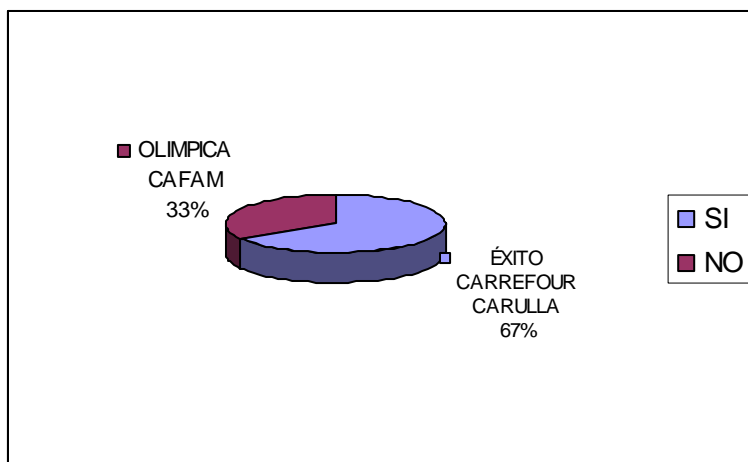
Análisis: En la codificación de nuevos proveedores Carrefour exige que el proveedor este constituido como Gran Empresa, Carulla, Olímpica, Cafam, Éxito y Makro exigen que los proveedores estén constituidos como pequeña empresa.

4. Los proveedores que maneja el área comercial son los mismos que abastecen otros puntos de venta?

Si ____ 4 Almacenes de Cadena (67%)

No ____ 2 Almacenes de Cadena (33%)

GRAFICA 4. PROVEEDORES MANEJADOS POR EL AREA COMERCIAL EN LA ADQUISICION DE PRODUCTOS CARNICOS



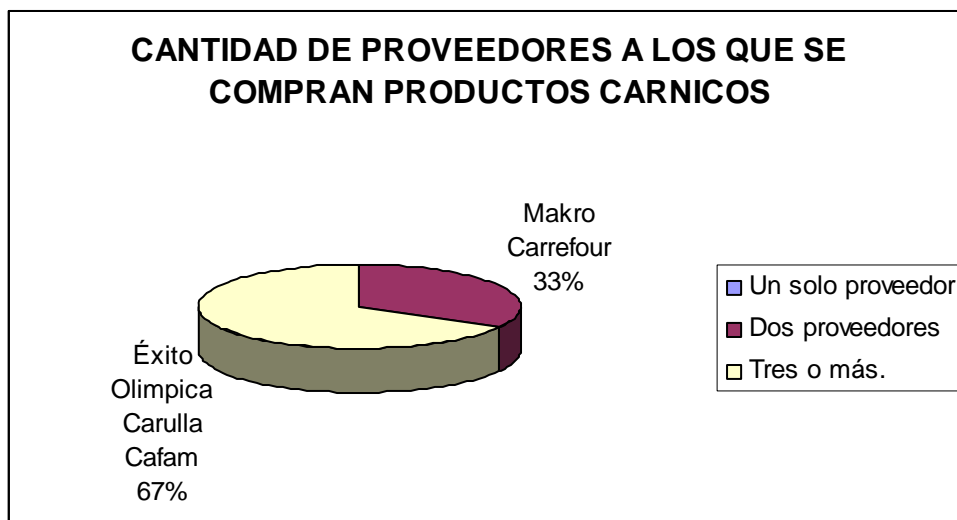
FUENTE: INVESTIGADORES

Análisis: Los proveedores que maneja el área comercial de Éxito, Carrefour y Carulla abastecen los demás puntos de venta, mientras que los proveedores que abastecen a Olímpica, Cafam y Makro no distribuyen otros puntos de venta.

5. Al momento de adquirir cárnicos se hace a:

- a. Un solo proveedor. _____
- b. Dos proveedores. _____ 2 Almacenes de Cadena (33.34%)
- c. Tres o más. ¿Cuántos? _____ 4 Almacenes de Cadena (66.66%)

GRAFICA 5. CANTIDAD DE PROVEEDORES A LOS QUE SE COMPRAN PRODUCTOS CARNICOS



FUENTE: INVESTIGADORES

Análisis: Al momento de adquirir cárnicos Carrefour y Makro se abastecen de dos proveedores, Olímpica, Carulla, Cafam y Éxito se abastecen de tres o más proveedores.

6. Los precios ofrecidos a los clientes para los siguientes productos son:

TABLA 4: PRECIOS ALMACENES DE CADENA

TIPO DE CARNE	DESCRIPCION	CARREFOUR	CARULLA	OLIMPICA	ÉXITO	CAFAM	MAKRO
CARNE FINA	PUNTA DE ANCA	\$ 9.400,00	\$ 8.950,00	\$ 7.990,00	\$ 8.695,00	\$ 7.885,00	\$ 8.584,00
	BOLA NEGRA	\$ 7.150,00	\$ 6.800,00	\$ 5.300,00	\$ 6.225,00	\$ 5.285,00	\$ 6.152,00
	CADERA	\$ 8.200,00	\$ 7.810,00	\$ 6.950,00	\$ 7.570,00	\$ 6.850,00	\$ 7.476,00
CARNE DE PRIMERA	CENTRO DE PIERNA	\$ 7.200,00	\$ 6.800,00	\$ 6.120,00	\$ 6.660,00	\$ 5.980,00	\$ 6.552,00
	HIGADO	\$ 8.050,00	\$ 7.600,00	\$ 6.842,00	\$ 7.446,00	\$ 6.790,00	\$ 7.345,60
CARNE DE SEGUNDA	MURILLO	\$ 4.600,00	\$ 4.350,00	\$ 4.050,00	\$ 4.330,00	\$ 4.250,00	\$ 4.316,00
	PECHO	\$ 4.975,00	\$ 4.735,00	\$ 4.228,00	\$ 4.600,00	\$ 4.280,00	\$ 4.563,60
	SOBREBARRIGA	\$ 4.700,00	\$ 4.475,00	\$ 3.990,00	\$ 4.350,00	\$ 4.050,00	\$ 4.313,00
	FALDA	\$ 6.450,00	\$ 6.145,00	\$ 5.485,00	\$ 5.965,00	\$ 5.350,00	\$ 5.879,00
	LENGUA	\$ 5.670,00	\$ 5.400,00	\$ 4.750,00	\$ 5.250,00	\$ 4.800,00	\$ 5.174,00
	VISCERAS ROJAS/HIGADO	\$ 8.050,00	\$ 7.600,00	\$ 6.842,00	\$ 7.446,00	\$ 6.790,00	\$ 7.345,60
COSTILLA CARNUDA		\$ 3.200,00	\$ 3.045,00	\$ 2.750,00	\$ 2.990,00	\$ 2.820,00	\$ 2.961,00
VISCERAS BLANCAS		\$ 4.180,00	\$ 3.980,00	\$ 3.650,00	\$ 3.900,00	\$ 3.625,00	\$ 3.867,00

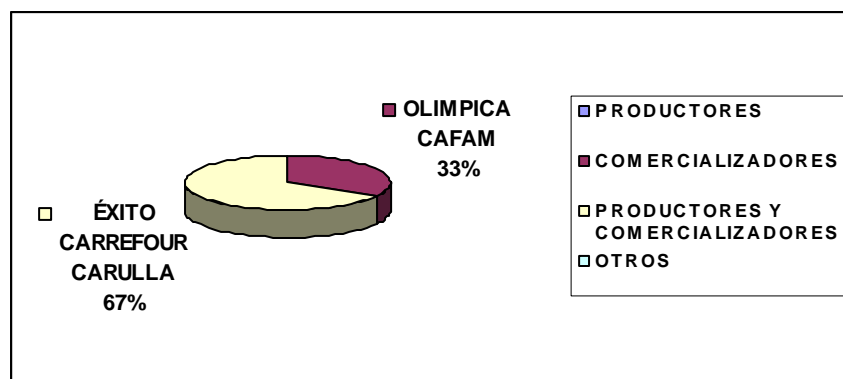
FUENTE: INVESTIGADORES

Análisis: Se observa que los almacenes como Carrefour, Éxito y Makro manejan precios más altos que Carulla, Olímpica y Cafam, lo anterior es el reflejo de la calidad que ofrece cada almacén. Se debe tener en cuenta también la cantidad demandada por producto es mayor en los almacenes grandes así mismo estos ofrecen un producto mas fresco que los almacenes mas pequeños.

7. Algunos de los proveedores manejados por el área comercial son:

- a. Productores _____
- b. Comercializadores. _____ 2 Almacenes de Cadena (33.33%)
- c. Productores y comercializadores. _____ 4 Almacenes de Cadena (66.66%)
- d. Otros. ¿Cual? _____

GRAFICA 6. PROVEEDORES MANEJADOS POR EL AREA COMERCIAL



FUENTE: INVESTIGADORES

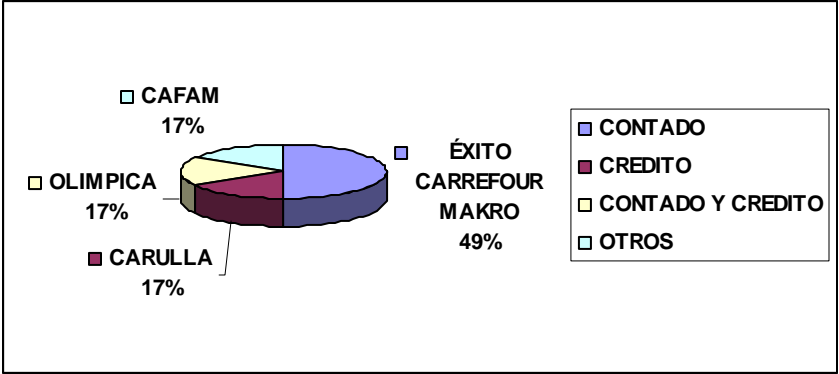
Análisis: Los proveedores manejados por el área comercial de los almacenes Éxito, Carrefour, Carulla y Makro son en su mayoría productores y comercializadores, mientras que el área comercial de Olímpica y Cafam son únicamente comercializadores.

8. La forma de pago a proveedores es?:

- a. Contado _____ 3 Almacenes de Cadena (50%)
- b. Crédito _____ Plazo 45 Días 1 Almacén de Cadena (16.66%)
- c. Contado y crédito _____ Plazo 15 Días Porcentaje 50 / 50 1 Almacén de Cadena (16.66%)
- d. Otro. ¿Cual? _____ Plazo 20 Días Porcentaje 75 / 25 1 Almacén de

Cadena (16.66%)

GRAFICA 7. FORMAS DE PAGO ALMACENES DE CADENA



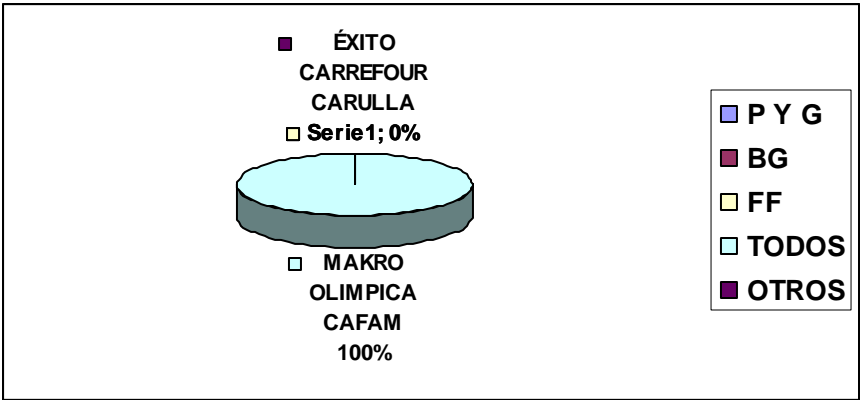
FUENTE: INVESTIGADORES

Análisis: La forma de Pago manejada por Éxito, Carrefour y Makro es al contado, Olímpica maneja 50% contado y 50% crédito, Carulla maneja crédito a 45 Días, y Cafam maneja 75% de contado y 25% restante crédito.

9. Que información financiera se requiere para ser proveedor?

- a. Estado de pérdidas y ganancias _____
- b. Balance general _____
- c. Estado de flujos de fondos. _____
- d. Todos los anteriores _____ 6 Almacenes de Cadena (100%)
- e. Otros, ¿Cuales? _____

GRAFICA 8. INFORMACION FINANCIERA REQUERIDA POR LOS ALMACENES DE CADENA.



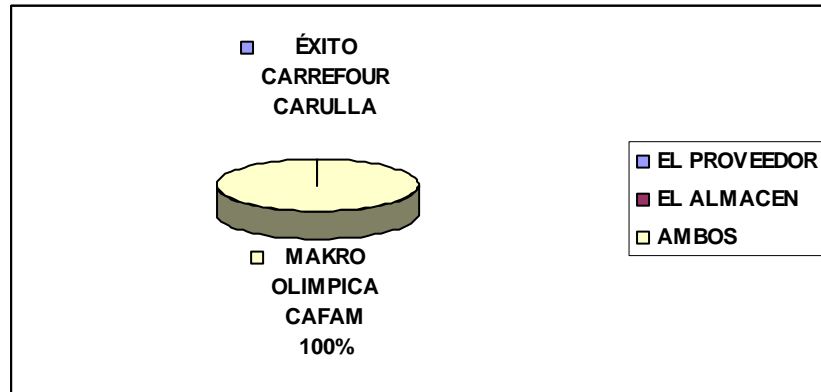
FUENTE: INVESTIGADORES

Análisis: Dentro de la información financiera requerida por Carrefour, Éxito, Carulla, Cafam, Olímpica y Makro se encuentra el Estado de Perdidas y Ganancias, Balance General, y Estado de flujos y fondos.

10. Quien maneja la logística para la entrega del producto?

- a. El proveedor. _____ Tipo de Logística_____
- b. El almacén. _____ Tipo de Logística_____
- c. Ambos _____ 6 Almacenes de Cadena (100%)

GRAFICA 9. MANEJO DE LOGISTICA PARA LA ENTREGA DEL PRODUCTO.



FUENTE: INVESTIGADORES

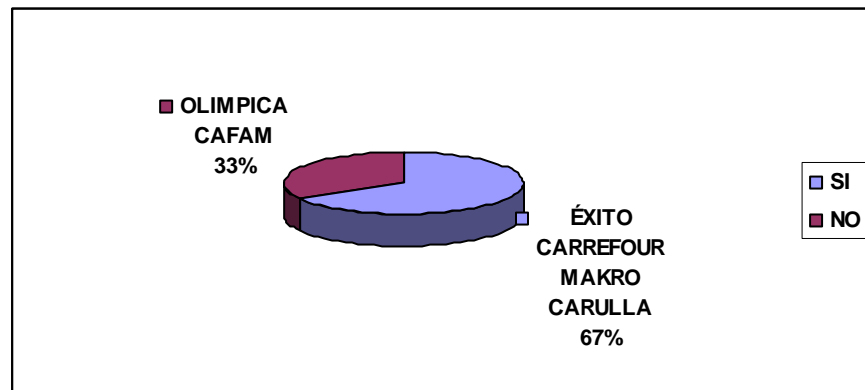
Análisis: La logística que manejan Carrefour, Éxito, Carulla, Cafam, Olímpica y Makro para el transporte de la mercancía debe involucrar ambas partes.

11. Brindan algún tipo de asesoría a los comerciantes que son productores?.

Si ____ ¿Cuál? Calidad, Visita de veterinarios a Fincas, Requisitos Mínimos que debe contener el producto. 4 Almacenes de Cadena (67%)

No ____ 2 Almacenes de Cadena (33%)

GRAFICA 10. TIPOS DE ASESORIAS OFRECIDAS A LOS PRODUCTORES.



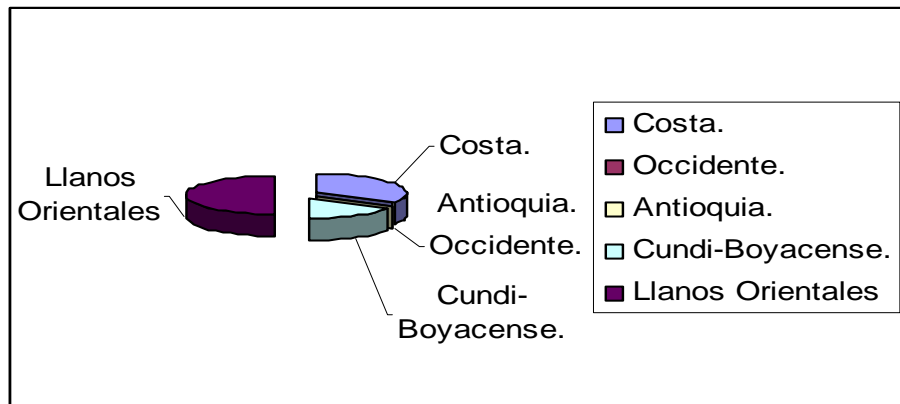
FUENTE: INVESTIGADORES

Análisis: Éxito, Carrefour, Makro y Carulla brindan algunas asesorías como visitas de veterinarios de parte de los almacenes y manejo de calidad del producto ofrecido. Mientras que Olímpica y Cafam no ofrecen ningún tipo de asesoría.

12. Cuando se adquieren productos cárnicos el almacén prefiere que su procedencia sea de:

- a) Costa.
- b) Occidente.
- c) Antioquia.
- d) Cundí-Boyacense.
- e) Llanos Orientales.

GRAFICA 11. PREFERENCIA ALMACENES DE CADENA PROCEDENCIA GANADERIA.



FUENTE: INVESTIGADORES

8.5 IMPORTANCIA DE LA PRODUCCIÓN DE CARNES

La industria de producción de carnes es un sector importante en el país, representando el 1,8% de la Producción Interna Bruta generada por el total de la industria manufacturera nacional y el 6,8% de la industria de alimentos. Genera alrededor de 10.000 empleos directos al año y el consumo aparente se abastece en su totalidad de producción nacional, ya que el comercio exterior generado ha

sido marginal.¹¹

Por lo general, en la mayoría de estudios sectoriales realizados en el país, especialmente de la industria, la estructura que se define para la misma está bastante relacionada con los establecimientos dedicados a la elaboración de los bienes derivados de la principal materia prima. Así que aplicando este criterio sobre la industria de producción de carnes, el principal agente y eslabón de la cadena es la planta de sacrificio – beneficio animal, dado que todos los productos intermedios y finales son obtenidos allí y no existe mayor diferencia física de éstos en el mercado.¹²

El objeto de una planta de sacrificio animal, denominada comúnmente matadero, es transformar animales vivos en carne para el consumo humano. Por tanto, revisten especial importancia en la medida en que tienen implicaciones no solo sobre la economía, el mercado laboral y el entorno tecnológico, sino también sobre la salud pública y el medio ambiente.¹³

8.6 ESTRUCTURA DE LA CADENA DE CARNES

La cadena productiva de carnes en Colombia inicia con la cría y engorde de los animales. Continúa con el transporte del animal vivo hasta su sacrificio (Frigorífico), corte, congelación y, finalmente, se lleva a cabo la comercialización de las carnes. En estos procesos se generan algunos subproductos como grasas, sebos, sangre, vísceras, etc., y por otro lado, se deriva la producción de carnes embutidas, arregladas y frías.

El proceso continúa con el transporte de los animales vivos desde las fincas hasta los mataderos o Frigo mataderos, plantas de beneficio y plantas procesadoras,

¹¹ Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural

¹² Observatorio Agrocadenas Colombia

¹³ FEDEGAN

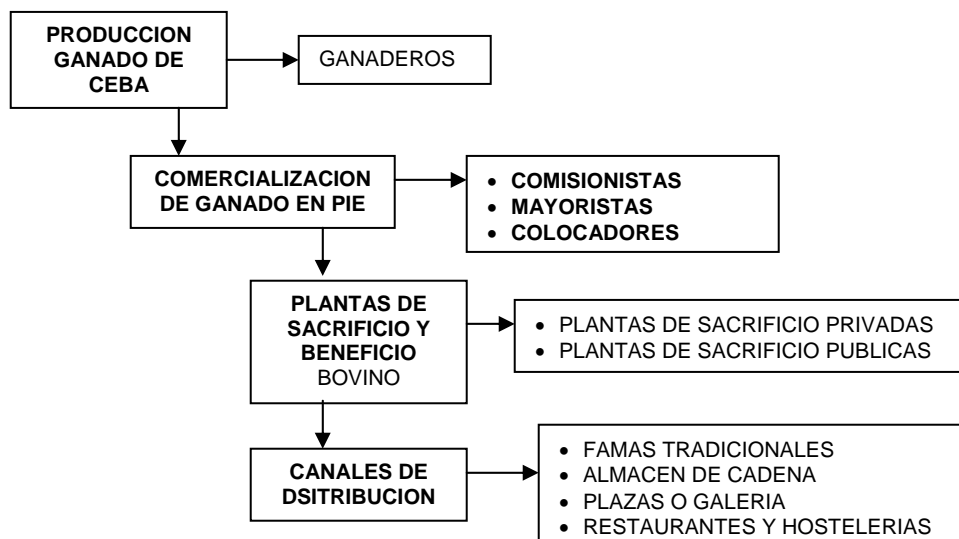
donde se lleva a cabo el proceso de sacrificio, corte y congelación de éstos para la producción de carnes. Algunos de estos sitios, además de ofrecer el servicio de matanza y corte, ofrecen servicio de refrigeración, desposte y en algunos casos hasta de comercialización. Finalmente, los productos son distribuidos a través de plazas de mercado, famas, puntos de venta especializados, tiendas detallistas, supermercados e hipermercados.

8.6.1 Caracterización De La Industria De Producción De Carnes Y Procesamiento Industrial (Plantas De Sacrificio – Beneficio)

8.6.1.1 La Industria De Carne De Bovino En Colombia

La industria de carne bovina en Colombia está constituida por tres grandes eslabones que corresponden a: (1) la comercialización de ganado en pío, (2) las plantas de sacrificio y (3) los canales de distribución de la carne fresca y sus derivados.

FIGURA 2. ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA CARNICA EN COLOMBIA



FUENTE: EFEGE

8.6.1.2 Canales de Comercialización de Ganado Gordo en Pie

El primer eslabón de la industria de sacrificio de ganado para la producción de carne fresca, compete a los canales de comercialización de ganado gordo o cebado. En términos generales, la red de intermediarios incluye a los comisionistas, mayoristas y colocadores. No obstante, en algunas regiones del país toda esa red es acotada por las formas de transacción que se llevan a cabo allí.

TABLA 5. CLASIFICACION DEL GANADO EN PIE EN LA FERIA DE BOGOTA

CALIDAD	PARAMETROS	TIPO	CLASE
EXTRA	RAZA: CEBU PERLA PESO: 450-500 KG EDAD: MENOR A 4 AÑOS SEXO: MACHOS	CEBU COSTEÑO TIPO CARNE	VACUNOS DE SELECCIÓN O MEJORADOS
PRIMERA	RAZA: CEBU CRUZADO PESO: 400-450 KG EDAD: 3-4 AÑOS SEXO: MACHOS Y HEMBRAS	CEBU CALENTANO TIPO CARNE	VACUNOS CRIOLLOS CALENTANOS Y SABANEROS
SEGUNDA	RAZA: CEBU CRUZADO PESO: 350-400 KG EDAD:NO IMPORTA SEXO: MACHOS Y HEMBRAS	CEBU CALENTANO TIPO CARNE (MACHOS Y HEMBRAS) SABANEROS	VACUNOS CRIOLLOS CALENTANOS Y SABANEROS
TERCERA	RAZA: CRUCES CRIOLLO PESO: 350 KG O MAS EDAD:NO IMPORTA SEXO: MACHOS Y HEMBRAS	CRUCES CRIOLLOS CALENTANOS Y SABANEROS	VACUNOS CRIOLLOS CALENTANOS Y SABANEROS
DESECHO	RAZA: CRUCES PESO: 350 KG O MAS EDAD:NO IMPORTA SEXO: MACHOS Y HEMBRAS	DOBLE PROPOSITO Y LECHERIA ESPECIALIZADA	VACUNOS CRIOLLOS CALENTANOS Y SABANEROS

FUENTE: EFEGE

De hecho, no es lo mismo transar machos de razas de cebú perla, los cuales se cotizan por encima de las demás especies debido a que la calidad de su carne está catalogada como extra, que transar animales de desechos, especialmente

vacas lecheras que han cumplido su ciclo de producción en sistemas de doble propósito o lecherías especializadas, y son negociadas a menor valor, en razón a que su ciclo vegetativo está por encima de los cinco años y su carne no es igual de tierna a otros ganados de menor edad. En la Tabla se presentan los tipos de ganado en pie comercializado en la Feria de Bogotá y los parámetros que regularmente se consideran.

Generalmente, los colocadores realizan transacciones por lotes de ganado, en ocasiones por compras pormenorizadas, pero rara vez realizan compras unitarias. Aunque vale la pena mencionar que en este mercado de negociación de ganado cebado las figuras de comisionistas, mayoristas y de colocadores no están rígidamente establecidas, sino dependiendo del ambiente económico que opera en él, estos agentes pueden asumir los roles que tradicionalmente no desempeñan.

Es así, por ejemplo como en algunas oportunidades el comisionista al definir pactos de venta de carne en canal con expendedores de famas de barrio u otro tipo de detallistas, directamente gestiona con el frigorífico el sacrificio del animal. Lo propio ocurre con los colocadores que al ver la posibilidad de arbitraje, como ocurre en cualquier mercado de valores, compran reses que no son de su interés de sacrificio, para luego vendérselas a otros mayoristas. Dependiendo de estas circunstancias, un animal en menos de un día de permanecer en los corrales del frigorífico, puede haber sido rotado mínimo entre cinco propietarios.

Si bien en las negociaciones se tienen en cuenta algunos parámetros y características propias del ganado, como es el peso y la procedencia de los animales, la definición de precios de venta y compra también se efectúa por criterios subjetivos o mejor conocido transacciones al ojo (“ojímetro”). Una modalidad corriente de comercialización es mediante la definición previa entre mayoristas y/o ganaderos-comerciantes con los colocadores sobre los parámetros

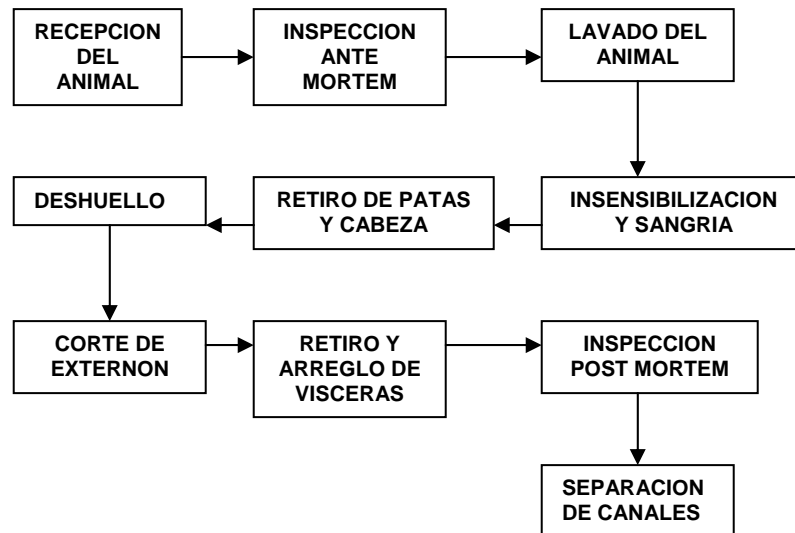
y condiciones de entrega del ganado. En el caso que estos requisitos no se ajustan, los últimos establecen castigos en el precio, que debe ser aceptado por el proveedor con el ánimo de conservar los nexos comerciales.

Por último, vale la pena mencionar que no necesariamente las reses de ganado bovino que son tranzadas en los corrales de los frigoríficos son beneficiadas en las instalaciones de procesos de estos establecimientos.

8.6.1.3 Proceso De Sacrificio Y Beneficio Bovino

A diferencia de muchas actividades industriales y manufactureras que se desarrollan en el país, la mayoría del sacrificio de ganado bovino que se realiza en frigoríficos y mataderos ocurre en jornadas nocturnas, lo cual está profundamente asociado con los hábitos de compra por parte de los consumidores, quienes asisten en horas de la mañana al mercado en busca de bienes frescos. No obstante, durante el día algunas plantas también operan para cubrir las demandas de los clientes institucionales.

Las jornadas de faenado y beneficio de ganado comienzan a las 6:00 de la tarde. Previamente a esa hora, ya los frigoríficos han recibido y registrado el número de cabezas a sacrificar, las cuales también han tenido una inspección ante-mortem por un ente sanitario oficial, que por general son médicos veterinarios o técnicos de saneamiento (Diagrama).

FIGURA 3. PROCESO DE BENEFICIO DE GANADO BOVINO**FUENTE: EFEGE**

Posteriormente, las reses son lavadas con agua para el retiro de materiales externos como es estiércol, orina y tierra. Esta actividad, bien se hace por medio de un operario que suministra agua con manguera, o haciendo transitar el ganado por corredizos rodeados por pequeñas duchas de gran presión.

Realizado todo lo anterior, el animal ingresa a un espacio estrecho donde se le da su “aturdimiento” o muerte cerebral. Uno de estos sistemas de insensibilización es por medio de pistolas que alcanzan a suministrar en el cráneo de la res más de 1.000 libras de presión en un segundo y propiciando así su fallecimiento inmediato. Se le reconoce en el medio como el mejor sistema de muerte humanitaria.

Una vez realizado el aturdimiento, el animal es colgado de su cola a un gancho que está sostenido en rieles aéreos para evitar así su contacto con el suelo. Estos

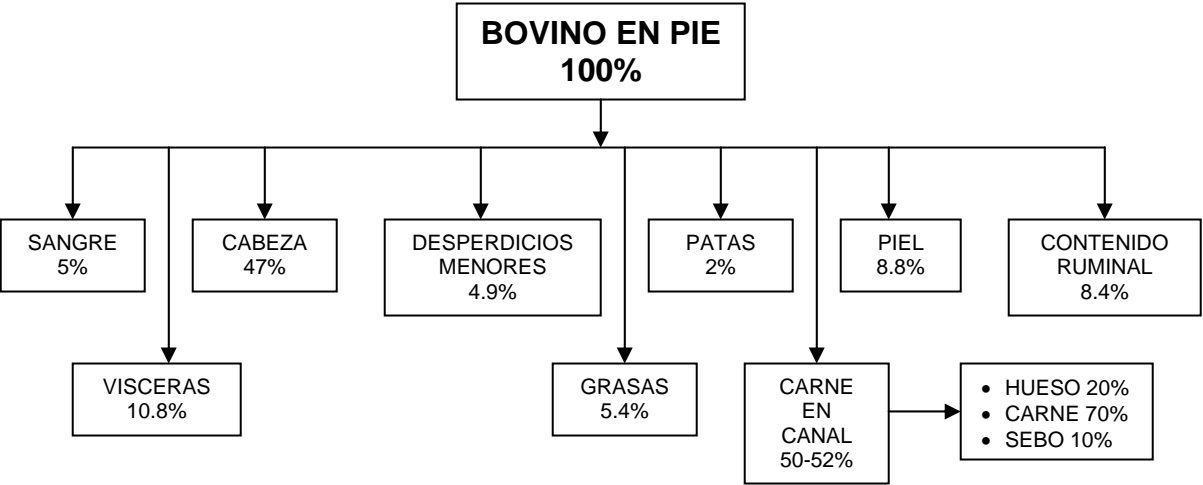
rieles circulan por toda la sala de proceso para que cada trabajador desempeñe una tarea específica. Es así que uno de ellos inmediatamente le proporciona varias incisiones para desangrarlo. Popularmente entre los operarios se le califica a esta acción como la “puñalada vampiresca”.

El retiro de los subproductos del animal está acompañado de una segunda inspección (post-mortem) por parte de las autoridades sanitarias competentes, quienes verifican el estado de éstos, haciendo decomisos de aquellos que en su apariencia y olor no son agradables.

Faltarían las etapas de separación de la misma carne (medias canales), la cual hace uso de sierras eléctricas estáticas o manuales; y el depósito de las medias canales en cuartos de ventilación u oreo.

Finalmente, en el siguiente Diagrama se resume la distribución promedio porcentual del peso de un animal sacrificado en los diferentes productos y subproductos.

FIGURA 4. DISTRIBUCION PROMEDIO DEL PESO DEL GANADO BOVINO



FUENTE: EFEGE

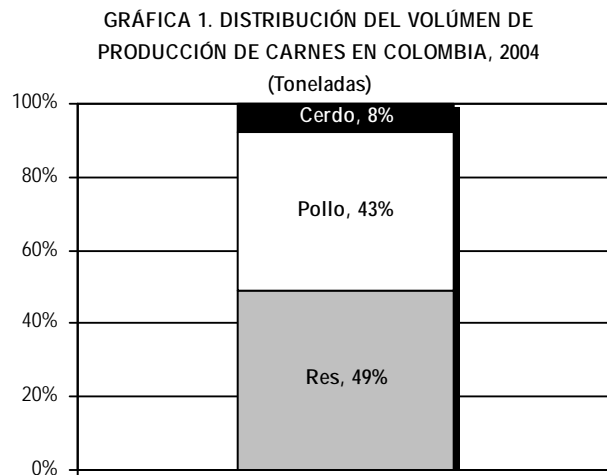
8.7 ANÁLISIS DE LA OFERTA

En el año 2004, se produjeron en Colombia un total de 1.640.660 toneladas de carne, las cuales se distribuyeron como se muestra en la Gráfica 1. La mitad de este volumen correspondió a carne de res, con alrededor de 800.000 toneladas producidas en este año. En seguida, 700.000 toneladas producidas de carne de pollo, generaron una participación del 43% para este sector. Finalmente, las casi 130.000 toneladas de carne de cerdo producidas en el 2004, participan apenas con el 8% de la producción total de carne del país.

Al calcular el valor de la producción de carnes en el país, se encuentran diferencias apreciables si se valora a precios del productor o del consumidor.

En efecto, valorando la producción a precios del productor de carne en canal de res, cerdo y pollo, obtenemos una participación mayoritaria para la primera con el 57%, seguida por el pollo con 33% y en último lugar se encuentra el valor de la producción de carne de cerdo con un 10% de participación. (Gráfica).

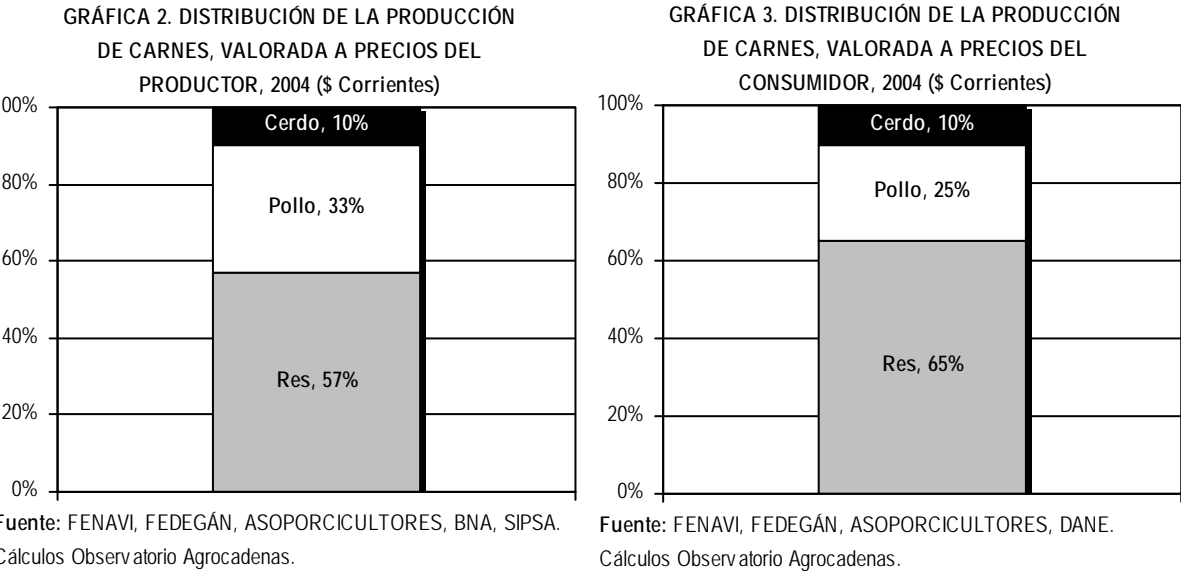
GRAFICA 12.



Fuente: FENAVI, FEDEGÁN, ASOPORCICULTORES.
Cálculos Observatorio Agrocadenas.

De otro lado, al valorar la misma producción a precios del consumidor, se incrementa de manera importante la participación de la carne de res que pasa al 65%, y se reduce la del pollo a 25%, mientras que la de cerdo mantiene su participación del 10%. (Gráfica).

GRAFICA 13.



Esto refleja el comportamiento de precios relativos de las carnes al consumidor, donde la de pollo se cotiza a valores inferiores a la de res y cerdo, entre las que el diferencial de precios es mucho menor. Así mismo, es reflejo de la diferencia entre precios al productor y al consumidor, que se explica por el efecto de los márgenes de intermediación que suelen darse entre estos dos eslabones de la cadena.

8.7.1 Principales Tipos De Oferta

La oferta de productos cárnicos se puede ver reflejada de distintas maneras entre las cuales se puede encontrar la negociación del producto en el frigorífico y la oferta del producto a los almacenes de cadena. A partir del ingreso del ganado en el frigorífico se pueden establecer contactos que permitan expandir el mercado de

la comercializadora.

Cuando se habla de oferta dentro del frigorífico nos estamos refiriendo a la negociación con comerciantes y expendedores que abastecen algunas zonas de Bogotá.

Cuando el producto es ofrecido a los almacenes de cadena se pacta un acuerdo con relación al precio, distribución y el tipo de empaque que exige el almacén para entregar el producto, además de reunir los requisitos exigidos para ser proveedor en cada uno de estos almacenes.

8.8 IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES

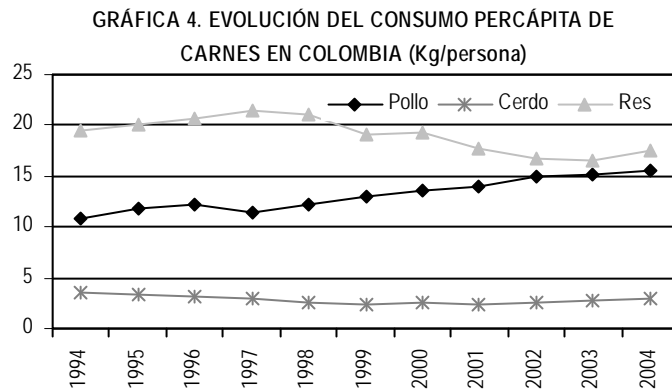
En total en el periodo 1994 – 2004 se exportaron casi 39.000 toneladas de carne de res, de las que un 71% se destinaron al mercado de Venezuela. De hecho, como se observa en la Tabla, en el 2004 se dio un incremento importante en las exportaciones, el cual se debió en su totalidad al aumento de las ventas realizadas a este país. En este mismo periodo ingresaron al país aproximadamente 18.000 toneladas de carne bovina deshuesada, provenientes de países varios como Panamá, Argentina, Costa Rica, Paraguay y Estados Unidos. Según los registros de la DIAN, las empresas que importaron carne tanto de res como de cerdo en el último año son las que relacionamos en la siguiente Tabla.

TABLA 6. EMPRESAS IMPORTADORAS DE CARNE EN COLOMBIA

EMPRESA	PRODUCTO IMPORTADO
ALMACENES ÉXITO S.A.	CARNE DE CERDO, DESPOJOS COMESTIBLES DE CERDO, BOVINO, CAPRINO, ETC.
CARULLA VIVERO S.A.	CARNE DE CERDO.
COLSUBSIDIO LTDA.	CARNE DE CERDO Y TOCINO.
COMERCIALIZADORA IMPERIAL E A T	CARNE DE BOVINO
EMBAJADA DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA	CARNE DE CERDO, POLLO Y RES CONGELADA.
FRIGORIFICO CONTINENTAL	CARNE DE BOVINO Y CERDO, DESPOJOS COMESTIBLES DE CERDO, BOVINO, CAPRINO, ETC, TOCINO Y GRASA DE CERDO.
FRIGORIFICO DEL SUR S.A.	CARNE INDUSTRIAL DE RES, CARNE Y GRASA DE CERDO.
FRIGORIFICO SUIZO S.A.	CARNE DE BOVINO, CARNE, TOCINO, GRASA Y DESPOJOS COMESTIBLES DE CERDO
INDUSTRIAS DE ALIMENTOS ZENU S.A.	CARNE INDUSTRIAL DE RES, CARNE DE CERDO, DESPOJOS COMESTIBLES DE CERDO, BOVINO, CAPRINO, TOCINO Y GRASA DE CERDO.
PROA LTDA	CARNE DE BOVINO.
SIA DE LA SABANA S.A.	CARNE, TOCINO Y DESPOJOS COMESTIBLES DE CERDO.

FUENTE: DIAN

En relación al consumo Per cápita de carne, se nota la preferencia de los consumidores colombianos por la de pollo y res, tal como se observa en la Gráfica El de cerdo, es muy bajo, fluctuando en promedio alrededor de los 3 Kg. /persona al año, sin definir una clara tendencia ascendente o descendente.

GRAFICA 14.

Fuente: Cálculos Observatorio Agrocadenas sobre información de producción

Mientras tanto, el consumo Per cápita de carne de res ha disminuido en forma drástica. Llegó a alcanzar 21 Kg. /persona en 1997 y 1998, y ha caído a 16 Kg. /persona en los últimos años. Esta reducción ha sido de tal magnitud, que el consumo Per cápita de pollo ya casi lo alcanza, y de continuar la tendencia, lo superará ampliamente en unos pocos años. Este ha tenido una dinámica positiva creciendo a tasas importantes hasta llegar a superar los 15 Kg. /persona en el último año.

8.9 ANÁLISIS DE PRECIOS

La variación mensual de precios de la carne en abril de 2007 fue de 6.96%, superior a la registrada en el mismo periodo del año anterior que fue de 0.51% Por niveles de ingreso, aunque los tres niveles varían con intensidad, la variación correspondiente a los ingresos medios con 5.53% es la más intensa. La ciudad donde se registra la mayor variación mensual en los precios de la carne fue Montería con 12.20%

La variación acumulada entre enero y abril de 2007, alcanza un registro de 12.68%, por arriba de la variación que se presentó para el mismo periodo en el

año 2006 de 1.80%.

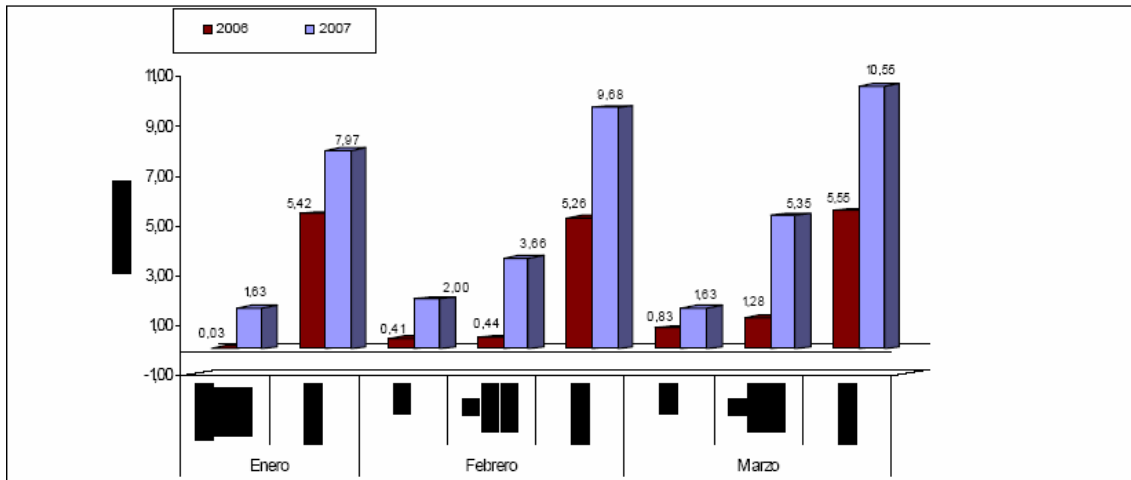
La variación acumulada entre mayo de 2006 y abril de 2007, alcanza un registro de 17.64%, por arriba de la variación que se presentó para el mismo periodo en el año 2006 de 6.02%.

Respecto a las variaciones del Índice de Precios al Consumidor – IPC, de la carne de ganado vacuno, se registraron los siguientes movimientos:

En Enero de 2007, el Índice de Precios al Consumidor –IPC- de la carne de res registró una variación mensual 1.63% respecto a Diciembre del año anterior; cifra similar se registro en lo que va corrido del año. La variación de los doce últimos meses fue de 7.97% con relación a Enero de 2006. El Índice de Precios al Consumidor –IPC- de la carne de res en Febrero de 2007, registró una variación mensual de 2.00% respecto a Enero del mismo año; en lo que va corrido del año (Enero – Febrero de 2007) la variación fue de 3.66%; la variación anual correspondió al 9.68% con relación a Febrero de 2006.

Para Marzo de 2007, el Índice de Precios al Consumidor –IPC- de la carne de res, tuvo una variación mensual de 1.63% con relación a Febrero de 2007; en lo corrido del año (Enero – Marzo de 2007) la variación fue de 5.35%; en cuanto a la variación anual, esta fue de 10.55% con respecto a Marzo de 2006. (Ver Grafico 14).

**GRAFICA 14. VARIACIÓN MENSUAL, LO CORRIDO DEL AÑO Y ANUAL DEL IPC (NACIONAL) DE LA CARNE DE GANADO VACUNO
ENERO – FEBRERO – MARZO (2006 – 2007)**



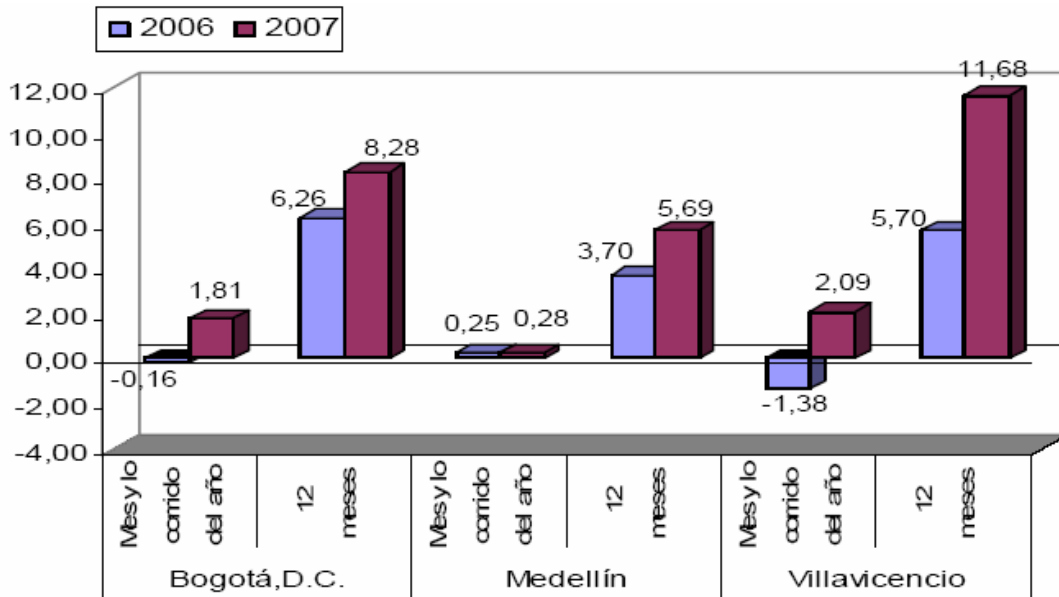
FUENTE: DANE

En los siguientes gráficos se observan las variaciones para el Índice de Precios al Consumidor –IPC- de la carne de ganado vacuno en las ciudades de Bogotá D.C., Medellín y Villavicencio, para los meses de Enero, Febrero y Marzo. El índice de carne de ganado vacuno en el mes de Enero y año corrido de 2007 en Bogotá, D.C., tuvo una variación mensual de 1.81%; la variación anual fue equivalente a 8.28%, con respecto a Enero del año anterior.

En la ciudad de Medellín el IPC de la carne de ganado vacuno en Enero y corrido del año 2007 presento una variación de sólo 0.28% para el caso de la variación anual se registró el 5.69%, respecto a Enero del año 2006.

Respecto a Villavicencio, el Índice de Precios al Consumidor de la carne de ganado vacuno, para el mes de Enero y año corrido 2007, la variación fue de 2.09%; mientras que la variación anual fue equivalente a 11.68%, con respecto a Enero del año anterior. (Ver Grafico 15).

GRAFICO 15.VARIACIÓN MENSUAL, LO CORRIDO DEL AÑO Y ANUAL, DEL ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR –IPC- DE LA CARNE DE GANADO VACUNO EN BOGOTÁ, D.C., MEDELLÍN Y VILLAVICENCIO ENERO (2006 - 2007)



FUENTE: DANE

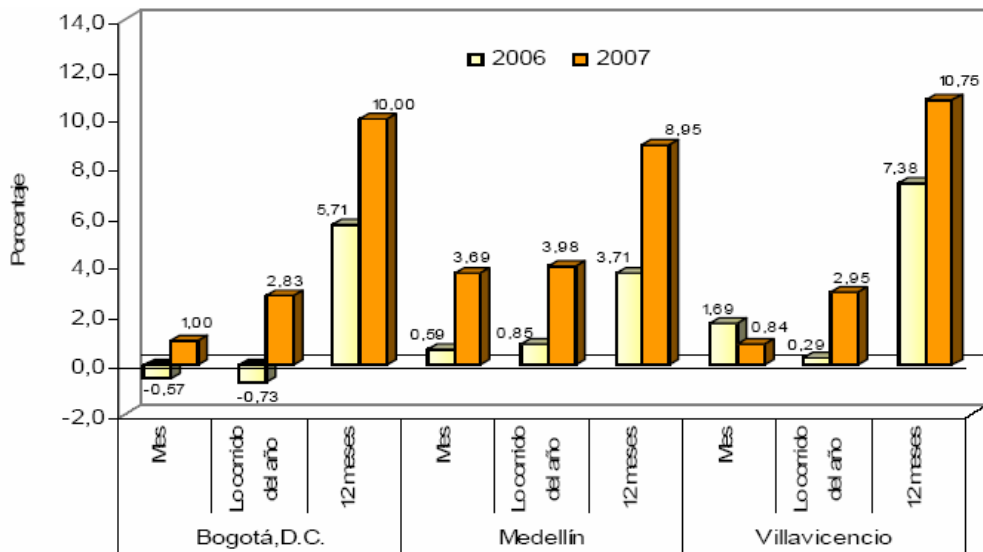
En cuanto al mes de Febrero de 2007 en Bogotá, D.C., el IPC de la carne de ganado vacuno fue de 1.00% frente al mes de Enero del mismo año; en lo que va corrido del año (Enero – Febrero de 2007) el incremento fue de 2.83% y la variación anual fue de 10.00% respecto a Febrero de 2006.

El Índice de Precios al Consumidor de la carne de res en Medellín, presentó una variación 3.69% en el mes de Febrero 2007 respecto a Enero del mismo año; el incremento en lo que va corrido del año (Enero – Febrero de 2007) fue de 3.98%; la variación anual registró un incremento de 8.95% en comparación Febrero del año inmediatamente anterior.

Por su parte, Villavicencio, al mes de Febrero de 2007, tuvo una variación mensual de 0.84 % con relación a Enero del mismo año; el incremento de lo que va corrido del año (Enero – Febrero de 2007) fue de 2.95%; y la variación anual fue de

10.75% respecto a Febrero del año 2006. (Ver Grafico 16).

GRAFICO 16.VARIACIÓN MENSUAL, LO CORRIDO DEL AÑO Y ANUAL, DEL ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR –IPC- DE LA CARNE DE GANADO VACUNO EN BOGOTÁ, D.C., MEDELLÍN Y VILLAVICENCIO FEBRERO (2006 - 2007)



FUENTE: DANE

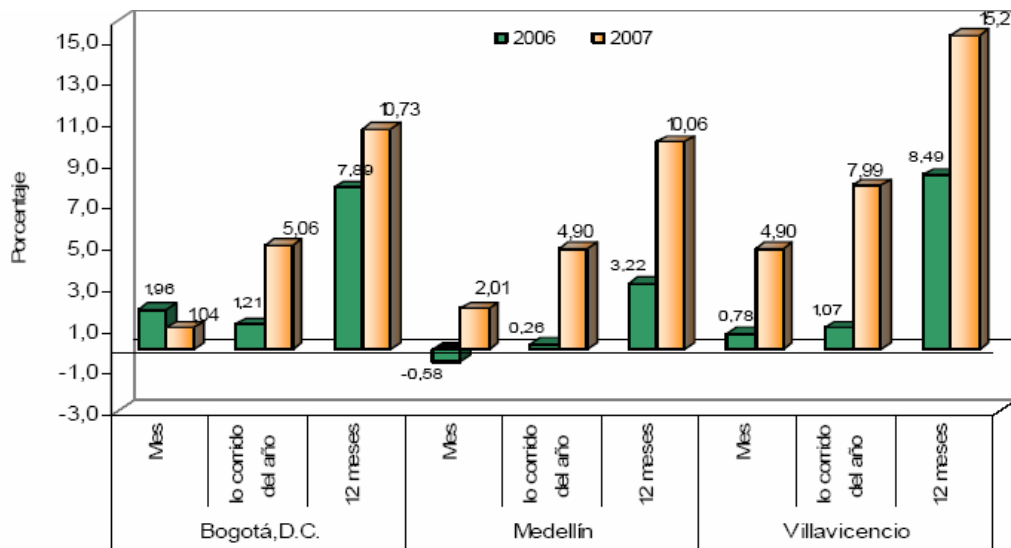
Finalmente para el mes de Marzo la variación del IPC de la carne de res en Bogotá, presentó un incremento de 1.04% respecto a Febrero del mismo año; en lo corrido del año (Enero – Marzo de 2007) la variación fue de 5.06%; con relación a la variación anual la cifra fue de 10.73% en comparación con Marzo 2006.

En Medellín, la variación mensual del IPC para el mes de Marzo de 2007, fue de 2.01% con respecto a Febrero de 2007; el incremento en lo corrido el año (Enero – Marzo de 2007) fue de 4.90%; la variación anual con relación a Marzo del año 2006 fue de 10.06%.

En la ciudad de Villavicencio el IPC presentó una variación mensual para el mes de Marzo de 2007 de 4.90% con respecto a Febrero del mismo año; el incremento

de lo que va corrido del año (Enero – Marzo de 2007) fue de 7.99%; y la variación anual con relación a Marzo de 2006, presentó un incremento de 15.27%. (Ver Grafico 17).

GRAFICO 17. VARIACIÓN MENSUAL, LO CORRIDO DEL AÑO Y ANUAL DEL ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR –IPC- DE LA CARNE DE GANADO VACUNO EN BOGOTÁ, D.C., MEDELLÍN Y VILLAVICENCIO MARZO (2006 – 2007)



FUENTE: DANE

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente el precio ofrecido a nuestros clientes se maneja según estándares establecidos por el frigorífico, adicionalmente se agregaran los costos incurridos en el proceso de transformación del producto y se agregara el porcentaje de utilidad para obtener el precio total.

8.10 COMERCIALIZACIÓN DEL PRODUCTO

Para la comercialización del producto se implemento una estrategia de marketing que permitió posicionar nuestro producto en el mercado con el fin de satisfacer las necesidades que nuestros consumidores exigieron.

- **Diseño del producto:** Se ofreció un producto que reunió las características de precio, tamaño y calidad posibles según lo exigido por cada almacén de cadena.
- **Precio del Producto:** Se ofreció un precio que permitiera cubrir los costos incurridos para el desarrollo del proceso de Comercialización y Distribución del producto mas un margen de utilidad teniendo en cuenta los precios fijados por nuestros competidores. Adicionalmente se implemento una estrategia de promoción en el precio al momento de adquirir nuestros productos en cantidades altas.

8.10.1 Carne En Canal

La 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.

Por ultimo la canal se corta en cuartos delanteros y traseros haciendo el corte cerca de la 12^a vértebra, conocido como corte tradicional y el corte a la 5^a costilla, conocida como corte americano.

La canal se comercializa:

A) Fresca: La canal pasa por un proceso de oreo en un salón acondicionando para tal fin. Su vida es corta, aproximadamente 20 horas después del sacrificio, cuando el consumidor final la compra, debe consumirla en corto tiempo o conservarla refrigerada.

La distribución se realiza en vehículos técnicamente acondicionados para el efecto.

B) En frío: La canal es sometida a un proceso de oreo y refrigeración, lo cual garantiza la calidad de la misma y evita su exposición a agentes externos contaminantes. Este proceso reviste especial importancia pues es a través de él, donde la carne adquiere mayor terneza, palatividad y excelente color.

La distribución se hace en vehículos acondicionados y con sistema de refrigeración.

8.10.2 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.

8.10.3 Empaques

El desposte es comercializado en dos presentaciones:

a) En bolsatin: es la carne que se introduce en bolsa plástica con el propósito de protegerla.

b) Empacada al Vacío: Es la carne que, a través de este sistema de empaque,

continúa el proceso de maduración de una forma segura e higiénica. El empaque al vacío evita que el producto se deteriore por contaminación y oxidación, garantizando mermas mínimas, lo que facilita un mejor manejo de inventario para nuestros clientes. La vida útil en esta presentación es mayor que la carne fresca.

La finalidad del proceso de maduración es lograr que el músculo se convierta en carne tierna, ya que las enzimas producidas a la flora bacteriana normal modifican las sustancias nutritivas de la carne dándole un mejor aprovechamiento al valor proteínico.

Entre los beneficios de la carne madurada empacada al vacío se encuentra mayor ternura, palatividad y excelente coloración.

La distribución se realiza en vehículos acondicionados y con sistemas de refrigeración

8.11 Canales De Distribución

Nuestra distribución se baso principalmente en el transporte del ganado de San Jose del Guaviare Y Monterrey Casanare hacia la ciudad de Bogota (Frigorífico Guadalupe), posteriormente se transporta la carne en canal hacia los almacenes de cadena ubicados en la ciudad de Bogota, dependiendo de las exigencias para el empaque de cada uno de los almacenes, se tendrá en cuenta al mismo tiempo:

- Selección de ganado optimo para el sacrificio y la calidad del producto ofrecido.
- Transporte de ganado en pie al frigorífico.
- Sacrificio en Frigorífico.
- Negociación de precio optimo para la venta en con Almacenes de Cadena.
- Distribución en canal de carne a almacenes de cadena.

8.12 Comparación Ganadería Cundí-Boyacense – Llanos Orientales

TABLA 7. CUADRO COMPARATIVO GANADERIA

GANADERIA SAN JOSE DEL GUAVIARE Y MONTEREY CASANARE	GANADERIA CUNDIBOYACENSE
<ul style="list-style-type: none"> • Existe una excelente aceptación en los frigoríficos de Bogota por la procedencia del mismo. • La calidad de la Carne en Canal es óptima para el consumo. • Existe una mayor aceptación de parte de los almacenes de cadena al saber que proviene del Llano al saber que el canal reúne las características exigidas por el consumidor. • Se sacrifican en grandes cantidades por la calidad que ofrece el canal. • El ganado llanero es utilizado para mantener ganado en aumento para su posterior sacrificio. 	<ul style="list-style-type: none"> • La aceptación en los frigoríficos de Bogota es nula. • Baja calidad en la carne. • Baja aceptación de estos canales en los almacenes de cadena debido a que se busca calidad de parte de los mismos. • La carne es consumida en los mismos municipios a través del sacrificio en famas. • Los bovinos sacrificados tienen menores Kg. de carne que un ganado Cebú por las características de la raza. • El Ganado Cundí-Boyacense es utilizado con propósitos de Leche y no de carne.

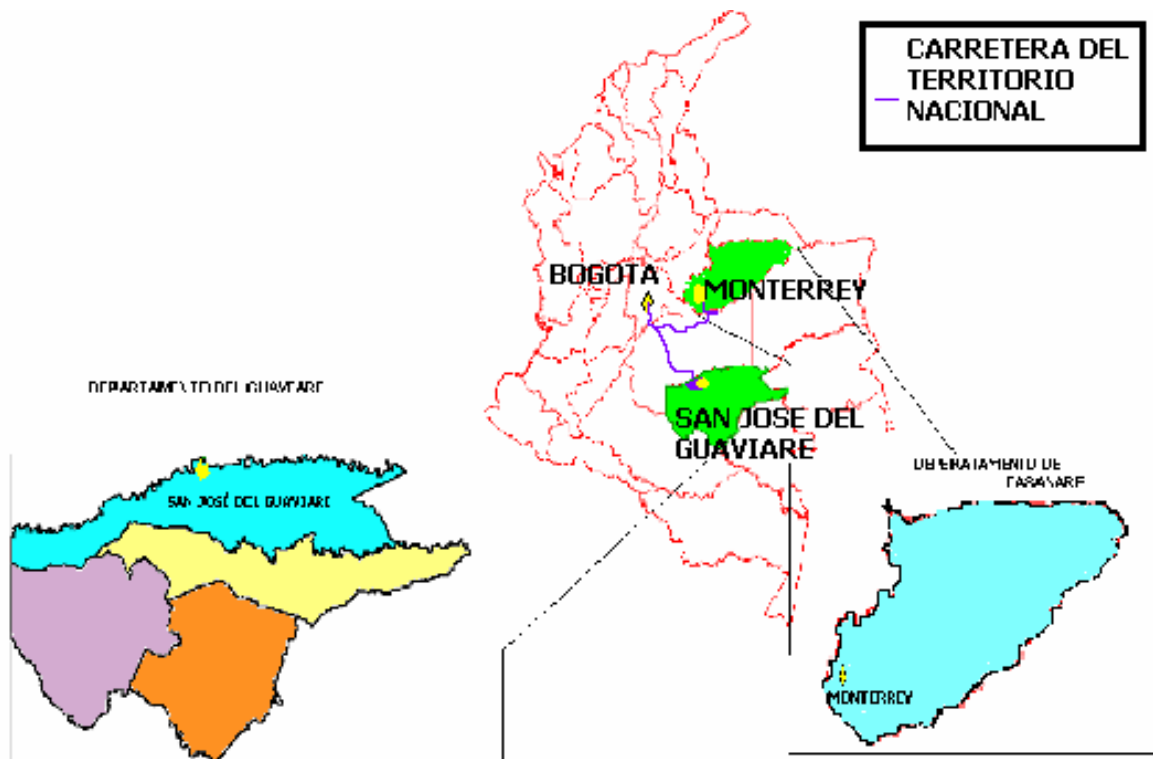
FUENTE: INVESTIGADORES

9. ESTUDIO TECNICO¹⁴

9.1 LOCALIZACIÓN ÓPTIMA DE LA PLANTA.

Uno de los componentes esenciales de esta investigación, es la creación de una empresa comercializadora de ganado Bovino en Pie, proveniente de San José del Guaviare y Monterrey Casanare; por lo tanto, es necesario, para los investigadores, como para los lectores, conocer algunos datos generales de estas regiones.

FIGURA 5. LOCALIZACION ÓPTIMA DE LA PLANTA



FUENTE: INVESTIGADORES

¹⁴ Ibid., p. 83-158.

9.1.1 San José del Guaviare:

San José del Guaviare, la capital del departamento del Guaviare, está localizada en la parte norte de la división político administrativa, aproximadamente a 400 Km. al sur de la ciudad de Bogotá.

TABLA 8. DATOS GENERALES SAN JOSE DEL GUAVIARE

Fundación:	1938
Fundador:	Caucheros
Constitución en Municipio:	7 de Junio de 1976
Localización:	N 02°34'37" – W 72°38'45"
Altitud:	200 mts SNM
Temperatura Media:	28° C
Población censo 1993:	49.150 habitantes
Actividad Económica:	Servicios, Pesca, Agricultura y Ganadería.
Fiestas:	Fiestas Patronales en honor a San José
Atractivos:	Raudales del Guayabera; Puentes Naturales; Pinturas Rupestres; Ciudad de Piedra.

FUENTE: ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN JOSE DEL GUAVIARE

El municipio está conectado a la red vial nacional por medio de una carretera que atraviesa los Llanos Orientales y llega hasta Villavicencio.

9.1.2 Monterrey Casanare:

Monterrey Casanare, está localizado en la parte sur oriente de la división político administrativa, aproximadamente a 400 Km al sur de la ciudad de Bogotá.

TABLA 9. DATOS GENERALES MONTERREY

FUNDACIÓN	El 6 de septiembre de 1.953.
UBICACIÓN	Distancia con respecto a la capital de Casanare 96 Kms al sur oriente
ALTITUD	500 mts SNM
TEMPERATURA	27 grados Centígrados
EXTENSIÓN	820 Kms cuadrados
DISTANCIA DE YOPAL	96 Kms
DISTANCIA DE BOGOTA	402 Kms

FUENTE: ALCALDIA MUNICIPAL DE MONTERREY CASANARE

El otro componente esencial de esta investigación es la distribución en canal a almacenes de cadena ubicados en Bogotá, para tal fin, será sencillamente necesario utilizar el servicio de una planta de Beneficio (frigorífico) que se encuentra localizada en la Ciudad De Bogotá. Es de aclarar que se utilizaran los servicios prestados por el frigorífico guadalupe con el fin de aprovechar los recursos ofrecidos por este y del mismo modo minimizar costos para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

9.1.3 Datos Generales Frigorífico Guadalupe¹⁵:

- Fundado : 1964
- Ubicación: Bogotá
- Capacidad: una de las de mayor volumen de sacrificio en Sudamérica, cuenta con capacidad para faenar 2000 reses diarias.
- Servicios adicionales al faenado: Feria Ganadera, Beneficio de Vacunos, cuartos Fríos, Planta de desposte, Bolsa de Negocios.

Posee una moderna planta de proceso de carnes en deshuese, desposte y empaque, que le permite trabajar cerca de 200 reses, 200 cerdos y 100 terneros

¹⁵ www.efege.com.co

en dos turnos diarios. Como complemento a los diversos procesos y servicios que presta la planta, ofrece la opción comercial de la feria ganadera más importante del centro del país y la segunda en importancia a nivel nacional. La feria puede albergar en sus corrales hasta 3000 reses diarias y cerca de 4000 cerdos. Cuentan las plantas de faenado y proceso de deshuese con una importante capacidad de refrigeración de canales y de carne procesada que le permiten almacenar hasta 940 reses y 750 cerdos diarios en canal y mas de 30 toneladas diarias de producto deshuesado, despostado y seleccionado listo para ser consumido

9.2 MÉTODO DE DECISIÓN DE LA PLANTA DE BENEFICIO POR PUNTOS PONDERADOS

Para realizar este método, se requiere, mencionar determinados factores, que benefician o perjudican la decisión de escoger la planta de sacrificio, y asignarles un peso. Los factores seleccionados y los pesos asignados se muestran en la tabla:

TABLA 10. RELACION FACTOR PESO

FACTOR		PESO
1.	Capacidad instalada	0.9
2.	Ubicación	0,8
3.	Accesibilidad	0.6
4.	Trayectoria y confiabilidad	0.7
5.	Servicios Adicionales	0,5
6.	Compromiso con el medio Ambiente	0,2
7.	Costos Del Servicio	0,8
8.	Costos de Arrendamiento de Bodega	0,9

FUENTE: INVESTIGADORES

Las calificaciones se asignan con base en los datos generales mostrados anteriormente¹⁶, a continuación se muestra la calificación ponderada, véase tabla:

TABLA 11. CALIFICACIONES

FACTOR	PESO	CALIFICACIÓN		CALIFICACIÓN PONDERADA	
		F. Guadalupe	F. San Martín	F. Guadalupe	F. San Martín
1.	0,17	9	3	1,53	0,51
2.	0,15	6	8	0,9	1,2
3.	0,11	8	5	0,88	0,55
4.	0,13	8	7	1,04	0,91
5.	0,09	9	5	0,81	0,45
6.	0,04	6	9	0,24	0,36
7.	0,15	7	7	1,05	1,05
8.	0,16	7	6	1,12	0,96
Total	1			7,57	5,99

NOTA: LA CALIFICACIÓN DE 10 SE ASIGNA SI LA SATISFACCIÓN DE UN FACTOR ES TOTAL Y DISMINUYE PROPORCIONALMENTE CON BASE EN ESTE CRITERIO

FUENTE: INVESTIGADORES

De la tabla anterior resulta que, debido a que el Frigorífico Guadalupe presenta la mayor calificación ponderada, es seleccionado para el desarrollo de este proyecto.

9.3 DETERMINACIÓN DE LA CAPACIDAD INSTALADA ÓPTIMA DE LA PLANTA

9.3.1 La Capacidad Instalada Y La Demanda

¹⁶ Se puede obtener mayor información de estos datos, consultando las paginas del Frigorífico Guadalupe www.efege.com.co, y del frigorífico San Martín, www.frigorificosanmartin.com.co

La demanda es uno de los factores mas importantes para condicionar el tamaño de un proyecto, el proyecto es aceptado, puesto que la demanda es claramente superior y existe mercado libre, o libre competencia.

9.3.2 La Capacidad Instalada Y La Disponibilidad De Capital.

Los recursos económicos propios y ajenos permiten, escoger entre varios tamaños de producción similares entre los cuales existe una gran diferencia de costos y de rendimiento económico, la prudencia permitirá escoger aquel que se financie con mayor comodidad y seguridad, y que a la vez ofrezca, de ser posible los menores costos y un alto rendimiento de capital.

9.3.3 La Capacidad Instalada Y La Tecnología.

El factor tecnológico es fundamental, en el caso de la transformación de ganado en pie, a las canales de carne, la tecnología es sumamente sencilla, pero la elección de cierta tecnología se debe considerar no tan solo desde el punto de vista de la ingeniería del proyecto, sino también desde el punto de vista de los negocios. Y se tiene previsto, que se maquilará, el proceso de transformación para centrar los esfuerzos en el transporte de carga viva, almacenamiento de canales y distribución.

9.3.4 La Capacidad Instalada Y Los Insumos

Los insumos necesarios en este proyecto, aunque no son muy asequibles, tampoco son imposibles de conseguir, como lo es el caso de la materia prima, por lo que se hace necesario extender el proyecto a dos subregiones del país. La mano de obra no debe ser muy calificada, etc. Por lo tanto, la disponibilidad de los insumos no limita la capacidad instalada.

9.4 Descripción Del Proceso

Para el logro del objetivo de este proyecto, se debe iniciar realizando un reconocimiento de las Ganaderías, a las que se va a acceder, y buscar aplicar el modelo de inventarios mas adecuado, que se ajuste a los requerimientos, ya que

se prevé, que el sacrificio animal, fluctuara entre los cuarenta (40) y cuarenta y cinco (45) Semovientes por semana.

Este ejercicio se facilita en la región de Monterrey Casanare, puesto que en esta región, las haciendas ganaderas, no dejan de tener entre 1.000 a 5.000 reses, mientras que en la región de San José del Guaviare, encontramos pequeños productores, que poseen, entre 50 a 1.000 reses, y es allí, donde, se debe aplicar mayor énfasis, en el ejercicio de la aplicación del modelo de inventario.

9.4.1 Recepción De Semovientes En Corral De Los Ganaderos.

Aquí inicia propiamente el proceso, cuando los ganaderos exhiben los semovientes en sus corrales, y se da inicio a la selección del lote que va a ser embarcado (las características de este lote, van dictadas a los requerimientos hechos: edad, género, contextura del animal, etc.). En muchas de estas haciendas, los corrales, se encuentran dotados, con báscula, lo cual facilita el pesado de los animales. Si esta comodidad es facilitada desde la misma hacienda, se procede a subir los semovientes a la carrocería del Camión, para ser transportados hasta la planta de beneficio Ubicada en Bogotá.

9.4.2 Transporte De Semovientes A La Báscula.

Una vez ubicados los semovientes en el camión, sino se ha realizado su respectivo proceso de pesado, se debe dirigir los semovientes a la bascula, que por lo general, distan de una distancia corta que no excede los 20 Kilómetros partiendo desde los corrales de las haciendas, o fincas ganaderas. Por lo general, en la zona Rural de estos municipios, una de cada tres veredas se encuentra dotada con Una Bascula para realizar la operación del Pesado de los semovientes.

9.4.3 Pesado Del Animal.

Esta operación, consta de embarcar los semovientes, en el embudo del corral, que tiene como dirección la bascula (un pequeño compartimiento, en el cual solo cabe un semoviente) y se toma la medida de su peso, y luego se dirige al

semoviente al embarcadero, para ser otra vez acomodado en la carrocería del camión. Esta operación por lo regular, no tarda mas de veinte minutos, contando que el numero de semovientes que transporta un camino, no puede exceder de los trece animales por lote.

9.4.4 Transporte De Semovientes A La Planta De Sacrificio En Bogota.

Una vez ubicados los semovientes en la carrocería del Camión, después de haberse pesado, se trasladan los mismos hasta la planta de sacrificio en la ciudad de bogota; el tiempo de transporte de los mismos, oscila aproximadamente unas entre unas diez a doce horas, desde cualquiera de los puntos, Bien sea Monterrey Casanare, o San José del Guaviare.

9.4.5 Servicio De Faenado Y Beneficio.

Las jornadas de faenado y beneficio de ganado comienzan a las 6:00 de la tarde. Previamente a esa hora, ya los frigoríficos han recibido y registrado el número de cabezas a sacrificar, las cuales también han tenido una inspección ante-mortem por un ente sanitario oficial, que por general son médicos veterinarios o técnicos de saneamiento (Figura 4).

Posteriormente, las reses son lavadas con agua para el retiro de materiales externos como es estiércol, orina y tierra. Esta actividad, bien se hace por medio de un operario que suministra agua con manguera, o haciendo transitar el ganado por corredizos rodeados por pequeñas duchas de gran presión.

Realizado todo lo anterior, el animal ingresa a un espacio estrecho donde se le da su “aturdimiento” o muerte cerebral. Uno de estos sistemas de insensibilización es por medio de pistolas que alcanzan a suministrar en el cráneo de la res más de 1.000 libras de presión en un segundo y propiciando así su fallecimiento inmediato. Se le reconoce en el medio como el mejor sistema de muerte humanitaria.

Una vez realizado el aturdimiento, el animal es colgado de su cola a un gancho que está sostenido en rieles aéreos para evitar así su contacto con el suelo. Estos rieles circulan por toda la sala de proceso para que cada trabajador desempeñe una tarea específica. Es así que uno de ellos inmediatamente le proporciona varias incisiones para desangrarlo. Popularmente entre los operarios se le califica a esta acción como la “puñalada vampiresca”.

El retiro de los subproductos del animal está acompañado de una segunda inspección (post-mortem) por parte de las autoridades sanitarias competentes, quienes verifican el estado de éstos, haciendo decomisos de aquellos que en su apariencia y olor no son agradables.

Faltarían las etapas de separación de la misma carne (medias canales), la cual hace uso de sierras eléctricas estáticas o manuales; y el depósito de las medias canales en cuartos de ventilación u oreo.

Finalmente, en la Figura 5 se resume la distribución promedio porcentual del peso de un animal sacrificado en los diferentes productos y subproductos.

“Este proceso, se maquilara, puesto que por normas legales, este proceso, solo se puede realizar por los plantas de beneficio, calificadas y especializadas, como lo es el caso del Frigorífico Guadalupe y el Frigorífico San Martín; ambos ubicados en la ciudad de Bogota”.

9.4.6 Recepción De La Carne En Canal.

El producto final (la carne en canal), se transporta a la bodega, la cual esta ubicada dentro de las instalaciones del Frigorífico y debe estar debidamente acondicionada con cuartos de refrigeración, en embalajes adecuados, que eviten su deterioro en cualquier sentido, el material se pesa al llegar a la bodega, para efectos de control de inventarios, se efectúa una inspección visual de su calidad e

inmediatamente después se pasa a colgar en ganchos, para que el aire frío, circule por todas partes y cumpla su requerimiento de oreo y enfriamiento.

9.4.7 Transacción De Subproductos:

Debido al proceso de faenado y beneficio, aproximadamente un 48% del peso corporal del animal, se convierten en subproductos, los cuales no se pueden recepcionar, en la bodega, por su respectiva composición, por lo cual, es necesario, dentro de la misma plaza, disponer del tiempo para dirigir el comercio de estos subproductos a los respectivos mercados de los mismos.

9.4.8 Transporte De La Carne En Canal A Los Respektivos Almacenes De Cadena.


La distribución se hace en vehículos acondicionados y con sistema de refrigeración, con el fin de asegurar la calidad del producto.

9.5 OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO Y DE LA CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN DE LA PLANTA.

Los insumos necesarios para el proceso de comercialización, no solo son las materias primas, sino, además, los equipos, mano de obra, servicios como la energía eléctrica, el combustible, y otros necesarios para comercializar Este producto.

TABLA 12. CURSOGRAMA ANALITICO

CURSO GRAMA ANALÍTICO CALCULO DE UN LOTE DE DOCE ANIMALES					
DETALLES DEL MÉTODO		ACTIVIDAD	TIEMPO	DISTANCIA	OBSERVACIONES
1. encorralado del lote de animales que se va a exhibir.		▽			Actividad propia de los ganaderos.
2. Selección y embarcamento del lote de animales.		◻			las características de este lote, van dictadas a los requerimientos hechos: edad, genero, contextura del animal, etc.
3. transporte de animales a la báscula.		➡	De 20 a 30 minutos	Entre 10 y 20 kilómetros,	La distancia depende de la hacienda en que se encuentre.
4. embarcar los semovientes, en el embudo del corral		▽	De 10 a 20 minutos		El embudo, tiene como dirección la bascula, y nuevamente el embarcadero.
5. pesado del animal y embarcamento del lote en el camión.		○	De 10 a 20 minutos		Se realiza de manera simultanea con el detalle 4 de la actividad 3
6. transporte del lote, hasta la planta de sacrificio.		➡	De ocho a doce horas.	Oscila entre los 400 kilómetros	El transporte es de suma cuidad por el tipo de carga "carga viva"
7. servicio de faenado y beneficio	1. recepción del Animal	▽			Estas actividades son realizadas por el frigorífico.
	2. Inspección Ante Mortem.	◻			
	3. lavado del Animal.	○			
	4. Insensibilización y sangría	○			
	5. retiro de patas y cabeza	○			
	6. desuello	○			
	7. corte de externo	○			
	8. retiro y arreglo de vísceras	○			
	9. inspección Post Mortem	◻			
	10. Separación de Canales	○			
8. recepción de la carne en canal		➡ ▽ ◻	20 A 30 minutos	Max. 500 mts	Se realizan las tres actividades de forma simultanea
9.transacción de subproductos		◻			Vísceras, piel, cabeza y patas, sangre,

				etc.
10. Transporte de la carne en canal a los respectivos almacenes de cadena				El tiempo y la distancia varia, según la ubicación del almacén,

FUENTE: INVESTIGADORES

9.5.1 Selección De Equipo Necesario

En la tabla 11 se menciona el equipo necesario para el proceso y las actividades a realizar, estas son las actividades que se mostraron de forma secuencial en el diagrama de flujo del proceso, de forma que para una mayor comprensión en la tabla 12, deberá referirse al diagrama mencionado:

TABLA 13. DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

ACT.	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	EQUIPO NECESARIO	OBSERVACIONES
1.	Encorralado y Exhibición del lote.	Corral bien distribuido	Ganadero
2.	Selección y embarcado del lote.	Corral bien distribuido	Ganadero
3 y 6	Transporte del lote "carga viva"	Camión de carrocería	Empresa Comercializadora
5.	Pesado y embarcado del lote.	Corral con Bascula de 1.5 ton.	Se maquila el servicio de báscula.
7.	Servicio de faenado y beneficio.	<ul style="list-style-type: none"> -Corral multisecciones. -Bascula -Corredizo con duchas de gran presión -Pistola de aturdimiento -Rieles aéreos con ganchos. - sierras eléctricas estáticas o manuales. cuartos de ventilación u oreo - carreta - cajones -bodega con cámara de refrigeración. - Rieles aéreos con ganchos 	Se maquilara el servicio de faenado y beneficio con el frigorífico.

8.	Recepción de la carne en canal	Vehículo acondicionado y con sistema de refrigeración.	La Empresa comercializadora
10.	Transporte o distribución de la carne en canal.		La Empresa comercializadora

FUENTE: INVESTIGADORES

9.5.2 Justificación De La Cantidad De Equipo Comprado

Se debe partir del hecho que La comercializadora de ganado bovino con distribución de carne en canal, esta planeada, para que distribuya 16.2 toneladas de Carne en Canal semanalmente; lo que equivale a 842,4 Toneladas Anuales.

La capacidad de transporte del Camión VOLSWAGEN es un lote de 10 a 12 animales, cuyo peso oscile entre los 400 a 500 kilos por animal, y en este rango de ideas, para cumplir la meta semanal, es necesario sacrificar de 40 a 50 animales por semana. Pero como la demanda de carne, no se limita a novillos y toretes de edad adulta, sino que además, el mercado también demanda aunque en menor escala, carne en canal de animales mucho más jóvenes, que por ende, son de menor tamaño y peso, se esta proponiendo que se adquiriera 2 camiones que permitan el transporte del producto en pie y en canal, un camión CHEVROLET NKR acondicionado con refrigeración y un cuarto de refrigeración con una capacidad volumen/peso para almacenar 5000 kilos de carne en canal que será ubicado en la bodega dentro de las mismas instalaciones del Frigorífico Guadalupe. La justificación para estas adquisiciones se muestra en la TABLA 11. En ella se han diagramado las actividades del proceso que van a ser realizadas por la empresa comercializadora, y deben ejecutarse regularmente en una semana normal de trabajo.

En la TABLA 12 se muestra que los camiones tienen la capacidad de transportar 3 lotes de ganado de aproximadamente 11 reses, a la semana, por lo cual necesitamos dos camiones de carga, un camión que distribuirá la carne en canal, se aprovechara 6 días a la semana, en turnos de 8 Horas diarias, y el cuarto de refrigeración, deberá tener una ocupación continua de 24/7 (24 horas los 7 días de la semana), para efectos del inventario de producto terminado.

TABLA 14. APROVECHAMIENTO DE ACTIVOS

	12:00am	12:00pm	12:00am
LUNES		<p>6:00am recepción y pesado del lote destino: San José-Bogota</p> <p>6:00pm transporte del lote #1 de 11 animales a planta de sacrificio</p> <p>8:00am recepción de la carne en canal</p> <p>6:00pm arrecogido de las canales de carne</p> <p>distribucion de la carne en canal</p> <p>los almacenes de cadena en Bogota</p>	
MARTES		<p>6:00am recepción y pesado del lote destino: Monterrey-Bogota</p> <p>6:00pm transporte del lote #2 de 11 animales a planta de sacrificio</p> <p>6:00am destino : bogota: San José</p> <p>4:00am inicia servicio de faenado</p> <p>8:00am recepción de la carne en canal</p> <p>6:00pm arrecogido de las canales de carne</p> <p>distribucion de la carne en canal</p> <p>los almacenes de cadena en Bogota</p>	
MIERCOLES		<p>6:00am recepción y pesado del lote destino: San José-Bogota</p> <p>6:00pm transporte del lote #3 de 11 animales a planta de sacrificio</p> <p>6:00am destino : bogota: Monterrey</p> <p>4:00am inicia servicio de faenado</p> <p>8:00am recepción de la carne en canal</p> <p>6:00pm arrecogido de las canales de carne</p> <p>distribucion de la carne en canal</p> <p>los almacenes de cadena en Bogota</p>	
JUEVES		<p>6:00am recepción y pesado del lote destino: Monterrey-Bogota</p> <p>6:00pm transporte del lote #4 de 11 animales a planta de sacrificio</p> <p>6:00am destino : bogota: San José</p> <p>4:00am inicia servicio de faenado</p> <p>8:00am recepción de la carne en canal</p> <p>6:00pm arrecogido de las canales de carne</p> <p>distribucion de la carne en canal</p> <p>los almacenes de cadena en Bogota</p>	
VIERNES		<p>6:00am recepción y pesado del lote destino: San José-Bogota</p> <p>6:00pm transporte del lote #5 de 11 animales a planta de sacrificio</p> <p>6:00am destino : bogota: Monterrey</p> <p>4:00am inicia servicio de faenado</p> <p>8:00am recepción de la carne en canal</p> <p>6:00pm arrecogido de las canales de carne</p> <p>distribucion de la carne en canal</p> <p>los almacenes de cadena en Bogota</p>	
SABADO		<p>6:00am destino : bogota: San José</p> <p>4:00am inicia servicio de faenado</p> <p>8:00am recepción de la carne en canal</p> <p>6:00pm arrecogido de las canales de carne</p> <p>distribucion de la carne en canal</p> <p>los almacenes de cadena en Bogota</p>	
DOMINGO			

DIA DE DESCANSO

FUENTE: INVESTIGADORES

9.5.3 Calculo De La Mano De Obra Necesaria

Considerando las actividades, los equipos y requerimientos estipulados en los cual se determinan los requerimientos de equipo por parte de la empresa comercializadora, se calcularan las necesidades de mano de obra así:

TABLA 15. MANO DE OBRA

EQUIPO REQUERIDO	MANO DE OBRA
Camión #1	Conductor Ayudante
Camión #2	Conductor Ayudante
Camioneta acondicionada con sistema de refrigeración	Conductor Ayudante

FUENTE: INVESTIGADORES

El conductor y ayudante de los camiones uno y dos, deberán rotarse semanalmente en las dos rutas: 1) San José Guaviare- Bogota- San José del Guaviare, y 2) Monterrey- Bogotá –Monterrey, con el animo de que conozcan las rutas, por si llega a presentarse cualquier eventualidad. Mientras que el ayudante y el conductor de la camioneta, deberán rotar semanalmente de su puesto de trabajo, este ejercicio, es sano, y además recomendable, ya que si llega a faltar algún individuo, en este ultimo Caso, cada uno de los cuatro operarios, sabe con exactitud que se debe hacer, y así evitar que se interrumpa el proceso de la comercialización.

9.5.4 Mantenimiento Que Se Aplicara A La Empresa

El tipo de mantenimiento aplicado que requiere la empresa por su inversión fuerte es correctivo y preventivo. Si se observa con detenimiento se vera que hay equipos especializados como lo son los sistemas de refrigeración, tanto del cuarto como el de transporte. En un segundo plano, los vehículos de carga, y por ultimo, el resto del equipo que es relativamente sencillo, carretilla de carga, cajones, cuchillos, guantes maya. Etc. Los proveedores, darían el mantenimiento correctivo y preventivo de los equipos especializados ya que con el equipo llamado sencillo, no hay mayor problema, el cuidado y mantenimiento es parte de la rutina.

10. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

10.1 PLANEACION ESTRATEGICA DE LA EMPRESA

10.1.1 Misión De La Empresa

Responder a las necesidades que demandan los consumidores en el comercio de ganado en pie con distribución en canal, queremos ser empresa líder en producción de carnicos ofreciendo el mejor precio, la mejor calidad y el mejor reconocimiento frente a nuestros clientes. Haciendo un manejo empresarial que permita a los empleados crecer profesionalmente y personalmente utilizando en todas las decisiones los principios corporativos.

10.1.2 Visión De La Empresa

Queremos convertirnos en un tiempo no mayor a cinco años en la empresa líder del comercio de carnes en la ciudad de Bogota, generando ventaja competitiva para nuestros clientes y para nuestra empresa.

10.1.3 Principios Corporativos

10.1.3.1 Valores Éticos

La conducta de todos los miembros de la organización estará regida bajo los valores, de honestidad, integridad y justicia; con el cliente externo e interno de la organización, proveedores, accionistas, comunidad entre otros.

10.1.3.2 Compromiso

Cada individuo de la organización estará comprometido con si mismo para elevar su calidad de vida, a través del amor a su trabajo, su pertenencia hacia la organización y su lealtad en el manejo de la misma.

De igual manera el compromiso de todos y cada uno, en proveer a los accionistas dividendos y crecimiento corporativo a largo plazo; manteniendo un manejo justo con nuestros proveedores, nuestros clientes y con la sociedad en general.

10.1.3.3 Productividad

Aseguramos la búsqueda constante de niveles óptimos de productividad, que permitan hacer de nuestra organización una actividad, eficiente eficaz y con alta capacidad de crecimiento sostenido; garantizando así el cumplimiento de nuestras obligaciones y responsabilidades, con nuestros colaboradores, clientes, accionistas, proveedores y también con la sociedad y el estado.

10.1.3.4 Calidad

La calidad total será nuestra forma y filosofía de vida dentro y fuera de la organización; garantizando así calidad, en el manejo de insumos, procesos, productos, en el servicio al cliente, en la gestión administrativa y en las relaciones interpersonales.

10.1.4 Objetivos De La Empresa

- Satisfacer las necesidades que demandan nuestros clientes.
- Ofrecer un servicio de óptima calidad.
- Generar ventajas competitivas y comparativas en la comercialización de ganado en pie y en canal.
- Incrementar utilidades que permitan ofrecer un servicio confiable para nuestros clientes y para nuestros empleados.
- Adaptabilidad al cambio que permita crecimiento financiero de nuestra empresa.
- Contribuir con el desarrollo social.
- Acatar las normas ambientales que protejan el medio ambiente y la conservación del mismo.

10.1.5 Metas De La Empresa

- Lograr participación y reconociendo en el mercado.
- Ofrecer productos que tengan precios bajos, con la mejor calidad posible y con las características que exijan los consumidores.
- Invertir en activos que permitan crecimiento y generación de empleo.

10.2 ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA

10.2.1 Estrategia De Mercado Y Comercialización

Comercializadora de Ganado C & B LTDA. hará uso efectivo de criterios empresariales en la negociación para contrarrestar las tradicionales fijaciones de precios especulativas por el alto número de intermediarios que intervienen en la comercialización hasta el consumidor final.

Comercializadora de Ganado C & B LTDA coordinara las estrategias de mercado de acuerdo a los comportamientos del ciclo ganadero (fases de retención y/o liquidación), de tal forma que los niveles de utilidad alcancen a compensar sus costos operacionales.

10.2.2 Estrategia De Innovación

A tono con la misión de suministrar un producto de excelente calidad, que cumpla los requisitos exigidos por los principales consumidores, Comercializadora de Ganado C & B LTDA está constantemente buscando mejorar sus operaciones en cada etapa.

10.2.3 Estrategia Tecnológica

La estrategia tecnológica está diseñada para garantizar los más altos estándares de calidad en los productos de la empresa, sistemas de producción y rotación de praderas, programas de suplementación y nutrición y capacitación de los empleados.

Para garantizar el continuo crecimiento de la empresa, se desarrollara un sistema de procesamiento de información que permita capitalizar oportunidades de negocio al momento en que se presentan.

Para esto contará con una base de datos actualizadas del comportamiento del mercado (niveles de oferta y demanda de carne, caudales movilizados entre regiones, comportamiento de ciclos, etc.) con ayuda de las estadísticas manejadas por entidades del sector como el CEGA (Centro de Estudios Agrícolas y Ganaderos), Fedegan (Federación Nacional de Ganaderos) y Asocebú (Asociación Colombiana de Criadores de Ganado Cebú), de esta forma, a la empresa se le hará posible obtener información, en tiempo real. El uso eficiente de información confiable y oportuna será crucial para la operación y toma de decisiones en la Comercializadora de Ganado C & B LTDA ya que le permitirá permanecer en una posición altamente competitiva y capitalizar las oportunidades en donde quiera que se presenten.

10.2.4 Estrategia De Diversificación Geográfica

El objetivo principal de la estrategia de diversificación geográfica de la Comercializadora de Ganado C & B LTDA lo constituyen los mercados adyacentes regionales como Venezuela, Brasil, Ecuador, Países e Islas del Caribe; y los mercados externos emergentes de rápido crecimiento, como los países asiáticos (China, Japón, Corea, etc.), países que por su alto índice demográfico y sus carencias en la producción del producto, ofrecen un mayor potencial de crecimiento a largo plazo respecto a mercados más maduros como los países europeos, islas del caribe, latinoamericanos y Norteamérica donde existe una alta competitividad.

10.3 ANÁLISIS DOFA

El DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), es un análisis interno y externo en el que se tienen en cuenta los clientes, se hizo un análisis

procedimental que es de vital significancia, ya que en el se desglosan los puntos a favor y en contra del proyecto empresarial tanto del ámbito interno y externo; por supuesto que con relación a las actividades del entorno productivo y de comercialización de ganado de carne en los municipios de San Jose del Guaviare y Monterrey Casanare. Con base en este análisis, se visualizo la situación actual del sector y se constituye en complemento indispensable para formular los planes de acción que permitan la durabilidad y el posicionamiento competitivo de la empresa.

10.3.1 Análisis DOFA Comercializadora de Ganado C & B LTDA

10.3.1.1 Fortalezas

1. Ubicación Geográfica de la empresa.
2. Disponibilidad de Frigoríficos
3. Disponibilidad de Capital de Trabajo.
4. Excelentes niveles de calidad, permiten un mejor posicionamiento en el mercado.
5. Disponibilidad de Transporte.
6. Coordinación Técnico-Administrativa.
7. Compromiso de los socios con las metas del proyecto.
8. Conocimientos de los socios en el mercado ganadero.
9. Contacto ganadero en las ciudades de Monterrey-Casanare y San Jose del Guaviare.

10.3.1.2 Debilidades

1. Carencia de posición en el mercado.
2. Desconocimiento de los márgenes de utilidad promedio de la competencia.
3. Desplazamiento de Ganado de Monterrey y San Jose del Guaviare a Bogota vía terrestre.

10.3.1.3 Oportunidades

1. El crecimiento en la demanda de productos carnicos en la ciudad de Bogota y mercados aledaños.
2. Disponibilidad de ingresos por parte de los consumidores.
3. Demanda Insatisfecha.
4. Incentivos del gobierno para el sector agrícola y la creación de empresas.
5. Resistencia de la competencia, al cambio (Se guían por los Métodos tradicionales de comercialización).
6. Situación Sanitaria Favorable (Zona Libre de Fiebre Aftosa con Vacunación).

10.3.1.4 Amenazas

1. Incremento en los niveles de desempleo.
2. Especulación de intermediarios en el canal tradicional de comercialización.
3. Inseguridad social
4. Comportamiento indeterminado del ciclo ganadero.
5. Falta de una adecuada política de fomento.
6. Inestabilidad en el precio.

10.3.1.5 Estrategias FO

1. Penetración en el mercado con venta de novillos cebados de la más alta calidad.
2. Impulsar la modernización de la red de comercialización a nivel nacional.
3. Demostrar que con criterios empresariales objetivos en la comercialización de ganado de carne en pie y en canal, se pueden obtener mejores beneficios.

10.3.1.6 Estrategias DO

1. Retroalimentación de objetivos y metas, para aprovechar el potencial del proyecto.
2. Mejorar la infraestructura de producción y comercialización ganadera.
3. Emplear procesos de mejoramiento continuo focalizados.

4. Implementar técnicas de mercadeo que permitan tener reconocimiento y posicionamiento en el mercado.
5. Efectuar investigación de mercados que permita establecer la posición en la que se encuentra nuestra empresa frente a la competencia.
6. Aprovechar las oportunidades crediticias que ofrece el gobierno para invertir en el crecimiento competitivo de la empresa.

10.3.1.7 Estrategias FA

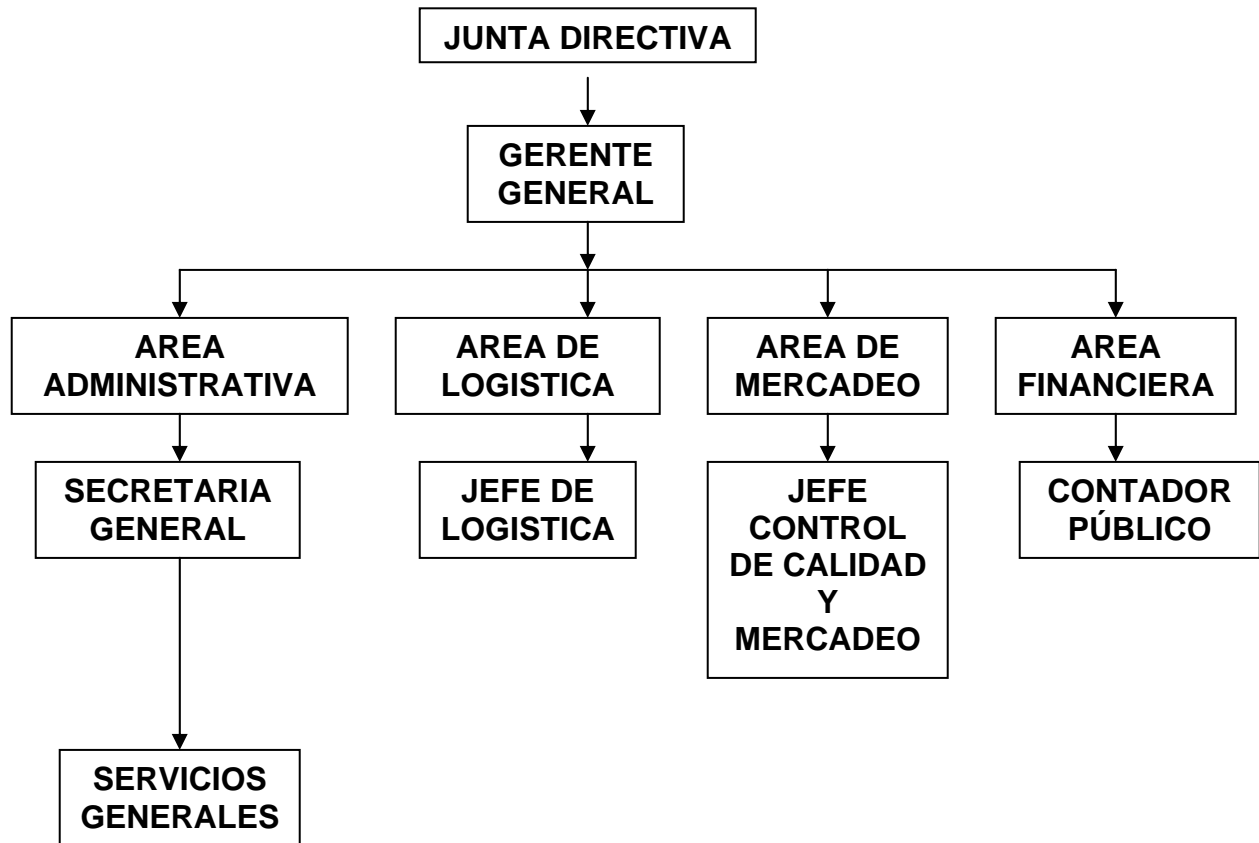
1. Ejecutar programas de uso eficiente de los recursos de producción.
2. Generar empleo para contribuir con el desarrollo social del país.
3. Crear planes de contingencia que permitan contrarrestar las variaciones en el precio.
4. Aprovechar al máximo los recursos para incrementar la rentabilidad de la empresa.

10.3.1.8 Estrategias DA

1. Combinar fuentes de financiamiento propio y de terceros, para mostrar los beneficios del proyecto.
2. Ejecutar programas de planificación de mercados y políticas de protección a productores.
3. Invertir en planeación estratégica que permita obtener reconocimiento y posicionamiento en el mercado.

10.4 ORGANIGRAMA

FIGURA 6.



FUENTE: INVESTIGADORES

Como se observa, Comercializadora de Ganado C & B LTDA. esta organizada en cuatro áreas específicas (Administrativa, Logística, Mercadeo y Financiera) con el fin de manejar más criterios empresariales y separar las funciones de los cargos.

La jerarquía organizacional recae en la Junta Directiva, compuesta por los Socios, el Gerente General y los encargados de cada área específica.

El Gerente General, que es el representante legal de la sociedad y el responsable del cumplimiento del objeto social. A su cargo están todas las áreas operativas de la empresa, y él es el responsable directo del área administrativa, desde la cual se

planean y programan las operaciones de la empresa. Se observa en el organigrama que la Secretaria General depende del área administrativa pero a su vez y de momento se interrelaciona de manera directa con los responsables de las otras áreas de la empresa, ya que ella es la encargada de la comunicación y del manejo de todos los documentos de movimiento diario de la empresa.

10.5 MANUAL DE FUNCIONES

El manual de funciones permite conocer el papel que deben desempeñar cada uno de los miembros de la organización. Se identifican los cargos, se describen las funciones, tareas o actividades para cada uno de ellos y se establecen los perfiles y requisitos correspondientes.

10.5.1 Funciones Junta Directiva:

1. Acordar la transformación, fusión o arrendamiento de la sociedad.
2. Examinar, aprobar o desaprobado los estados financieros de fin del ejercicio contable y todas aquellas cuentas que deben rendir anualmente los administradores.
3. Considerar los informes de la junta directiva y del gerente general sobre la situación económica y financiera de la empresa.
4. Elegir y remover libremente a los miembros de la junta directiva y a las partes que conforman la empresa, además de fijar su forma o cuantía de retribución.
5. Disponer de la colocación de las acciones en reserva.
6. Autorizar la adquisición de acciones propias, sujeto a lo establecido por la ley.
7. Adoptar todas las medidas que reglamente el cumplimiento de los estatutos o interés de la sociedad.
8. Las demás que señale la ley o estatutos y que no correspondan a otro órgano social.

10.5.2 Funciones Gerente General:

1. Representar a la sociedad ante los accionistas, los terceros y toda clase de autoridades administrativas, policivas o jurisdiccionales.
2. Velar por el cumplimiento del objeto social.
3. Autorizar con su firma a todos los documentos públicos o privados que deban otorgarse en desarrollo de las actividades sociales o en interés de la sociedad.
4. Presentar a la asamblea general en sus reuniones ordinarias, el inventario y el balance de fin de ejercicio junto con un informe escrito de la situación de la sociedad, el detalle completo de la cuenta de pérdidas y ganancias y el proyecto de distribución de las utilidades obtenidas.
5. Nombrar y remover los empleados de la sociedad cuyo nombramiento no corresponda a la asamblea o a la junta directiva.
6. Convocar a la asamblea general a reuniones extraordinarias cuando lo juzgue conveniente o necesario o lo ordenen los estatutos o la junta directiva.
7. Convocar a la junta directiva cuando lo considere necesario o conveniente y mantenerla informada del curso de los negocios sociales.
8. Cumplir las órdenes e instrucciones que le impartan la asamblea general o la junta directiva.
9. Cumplir y hacer cumplir todos los requisitos o exigencias legales que se relacionen con el funcionamiento y actividades de la sociedad.
10. Rendir cuentas comprobadas de su gestión cuando lo exijan la asamblea general o la junta directiva y cuando se retire de su cargo.
11. Las demás que le sean asignadas por reforma de estatutos y/o por Junta Directiva.

10.5.3 Funciones Contador Público

1. Manejar el área de contabilidad, llevar los diferentes libros (Balance General y Estado de Perdidas y Ganancias).

2. Realizar y presentar las obligaciones tributarias dentro de los tiempos establecidos para declarar.
3. Rendir informes periódicos de la situación financiera de la empresa.
4. Comunicar cualquier anomalía en las cuentas y flujos de efectivo.
5. Llevar los diferentes libros del día.
6. Manejar los diferentes aspectos legales de la empresa.
7. Realizar y liquidar la nomina de los trabajadores.
8. Liquidar prestaciones legales y extralegales a tiempo de acuerdo a la política de la empresa y lo pactado con lo mismo.
9. Liquidar las obligaciones parafiscales con el Estado y entidades privadas (SENA; ISS, Cajas de Compensación).
10. Rendir cuentas comprobadas de su gestión cuando lo exijan la asamblea general o la junta directiva y cuando se retire de su cargo.
11. Las demás que le sean asignadas por reforma de estatutos y/o por Junta Directiva.

10.5.4 Funciones Secretaria General

1. Atención de la oficina central de la empresa, hacer las cotizaciones indicadas, elaborar los informes transmitidos por Gerencia, Junta Directiva, Revisoría Fiscal o cualquier otra área.
2. Mantener actualizadas las hojas de vida del personal y suministrar datos sobre documentos a su cargo.
3. Elaborar los contratos individuales de trabajo y su respectiva afiliación al sistema general de seguridad social.
4. Elaborar cuentas de cobro, órdenes de remisión, autorización de pedidos, facturas por venta de ganado, etc.
5. Elaborar las actas de reuniones de la Empresa (Asamblea de accionistas, junta directiva, comités, etc.)

6. Realizar las cotizaciones indicadas por gerencia o por administración sobre: maquinaria y equipos, drogas, concentrados, implementos y herramientas de trabajo e insumos en general.
7. Atender las llamadas telefónicas y comunicarlas a las distintas dependencias de la oficina.
8. Las demás que le sean asignadas por reforma de estatutos o que estén correlacionadas con las ya descritas a disposición de su superior.

10.5.5 Funciones Jefe Control De Calidad Y Mercadeo

1. Efectuar un control de tiempos en la comercialización del ganado tanto en pie como en canal.
2. Coordinar metas de ventas para cada región, área, territorio y/o vendedor.
3. Estructurar y coordinar programas de visitas para clientes.
4. Evaluar y analizar los resultados de ventas obtenidos por región y área adicionalmente observar si se cumplen los objetivos generales de venta.
5. Comparar resultados obtenidos frente a metas o pronóstico de ventas y aplicar los correctivos necesarios.
6. Diseñar esquemas de incentivos para clientes.
7. Monitorear la conducta ética, moral y social de la fuerza de ventas.
8. Adaptar a la empresa en la innovación de nuevos productos.
9. Implementar normas de calidad que permitan ofrecer un producto que reúna las características técnicas y sanitarias exigidas por el gobierno nacional.
10. Crear estrategias de mercadeo que permitan obtener reconocimiento y posicionamiento en el mercado.
11. Implantar técnicas de mercadeo que permitan adaptar a la empresa a los constantes cambios en la competencia.
12. Demás funciones que le sean asignadas y que correspondan a la naturaleza de su cargo.

10.5.6 Funciones Jefe De Logística

1. Coordinar con los distribuidores los tiempos en los envíos de ganado de San Jose del Guaviare y monterrey Casanare a Bogota.
2. Controlar la compra del ganado en las diferentes haciendas productoras del ganado que deber ser transportado al frigorífico.
3. Crear canales de distribución que permitan el uso apropiado de los recursos de la empresa.
4. Establecer constante comunicación con las personas involucradas con la comercialización.

10.6 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Se entiende por evaluación de desempeño el proceso participativo, por el cual se analiza mediante medidas los logros y alcances relativos del trabajador en el puesto o cargo que ocupe, comparándolo con parámetros o con estándares preestablecidos para cada cargo.

10.6.1 Objetivo General De La Evaluación Del Desempeño

Optimizar el nivel de eficiencia de los empleados y el clima organizacional en el que se desenvuelve mediante el seguimiento, análisis y evaluación de su desempeño y del cumplimiento de metas de acuerdo al cargo que ocupan. De esta manera se logra un mejoramiento continuo y desarrollo tanto personal como profesional de los empleados al interior de la organización.

10.6.2 Objetivos Específicos De La Evaluación Del Desempeño

Identificar fortalezas, debilidades y aspectos motivacionales del evaluado así como el clima organizacional en el que se desempeña.

Detectar las necesidades de capacitación y desarrollo personal.

Involucrar activamente al empleado en su proceso dentro de la empresa, estableciendo objetivos de cambio y comprometiéndolo con su desarrollo.

Identificar necesidades a nivel organizacional y definir los planes de acción con miras al mejoramiento continuo.

10.6.3 Políticas De La Evaluación Del Desempeño

La Comercializadora de Ganado C & B LTDA. establecerá las siguientes políticas para el proceso de evaluación del desempeño:

La empresa evaluará el desempeño de todos los empleados semestralmente, mediante una herramienta que contiene los aspectos fundamentales a tener en cuenta para el adecuado desarrollo de las labores de cada cargo.

El diseño de la herramienta evaluativa y su implementación será responsabilidad de la Gerencia General y su Área Administrativa.

Participaran en el proceso los jefes de área con personal a cargo quienes actuarán como evaluadores y todos los empleados que serán evaluados.

Para efecto de obtener una evaluación justa, el evaluador deberá utilizar criterios objetivos, calificando cada uno de los factores del desempeño laboral de sus empleados, sin verse influenciado por simpatías o antipatías personales.

El resultado de la evaluación del desempeño constituirá un elemento fundamental en la asignación y mejoramiento de la escala salarial, exigiendo un porcentaje mínimo del

80% para la persona que va a ser ascendida en dicha escala.

A partir de los resultados de la evaluación del desempeño, se diseñaran estrategias de capacitación y desarrollo de carreras de personal.

La evaluación de desempeño deberá ser diligenciada en presencia del empleado que esta siendo evaluado y posteriormente se deben evaluar los resultados conjuntamente, llegando a un acuerdo con relación a los empleados.

10.7 POLÍTICA SALARIAL

Este punto tiene que ver con el conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación y la filosofía de la organización, y estudia los asuntos que se relacionan con la remuneración de sus empleados.

10.7.1 Objetivo General De La Política Salarial

La administración de salarios tiene como principal objetivo la remuneración justa de los empleados de acuerdo a los cargos que desempeñan, a la evaluación de su desempeño, y al tiempo de servicio prestado a la empresa.

10.7.1.1 Políticas

Debe ser una parte constitutiva de la política de personal de la empresa.

Los salarios deben estar fijados con base en la escala de valores de los cargos establecida en la evaluación del cargo.

La clasificación de los cargos facilita la estructura administrativa pero no proporcionan la historia global en la determinación de los salarios.

La política para progresión salarial debe relacionarse con el número de clases de cargos y con los procedimientos de revisión.

El sistema será flexible con miras a facilitar el desarrollo y la movilidad interna del personal, además de dar cambios motivados, por presiones inflacionarias externas y cambios en los valores del mercado.

Toda la política salarial se ajustara a las normas legales implantadas por el gobierno nacional.

11. ESTUDIO LEGAL ¹⁷

Se establecerá el marco legal que regirá las pautas necesarias para la construcción y funcionamiento de la empresa comercializadora. Teniendo en cuenta los sistemas fiscales, sanitarios, tributarios, civiles y penales.

Para la creación de una comercializadora de ganado bovino en pie proveniente de San José del Guaviare y Monterrey Casanare hacia el centro del país con distribución en canal a almacenes de cadena ubicados en Bogotá, es necesario tener en cuenta una serie de aspectos legales.

El conocimiento de las leyes es importante, a continuación se mencionarán aspectos relacionados con la empresa y se señala como repercute un conocimiento profundo del marco legal en el mejor aprovechamiento de los recursos con los que ella cuenta:

11.1 PERSONAS JURÍDICAS

Comercializadora de Ganado C & B Asociados S.A. se constituye en una persona jurídica, la cual es un ente ficticio, diferente de las personas que la constituyen, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones y de ser representada judicial y extrajudicialmente.

Se constituyo por escritura pública la cual debe matricularse en la cámara de comercio con jurisdicción en el lugar pactado como domicilio social.

¹⁷ Ibíd., p 116-118.

11.2 CONSTITUCIÓN

11.2.1 Sociedades Comerciales

Comercializadora de Ganado C & B Asociados S.A. es una sociedad de carácter comercial debido a que su objeto social es la comercialización de ganado bovino en pie proveniente de San José del Guaviare y Monterrey Casanare hacia el centro del país con distribución en canal a almacenes de cadena ubicados en Bogotá se constituyo como sociedad en el momento en que dos personas se obligan a hacer un aporte en dinero, en trabajo y en otros bienes apreciables en dinero, con el fin de repartirse entre sí las utilidades obtenidas en la empresa o actividad social.

Requisitos para el registro de la constitución en la Cámara de Comercio:

- Verificar previamente en la cámara de comercio que no exista otra sociedad o establecimiento de comercio con el mismo nombre de la sociedad que se pretende registrar.
- Tanto la sociedad comercial o civil se constituyen mediante escritura pública ante notaría y debe contener como mínimo los siguientes requisitos establecidos en el artículo 110 del Código de Comercio:
 - Comparencia y firma de los socios o sus apoderados.
 - Nombre, domicilio e identificación de los socios.
 - El nombre de la sociedad.
 - El domicilio social.
 - El objeto social, enunciando en forma clara las actividades principales, so pena de la ineficacia.
 - El capital social, el número de cuotas en que se divide, el valor de cada cuota y los aportes que corresponden a cada socio.

- La forma de administración o representación legal de la sociedad y las atribuciones y limitaciones del representante legal, se entenderá que tiene facultades previstas en la ley comercial.
- La duración precisa de la sociedad.
- Los nombramientos de representantes legales órganos de administración y fiscalización.
- La constancia de aceptación de los cargos y sus identificaciones, salvo que las personas destinadas firmen la escritura pública.
- Cláusula compromisoria: ésta puede redactarse de la siguiente manera: “Toda controversia o diferencia relativa a este contrato y a su ejecución, liquidación o interpretación, se resolverá por un tribunal de arbitramento que se sujetará al reglamento del centro de Arbitraje y Conciliación de la Cámara de Comercio de Bogotá, de acuerdo con las siguientes reglas:

a) El tribunal está integrado por árbitros designados por la Cámara de Comercio de Bogotá.

b) El tribunal decidirá en: derecho o en equidad.”

- Diligenciar el **formulario de matrícula mercantil** que se vende en cualquiera de las sedes de la Cámara de Comercio, sin tachones o enmendaduras y firmado por el representante legal.

La sociedad debe presentar la **solicitud de matrícula en la Cámara de comercio** con jurisdicción en el lugar donde va tener el domicilio principal. Y para efecto debe presentar la escritura pública de constitución, el formulario de matrícula y las cartas de aceptación de los nombramientos que se efectúen, ya sea de representantes legales, junta directiva y revisores fiscales, si no están firmando la escritura pública de constitución.

Cabe anotar que se debe presentar la segunda copia de la escritura pública que entrega la notaría o en su defecto cualquier copia auténtica, siempre y cuando no sea la primera copia, por cuanto ésta debe conservarla siempre la sociedad.

Una vez se ingresen los documentos, se cobrarán los derechos de inscripción, de matrícula y el impuesto de registro. Los derechos de inscripción y de matrícula son unas tarifas establecidas por el gobierno anualmente.

En caso de que la constitución de la sociedad se aporte bienes inmuebles, primero deberá registrarse la escritura en la **Oficina de Registro de Instrumentos Públicos**, después, con la copia del recibo de pago, y con todas las formalidades anteriormente descritas, se registra en la **Cámara de Comercio** y se pagan solamente los derechos de inscripción y la matrícula, por cuanto en la Oficina de Registro de Instrumentos Públicos se paga el impuesto de registro.

La empresa queda obligada con la Cámara de Comercio a renovar la **matrícula mercantil** anualmente, durante los tres primeros meses de cada año.

La clase sociedad que va a tener la Comercializadora de Ganado C & B es la sociedad anónima y tiene las siguientes características:

Se encauza una actividad de índole económica o empresarial y que se define por algunas singularidades en el área de las sociedades mercantiles. Como tal es un instrumento destinado a reunir el capital. Dicho capital (llamado capital social) estará dividido en acciones y se integrará por los pagos o tributos de los socios, quienes no responderán de un modo personal de las deudas de la sociedad. En su denominación deberá figurar la indicación 'Sociedad Anónima' o su abreviatura SA. Contará con un capital mínimo y carácter mercantil en todo caso y sea cual sea su objeto. La sociedad se constituirá mediante escritura pública, que deberá ser inscrita en el Registro Mercantil, con lo cual adquirirá su personalidad jurídica.

En la escritura de constitución se consignarán: los datos de identidad de los otorgantes; la voluntad de fundar la sociedad; el metálico, los bienes o derechos que cada socio aporte o se obligue a aportar, indicando el número de acciones atribuidas en pago; la cuantía de los gastos de constitución; los estatutos sociales; los datos de identidad de las personas que se encarguen en un primer momento de la administración y representación de la sociedad.

Los estatutos sociales contendrán: la denominación de la sociedad, el objeto social, la duración de la sociedad, la fecha en que sus operaciones darán comienzo, el domicilio social, el capital social, todo lo relativo a las acciones, la estructura del órgano al que se confía la administración de la sociedad y cuanto afecte a los administradores de la misma, el modo de deliberar y adoptar sus acuerdos los órganos colegiados de la sociedad, la fecha de cierre del ejercicio social, las posibles restricciones a la libre transmisibilidad de las acciones, el régimen de las prestaciones accesorias, en caso de establecerse, y los derechos especiales que, en su caso, se reserven los fundadores o promotores de la sociedad.

No podrá constituirse sociedad alguna que no tenga su capital suscrito por completo y desembolsado al menos en una cuarta parte, por lo menos, respecto al valor nominal de cada una de sus acciones.

La sociedad anónima puede constituirse en un solo acto, por convenio entre los fundadores, o en forma sucesiva, por suscripción pública de las acciones.

11.3 ACCIONES Y APORTACIONES

Sólo podrán ser objeto de aportación los bienes o derechos patrimoniales susceptibles de valoración económica. En ningún caso podrán ser objeto de

aportación el trabajo o los servicios. Las aportaciones pueden ser dinerarias y no dinerarias.

Estas acciones representan partes alícuotas del capital y confieren a su titular la condición de socio, lo que conlleva, como mínimo, los siguientes derechos: participar en el reparto de las ganancias sociales y en el patrimonio resultante de la liquidación, suscripción preferente en la emisión de nuevas acciones o en la de obligaciones convertibles en acciones, asistir y votar en las juntas generales e impugnar los acuerdos sociales, así como el derecho a disponer de información. Las acciones pueden ser de distintas clases, y otorgan derechos diferentes; dentro de una misma clase, caben distintas series de acciones cuyo valor nominal ha de ser idéntico. Las acciones podrán estar representadas por medio de títulos — nominativos o al portador— o por medio de anotaciones en cuenta; los títulos estarán numerados según un orden correlativo, se extenderán en libros talonarios, podrán incorporar una o más acciones de una misma serie y contendrán una serie de menciones mínimas; las acciones nominativas figurarán en un libro de registro que llevará la sociedad y en el que se inscribirán las sucesivas transferencias de las mismas. La regla general es la libre transmisibilidad de las acciones, aunque caben restricciones a la misma que recaigan sobre acciones nominativas y estén impuestas de forma expresa por los estatutos. Es factible asimismo la copropiedad de las acciones y el usufructo, la prenda o el embargo de las mismas; son posibles, en determinados casos, negocios sobre las propias acciones, como posibles son las acciones sin voto.

11.4 GESTIONES TRIBUTARIAS

Para que una empresa industrial, comercial o de servicios logre un buen desarrollo es necesario que cuente no sólo con una infraestructura propia adecuada sino con un buen sistema de servicios públicos, vías de comunicación, servicios de salud, educación y otros beneficios.

11.4.1 Conceptos Tributarios Generales

- RUT: Registro Único Tributario. Este formato lo utiliza la DIAN con el fin de expedir el número de identificación tributaria, NIT, clasificar al cual se pertenece y establecer si es o no agente retenedor de fuente.
- NIT: Número de Identificación Tributaria. Todo contribuyente, agente de retención o declarante debe identificarse con un número asignado por la DIAN y éste es el NIT.
- RIT: Registro de Industria y Comercio.
- Impuesto de Renta y complementarios: el impuesto sobre la renta y complementarios es un gravamen directo de carácter nacional, conformado por un impuesto básico (renta) y unos gravámenes complementarios (ganancias ocasionales y remesas), sobre las utilidades que obtienen las personas, las sociedades y otros entes establecidos por la ley. 143
- Impuesto a las ventas IVA: el IVA es un impuesto de naturaleza indirecta que recae sobre el consumo y que debe ser cobrado y liquidado por los productores, importadores, comerciantes y por quienes presten los servicios gravados expresamente por la ley, al momento de la venta, importación y prestación del servicio.
- Retención en la fuente: es un mecanismo de recaudo anticipado del impuesto sobre la renta y complementarios, por medio del cual las personas van pagándole a la DIAN este gravamen, en proporción a los pagos que éstas han recibido por diferentes conceptos.
- Impuesto de industria y comercio: es el impuesto que se genera por el ejercicio o realización directa o indirecta de cualquier actividad industrial, comercial o de servicios en la jurisdicción del distrito capital de Bogotá, ya sea que se cumplan de forma permanente u ocasional, en inmueble determinado, con establecimientos de comercio o sin éstos.
- Impuesto complementario de avisos y tableros: es el impuesto que se paga por la instalación de avisos en el espacio público. Debe ser liquidado y pagado por los

contribuyentes que instalen avisos en el espacio público, como complemento del impuesto de industria y comercio.

- Impuesto predial: es el gravamen que recae sobre los bienes raíces situados dentro de la jurisdicción del distrito capital de Bogotá.
- Impuesto de timbre: es un impuesto que recae sobre ciertos documentos y actuaciones que señala la ley. Son responsables de este impuesto las personas naturales y jurídicas que intervengan como aportantes, aceptantes de documentos sujetos al gravamen.
- Impuesto de remesas: grava el giro o transferencia al exterior de ingresos ordinarios o ganancias ocasionales, cualquiera que sea el beneficiario o destinatario de la transferencia.

11.4.2 Régimen Común

El régimen común los obliga a:

Retener por compras; cobrar el impuesto sobre las ventas, IVA, y trasladarlo al fisco; presentar declaración de ventas.

11.4.3 Gestiones De Orden Nacional Y Distrital

Con el propósito de simplificar los trámites de los comerciantes la Cámara de Comercio de Bogotá, CCB, firmó un convenio de apoyo interinstitucional con Confecámaras, la Secretaría de Hacienda de Bogotá y la Dirección de 144 Impuestos y Aduanas Nacionales, DIAN, para desarrollar el proyecto de unificación del Registro Mercantil con los registros tributarios distritales, RIT, y nacionales, RUT.

De acuerdo con lo anterior y dando cumplimiento a la Ley 716 de 2001 que en su artículo 16 establece que las cámara de comercio, una vez asignada la matrícula mercantil deberán solicitar a la Administración de Impuestos y Aduanas Nacionales competente, a más tardar dentro de los 2 días calendario siguientes, la expedición del Número de Identificación Tributaria, NIT, del matriculado con el fin

de incorporar, para todos los efectos legales, dicha identificación a la matrícula mercantil.

En consecuencia, la CCB recibe y efectúa los siguientes trámites a los comerciantes que se matriculan y a las entidades sin ánimo de lucro que por disposición del Decreto 2150 de 1995 se inscriban en la entidad:

- Trámite del Número de Identificación Tributaria, RIT, e inscripción en el Registro Único Tributario, RUT, y Nacional de Vendedores, de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN.
- Inscripción en el Registro de Información Tributaria, RIT, que lleva la Dirección Distrital de Impuestos de la Secretaría de Hacienda de Bogotá, para quienes tengan la obligación legal de inscribirse.
- Actualización de la información en el Registro Único Tributario, RUT, de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, DIAN, y en el Registro de Información Tributaria, RIT, de la Secretaría de Hacienda de Bogotá.

Trámite del Número Nit En La CCB

- Personas naturales.
- Personas jurídicas, incluidas sociedades comerciales y civiles.
- Empresas unipersonales.
- Sucursales de sociedades extranjeras.
- Y para las entidades sin ánimo de lucro que deban inscribirse en el registro mercantil de conformidad con el Decreto 2150 de 1995 y las normas que lo reglamentan, modifiquen o complementen.

11.5 RESPONSABILIDADES TRIBUTARIAS QUE LAS EMPRESAS DEBEN TENER EN CUENTA:

11.5.1 Impuesto Sobre La Renta Y Complementarios

El impuesto sobre la renta y complementarios es un gravamen directo de carácter nacional, conformado por un impuesto básico (renta, que se obtiene del ingreso

que incrementan el patrimonio en forma neta) y unos gravámenes complementarios (ganancias ocasionales que se obtienen de ciertos ingresos extraordinarios señalados por la ley para contribuyentes no obligados a efectuar ajustes integrales y remesas que tienen que ver con el giro al exterior de rentas o ganancias ocasionales obtenidas en Colombia), sobre las utilidades que obtienen las personas, las sociedades y otros entes establecidos por la ley.

Es muy importante conocer los plazos establecidos para la presentación de las declaraciones.

11.5.2 Impuesto A Las Ventas, (IVA)

El IVA es un impuesto de naturaleza indirecta que recae sobre el consumo y que debe ser cobrado y liquidado por los productores, importadores, comerciantes y por quienes presten los servicios gravados expresamente por la ley, al momento de la venta, importación y prestación del servicio.

11.5.3 Retención En La Fuente

Es un mecanismo de recaudo anticipado del impuesto sobre la renta y complementarios, por medio del cual las personas van pagándole a la DIAN este gravamen, en proporción a los pagos que éstas han recibido por diferentes conceptos.

Excepcionalmente, la sumatoria de las retenciones practicadas durante el período fiscal (Enero 1ro a diciembre de cada año) es el impuesto de renta y complementarios a cargo de ciertos contribuyentes como los asalariados, trabajadores independientes y, en general, todas aquellas personas no obligadas a presentar declaración de renta y complementarios.

11.5.4 Impuesto De Industria Y Comercio

Es el impuesto que se genera por el ejercicio o realización directa o indirecta de cualquier actividad industrial, comercial o de servicios en la jurisdicción del distrito

capital de Bogotá, ya sea que se cumplan de forma permanente u ocasional, en inmueble determinado, con establecimiento de comercio o sin éste.

11.5.5 Impuesto Complementario De Avisos Y Tableros

Es el impuesto que se paga por la instalación de avisos en el espacio público. Debe ser liquidado y pagado por los contribuyentes que instalen avisos en el espacio público, como complemento del impuesto de industria y comercio. Para liquidar el impuesto complementario se multiplica el valor del impuesto de industria y comercio por el 15%.

11.6 GESTIONES DE FUNCIONAMIENTO

11.6.1 Eliminación De La Licencia O Permiso De Funcionamiento

Por mandato expreso del artículo 1ro de la ley 232 del 26 de diciembre de 1995, ninguna autoridad podrá exigir la licencia o permiso de funcionamiento para la apertura de establecimientos comerciales definidos en el artículo 515 del Código de Comercio, o para continuar su actividad si ya la estuvieron ejerciendo, ni exigir el cumplimiento de requisito alguno que no esté expresamente ordenado por el legislador.

11.6.2 Requisitos Para El Funcionamiento De Un Establecimiento De Comercio

Aunque, como antes se anotó, los permisos de funcionamiento quedaron abolidos, es obligatorio para el ejercicio del comercio que los establecimientos abiertos al público reúnan los siguientes requisitos, contemplados en el artículo 2º de la ley 232 de 1995:

- Solicitar ante la curaduría Urbana el concepto de uso de suelo, cumplir todas las normas referentes al uso del suelo, intensidad auditiva, horario, ubicación y destinación expedida por la autoridad competente del respectivo municipio.

- Registrar ante la Cámara de Comercio el establecimiento de Comercio, verificando que no exista un nombre igual o similar al que se desea inscribir, diligenciar el formulario respectivo y pagar los derechos de inscripción que depender del valor de activos con los que se inicie la actividad.
- Solicitar el concepto de bomberos (anual).
- Cumplir las condiciones sanitarias descritas por la ley 9ª de 1979 y demás normas vigentes sobre la materia; si es necesario, realizar el curso de manipulación de alimentos en el hospital más cercano al establecimiento.
- Cuando en el establecimiento se ejecuten públicamente obras musicales que causen pagos por derechos de autor, éstos se deben pagar y presentar los comprobantes expedidos por la autoridad legalmente reconocida de acuerdo con la ley 23 de 1982 y demás normas complementarias.

11.6.3 Otros Permisos Para El Funcionamiento De Una Actividad Empresarial

Registrar ante el **Invima**, los alimentos, medicamentos, productos de aseo o cosméticos que la empresa vaya a producir.

11.6.3.1 Registro Sanitario

Según el decreto 3075 de 1997, en su tema de Vigilancia y control, del capítulo IX y XIV se establecen las disposiciones generales sobre el registro Sanitario.

Artículo 41. Obligatoriedad del registro sanitario.

Todo alimento que se expendia directamente al consumidor bajo marca de fábrica y con nombres determinados, deberá obtener registro sanitario expedido conforme a lo establecido en el presente decreto.

Se exceptúan del cumplimiento de este requisito los alimentos siguientes:

- a. Los alimentos naturales que no sean sometidos a ningún proceso de transformación, tales como granos, frutas, hortalizas, verduras frescas, miel de abejas, y los otros productos apícolas.

- b. Los alimentos de origen animal crudos refrigerados o congelados que no hayan sido sometidos a ningún proceso de transformación.
- c. Los alimentos y materias primas producidos en el país o importados, para utilización exclusiva por la industria y el sector gastronómico en la elaboración de alimentos y preparación de comidas.

11.7 GESTIONES DE SEGURIDAD LABORAL

La formalización laboral de la empresa garantiza una adecuada atención al trabajador y a su familia en todos los aspectos relacionados con salud, recreación, capacitación y subsidios monetarios.

El manejo de las obligaciones laborales puede hacerse de dos formas a saber:

Directamente: Cuando se contrata personal mediante contrato directo con la empresa; lo que obliga a esta última a administrar lo relacionado con el pago de sueldos y seguridad social.

Indirectamente: Cuando se contrata personal por un año a través de empresas de trabajo temporal las cuales se encargan del manejo de administrativo contratación y seguridad social.

La Comercializadora de Ganado C & B LTDA. efectuara una combinación de los dos tipos de manejo de personal.

11.7.1 Empresas De Trabajo Temporal

Empresa de trabajo temporal: denomina empresa de trabajo temporal aquella cuya actividad consiste en poner trabajadores a disposición de las empresas usuarias, con el fin de satisfacer necesidades temporales de éstas.

11.7.2 Contrato De Puesta A Disposición

- Es el contrato celebrado entre la empresa de trabajo temporal y la empresa usuaria teniendo por objeto la cesión del trabajador para prestar servicios en la empresa usuaria, a cuyo poder de dirección quedará sometido aquél.
- Podrán celebrarse contratos de puesta a disposición entre una empresa de trabajo temporal y una empresa usuaria en los mismos supuestos y bajo las mismas condiciones y requisitos en que la empresa usuaria podría celebrar un contrato de duración determinada conforme a lo dispuesto en el Estatuto de los Trabajadores.
- El contrato de puesta a disposición se formalizará por escrito.
- La empresa usuaria deberá informar a los representantes de los trabajadores sobre cada contrato de puesta a disposición y motivo de utilización, dentro de los 10 días siguientes a su celebración. En el mismo plazo deberá entregarles una copia básica del contrato o de la orden de servicio.

11.7.3 Duración Del Contrato

- La duración máxima del contrato de puesta a disposición será la establecida en el Estatuto de los Trabajadores y en sus disposiciones de desarrollo para la modalidad de contratación correspondiente al supuesto del contrato de puesta a disposición, sin perjuicio de lo previsto en cuanto a los eventuales períodos de formación previos a la prestación efectiva de servicios.
- Si a la finalización del plazo de puesta a disposición el trabajador continuara prestando servicios en la empresa usuaria, se le considerará vinculado a la misma por un contrato indefinido.
- Será nula la cláusula del contrato de puesta a disposición que prohíba la contratación del trabajador por la empresa usuaria a la finalización del mismo.

11.7.4 Exclusiones

- Las empresas no podrán formular contratos de puesta a disposición en los siguientes casos:

- Para sustituir a trabajadores en huelga en la empresa usuaria.
- Para la realización de actividades y trabajos que, por su especial peligrosidad para la seguridad o la salud, se determinen reglamentariamente.
- Cuando en los 12 meses inmediatamente anteriores a la contratación la empresa haya amortizado los puestos de trabajo que se pretendan cubrir por despido improcedente o por las causas previstas en los artículos 50, 51 y 52, del Estatuto de los Trabajadores, excepto en los supuestos de fuerza mayor, o cuando en los 18 meses anteriores a dicha contratación los citados puestos de trabajo hubieran estado cubiertos durante un período de tiempo superior a 13 meses y medio, de forma continua o discontinua, por trabajadores puestos a disposición por empresas de trabajo temporal.
- Para ceder trabajadores a otras empresas de trabajo temporal.

11.8 RELACIÓN ENTRE LA EMPRESA DE TRABAJO TEMPORAL Y EL TRABAJADOR

11.8.1 Forma Y Duración Del Contrato

- El contrato de trabajo celebrado entre la empresa de trabajo temporal y el trabajador, para prestar servicios en empresas usuarias, podrá concertarse:
- Por tiempo indefinido.
- Por duración determinada (coincidente con la del contrato de puesta a disposición).
- Dichos contratos deberán formalizarse por escrito de acuerdo con lo establecido para cada modalidad.
- La empresa de trabajo temporal deberá de comunicar el contenido del contrato a la oficina pública de empleo, en el plazo de los 10 días siguientes a su celebración.
- Las empresas de trabajo temporal no podrán celebrar contratos de aprendizaje con los trabajadores contratados para ser puestos a disposición de las empresas usuarias.

- A las relaciones laborales en la empresa de trabajo temporal les será de aplicación la normativa laboral común excepto para el caso de trabajadores contratados por la empresa de trabajo temporal para prestar servicios exclusivamente bajo su dirección y control.

11.8.2 Derechos De Los Trabajadores En Las Empresas De Trabajo Temporal

- Los trabajadores contratados para ser cedidos a empresas usuarias tendrán derecho durante los períodos de prestación de servicios en las mismas a percibir, como mínimo, la retribución total establecida para el puesto de trabajo a desarrollar en el convenio colectivo aplicable a la empresa usuaria, calculada por unidad de tiempo.
- Dicha remuneración deberá incluir, en su caso, la parte proporcional correspondiente al descanso semanal, las pagas extraordinarias, los festivos y las vacaciones, siendo responsabilidad de la empresa usuaria la cuantificación de las percepciones finales del trabajador. A tal efecto, la empresa usuaria deberá consignar dicho salario en el contrato de puesta a disposición del trabajador.
- Cuando el contrato se haya concertado por tiempo determinado el trabajador tendrá derecho, además, a recibir una indemnización económica a la finalización del contrato de puesta a disposición equivalente a la parte proporcional de la cantidad que resultaría de abonar 12 días de salario por cada año de servicio.

Obligaciones de la empresa de trabajo temporal

- Cumplir las obligaciones salariales y de Seguridad Social en relación de trabajo temporal con los trabajadores contratados para ser puestos a disposición de la empresa usuaria.
- Destinar anualmente el 1 por 100 de la masa salarial a la formación de los trabajadores contratados para ser cedidos a empresas usuarias, sin perjuicio de la obligación legal de cotizar por formación profesional.
- Asegurarse de que el trabajador, previamente a su puesta a disposición de la empresa usuaria, posee la formación en materia de prevención de riesgos laborales necesaria para el puesto de trabajo a desempeñar. En caso contrario,

deberá facilitar dicha formación al trabajador, con medios propios o concertados, y durante el tiempo necesario, que formará parte de la duración del contrato de puesta a disposición, pero será en todo caso previo a la prestación efectiva de los servicios.

- Será nula toda cláusula del contrato de trabajo temporal que obligue al trabajador a pagar a la empresa de trabajo temporal cualquier cantidad a título de gasto de selección, formación o contratación.

11.8.3 Negociación Colectiva

- Las Organizaciones Sindicales más representativas están legitimadas para negociar en los convenios colectivos que afecten a las empresas de trabajo temporal, en ausencia de órganos de representación legal de los trabajadores.

11.9 RELACIÓN DEL TRABAJADOR CON LA EMPRESA USUARIA

11.9.1 Obligaciones De La Empresa Usuaria

- Con carácter previo al inicio de la prestación, la empresa usuaria deberá informar al trabajador sobre los riesgos derivados de su puesto de trabajo así como las medidas de protección y prevención contra los mismos.
- La empresa usuaria es responsable de la protección en materia de seguridad e higiene, así como del recargo de prestaciones de Seguridad Social en caso de accidente de trabajo o enfermedad profesional que tenga lugar en su centro de trabajo.
- La empresa usuaria responderá subsidiariamente de las obligaciones salariales y de Seguridad Social contraídas con el trabajador durante la vigencia del contrato de puesta a disposición.

11.9.2 Derechos De Los Trabajadores En La Empresa Usuaria

- Los trabajadores puestos a disposición tendrán derecho a presentar a través de los representantes de los trabajadores de la empresa usuaria reclamaciones en relación con las condiciones de ejecución de su actividad laboral.
- Tendrán derecho a la utilización de transporte e instalaciones colectivos de la empresa usuaria durante el plazo de duración del contrato de puesta a disposición.

11.9.3 Tipos De Contratos De Trabajo

El contrato de trabajo puede celebrarse por tiempo determinado, por el tiempo que dure la realización de una obra o labor determinada, por tiempo indefinido o para ejecutar un trabajo ocasional, accidental o transitorio.

11.9.4 Contrato A Término Fijo

El contrato de trabajo a término fijo debe constar siempre por escrito y su duración no puede ser superior a tres años, pero es renovable indefinidamente:

- Si antes de la fecha de vencimiento del término estipulado, ninguna de las partes avisare por escrito a la otra su determinación de no prorrogar el contrato, con una antelación no inferior a treinta días, éste se entenderá renovado por un período igual al inicialmente pactado, y así sucesivamente.
- No obstante, si el término fijo es inferior a un año, únicamente podrá prorrogarse sucesivamente el contrato hasta por tres períodos iguales o inferiores, al cabo de los cuales el término de renovación no podrá ser inferior a un año, y así sucesivamente.
- En los contratos a término fijo inferior a un año, los trabajadores tendrán derecho al pago de vacaciones y prima de servicios en proporción al tiempo laborado cualquiera que éste sea.

11.9.5 Contrato Indefinido

El contrato de trabajo no estipulado a término fijo o cuya duración no esté determinado por la de la obra o la naturaleza de la labor contratada, o no se refiera a un trabajador ocasional o transitorio, será contrato a término indefinido.

El contrato a término indefinido tendrá vigencia mientras subsistan las causas que le dieron origen y la materia del trabajo. Con todo, el trabajador podrá darlo por terminado mediante aviso escrito con antelación no inferior a treinta días, para que el empleador lo remplace. En caso de no dar el aviso oportunamente o de cumplirse sólo parcialmente, se aplicará lo dispuesto en el artículo 8º, numeral 7, para todo el tiempo, o para el lapso dejado de cumplir.

11.9.6 Contrato Por Realización De Obra O Labor

El contrato de trabajo por el tiempo que dure la realización de una obra o labor determinada dura tanto cuanto dure la tarea encomendada.

Por último, el contrato para realizar un trabajo ocasional accidental o transitorio, el cual es de corta duración, no mayor de un mes y que se refiere a labores distintas a las actividades normales del patrono.

11.9.7 Contrato De Aprendizaje

El contrato de aprendizaje es aquel por el cual un empleado se obliga a prestarle un servicio a un empleador, a cambio de que éste le proporcione los medios para adquirir formación profesional metódica y completa del arte u oficio para cuyo desempeño ha sido contratado, por un tiempo determinado, y le pague el salario convenido.

Pueden celebrar contrato de aprendizaje las personas mayores de 14 años que han completado sus estudios primarios, o demuestren poseer conocimientos equivalentes a ellos, en los mismos términos y con las restricciones.

11.10 BENEFICIOS DE LA FORMALIZACIÓN LABORAL

La afiliación de la empresa al sistema de seguridad y bienestar social del Estado es de beneficio mutuo para el trabajador y el empresario, en la medida en que los protege de los riesgos de enfermedad, invalidez, vejez y muerte y facilita la consolidación de la pensión; complementa el salario de los trabajadores y de sus familias; integra los trabajadores, sus familiares y su empresa a los servicios de las cajas de compensación familiar; promueve la capacitación técnica y empresarial de los trabajadores y directivos, mediante la vinculación al SENA y aumenta el compromiso de los empleados con su empresa.

Las entidades promotoras de salud, el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, ICBF, el Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, las cajas de compensación familiar y los fondos administradores de pensiones y cesantías y salud tienen a cargo la prestación de estos servicios.

Para efecto, deberá pagar dentro de los diez primeros días de cada mes, una suma equivalente al 9% del monto de sus respectivas nóminas a la caja de compensación familiar a la cual se hayan afiliado. El 4% de este aporte se destina por tales entidades al pago del subsidio familiar. El 3% se destina al Instituto de Bienestar Familiar y el 2% restante al SENA.

Los empleadores obligados al pago de aportes para el subsidio familiar, SENA e ICBF deberán hacerlo por el conducto de una caja de compensación familiar, que funcione dentro de la ciudad o localidad donde se causen los salarios, o la caja más próxima dentro de los límites establecidos dentro de la nueva distribución territorial.

11.10.1 Procedimiento Para Afiliarse

1. Retirar y diligenciar el formulario de afiliación en la caja de compensación familiar que el empresario elija.
2. Enviar una comunicación por escrito dirigida a la caja de compensación, solicitando la afiliación, acompañada del formulario respectivo.

3. Anexar el certificado de existencia y representación legal, certificado de paz y salvo en caso de afiliación anterior a otra caja, relación de trabajadores y salarios (copia de la última nómina).

Una vez aprobada la solicitud de afiliación a la caja de compensación familiar, presentada por la empresa, los requisitos para que los trabajadores afiliados puedan reclamar el subsidio familiar y/o hacer uso de sus servicios sociales son los siguientes:

- Diligenciar el formulario de inscripción del trabajador, los datos de las personas beneficiarias (hijos y hermanos menores de 23 años y padres que dependan económicamente).

- Obtener en la caja de compensación familiar respectiva al carné que lo acredita como trabajador afiliado, para presentarlo en el momento de solicitar los servicios.

A los afiliados y a la comunidad en general, las cajas de compensación familiar ofrecen los siguientes servicios:

- Pago del subsidio familiar en dinero para todas las personas a cargo del trabajador que sean beneficiarias del subsidio, según el valor estipulado por cada caja de compensación. El número de beneficiarios no tiene límite, siempre y cuando reúnan los documentos antes mencionados y sean menores de 23 años, o mayores de 60 años que dependan económicamente del afiliado principal.

- Programas de educación continuada en las siguientes áreas: manual y del hogar, formación artística, formación física, formación laboral, sistemas, formación empresarial, idiomas y otras.

- Programas de recreación: viajes, excursiones turísticas, clubes dentro y fuera de la ciudad y otros eventos de integración.

- Atención en salud: citas y exámenes médicos en todas las especialidades, hospitalización y cirugía.

- Vivienda: préstamos para adquisición, reparación y mejoras.

- Guarderías infantiles para niños menores de siete años.

- Asesoría jurídica en todos los derechos, excepto en el laboral.

- Supermercados: artículos de la canasta familiar, cosméticos y drogas.

- Arriendo de instalaciones locativas para congresos, convenciones, seminarios, fiestas y recepciones.
- Servicios sociales: alimentos y bebidas, presentadores, recreacionistas, animadores y orquestas.
- Subsidio para vivienda de interés social a los afiliados, como apoyo al programa establecido por el Inurbe.
- Servicios complementarios: apoyo a las empresas afiliadas en el desarrollo de programas especiales como salud ocupacional, higiene y seguridad industrial.
- Orientación y ayuda para la solución de conflictos familiares.

11.10.2 Sistema De Seguridad Social En Pensiones

El Gobierno nacional le da al sector privado la oportunidad de ofrecer una alternativa a los empleados y trabajadores, mediante la creación y administración de los fondos de pensiones. Así mismo, el sector privado puede participar en la prestación de los servicios de salud. Este nuevo régimen tiene el propósito de ampliar la cobertura y mejorar la calidad de los servicios:

- Cubre los riesgos de invalidez, vejez y muerte (en ciertos casos accidentes de trabajo y enfermedades profesionales).
- Aplica para trabajadores independientes del sector público y privado y para trabajadores independientes.

El trabajador tiene la posibilidad de elegir entre dos regímenes:

- Prima media, administrado por el ISS y las cajas de compensación.
- Ahorro individual, administrado por fondos de pensiones.

Es posible trasladarse de un régimen a otro después de tres años cumplidos en uno de ellos.

Si la persona cambia de prima media de ahorro individual, recibe el traslado con un bono pensional y si cambia de ahorro individual hacia prima media, se transfiere con el saldo de su cuenta.

En cualquiera de los casos, el trabajador cuenta con la garantía de recibir una pensión mínima, reajutable según el índice de precios al consumidor.

Al nuevo régimen de pensiones se debe afiliarse en forma obligatoria:

- Todos los individuos vinculados por contrato de trabajo al sector privado o que se desempeñan como servidores públicos.
- Los grupos elegibles como beneficiarios de subsidios (por carecer de recursos suficientes).

11.10.3 Sistema De Seguridad Social En Pensiones Quienes Se Pueden Afiliar En Forma Voluntaria:

- Los trabajadores independientes que residen en el país.
- Los colombianos que trabajen en el exterior.
- Los trabajadores extranjeros que laboran en el país.

11.10.4 Quienes Están Excluidos De Afiliación Al Nuevo Régimen:

- Las personas que tienen una pensión de jubilación.
- Los pensionados por invalidez.
- Los hombres mayores de 55 años y las mujeres mayores de 50 años (salvo que decidan cotizar 500 semanas adicionales).

11.11 RÉGIMEN DE PRIMA MEDIA CON SOLIDARIDAD

El régimen de prima media con solidaridad tiene las siguientes características:

- Los aportes de los afiliados y sus rendimientos constituyen un fondo común de naturaleza pública que garantiza el pago de las pensiones, los gastos públicos y las reservas.
- Cubre los riesgos de invalidez y muerte.
- No se afecta por cambios de rendimiento en el mercado financiero.
- Régimen de ahorro individual

El régimen de ahorro individual tiene las siguientes características:

- Otorga pensiones en función del ahorro individual efectuado por el trabajador.
- Cada persona tiene la libertad de escoger el fondo administrador de pensiones y la aseguradora de renta vitalicia más conveniente.
- Ofrece varios planes de pensiones entre los cuales se cuentan:
 - El retiro programado.
 - La renta vitalicia.
 - Mixto.
- El fondo administrador garantiza una rentabilidad mínima.
- El Estado garantiza los ahorros y el pago de las pensiones.

11.12 REFORMA AL SISTEMA DE SEGURIDAD EN SALUD

La reforma a la seguridad social en salud busca dar una cobertura más amplia y eficiente de servicios a los afiliados y sus familiares. Las principales características de la reforma son:

- Obligatoriamente: todos los habitantes en el país deben acogerse a algunos de los dos regímenes de acuerdo con su condición socioeconómica:
- Régimen contributivo: al cual se afilian todos los trabajadores del sector privado y público; los pensionados, jubilados y los trabajadores independientes con capacidad de pago.
- Régimen subsidiado: al que se afiliarán personas sin capacidad de pago para cubrir el monto total de la cotización. Es la población más pobre del país.
- La dirección, la vigilancia, el control y la orientación están a cargo del gobierno nacional.
- Todos los afiliados al sistema general de seguridad social en salud reciben como mínimo un plan integral de protección de la salud con atención preventiva, médico-quirúrgica y suministro de medicamentos esenciales.

- Se crearon las entidades promotoras de salud, EPS, las cuales tienen a cargo la afiliación de los usuarios, los recaudos y la contratación de la prestación de los servicios con las instituciones prestadoras de salud, IPS.
- Los usuarios escogen libremente, dentro de las opciones ofrecidas, la entidad promotora de salud a la que deseen afiliarse. Dentro de ella, pueden elegir las instituciones prestadoras de servicios IPS, y también, libremente, pueden seleccionar al profesional de salud que deseen.

En caso de que los trabajadores decidan trasladarse o acogerse al nuevo régimen, al patrono debe:

- Inscribir en una entidad promotora de salud a todas las personas con las que tienen vinculación laboral, sea ésta verbal o escrita, temporal o permanente.
- Efectuar los documentos a los trabajadores. Para tal efecto, la base para calcular las cotizaciones es directamente el salario mensual del trabajador, que en ningún caso puede ser inferior al salario mínimo legal vigente.
- Pagar cumplidamente los aportes. Por tanto, del porcentaje que establece el gobierno nacional, el empleador debe pagar las dos terceras partes y el trabajador una tercera parte.
- Informar a la entidad prestadora de servicios sobre las novedades laborales de sus trabajadores.
- Garantizar un ambiente laboral sano, adoptando para ello las medidas adecuadas de seguridad industrial y social.

El incumplimiento de alguna de estas obligaciones le ocasiona al empleador graves sanciones económicas y debe responder por los aportes tanto de los trabajadores como los suyos cuando no los haya efectuado, y cubrir todos los riesgos que se presenten por no afiliar a sus trabajadores.

11.13 SISTEMA DE SEGURIDAD SOCIAL EN SALUD

El instituto de Seguros Sociales, ISS, y EPS vigentes funcionan con el fin de proporcionar atención en la salud básica, hospitalaria y pensiones de invalidez, vejez y muerte a los trabajadores colombianos y extranjeros vinculados a las empresas con contratos de trabajo temporal o permanente.

Es muy importante que las empresas afilien al ISS o EPS vigentes, a sus colaboradores desde el mismo momento del vínculo laboral, para darles protección. De lo contrario, si ocurre algún accidente de trabajo o enfermedad profesional grave, a un trabajador de la empresa no afiliado, ésta deberá responder por la totalidad de los gastos hasta que la recuperación sea total.

La afiliación de la empresa y de sus trabajadores al sistema de seguridad social del Estado se hace directamente ante el Instituto de Seguros Sociales, ISS, EPS, entidad pública vinculada al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Cuando el empleador afilia a su trabajador a la EPS, elegida por el trabajador, que se encarga de prestar los servicios de salud que éste requiera, el ingreso base de cotización para el sistema debe ser por lo menos de un salario mínimo legal vigente. El aporte es del 12% de dicho ingreso: al empleador le corresponde el 8% y al trabajador el 4%.

Los pasos que deben seguirse ante el ISS o EPS vigentes son los siguientes:

Obtención patronal del número patronal. El número patronal es el número único de identificación de la empresa ante el ISS o EPS vigentes; sirve para afiliar a los trabajadores nacionales y extranjeros que prestan sus servicios a patronos particulares, mediante contratos de trabajo o de aprendizaje.

11.13.1 Requisitos Para Personas Jurídicas

- Diligenciar el formulario oficial del ISS o EPS vigentes, por triplicado.
- Presentar fotocopia autenticada de la escritura pública, constitución o copia del certificado de existencia y representación legal, expedido por la

Cámara de Comercio.

- Presentar fotocopia del número de identificación tributaria, NIT.

11.13.2 Afiliación De Los Empleados De La Empresa Y/O Trabajadores

- Diligenciar el formulario de inscripción.
- Diligenciar el formulario de inscripción de trabajadores.
- Presentar fotocopia de cédula de ciudadanía, tarjeta de identidad o cédula de extranjería del empleado.

Si la propiedad de la empresa está en cabeza de una sociedad, el empresario puede afiliarse como un empleado más, indicando el cargo que desempeña.

Para la afiliación por primera vez de un empleado al ISS o EPS vigentes, el número de afiliación es el mismo de la cédula ciudadanía anteponiéndole el número 9; para los que tienen cédula de extranjería se antepone el número 8.

11.13.3 Información De Novedades

Hay que dar a conocer las modificaciones de salarios, incapacidades, licencias, modificación de beneficiarios, retiro de los colaboradores en el momento en que ocurran.

11.13.4 Datos Adicionales Importantes

- Se debe afiliar al colaborador el mismo día que empieza a trabajar.
- Aportar el porcentaje establecido por la ley.
- Pagar los aportes oportunamente y en las fechas establecidas.

11.14 REDUCCIONES EN LOS APORTES PARAFISCALES. LEY 590 DE 2000

En el marco de reglamentación de la Ley 590 de promoción de las microempresas, pequeñas y medianas empresas, el Ministerio de Desarrollo económico conformó un grupo de trabajo interinstitucional, el cual evaluó la necesidad de expedir

normas adicionales o instructivos sobre la forma de aplicar el articulado. Para el caso de los “estímulos tributarios a la creación de empresas”, consagrados en el artículo 43, se efectuó la consulta de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacional, DIAN, entidad que emitió su concepto en el sentido de que se requiera norma adicional, dado que el legislador se expresó en forma clara y detallada en el texto mismo del articulado, así:

Artículo 43. Estímulos Tributarios A La Creación De Empresas

Los aportes parafiscales destinados al SENA, ICBF y las cajas de compensación familiar, a cargo de las cajas de compensación familiar, a cargo de las microempresas, pequeñas y medianas empresas que se constituyan e instalen a partir de la promulgación de la presente ley, serán objeto de las siguientes reducciones:

- Setenta y cinco por ciento para el primer año de operación;
- Cincuenta por ciento para el segundo año de operación; y
- Veinticinco por ciento para el tercer año de operación.

PARÁGRAFO 1º. Para los efectos de este artículo, se considera constituida una microempresa, pequeña y mediana empresa en la fecha de la escritura pública de constitución, en el caso de las personas jurídicas, y en la fecha de registro en la Cámara de comercio, en el caso de las demás mipymes.

Así mismo, se entiende instalada la empresa cuando se presente memorial dirigido a la administración de impuestos y aduanas respectiva, en la cual manifieste lo siguiente:

- Intención de acogerse a los beneficios que otorga este artículo.
- Actividad económica a la que se dedica.
- Capital de la empresa.
- Lugar de ubicación de la planta física o inmueble donde se desarrollará la actividad económica.
- Domicilio principal.

PARÁGRAFO 2º. No se consideran como nuevas microempresas, pequeñas o medianas empresas, ni gozarán de los beneficios previstos en este artículo, las que se hayan constituido con anterioridad a la fecha de promulgación de la presente ley, aunque sean objeto de reforma estatutaria o de procesos de escisión o fusión con otras mipymes.

PARÁGRAFO 3º. Quienes suministren información falsa con el propósito de obtener los beneficios previstos en el presente artículo deberán pagar el valor de las reducciones de las obligaciones parafiscales obtenidas, y además una sanción correspondiente al 200% del valor de tales beneficios, sin perjuicio de las sanciones penales a que haya lugar.

Según lo anterior, todos los estímulos a la creación de empresas están plenamente vigentes, por lo que los emprendedores y las organizaciones promotoras del desarrollo de las mipymes deben impulsar su más amplia utilización, a la vez que las instituciones beneficiarias de contribuciones parafiscales para la aplicación de la ley 590 de 2000 deben dar respuesta inmediata y tomar las medidas del caso.

11.15 OTROS ASPECTOS LEGALES PARA TENER EN CUENTA

11.15.1 Contabilidad

La contabilidad es una técnica que se ocupa de registrar, clasificar y resumir las operaciones mercantiles de una empresa, con el fin de interpretar sus resultados y de que los gerentes, a través de ella, puedan orientarse sobre el curso que siguen sus negocios; esto facilita conocer la estabilidad, la solvencia y la capacidad financiera de la empresa.

11.15.2 Estructura De Un Sistema Contable

Es un sistema contable se debe llevar un registro sistemático de la actividad comercial diaria en términos económicos. En una empresa se efectúan todo tipo

de transacciones que pueden expresarse en términos monetarios y que deben registrarse en los libros de contabilidad. Una transacción se refiere a una acción terminada más que a una posible acción futura. Ciertamente, no todos los eventos comerciales se pueden medir y describir objetivamente en términos monetarios.

11.15.3 Clasificación De La Información

Un registro completo de todas las actividades comerciales implica comúnmente un gran volumen de datos, demasiado grande y diverso para que pueda ser útil para las personas encargadas de tomar decisiones. Por tanto, la información se debe clasificar en grupos o categorías, según aquellas transacciones a través de las cuales se recibe o paga dinero.

11.15.4 Resumen De La Información

Para que la información contable pueda ser utilizada por quienes toman decisiones, ésta debe ser resumida. Por ejemplo, una relación completa de las transacciones de venta de una gran empresa sería demasiado larga para cualquier persona se dedicara a leerla. Los empleados responsables de comprar mercancías necesitan la información de las ventas resumidas por producto. Los gerentes de almacén necesitan la información de ventas resumidas por departamento, mientras que la alta gerencia necesita la información de ventas resumida por almacén.

En tres pasos, registro, clasificación y resumen, constituyen los medios que se utilizan para crear la información contable. Sin embargo, el proceso contable incluye algo más que la creación de información; también involucra la comunicación de esta información a quienes estén interesados y la interpretación de la información contable para ayudar en la toma de decisiones comerciales. Un sistema contable debe proporcionarles información a los gerentes y también a varios usuarios externos que tienen interés en las actividades financieras de la empresa.

11.15.5 Libros De Contabilidad

Según la Norma general (artículo 48 del código del comercio):

Todo comerciante conformará su contabilidad, libros, registros contables, inventarios y estados financieros en general, a las disposiciones del Código de Comercio y demás normas sobre la materia. Dichas normas podrán autorizar el uso de sistemas que, como la microfilmación, faciliten la guarda de su archivo y correspondencia. Así mismo, será permitida la autorización de otros procedimientos de reconocido valor técnico-contable, con el fin de asentar sus operaciones, siempre que facilite el conocimiento y prueba de la historia clara, completa y fidedigna de los asientos individuales y el estado general de los negocios.

El registro de libros debe efectuarlo todo comerciante de sus libros ante una autoridad competente, en virtud de una obligación legal, para que la información en ellos contenida pueda servir como medio de prueba y facilitar el conocimiento de la situación de sus negocios, así como una historia clara, completa y fidedigna de la empresa. Por tanto, los libros deben diligenciarse de forma tal que garanticen su autenticidad e integridad, y es con fundamento en los libros en que se deben elaborar los estados financieros.

11.15.6 Libros Que Deben Registrarse

La ley, al fijar esta obligación, determinó que se deben registrar los libros de contabilidad, actas y de registro de accionistas, socios o asociados, pero no discriminó de manera expresa qué libros de contabilidad hay que registrar, ya que le otorgó libertad a cada administración de establecer, según sus necesidades, cómo llevar su contabilidad. Aunque ésta debe ser comprensible, brindar seguridad y llevarse en estricto orden cronológico, para que refleje la historia clara, fidedigna y completa de los asientos individuales y estado general de los negocios, es necesario entonces, de acuerdo con las necesidades de cada empresa, la utilización de los libros Diario, Mayor, Balances e inventarios.

Los comerciantes que sean personas jurídicas pueden asentar en un solo libro las actas de todos sus órganos de administración, pero debe distinguirse cada acta con el nombre del órgano y una numeración sucesiva y continua para cada uno de ellos.

Conforme con lo anterior, los libros que pueden inscribirse son los siguientes:

- Libros de actas de los órganos de administración: de asamblea de asociados, consejo de fundadores, juntas directivas o consejos de administración.
- Libros principales de contabilidad: Diario, Mayor, Balances e inventarios.
- Libro de registro de accionistas, asociados o socios.

Los libros auxiliares, que son los necesarios para el completo entendimiento de los libros principales, no requieren registrarse, por expresa disposición legal.

Los libros deben registrarse en la Cámara de comercio con jurisdicción en el lugar donde la empresa va a tener su domicilio principal.

En caso de que sean libros de establecimientos de comercio, éstos se deben registrar en el lugar donde funcione el establecimiento a nombre del comerciante e identificándolo con el nombre del negocio.

Para registrar los libros, debe presentarse una solicitud que contenga la siguiente información:

- Fecha de solicitud
- Nombre completo de la persona natural o persona jurídica a la que pertenezcan los libros y el número de matrícula o registro ante la Cámara. Si el libro es de un establecimiento de comercio, ya sea en sociedad de hecho o en copropiedad, se debe indicar el nombre completo tanto del propietario o propietarios, como del establecimiento de comercio.
- Nombre o destinación de los libros que solicita inscribir.
- Cantidad de hojas útiles de cada libro y en qué numeración comienza y en cual termina.

- Código, si el libro es de hojas continuas, removibles o series continuas de tarjetas; en caso contrario no necesita código. Este código debe constar en cada una de las hojas, junto con la numeración consecutiva. El código es un distintivo máximo de cinco caracteres, conformado por letras y/o números, escogido libremente por el comerciante, pero con la única salvedad de que no puede utilizarse como código la misma destinación del libro; por ejemplo 123, AB12, 12CD, ABCD.

La solicitud deberá ser firmada por el comerciante, si es sociedad, por el representante legal de la misma, sus suplentes o apoderados que ya figuren inscritos en la Cámara de Comercio.

En el evento de tratarse de una entidad vigilada por la Superintendencia de Valores o Bancaria se deberá anexar certificado reciente de representación legal de la respectiva superintendencia.

El libro debe acompañarse a la solicitud y debe presentarse con los siguientes requisitos:

- Venir totalmente en blanco, por cuanto debe registrarse previamente a su diligenciamiento.
- Numerado de forma continua y sucesiva.
- Codificado, si es el caso.
- Rotulado, con el nombre del propietario, destino del libro y teléfono.

Al inscribirse los libros se les cobrarán los derechos de inscripción, los cuales anualmente son reajustados de acuerdo con las tarifas fijadas por el gobierno.

Cuando reclame los libros de contabilidad tenga en cuenta:

- Que se encuentren totalmente rubricados y que el sello registrado contenga los datos correctos del propietario, destino y número de hojas, como quiera que por su

seguridad la Cámara de Comercio no modifica ni adiciona los registros después de retirados los libros de las oficinas.

- Por su seguridad, en caso de extravío del recibo, debe presentarse carta firmada por quien solicitó el registro, informando esta situación y requiriendo la entrega.

11.15.7 Terminación Del Libro

Cuando se ha terminado un libro o le quedan pocas hojas, para el registro del nuevo libro se deben cumplir los mismos requisitos anteriormente señalados, pero adicionalmente se debe acreditar que al libro anterior le quedan pocas hojas, ya sea presentando el mismo libro completo o a través de un certificado del revisor fiscal, si existe el cargo, o en su defecto de un contador público. Igualmente aplica cuando el libro debe ser sustituido por causas ajenas al ente económico, caso en el cual dejará constancia el revisor fiscal o el contador. Sólo pueden registrarse libros nuevamente, cuando le falten pocas hojas, porque el libro deba ser sustituido por causa ajena al ente económico o por pérdida.

11.15.8 Pérdida Y Reconstrucción De Libros

En el evento de pérdida o extravío de los libros, es necesario cumplir los requisitos normales de registro de libros, pero adicionalmente debe adjuntarse copia auténtica de la denuncia correspondiente ante las autoridades competentes. La denuncia debe contener como mínimo el nombre de la sociedad, destino del libro y número de registro efectuado en Cámara de Comercio, el cual podrá averiguarse previamente en cualquiera de nuestras sedes. La información contenida en los libros deberá reconstruirse si es posible, dentro de los seis meses siguientes a su pérdida o extravío, tomando como base los comprobantes de contabilidad, declaraciones, estados financieros certificados, archivos, información de terceros y demás documentos que se consideren pertinentes.

11.16 CERTIFICACIÓN DE REGISTRO DE MARCAS, LEMAS DEPÓSITO DE NOMBRE O ENSEÑA COMERCIAL

Es un documento mediante el cual se certifica cualquier evento relacionado con una marca, lema comercial, nombre o enseña. El interesado puede conocer datos como: nombre de solicitante, número de solicitudes, título, etcétera. Para el efecto se considera:

- Marca: cualquier signo que sea apto para distinguir productos o servicios en el mercado.
- Lema comercial: palabra, frase o leyenda utilizada como complemento de una marca.
- Depósito de nombre o enseña comercial: es una inscripción que el comerciante o empresario hace en el Registro de la Propiedad Industrial.

Mediante las mencionadas certificaciones, el empresario puede conocer si existe alguna persona con un derecho de propiedad industrial adquirido en el país y datos sobre el particular o el estado en que se encuentra una solicitud presentada a la Superintendencia de Industria y Comercio, en relación con un signo distintivo. El empresario solicita por escrito la certificación dando los datos exactos sobre el signo distintivo que quiere conocer. La entidad informa lo encontrado en su base de datos mediante la expedición de un certificado. El usuario debe pagar la tasa correspondiente establecida cada año, la cual debe radicarse junto con el documento de solicitud.

11.16.1 Requisitos Y Documentos Necesarios Para El Trámite

Presentar la solicitud que debe contener:

- Una carta mencionando la marca, el lema y su clase o, en su defecto, los productos o servicios que desea amparar, o el nombre sobre el cual se quiere obtener información.

- Una vez diligenciada, preferiblemente se debe sacar una fotocopia para que después de presentado oficialmente ante la Superintendencia de Industria y Comercio quede radicada y el solicitante conserve una copia.
- Comprobante de pago de la tasa única, según la tarifa vigente para el trámite.
- El recibo de consignación es remplazado en la Superintendencia de Industria y Comercio por un recibo oficial que debe ir anexo a la solicitud.

11.16.2 Otros Datos Sobre El Trámite

- Dependencia que coordina la tramitación: Secretaría General
- Área que resuelve definitivamente el trámite: Secretaría adhoc para Propiedad Industrial.
- Tiempo aproximado para resolver el trámite: 15 días.
- Número aproximado de trámites gestionados anualmente: 10.000
- Costo del trámite: de acuerdo con las tarifas vigentes.

11.16.3 Deposito De Nombre O Enseña Comercial

El depósito de nombre o enseña comercial es una inscripción que el comerciante o empresario hace en el Registro Público de la Propiedad Industrial, administrado por la Superintendencia de Industria y Comercio, y mediante el cual se constituye una presunción legal acerca de la fecha desde la cual se entiende que empezó a usar el nombre, que para el efecto es la fecha de presentación de la solicitud, y los terceros conocen tal uso desde la fecha de publicación.

El derecho sobre el nombre y la enseña comercial no se adquiere por su depósito, sino mediante el primer uso y termina cuando cese el uso del nombre o cesen las actividades de la empresa del establecimiento que lo usa.

El depósito de nombre comercial tiene carácter declarativo. La fecha a partir de la cual se inicia el uso del nombre y la fecha desde la cual ese uso es conocido por terceros, queda a salvo según la disposición que contempla que el derecho a su uso exclusivo se adquiere en los términos del artículo 191 de la Decisión 486, es

decir, por el primer uso en el comercio y termina cuando cesa el uso del nombre o cesan las actividades del establecimiento que lo usa.

Un nombre comercial es cualquier signo que identifique a una actividad económica, a una empresa o a un establecimiento mercantil. Una enseña comercial es el signo distintivo que adopta un comerciante para identificar su establecimiento de comercio.

No se pueden ser utilizados como nombre o enseña comercial, según el artículo 194 de la Decisión 486, los siguientes:

- Cuando consista total o parcialmente en un signo contrario a la mora o al orden público.
- Cuando su uso sea susceptible de causar confusión en los medios comerciales o en el público sobre la identidad, la naturaleza, las actividades, el giro comercial o cualquier otro aspecto de la empresa, o establecimiento designado con ese nombre.
- Cuando su uso sea susceptible de causar confusión en los medios comerciales o en el público sobre la procedencia empresarial o establecimiento designado con ese nombre.
- Cuando exista una solicitud o registro de nombre comercial anterior.

11.16.4 Proceso Del Trámite

El trámite se inicia cuando el solicitante (persona natural o jurídica o su apoderado) radica en la Superintendencia de Industria y Comercio la documentación necesaria. Una vez llegan los documentos al área encargada, se procede a revisar que estén completos; de lo contrario se envía requerimiento al solicitante para que subsane la irregularidad. Cuando los documentos se encuentran completos se procede a ordenar el depósito del nombre o enseña comercial solicitado, mediante resolución debidamente motivada, expedida por el jefe de la División de Signos Distintivos; en caso de no completarse la

documentación, se ordena el archivo de la solicitud mediante la resolución expedida por el jefe de la División de Signos Distintivos, contra la cual proceden los recursos de la vía gubernativa.

11.16.5 Requisitos Y Documentos Necesarios Para El Trámite

- Presentación de la solicitud mediante el diligenciamiento del correspondiente formulario, el cual se obtiene de manera gratuita en los servicios de atención al usuario. Una vez diligenciado, preferiblemente, se debe sacar una fotocopia para que después de presentado oficialmente ante la Superintendencia de Industria y Comercio se radique y el solicitante se quede con una copia.

La solicitud debe contener la siguiente información:

- Nombres, apellidos completos y domicilio del solicitante y su apoderado, cuando se actúe por intermedio de éste.
- Completa y clara descripción del nombre o de la enseña comercial que va a depositarse.
- La actividad que desarrolla el empresario o que se lleva a cabo en el establecimiento de comercio, según el caso, señalando las clases a que pertenecen conforme con la Clasificación Internacional de Niza, atendiendo los productos o servicios que son comercializados o prestados por el empresario o en el establecimiento.
- Comprobante de pago de la tasa única, según la tarifa vigente para el trámite. El recibo de consignación será reemplazado en la Superintendencia de Industria y Comercio por un recibo oficial que debe ir anexo a la solicitud.
- Poder a un abogado, si ha decidido actuar por intermedio de éste. El poder es una autorización escrita que requiere presentación personal, directamente ante la Superintendencia de Industria y Comercio o ante una notaría. Éste puede ser especial o general especificando los datos del nombre o enseña comercial y las actividades
- Documentos atinentes a persona jurídica, si es el caso.

- Cuando se trate de una enseña comercial o nombre comercial mixto, anexar el arte final en dos ejemplares en un tamaño 12 cm. X 12cm. (nítidos), preferiblemente en color.
- Legajar la documentación en una carpeta color rosado, tamaño oficio, con su respectivo gancho y marcada con los siguientes datos como mínimo: nombre y domicilio del solicitante, enseña comercial o depósito de nombre, clase de producto o servicio según la Clasificación Internacional Niza y el nombre y domicilio del representante legal o apoderado. La carpeta de color rosado puede adquirirse de manera gratuita en las oficinas de la entidad.

11.17 MANUAL DE PROVEEDORES ALMACENES DE CADENA

Para ser proveedor de almacenes de cadena se establecerán los requisitos que los almacenes exigirán para la codificación de proveedores y productos. Los almacenes se abstendrán de exigir requisitos adicionales a los previstos, salvo que como consecuencia de la dinámica de las relaciones comerciales, del desarrollo del Nuevo Comercio, o de nuevas disposiciones legales, surjan requerimientos adicionales que conlleven beneficios para la cadena de abastecimiento, el manejo eficiente de inventarios, la logística y/o los consumidores. En todo caso los requisitos nuevos serán informados antes de su aplicación.

11.17.1 Requisitos Del Proveedor

11.17.1.1 Generales

- Ser persona natural o jurídica que tenga la condición de comerciante, de conformidad con la legislación vigente.
- Carta de presentación con los respectivos datos generales del proveedor, entre los cuales se encuentran el Nit, la Razón Social, el tipo de proveedor, la cobertura, dirección, ciudad, teléfono, fax, Apartado Aéreo, E-Mail,

representante legal, representante de ventas así como todos los datos financieros, datos logísticos, de mercadeo y condiciones comerciales propuestas para el negocio, así como presupuesto de ventas para los respectivos productos para seis (6) meses.

- Matrícula y/o registro mercantil y certificado de existencia y representación legal expedido por la Cámara de Comercio respectiva, con no más de tres meses de antigüedad.
- Registro Único Tributario – RUT o documento que haga sus veces
- Acreditar el régimen de IVA al cual pertenece de conformidad con las normas tributarias vigentes (Común o simplificado)
- Información razonable que le permita a la cadena de almacenes verificar la moralidad comercial y la capacidad e idoneidad financiera, comercial, operativa, de producción y suministro.

11.17.1.2 Internos

Estar vinculado a los sistemas tecnológicos de información que se emplean por la cadena, en los eventos en que su registro o inscripción sea requerido. Para el caso de algunos almacenes los sistemas tecnológicos que se requieren actualmente son:

- Estar vinculado al sistema EDI
- Código de productor en el IAC
- Código EAN o su equivalente
- Identificación de la mercancía con código de barras, tanto en la unidad de venta o consumo, como en la de empaque.

11.17.1.3 Requisitos Del Producto

Para la codificación de productos se verificará el cumplimiento de los siguientes requisitos, los cuales deben observarse estrictamente por parte del proveedor

durante toda la vigencia del Acuerdo Comercial en caso de que haya lugar a su celebración:

11.17.1.4 En relación con su comercialización.

- Que su comercialización ofrezca el nivel mínimo de rentabilidad determinado por la cadena para la respectiva categoría.
- Que pertenezca al portafolio de productos que la compañía tiene definido dentro de su surtido. O en su defecto, que la compañía este buscando ampliar su portafolio de categorías y el producto ofrecido se enmarque dentro de tales expectativas.
- Que exista disponibilidad de espacio en las góndolas y/o demás modalidades de exhibición de los almacenes. En caso de no existir espacio disponible, se evaluará en su conjunto la propuesta del proveedor, y si se considera que le da valor agregado al surtido, presenta buen nivel de rentabilidad y responde a las necesidades de los consumidores, el producto se codificará. Para efectos de la selección del producto a retirar, la cadena empleará fundamentalmente los siguientes parámetros: rotación, rentabilidad, participación de mercado, oferta completa, plazo de pago, estacionalidad e innovación. El peso relativo de cada uno de esos parámetros será informado al proveedor cuyo producto será retirado.
- Que sus condiciones de comercialización sean competitivas en el mercado, con respecto a productos de su misma categoría que posean similares características de calidad.
- Que cumpla con los estándares de calidad para el tipo de producto, ofreciendo al cliente como mínimo las garantías establecidas por la ley.
- Que se acredite una estructura de producción sólida y/o importación que le permita cumplir con los niveles mínimos de entrega del producto.
- En los casos en que el producto lo requiera, se deberá anexar un análisis microbiológico y físico - químico del producto que se pretende codificar.

11.17.1.5 En relación con exigencias legales

El producto debe cumplir la totalidad de obligaciones legales vigentes que sean exigibles para la producción y comercialización del mismo, y en especial se verificarán las siguientes:

- Cumplir con las condiciones higiénico-sanitarias establecidas en la legislación vigente, incluyendo Registro Sanitario (cuando la mercancía lo amerite) por cada producto, caso en el cual deberá encontrarse vigente durante toda la relación de suministro.
- Cumplir con las normas y medidas del Sistema Internacional de Unidades (cuando corresponda), y establecer dentro de las negociaciones las acciones que sean necesarias para el cumplimiento de las obligaciones sobre Precio por Unidad de Medida –PUM- que sean exigibles en la comercialización del producto.
- Cumplir con las exigencias legales sobre contenido neto y rotulado; debiendo indicarse en éste cuando menos la siguiente información: nombre del producto, ingredientes, contenido neto y masa escurrida conforme al sistema internacional de unidades, nombre del fabricante y dirección, país de origen, identificación del lote, marcado de fecha e instrucciones para conservación, instrucciones para uso, número registro sanitario, menciones obligatorias para productos nocivos para la salud y fecha de vencimiento si hubiere lugar a ello. En todo caso, deberá observarse estrictamente lo establecido en materia de información en rotulado en las normas o reglamentos obligatorios vigentes.
- Cumplir con las condiciones legales relativas a seguridad de la vida e integridad personal, calidad e idoneidad de los productos, incluyendo las disposiciones concretas establecidas en estas materias por las autoridades competentes. En todo caso, los proveedores deberán responder por la garantía mínima presunta establecida en la ley, así como con la garantía de repuestos y servicio postventa para los productos que dispongan las

normas legales. En caso de que el proveedor ofrezca garantías adicionales a la mínima legal, deberá cumplir estrictamente con lo anunciado.

- Cumplir con los requisitos legales sobre embalaje y empaque de los productos.
- Contar con Certificado de conformidad con reglamento técnico y/o norma técnica oficial obligatoria (Si hubiere lugar).
- Aportar copia de la Declaración de Importación para mercancías importadas. Adicionalmente, aportar la relación de seriales y demás requisitos exigidos por las autoridades (particularmente, Superintendencia de Industria y Comercio y DIAN)
- Cumplir con normas especiales sobre leyendas e información al consumidor como en el caso de tabaco y licores.
- Contar con todas las estampillas y sellos necesarios para su comercialización como en el caso de productos sometidos a impuesto de rentas departamentales.

11.17.1.6 En relación con exigencias internas

- Identificación de la mercancía con un solo código de barras por EAN o su equivalente, tanto en la unidad de venta o consumo, como en la de empaque.
- Propender por la elaboración de un plan que contenga la estrategia para el lanzamiento del producto y su posicionamiento en la correspondiente cadena.
- Contar con una adecuada presentación para ser exhibido en la góndola.
- Contar con TAG de seguridad si es requerido por la cadena.
- Cumplir con las condiciones de empaque y subempaque acordadas con la cadena.
- Que cumpla con las condiciones necesarias para que su manipulación pueda realizarse según los parámetros de manejo logístico definidos por la cadena.

Los requisitos para la codificación serán aplicables de manera general a todos los productores y productos. En casos excepcionales que atiendan la proveeduría social o la naturaleza del producto, la cadena podrá variar y/o abstenerse de exigir algunos requisitos señalados para su codificación, pero el producto deberá cumplir con el lleno de los requisitos para su exhibición en góndola.

11.17.1.7 Procedimiento Para Llevar A Cabo La Codificación:

La persona natural o jurídica que desee comercializar sus productos a través de la cadena, deberá dirigirse al Administrador de Negocio respectivo y solicitarle una cita con el fin de presentar su propuesta comercial.

Cada mes se reúne el denominado Comité de Incorporación el cual se encuentra integrado por el Director de Negocio, el Subdirector de Negocio y el Administrador de Negocio respectivo, con el fin de evaluar las propuestas presentadas según los parámetros objetivos dispuestos anteriormente. Finalmente será este comité quien decida sobre la codificación.

Es responsabilidad del Administrador de Negocio respectivo, comunicarse con el proveedor proponente para informarle la decisión del comité, y las razones que fundamentaron dicha decisión. En caso de que el producto no fuera aceptado y el proponente no quede satisfecho con las razones de esta decisión, podrá dirigirse al Subdirector respectivo y plantear nuevas alternativas, cuya aprobación igualmente estará sujeta a la aprobación del Comité de Incorporación.

El Administrador de Negocio, de acuerdo con las definiciones dadas por la Gerencia Logística del almacén, negociará con el proveedor los empaques, subempaques, frecuencias, métodos de compra, tiempos y sitios de entrega para los productos nuevos, de manera que faciliten el manejo del inventario, las actividades de resurtido, favorezcan la rotación de la mercancía en el punto de venta y en general satisfagan las expectativas de los clientes.

12. ESTUDIO ECONÓMICO¹⁸

12.1 COSTOS DE PRODUCCIÓN

La comercializadora de ganado bovino con distribución de carne en canal, esta planeada, para que distribuya 16.2 toneladas de Carne en Canal semanalmente; lo que equivale a 842,4 Toneladas Anuales. Aprovechando la capacidad del parque automotor en un 92.31%. Tal y como se muestra en la siguiente tabla.

12.1.1 Aprovechamiento De La Capacidad Instalada A Través De Los Años

TABLA 16. APROVECHAMIENTO DE LA PLANTA

PERIODO ANUAL	COMERCIALIZACIÓN ANUAL DE GANADO EN PIE (TON)	COMERCIALIZACIÓN DE CARNE EN CANAL (TON)	APROVECHAMIENTO DEL PARQUE AUTOMOTOR
1	1.685	842,4	92,31%
2	1.685	842,4	92,31%
3	1.685	842,4	92,31%
4	1.685	842,4	92,31%
5	1.685	842,4	92,31%

FUENTE: INVESTIGADORES

Esto lleva al siguiente aspecto.

¹⁸ Ibid., p159-209.

12.1.2 Presupuesto De Costos De Producción Materia Prima

El costo de producción esta conformado por todas aquellas partidas que intervienen directamente en producción. A continuación se muestra cada una de ellas:

TABLA 17. COSTOS DE MATERIA PRIMA

MATERIA PRIMA	CONSUMO SEMANAL EN 6 LOTES (KG)	COSTO \$/KG	CONSUMO ANUAL (KG)	COSTO TOTAL ANUAL
Ganado en Pie	32.400	3.060	1.684.800	5.155.488.000
			Total	5.155.488.000

FUENTE: INVESTIGADORES

Nota: se tomo como base de cálculo, la cantidad total del producto que se pretende vender, y el balance de materia prima. Se ha determinado, evitar la especulación de precios, como incentivo que le brinde estabilidad a los ganaderos y sobre todo a los pequeños productores, por lo cual, se pretende adquirir la materia prima desde los mismos corrales de los proveedores, sobre un 90% del precio del Ganado en Pie, comercializado en los corrales de el Frigorífico Guadalupe. Precio que puede ser consultado por el público en general, por Internet o en la Dirección Comercial del Frigorífico. Se considera un año laboral de 52 semanas.

TABLA 18. RELACION DE COSTOS BENEFICIO Y ALMACENAMIENTO DE VACUNOS

CONCEPTO	NUMERO DE SEMOVIENTES A SACRIFICAR	VALOR UNITARIO \$	COSTO TOTAL ANUAL \$
Beneficio de Ganado Vacuno	3.744	70.800	265.075.200
almacenamiento en Cámara de Refrigeración	3.744	7.905	29.596.320
		Total	294.671.520

FUENTE: INVESTIGADORES

Tal y como se ha estipulado en el Estudio Técnico, estos servicios se maquilan del Frigorífico Guadalupe, en promedio, se estima que el numero de semovientes que se deben sacrificar es de aproximadamente unos 3.744. Como parte de este servicio de Beneficio de ganado vacuno, también se realizara la pasteurización local de canales, la cual brinda una mayor vida útil e inocuidad al producto. Se estima, que el producto, por lo regular, deberá almacenarse alrededor de 24 Horas, y es conocido por los investigadores, que el Frigorífico maneja dos tipos de precios que varían según sea el día \$2.592 + IVA o la noche \$4.223 + IVA este precios es por canal. Un canal equivale en promedio a 240 Kilos. Por lo que se calculo el costo ilustrado en la tabla anterior.

TABLA 19. COSTOS DE MANO DE OBRA DIRECTA

PLAZA	NUMERO DE PLAZAS	TURNOS/DIA	SUELDO MENSUAL/PLAZA	SUELDO ANUAL/PLAZAS
Conductor Camión 17.210	2	1	1.200.000	28.800.000
Asistente Camión 17.210	2	1	800.000	19.200.000
			Subtotal	48.000.000

FUENTE: INVESTIGADORES

A este total anual hay que agregar un 50% de prestaciones que incluye:

TABLA 19.1 Costo De Mano De Obra Directa (Obligaciones Laborales)

CONCEPTO	%	TOTAL ANUAL
SALARIO	100%	48.000.000
CESANTIAS	8,33%	3.998.400
PRIMAS	8,33%	3.998.400
VACACIONES	4,17%	2.001.600
INT/CESANTIAS	1%	480.000
APORTES S.S.	18%	8.640.000
ARP	1,045%	501.600
APORTES PARA FISCALES	9%	4.320.000
TOTAL	150%	71.940.000

FUENTE: INVESTIGADORES

Se considera como mano de obra directa a los conductores de los Camiones y sus respectivos ayudantes, puesto que de esta actividad depende directamente el ejercicio mismo de la comercialización, para ser transformados los lotes de ganado en pie a los canales de carne.

TABLA 20. COSTO DE MANO DE OBRA INDIRECTA

PLAZA	NUMERO DE PLAZAS	TURNOS/ DIA	SUELDO MENSUAL/PLAZA \$	SUELDO ANUAL/PLAZAS
Gerente de Compras	1	1	2.200.000	26.400.000
			+30% gastos de representación	7.920.000
			subtotal	34.320.000

FUENTE: INVESTIGADORES

A este total anual hay que agregar un 50% de prestaciones que incluye:

TABLA 21. COSTO DE MANO DE OBRA INDIRECTA (OBLIGACIONES LABORALES)

CONCEPTO	%	TOTAL ANUAL \$
SALARIO	100%	26.400.000
CESANTIAS	8,33%	2.199.120
PRIMAS	8,33%	2.199.120
VACACIONES	4,17%	1.100.880
INT/CESANTIAS	1%	264.000
APORTES S.S.	18%	4.752.000
ARP	1,045%	275.880
APORTES PARA FISCALES	9%	2.376.000
		-
Subtotal	150%	39.567.000
Gastos de representación		7.920.000
Total		47.487.000

FUENTE INVESTIGADORES

TABLA 22. OTROS MATERIALES

CONCEPTO	CONSUMO SEMESTRAL	CONSUMO ANUAL	COSTO UNITARIO \$	COSTO TOTAL ANUAL \$
Uniforme	12 pzas	24	25.000	600.000
Cascos	6pzas	12	15.000	180.000
Botas industriales	12 pzas	24	17.000	408.000
Arnés	6 pzas	12	8.000	96.000
Cubre bocas	8 pzas	16	7.200	115.200
			Total Anual.	1.399.200

FUENTE: INVESTIGADORES

Las leyes impositivas vigentes, consideran a la depreciación como un cargo deducible de impuestos. Para efectos de simplicidad, se atribuye todo el cargo de depreciación a producción. El dato aparece en la tabla 18, por tanto, este cargo ya

no aparecerá en la determinación del costo de administración y de ventas. Este asciende a \$ 34.321.510

El Ultimo concepto que demanda costos de Producción es: el Costo de mantenimiento de los vehículos de carga (el 2% del valor de adquisición de los Camiones Volkswagen 17.210), el combustible que consumen (Diesel), el costo por concepto de peajes, los Viáticos de los conductores y asistentes; y el valor de parqueadero del Vehiculo cuando este inactivo. Su Costo Anual es el Siguiente:

TABLA 23. OTROS CONCEPTOS COSTOS DE PRODUCCION

CONCEPTO	COSTOS ANUALES
Mantenimiento del Vehiculo	5.985.960
Combustible	78.000.000
Peajes	39.000.000
viáticos	10.400.000
Parqueadero	1.800.000
TOTAL	135.185.960

FUENTE: INVESTIGADORES

12.1.3 Presupuesto De Costos De Producción

Resumiendo en una sola tabla todos los datos obtenidos, se tiene el siguiente costo de producción:

TABLA 24. PRESUPUESTO COSTO DE PRODUCCION

CONCEPTO	COSTO TOTAL ANUAL \$
Materia Prima	5.155.488.000
Costo de Beneficio de Ganado Vacuno y almacenamiento de canales	294.671.520
Costos de Mano de Obra Directa	71.940.000
Costos de Mano de obra Indirecta	47.487.000
Otros Materiales	1.399.200
Otros Conceptos atribuibles a los costos de producción	135.185.960
depreciación	34.321.510
Total	5.740.493.190

FUENTE: INVESTIGADORES**12.1.4 Presupuesto De Gastos De Administración**

De acuerdo con la estructura orgánica de la empresa, esta contara con un gerente general quien a su vez asumirá la gerencia de ventas, y un auxiliar de contabilidad. El sueldo del personal administrativo es el siguiente:

TABLA 25. COSTO DE MANO DE OBRA INDIRECTA

PLAZA	NUMERO DE PLAZAS	TURNOS/DIA	SUELDO MENSUAL/ PLAZA \$	SUELDO ANUAL/PLAZAS \$
Gerente de Administrativo y de Ventas.	1	1	2.200.000	26.400.000
Auxiliar Contable	1	1	750.000	9.000.000
			Total	35.400.000

FUENTE: INVESTIGADORES

A este total anual hay que agregar un 50% de prestaciones que incluye:

TABLA 26. COSTO DE MANO INDIRECTA (OBLIGACIONES LABORALES)

CONCEPTO	%	TOTAL ANUAL \$
SALARIO	100%	35.400.000
CESANTIAS	8,33%	2.948.820
PRIMAS	8,33%	2.948.820
VACACIONES	4,17%	1.476.180
INT/CESANTIAS	1%	354.000
APORTES S.S.	18%	6.372.000
ARP	1%	369.930
APORTES PARA FISCALES	9%	3.186.000
TOTAL	150%	53.055.750

FUENTE: INVESTIGADORES

Además, la Administración tiene otros egresos como los gastos de oficina, los cuales incluyen el arriendo del espacio físico, el consumo de luz y administración, papelería, lápices, plumas, facturas, café, teléfono, mensajería y otros; esto asciende a un total de \$5.260.000 en el año. El costo anual de Administración Ascende a:

TABLA 27. GASTOS DE ADMINISTRACION

CONCEPTO	COSTOS
Sueldos de Personal	53.055.750
Gastos de Oficina	5.260.000
TOTAL	58.315.750

FUENTE: INVESTIGADORES

12.1.5 Presupuesto De Gastos De Ventas

De acuerdo con la estructura orgánica de la empresa, y con lo que ya se ha estipulado a lo largo de la investigación, la Gerencia de ventas estará asumida por

el Gerente General, debido, a que las estipulaciones propias del proyecto, no dan pie para manejar una fuerza de ventas, pero por otro lado, si se hace necesario, la existencia de un conductor y un auxiliar o asistente, los cuales se consideran suficientes para el nivel de ventas que tendrá la empresa. El sueldo de este personal será el siguiente:

TABLA 28. GASTO DE VENTAS

PLAZA	NUMERO DE PLAZAS	TURNOS/	SUELDO MENSUAL/PLAZA	SUELDO ANUAL/PLAZAS
		DIA		
Conductor NHR 2007 (TURBO CAMION)	1	1	700.000	8.400.000
Asistente NHR 2007 (TURBO CAMION)	1	1	700.000	8.400.000
			Total	16.800.000

FUENTE: INVESTIGADORES

A este total anual hay que agregar un 50% de prestaciones que incluye:

TABLA 29. GASTO DE VENTAS (OBLIGACIONES LABORALES)

CONCEPTO	%	TOTAL ANUAL
SALARIO	100%	16.800.000
CESANTIAS	8,33%	1.399.440
PRIMAS	8,33%	1.399.440
VACACIONES	4,17%	700.560
INT/CESANTIAS	1%	168.000
APORTES S.S.	18%	3.024.000
ARP	1%	175.560
APORTES PARA FISCALES	9%	1.512.000
TOTAL	150%	25.179.000

FUENTE: INVESTIGADORES

Otros conceptos que demandan Gastos para la Gerencia de Ventas son: el gasto de mantenimiento del vehiculo (el 2% del valor de adquisición), el combustible que consume, y el valor de parqueadero del Vehiculo cuando este inactivo. Su Costo Anual es el Siguiente:

TABLA 30. OTROS CONCEPTOS ATRIBUIBLES

CONCEPTO	COSTOS
Mantenimiento del Vehiculo	1.071.200
Combustible	2.600.000
Parqueadero	1.200.000
TOTAL	4.871.200

FUENTE: INVESTIGADORES

El costo anual de Ventas Asciende a:

TABLA 31. GASTOS DE VENTAS

CONCEPTO	COSTOS
Sueldos de Personal	25.179.000
Otros Conceptos atribuibles a los Gastos de Ventas	4.871.200
TOTAL	30.050.200

FUENTE: INVESTIGADORES

12.1.6 Costo Total De Operación De La Empresa

En la siguiente tabla, se muestra el costo total que tendría la producción anual de 842,4 toneladas de carne en canal. Hay que tener presente que todas estas cifras se determinaron en el periodo cero, es decir, antes de realizar la inversión:

TABLA 32. COSTO TOTAL DE LA OPERACIÓN

CONCEPTO	COSTO	PORCENTAJE
Costos de Producción.	5.740.493.190	98,48%
Costos de administración	58.315.750	1,00%
Costo de Ventas	30.050.200	0,52%
Total	5.828.859.140	

FUENTE: INVESTIGADORES**12.1.7 Inversión Inicial En Activo Fijo**

La inversión en activos se puede diferenciar claramente, según su tipo. En este apartado se define la inversión monetaria solo en los activos fijos, que corresponden a todos los necesarios para operar la empresa desde los puntos de vista de producción, administración y ventas.

TABLA 33. ACTIVO FIJO DE LA OPERACIÓN

UND.	EQUIPO	PRECIO UNITARIO \$	COSTO \$
2	Camión Volkswagen 17.210	149.649.000	299.298.000
		Total	299.298.000

FUENTE: INVESTIGADORES

TABLA 34. ACTIVO FIJO DE OFINAS Y VENTAS

UNIDADES	EQUIPO	PRECIO	COSTO
		UNITARIO \$	TOTAL\$
1	Turbo Camión Chevrolet NHR 2007	53.560.000	53.560.000
1	Carreta manual	75.000	75.000
10	Cajones o canastillas	15.000	150.000
2	Computador	1.500.000	3.000.000
2	Mueble para oficina	1.000.000	2.000.000
		Total	56.285.000

FUENTE: INVESTIGADORES**TABLA 35. INVERSION TOTAL EN ACTIVO FIJO**

CONCEPTO	COSTO	\$
Activo Fijo de Producción.	299.298.000	
Activo Fijo de Oficinas y Ventas.	56.285.000	
TOTAL	355.583.000	

FUENTE: INVESTIGADORES**12.1.8 Depreciación**

La depreciación es un reconocimiento racional y sistemático del costo de los bienes, distribuido durante su vida útil estimada, con el fin de obtener los recursos necesarios para la reposición de los bienes, de manera que se conserve la capacidad operativa o productiva de la empresa. Su distribución debe hacerse empleando los criterios de tiempo y productividad, mediante uno de los siguientes métodos: línea recta, suma de los dígitos de los años, saldos decrecientes, número de unidades producidas o número de horas de funcionamiento, o cualquier otro de reconocido valor técnico, que debe revelarse en las notas a los estados contables. Para el ejercicio mismo de la investigación, se decidió optar por

el método de la línea recta. Concediendo un valor de Salvamento a los vehículos del 5% del valor de Adquisición.

TABLA 36. DEPRECIACION ACTIVOS FIJOS

CONCEPTO	VALOR	VIDA ÚTIL	1	2	3	4	5	VALOR DE SALVAMENTO
Vehículos	352.858.000	10	33.521.510	33.521.510	33.521.510	33.521.510	33.521.510	17.642.900
Computadores	3.000.000	5	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	0
Muebles y equipo de oficina	2.000.000	10	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	0
Total			34.321.510	34.321.510	34.321.510	34.321.510	34.321.510	17.642.900

FUENTE: INVESTIGADORES

En la practica, la mayoría de las plantas o fabricas, en estudio estarán en funcionamiento no 5 ni 10 años, sino tal vez 20 o mas, pero para efectos de evaluación, el tiempo debe cortarse en algún momento.

A lo largo de todo el estudio se ha considerado un periodo de planeación de cinco años. Al término de este se hace un corte artificial, del tiempo con fines de evaluación. Desde este punto de vista, ya no se consideran mas ingresos; la planta deja de operar y vende todos sus activos esta consideración teórica es útil, pues al suponer que se venden todos sus activos, esto produce un flujo de efectivo extra en el ultimo año, lo que hace aumentar la TIR o el VPN y hace mas atractivo el proyecto.

TABLA 37. DEPRECIACION DEL ACTIVO FIJO Y CALCULO DEL VALOR DE SALVAMENTO PARA LA EVALUACION ECONOMICA

CONCEPTO	VALOR	VIDA UTIL						VALOR DE SALVAMENTO
			1	2	3	4	5	0
vehículos	352.858.000	10	33.521.510	33.521.510	33.521.510	33.521.510	33.521.510	185.250.450
computadores	3.000.000	5	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	-
muebles y equipo de oficina	2.000.000	10	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	1.000.000
total			34.321.510	34.321.510	34.321.510	34.321.510	34.321.510	186.250.450

FUENTE: INVESTIGADORES

Por otro lado, no hacer esta suposición, implicaría cortar la vida del proyecto y dejar la planta abandonada con todos sus activos.

12.1.9 Determinación De La TMAR De La Empresa Y La Inflación Considerada

La TMAR (Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento) sin inflación, es la tasa de ganancia anual que solicita ganar el inversionista para llevar a cabo la instalación y operación de la empresa. Como no se considera inflación, la TMAR es la tasa de crecimiento real de la empresa por encima de la inflación. Esta tasa es conocida también como premio al riesgo. De forma que en su valor debe reflejar el riesgo que corre el inversionista de no obtener las ganancias pronosticadas y que eventualmente valla a bancarrota. Por lo cual se ha determinado que debe ser del 15%

12.1.10 Determinación Del Capital De Trabajo

El capital de trabajo, es la inversión adicional liquida que debe aportarse para que la empresa empiece a laborar el producto. Contablemente se define como Activo Circulante menos Pasivo Circulante. A su vez, el activo circulante se conforma por

los rubros Valores e Inversiones, inventarios, y cuentas por cobrar. Por su lado, el pasivo Circulante se conforma de los rubros Sueldos y Salarios, proveedores, Impuestos e intereses.

12.1.11 Valores E Inversiones

Es el dinero invertido a muy corto plazo en una institución bancaria o bursátil, con el fin de tener efectivo disponible para apoyar básicamente las actividades de venta del producto. Dado que la nueva empresa pretende otorgar un crédito del 25% en sus ventas de un plazo no mayor de 15 días corrientes o calendario, y contando que estos ascienden (ver tabla 13) a \$30.050.200 anuales, el equivalente de 15 días es:

$$((30.050.200/360) \times 25\%) \times 15 = 313.023$$

12.1.12 Inventarios

La cantidad de dinero que se asigne para este rubro, depende directamente del crédito otorgado en las ventas, como la empresa pretende vender el producto al contado en un 75% otorgando un crédito del 25% en sus ventas de un plazo no mayor de 15 días corrientes o calendario, se estima que habrá una entrada de dinero, desde el primer día de producción, por lo tanto se hace necesario tener un mínimo de inventario.

En el Estudio Técnico, se menciona que los semovientes en pie, se van a adquirir secuencialmente por lotes de aproximadamente 10 a 12 animales dependiendo su peso y edad cronológica, en quince días se demanda un promedio de 70.200 kilos de Ganado en Pie, como su costo por kilogramo es de aproximadamente \$3.060 Entonces, el dinero que se requiere para comprar el ganado en pie, antes de percibir el total de su ingreso es:

$$70.200 \text{ kilos}/15 \text{ días} \times 25\% \times \$3060 = 53.703.000$$

12.1.13 Cuentas Por Cobrar

El crédito que se extiende a los compradores, como política inicial de la empresa se pretende vender el producto al contado en un 75% otorgando un crédito del 25% en sus ventas de un plazo no mayor de 15 días corrientes o calendario, por lo que además de los conceptos de inventarios y valores de inversiones, habría que invertir una cantidad de dinero tal que sea suficiente para cubrir el 25% de una venta de 15 días de producto terminado. El calculo se realiza tomando en cuenta el costo total de la empresa durante un año, dato calculado en la tabla 14. la suma asciende a \$5.828.859.140. por lo tanto el costo es de:

$$((\$5.828.859.140/360 \text{ días}) \times 15 \text{ días}) \times 25\% = 60.717.283$$

De las determinaciones anteriores se tiene que el activo circulante es:

TABLA 38. VALOR DEL ACTIVO CIRCULANTE

CONCEPTO		PRECIO UNITARIO
		\$
Valores e inversiones		313.023
Inventarios		53.703.000
Cuentas por cobrar		60.717.283
	Total	114.733.306

FUENTE: INVESTIGADORES

12.1.14 Pasivo Circulante

El pasivo circulante comprende los sueldos, y salarios, proveedores de materias primas y servicios y los impuestos. En realidad es complicado determinar con precisión estos rubros, lo que se puede hacer es considerar que estos pasivos son en realidad créditos a corto plazo. Se ha encontrado que, estadísticamente

las empresas mejor administradas guardan una relación promedio entre activos circulantes (AC) y pasivos circulantes (PC) de:

$$AC/PC = 2 \text{ a } 2,5$$

Es decir, los proveedores dan crédito en la medida que se tenga esta proporción en la tasa circulante, si ya se conoce el valor del activo circulante, que es de 114.733.306 y los proveedores otorgan crédito con una relación de $AC/PC=2$, entonces el pasivo circulante tendría un valor aproximado a:

$$PC = AC/2$$

$$PC = 114.733.306 / 2 = \$57.366.653$$

Si se ha definido al capital de trabajo, como la diferencia del activo circulante y el pasivo circulante, entonces, este último tiene un valor de \$57.366.653 que corresponde al capital adicional necesario para que la empresa inicie la comercialización del producto.

12.2 FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN

De los \$355.583.000 que se requieren de inversión fija, se pretende solicitar un préstamo por \$311.947.200, el cual se liquidara en 60 mensualidades iguales, pagando la primera mensualidad al final del primer mes, por el cual se pagara un interés de 1.67

TABLA 39. TABLA DE PAGO DE LA DEUDA

PERIODOS	INICIAL	INTERÉS	AMORT	CUOTA	FINAL
0					\$311.947.200,00
1	\$311.947.200,00	\$5.209.518,24	\$3.062.119,02	\$8.271.637,26	\$308.885.080,98
2	\$308.885.080,98	\$5.158.380,85	\$3.113.256,41	\$8.271.637,26	\$305.771.824,56
3	\$305.771.824,56	\$5.106.389,47	\$3.165.247,79	\$8.271.637,26	\$302.606.576,77
4	\$302.606.576,77	\$5.053.529,83	\$3.218.107,43	\$8.271.637,26	\$299.388.469,34
5	\$299.388.469,34	\$4.999.787,44	\$3.271.849,83	\$8.271.637,26	\$296.116.619,51
6	\$296.116.619,51	\$4.945.147,55	\$3.326.489,72	\$8.271.637,26	\$292.790.129,79
7	\$292.790.129,79	\$4.889.595,17	\$3.382.042,10	\$8.271.637,26	\$289.408.087,70
8	\$289.408.087,70	\$4.833.115,06	\$3.438.522,20	\$8.271.637,26	\$285.969.565,50
9	\$285.969.565,50	\$4.775.691,74	\$3.495.945,52	\$8.271.637,26	\$282.473.619,98
10	\$282.473.619,98	\$4.717.309,45	\$3.554.327,81	\$8.271.637,26	\$278.919.292,17
11	\$278.919.292,17	\$4.657.952,18	\$3.613.685,08	\$8.271.637,26	\$275.305.607,08
12	\$275.305.607,08	\$4.597.603,64	\$3.674.033,63	\$8.271.637,26	\$271.631.573,46
13	\$271.631.573,46	\$4.536.247,28	\$3.735.389,99	\$8.271.637,26	\$267.896.183,47
14	\$267.896.183,47	\$4.473.866,26	\$3.797.771,00	\$8.271.637,26	\$264.098.412,47
15	\$264.098.412,47	\$4.410.443,49	\$3.861.193,78	\$8.271.637,26	\$260.237.218,69
16	\$260.237.218,69	\$4.345.961,55	\$3.925.675,71	\$8.271.637,26	\$256.311.542,98
17	\$256.311.542,98	\$4.280.402,77	\$3.991.234,50	\$8.271.637,26	\$252.320.308,49
18	\$252.320.308,49	\$4.213.749,15	\$4.057.888,11	\$8.271.637,26	\$248.262.420,37
19	\$248.262.420,37	\$4.145.982,42	\$4.125.654,84	\$8.271.637,26	\$244.136.765,53
20	\$244.136.765,53	\$4.077.083,98	\$4.194.553,28	\$8.271.637,26	\$239.942.212,25
21	\$239.942.212,25	\$4.007.034,94	\$4.264.602,32	\$8.271.637,26	\$235.677.609,93
22	\$235.677.609,93	\$3.935.816,09	\$4.335.821,18	\$8.271.637,26	\$231.341.788,75
23	\$231.341.788,75	\$3.863.407,87	\$4.408.229,39	\$8.271.637,26	\$226.933.559,36
24	\$226.933.559,36	\$3.789.790,44	\$4.481.846,82	\$8.271.637,26	\$222.451.712,54
25	\$222.451.712,54	\$3.714.943,60	\$4.556.693,66	\$8.271.637,26	\$217.895.018,87
26	\$217.895.018,87	\$3.638.846,82	\$4.632.790,45	\$8.271.637,26	\$213.262.228,43
27	\$213.262.228,43	\$3.561.479,21	\$4.710.158,05	\$8.271.637,26	\$208.552.070,38
28	\$208.552.070,38	\$3.482.819,58	\$4.788.817,69	\$8.271.637,26	\$203.763.252,69
29	\$203.763.252,69	\$3.402.846,32	\$4.868.790,94	\$8.271.637,26	\$198.894.461,74
30	\$198.894.461,74	\$3.321.537,51	\$4.950.099,75	\$8.271.637,26	\$193.944.361,99
31	\$193.944.361,99	\$3.238.870,85	\$5.032.766,42	\$8.271.637,26	\$188.911.595,57
32	\$188.911.595,57	\$3.154.823,65	\$5.116.813,62	\$8.271.637,26	\$183.794.781,95
33	\$183.794.781,95	\$3.069.372,86	\$5.202.264,41	\$8.271.637,26	\$178.592.517,55
34	\$178.592.517,55	\$2.982.495,04	\$5.289.142,22	\$8.271.637,26	\$173.303.375,33
35	\$173.303.375,33	\$2.894.166,37	\$5.377.470,90	\$8.271.637,26	\$167.925.904,43
36	\$167.925.904,43	\$2.804.362,60	\$5.467.274,66	\$8.271.637,26	\$162.458.629,77
37	\$162.458.629,77	\$2.713.059,12	\$5.558.578,15	\$8.271.637,26	\$156.900.051,63
38	\$156.900.051,63	\$2.620.230,86	\$5.651.406,40	\$8.271.637,26	\$151.248.645,22

39	\$151.248.645,22	\$2.525.852,38	\$5.745.784,89	\$8.271.637,26	\$145.502.860,33
40	\$145.502.860,33	\$2.429.897,77	\$5.841.739,50	\$8.271.637,26	\$139.661.120,84
41	\$139.661.120,84	\$2.332.340,72	\$5.939.296,55	\$8.271.637,26	\$133.721.824,29
42	\$133.721.824,29	\$2.233.154,47	\$6.038.482,80	\$8.271.637,26	\$127.683.341,49
43	\$127.683.341,49	\$2.132.311,80	\$6.139.325,46	\$8.271.637,26	\$121.544.016,03
44	\$121.544.016,03	\$2.029.785,07	\$6.241.852,20	\$8.271.637,26	\$115.302.163,84
45	\$115.302.163,84	\$1.925.546,14	\$6.346.091,13	\$8.271.637,26	\$108.956.072,71
46	\$108.956.072,71	\$1.819.566,41	\$6.452.070,85	\$8.271.637,26	\$102.504.001,86
47	\$102.504.001,86	\$1.711.816,83	\$6.559.820,43	\$8.271.637,26	\$95.944.181,43
48	\$95.944.181,43	\$1.602.267,83	\$6.669.369,43	\$8.271.637,26	\$89.274.811,99
49	\$89.274.811,99	\$1.490.889,36	\$6.780.747,90	\$8.271.637,26	\$82.494.064,09
50	\$82.494.064,09	\$1.377.650,87	\$6.893.986,39	\$8.271.637,26	\$75.600.077,69
51	\$75.600.077,69	\$1.262.521,30	\$7.009.115,97	\$8.271.637,26	\$68.590.961,73
52	\$68.590.961,73	\$1.145.469,06	\$7.126.168,20	\$8.271.637,26	\$61.464.793,53
53	\$61.464.793,53	\$1.026.462,05	\$7.245.175,21	\$8.271.637,26	\$54.219.618,31
54	\$54.219.618,31	\$905.467,63	\$7.366.169,64	\$8.271.637,26	\$46.853.448,67
55	\$46.853.448,67	\$782.452,59	\$7.489.184,67	\$8.271.637,26	\$39.364.264,00
56	\$39.364.264,00	\$657.383,21	\$7.614.254,06	\$8.271.637,26	\$31.750.009,95
57	\$31.750.009,95	\$530.225,17	\$7.741.412,10	\$8.271.637,26	\$24.008.597,85
58	\$24.008.597,85	\$400.943,58	\$7.870.693,68	\$8.271.637,26	\$16.137.904,17
59	\$16.137.904,17	\$269.503,00	\$8.002.134,26	\$8.271.637,26	\$8.135.769,91
60	\$8.135.769,91	\$135.867,36	\$8.135.769,91	\$8.271.637,26	(\$0,00)

FUENTE: INVESTIGADORES

La deuda equivale a una aportación porcentual de capital de $\$311.947.200 / \$355.583.000 = 88\%$ por lo que la empresa deberá aportar el 12% del capital total, sin incluir el capital de trabajo.

12.3 DETERMINACIÓN DE LOS INGRESOS POR VENTAS SIN INFLACIÓN

Partiendo de los datos generados en el estudio técnico, donde se comercializara alrededor de unos 1.684.800 de kilos de ganado en pie, se puede establecer los datos que se relacionan en la siguiente tabla, calculando los ingresos que se tendrían en caso de vender la cantidad programada en su totalidad.

TABLA 40. CALCULO DE LOS INGRESOS ANUALES POR VENTAS SIN INFLACION

PRODUCTO	EVALUACIÓN ECONÓMICA DE UNA RES %	KILOS	VALOR COMERCIAL \$	INGRESOS POR VENTAS
CANALES DE CARNE	50,0%	842.400	6400	5.391.360.000
SUBTOTAL	50,0%	842.400		5.391.360.000
SUBPRODUCTOS				
VISCERAS	10,8%	181.958	2366,26	430.560.000
PIEL	8,8%	148.262	1600	237.219.840
CABEZAS	4,7%	79.186	945,63	74.880.000
PATAS	2,0%	33.696	888,9	29.952.000
GRASA	5,4%	90.979	800	72.783.360
SANGRE	5,0%	84.240	150	12.636.000
SUBTOTAL	36,7%	618.322		858.031.200
SUBPRODUCTOS QUE NO GENERAN INGRESOS				-
DESPERDICIOS MENORES	4,9%	82.555		-
CONTENIDO RUMINAL	8,4%	141.523		-
SUBTOTAL	13,3%	224.078		-
				-
TOTAL	100,0%	1.684.800		6.249.391.200

FUENTE: INVESTIGADORES

TABLA 41. DETERMINACION DE INGRESOS SIN INFLACION

AÑO	CONCEPTO	NUMERO DE KG	PRECIO UNITARIO	INGRESO TOTAL
0	PRODUCTO	842.400	\$ 6.400	\$ 6.249.391.200
	SUBPRODUCTOS	618.322	\$ 1.388	
1	PRODUCTO	842.400	\$ 6.400	\$ 6.249.391.200
	SUBPRODUCTOS	618.322	\$ 1.388	
2	PRODUCTO	842.400	\$ 6.400	\$ 6.249.391.200
	SUBPRODUCTOS	618.322	\$ 1.388	
3	PRODUCTO	842.400	\$ 6.400	\$ 6.249.391.200
	SUBPRODUCTOS	618.322	\$ 1.388	
4	PRODUCTO	842.400	\$ 6.400	\$ 6.249.391.200
	SUBPRODUCTOS	618.322	\$ 1.388	
5	PRODUCTO	842.400	\$ 6.400	\$ 6.249.391.200
	SUBPRODUCTOS	618.322	\$ 1.388	

FUENTE: INVESTIGADORES

12.4 DETERMINACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO O PRODUCCIÓN MINIMA ECONÓMICA

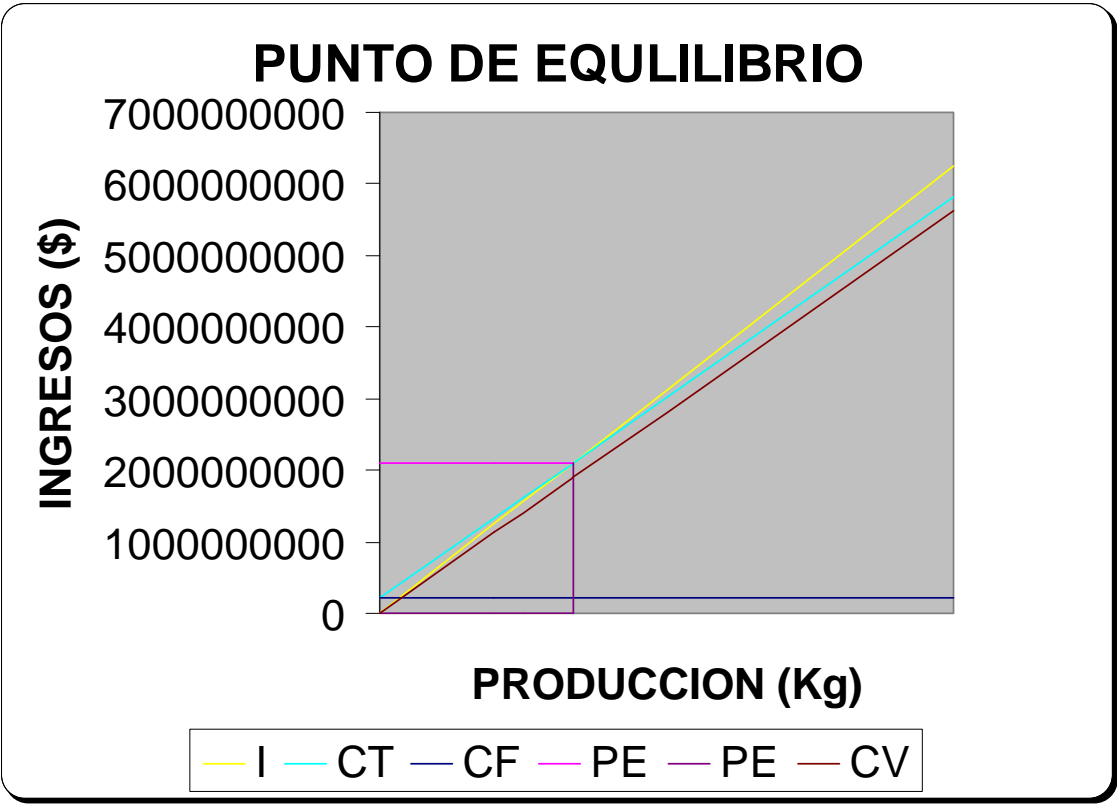
Con base en el presupuesto de ingresos, y de los costos de producción, administración y ventas, se clasifican los costos como fijos y variables, con la finalidad de determinar cual es el nivel de producción donde los costos totales son iguales a los ingresos. En esta tabla se presenta la clasificación de los costos para un volumen de producción de 842.4 toneladas anuales de carne en canal y de 618.32 toneladas de subproductos como lo son: Visceras, Piel, Cabezas, Patas, Grasa, y Sangre.

TABLA 42. CLASIFICACION DE LOS COSTOS

CONCEPTO		COSTOS
Ingresos		6.249.391.200
Costos totales		5.828.859.140
Costos variables	5.614.481.030	
Costos fijos	214.378.110	

FUENTE: INVESTIGADORES

GRAFICA 15. PUNTO DE EQUILIBRIO



FUENTE: INVESTIGADORES

El punto de equilibrio expresado en pesos (\$) se obtiene a partir del Margen de contribución, entendiendo por margen de contribución el exceso de las ventas con respecto a los costos variables.

Margen de Contribución = Ingresos por ventas –Costos Variables

Expresado el Margen de Contribución en una Cifra porcentual, se tiene:

$$\%Mc = \frac{I - CV}{I}$$

Con lo cual determinamos el punto de equilibrio expresado en Pesos (\$):

$$V_{PE} = \frac{CF + U_{(0)}}{\%Mc}$$

Con esta formula, y los datos ilustrados en la tabla 22, se puede establecer que la empresa, bajo las características de producción que ya se han mencionado, debe tener un ingreso por ventas cercano a \$210.113.741 al el punto de equilibrio. Aritméticamente, se generan los datos, de la cantidad producida, ingresos y costos para diferentes niveles de producción. Se nota en la tabla 24 así como en la figura, que los costos prácticamente son iguales a los ingresos con un nivel de producción de 493.214 kilos.

TABLA 43. INGRESOS Y COSTOS TOTALES A DIFERENTES NIVELES DE PRODUCCION.

PRODUCCIÓN		
(KG)	INGRESOS	COSTO TOTAL
292.144	1.249.878.240	1.337.274.316
365.180	1.562.347.800	1.617.998.368
493.214	2.110.113.741	2.110.113.741
730.361	3.124.695.600	3.021.618.625
1.460.722	6.249.391.200	5.828.859.140

FUENTE: INVESTIGADORES

12.5 BALANCE GENERAL INICIAL

El balance general inicial mostrara la aportación neta que deberán realizar los accionistas o promotores del proyecto. Se notara que la aportación inicial de los accionistas es mucho mayor que \$43.635.800,00 que se había calculado para la aportación de los accionistas en activo fijo, ya que ahora se incluye el capital de trabajo.

TABLA 44. BALANCE GENERAL

EMPRESA COMERCIALIZADORA DE GANADO C Y B LTDA					
BALANCE GENERAL INICIAL					
AÑO 1					
Activos			Pasivos		
Activo circulante			Pasivo circulante		
Valores e inversiones	313.023		Sueldos, deudores e impuestos	57.366.653	
Inventarios	53.703.000				
Cuentas por cobrar	60.717.283		Pasivo fijo		
Subtotal	114.733.306				
			Préstamo a 5 años	311.947.200	
Activo fijo					
			Total pasivo	369.313.853	
Equipo de producción	299.298.000		Patrimonio		
Equipo de oficinas y ventas	56.285.000				
Subtotal	355.583.000		Capital social	101.002.453	
Total activos	470.316.306		Pasivo +patrimonio	470.316.306	

FUENTE: INVESTIGADORES**12.6 Determinación Del Estado De Resultados Pro- Forma**

Este, es la base para calcular los flujos netos de efectivo (FNE) con los cuales se realiza la evaluación económica, se presentan tres estados de resultados que son los mostrados a continuación.

12.6.1 Estado De Resultados Sin Inflación, Sin Financiamiento Y Con Producción Constante (Miles De Pesos)

Se forma de las cifras básicas obtenidas en el periodo cero, es decir, antes de realizar la inversión. Como la producción es constante y no se toma en cuenta la inflación, entonces la hipótesis es considerar que las cifras de los flujos netos de efectivo se repiten cada fin de año, durante todo el horizonte de análisis del proyecto.

TABLA 45. ESTADO DE RESULTADOS

Estado de resultados sin inflación, sin financiamiento y con producción constante		
EMPRESA COMERCIALIZADORA DE GANADO C Y B LTDA		
ESTADO DE RESULTADOS		
AÑO TERMINADO EN DICIEMBRE DE AÑO 0		
Ingresos por ventas de mercancías		\$ 6.249.391.200,00
Menos costos de ventas		
Costos de producción del periodo		\$ -5.740.493.190,00
Utilidad bruta en ventas		\$ 508.898.010,00
Menos gastos de operación		
Gastos de administración	\$ -58.315.750,00	
gastos de ventas y distribución	\$ -30.050.200,00	\$ -88.365.950,00
Utilidad operacional		\$ 420.532.060,00
Mas otros ingresos		
-		0
Menos otros egresos		
		\$ -
Utilidad antes de impuesto		\$ 420.532.060,00
Menos provisión de impuesto sobre la renta (35%)		\$ -147.186.221,00
Utilidad después de impuestos		\$ 273.345.839,00
Menos reserva legal (10%)		\$ -27.334.583,90
Utilidad del ejercicio		\$ 246.011.255,10

FUENTE: INVESTIGADORES

12.6.2 Estado De Resultados Con Inflación, Sin Financiamiento Y Con Producción Constante (Miles De Pesos)

Para la construcción de este segundo estudio de resultados hay que considerar que las cifras investigadas sobre costos e ingresos están determinadas en el periodo cero. Si en verdad se realizara el proyecto, las ganancias, los costos y los flujos netos de efectivo, ya no serían los mismos que se mostraron en la tabla 27, sino que se verían afectados por la inflación (esta fue consultada en la circular N° 07 (Marzo 31 de 2006) Director Distrital de Presupuesto, cuadro 1 Supuestos Macroeconómicos variación del IPC fin de periodo).

TABLA 46.

Estado de resultados sin inflación, sin financiamiento y con producción constante

EMPRESA COMERCIALIZADORA DE GANADO C 6 B LTDA							
ESTADO DE RESULTADOS							
AÑO TERMINADO EN DICIEMBRE AÑO 0, 1, 2, 3, 4, 5							
		Año 0 (2007)	Año 1 (2008) IPC 3,0	Año 2 (2009) IPC 3,0	Año 3(2010) IPC 3,0	Año 4 (2011) IPC 3,0	Año 5 (2012) IPC 3,0
Ingresos por ventas de mercancías		\$ 6.249.391.200	\$ 6.436.872.936	\$ 6.629.979.124	\$ 6.828.878.498	\$ 7.033.744.853	\$ 7.244.757.198
Menos costos de ventas							
Costos de producción del periodo		\$ -5.740.493.190	\$ -5.912.707.986	\$ -6.090.089.225	\$ -6.272.791.902	\$ -6.460.975.659	\$ -6.654.804.929
Utilidad bruta en ventas		\$ 508.898.010	\$ 524.164.950	\$ 539.889.899	\$ 556.086.596	\$ 572.769.194	\$ 589.952.269
Menos gastos de operación							
Gastos de administración	\$ -58.315.750						
gastos de ventas y distribución	\$ -30.050.200	\$ -88.365.950	\$ -91.016.929	\$ -93.747.436	\$ -96.559.859	\$ -99.456.655	\$ -102.440.355
Utilidad operacional		\$ 420.532.060	\$ 433.148.022	\$ 446.142.462	\$ 459.526.736	\$ 473.312.538	\$ 487.511.915
Mas otros ingresos							
-		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Menos otros egresos							
-		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad antes de impuesto		\$ 420.532.060	\$ 433.148.022	\$ 446.142.462	\$ 459.526.736	\$ 473.312.538	\$ 487.511.915
Menos provisión de impuesto sobre la renta (35%)		\$ -147.186.221	\$ -151.601.808	\$ -156.149.862	\$ -160.834.358	\$ -165.659.388	\$ -170.629.170
Utilidad después de impuestos		\$ 273.345.839	\$ 281.546.214	\$ 289.992.601	\$ 298.692.379	\$ 307.653.150	\$ 316.882.744
Menos reserva legal (10%)		\$ -27.334.584	\$ -28.154.621	\$ -28.999.260	\$ -29.869.238	\$ -30.765.315	\$ -31.688.274
Utilidad del ejercicio		\$ 246.011.255	\$ 253.391.593	\$ 260.993.341	\$ 268.823.141	\$ 276.887.835	\$ 285.194.470

FUENTE: INVESTIGADORES

12.6.3 Estado De Resultados Con Inflación, Con Financiamiento Y Con Producción Constante (Miles De Pesos)

En este tercer estado de resultados se considera el financiamiento de los \$311.947.200. Para construir este estado de resultados.

Tabla 47.

Estado de resultados con inflación, sin financiamiento y con producción constante

EMPRESA COMERCIALIZADORA DE GANADO C & B LTDA						
ESTADO DE RESULTADOS						
AÑO TERMINADO EN DICIEMBRE AÑO 0, 1, 2, 3, 4, 5						
	Año 0 (2007)	Año 1 (2008) IPC 3,5	Año 2 (2009) IPC 3,0	Año 3(2010) IPC 3,0	Año 4 (2011) IPC 3,0	Año 5 (2012) IPC 3,0
Ingresos por ventas de mercancías	\$ 6.249.391.200	\$ 6.436.872.936	\$ 6.629.979.124	\$ 6.828.878.498	\$ 7.033.744.853	\$ 7.244.757.198
Menos costos de ventas			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Costos de producción del periodo	\$ -5.740.493.190	\$ -5.912.707.986	\$ -6.090.089.225	\$ -6.272.791.902	\$ -6.460.975.659	\$ -6.654.804.929
Utilidad bruta en ventas	\$ 508.898.010	\$ 524.164.950	\$ 539.889.899	\$ 556.086.596	\$ 572.769.194	\$ 589.952.269
Menos gastos de operación						
Gastos de administración	\$ -58.315.750	\$ -				
gastos de ventas y distribución	\$ -30.050.200	\$ -88.365.950	\$ -93.747.436	\$ -96.559.859	\$ -99.456.655	\$ -102.440.355
Utilidad operacional	\$ 420.532.060	\$ 433.148.022	\$ 446.142.462	\$ 459.526.736	\$ 473.312.538	\$ 487.511.915
Mas otros ingresos		\$ -		\$ -		
-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Menos otros egresos		\$ -				
Gastos financieros		40.315.627	\$ -49.179.861	\$ -59.993.083	\$ -73.183.818	\$ -89.274.812
Utilidad antes de impuesto	\$ 420.532.060	\$ 392.832.395	\$ 396.962.602	\$ 399.533.654	\$ 400.128.721	\$ 398.237.103
Menos provisión de impuesto sobre la renta (35%)	\$ -147.186.221	151.601.808	\$ -156.149.862	160.834.358	\$ -165.659.388	\$ -170.629.170
Utilidad después de impuestos	\$ 273.345.839	\$ 241.230.588	\$ 240.812.740	\$ 238.699.296	\$ 234.469.332	\$ 227.607.932
Menos reserva legal (10%)	\$ -27.334.584	28.154.621	\$ -28.999.260	\$ -29.869.238	\$ -30.765.315	\$ -31.688.274
Utilidad del ejercicio	\$ 246.011.255	\$ 213.075.966	\$ 211.813.480	\$ 208.830.058	\$ 203.704.017	\$ 195.919.658

FUENTE: INVESTIGADORES

13. EVALUACIÓN ECONÓMICA¹⁹

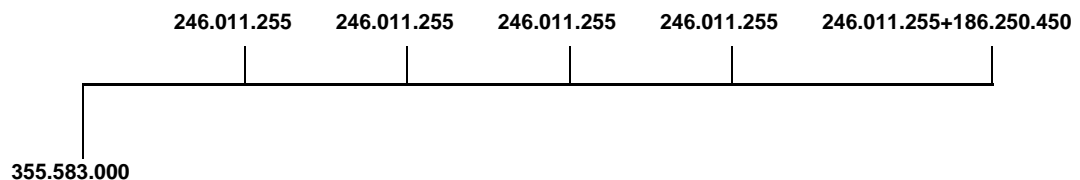
13.1 CALCULO DEL VPN Y LA TIR CON PRODUCCIÓN CONSTANTE, SIN INFLACIÓN Y SIN FINANCIAMIENTO

Para realizar este calculo, se toman los datos del estado de producción constante, sin inflación, y sin financiamiento. Véase tabla 27, los datos son los siguientes:

Inversión inicial	P=	355.583.000
Los FNE del primer año	A=	246.011.255
TMAR sin inflación es del 15%		
Valor de salvamento	Vs=	186.250.450
Periodo de análisis considerado en años	N=	5

Esta inversión inicial, no toma en cuenta el capital de trabajo, porque la naturaleza de este último, es muy liquida, y tanto el VPN como la TIR, toman en cuenta el capital comprometido a largo plazo.

El FNE, Flujo neto de Efectivo, es la Utilidad del ejercicio. Y el Valor de Salvamento de la Inversión, es el valor fiscal residual de los activos al término de 5 años, que es el periodo de análisis del proyecto; con estos datos se construye el siguiente diagrama:



¹⁹ Ibíd., p. 211-237.

Con un a TMAR de 15% el Cálculo del VPN es:

$$\begin{aligned}
 \text{VPN} &= -355.583.000 + \frac{246011255}{(1+0.15)^1} + \frac{246011255}{(1+0.15)^2} + \frac{246011255}{(1+0.15)^3} + \frac{246011255}{(1+0.15)^4} + \frac{432261705}{(1+0.15)^5} \\
 \text{VPN} &= -355.583.000 + \frac{246011255}{1,15} + \frac{246011255}{1,3225} + \frac{246011255}{1,520875} + \frac{246011255}{1,74900625} + \frac{432261705}{2,011357188} \\
 &= 561.684.273,30
 \end{aligned}$$

Haciendo el $\text{VPN}=0$ se calcula la TIR, la cual resulta tener un valor de $\text{TIR}=66.50\%$.

Con el criterio de aceptación que emplea el método de la TIR: si esta es Mayor que la TMAR, se acepta la inversión; es decir, el rendimiento de la empresa es mayor que el mínimo fijado como aceptable, la inversión es económicamente aceptable.

13.2 CALCULO DEL VPN Y LA TIR CON PRODUCCIÓN CONSTANTE, CON INFLACIÓN Y SIN FINANCIAMIENTO

Ahora los datos son tomados de la tabla 28, estado de resultados con producción constante, con inflación, sin financiamiento. Los datos son los siguientes:

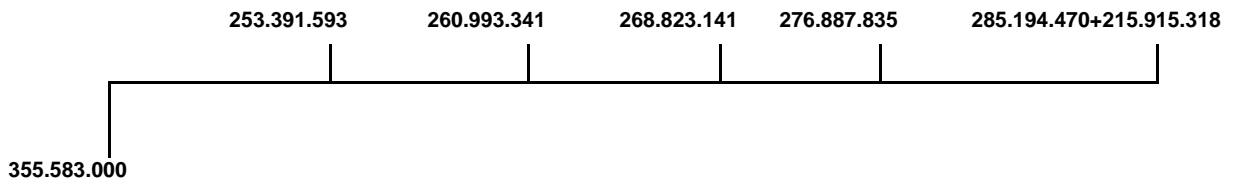
Inversión inicial	P=	355.583.000
Los FNE_1 es	$\text{FNE}_1=$	254.621.649
Los FNE_2 es	$\text{FNE}_2=$	262.260.298
Los FNE_3 es	$\text{FNE}_3=$	270.128.107
Los FNE_4 es	$\text{FNE}_4=$	278.231.951
Los FNE_5 es	$\text{FNE}_5=$	286.578.909
TMAR con Inflación es	$\text{TMAR}_{f=3\%}=$	0.1845
Valor de salvamento	$\text{VS}_{f=3\%}=$	215.915.318
Periodo de análisis considerado en años	n=	5

La inflación considerada par estos cinco años, es de 3.0% anual. ($f=3\%$) Por lo tanto,

$$TMAR_{f=3\%} = i + f + if = 0.15 + 0.03 + 0.15(0.03) = 0.1845$$

$$VS_{f=3\%} = VS (1+f)^n = 186.250.450 (1.03)^5 = 215.915.318$$

Con estos datos se construye el siguiente diagrama de flujo:



El cálculo de del VPN y TIR es:

$$VPN = -355583000 + \frac{253391592,8}{(1+0.1845)^1} + \frac{260993340,5}{(1+0.1845)^2} + \frac{268823141}{(1+0.1845)^3} + \frac{276887835}{(1+0.1845)^4} + \frac{501109788}{(1+0.1845)^5}$$

$$VPN = -355583000 + \frac{253391592,8}{1,1845} + \frac{260993340,5}{1,40304025} + \frac{268823141}{1,661901176} + \frac{276887835}{1,968521943} + \frac{501109788}{2,331714242}$$

$$= 561.684.273,63$$

En realidad, los valores del VPN considerando y sin considerar inflación, deben ser idénticos. El calculo de la TIR se Obtiene haciendo el VPN=0, con lo cual se obtienen que la TIR es de 71,50%, otra forma de calcular la TIR es:

$$TIR = (TIR_{f=0} - TMAR_{f=0}) + TMAR_f + f(TIR_{f=0} - TMAR_{f=0})$$

$$TIR = (0.665 - 0.15) + 0.1845 + 0.03(0.665 - 0.15) = 0.715$$

Después de obtener estos resultados, se concluye que se debe aceptar realizar la inversión, ya que en ambos casos, considerando y sin considerar la inflación, el VPN es positivo e igual a \$561.684.273. la TIR en Ambos casos es mayor que la TMAR; sin considerar la inflación TIR=66.5% > TMAR=15%. Considerando la

inflación. La $TIR = 71.5\% > TMAR_{f=3\%} = 18.45\%$, por tanto se acepta realizar la inversión.

13.3 CALCULO DEL VPN Y LA TIR CON PRODUCCIÓN CONSTANTE, CON INFLACIÓN Y CON FINANCIAMIENTO

Para este calculo, se toman las cifras del estado de resultados con producción constante, con inflación y con financiamiento, tabla 29, las cifras del estado de resultados deben considerar inflación, ya que la tasa de financiamiento solicitado, ya tiene considerada la inflación. Seria un error elaborar un estado de resultados sin considerar la inflación, pero que si considerara un financiamiento. Las cifras son las siguientes:

Inversión inicial es	P=	43.635.800
Los FNE_1	$FNE_1=$	213.075.966
Los FNE_2	$FNE_2=$	211.813.479
Los FNE_3	$FNE_3=$	208.830.058
Los FNE_4	$FNE_4=$	203.704.017
Los FNE_5	$FNE_5=$	411.834.976
TMAR mixta con Inflación	TMAR mixta=	0.1984
Valor de salvamento	$VS_{f=3\%}=$	215.915.318
Periodo de análisis considerado en años	n=	5

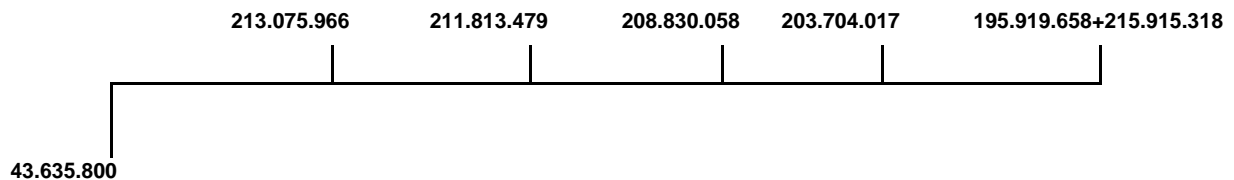
Inversión inicial es igual a \$43.635.800. Esta cifra se obtuvo al restar a la inversión total el financiamiento: $\$355.833.000 - \$311.947.200 = \$43.635.800$. Esto es así, porque el VPN y la TIR consideran como inversión exclusivamente el desembolso neto de los inversionistas. Si se tomara como inversión inicial a \$355.833.000, entonces se estaría considerando dos veces a los \$311.947.200, ya que hay que recordar que en el estado de resultados con financiamiento, los egresos financieros corresponden al pago de la deuda, que suma exactamente los \$311.947.200.

La TMAR que se debe considerar con financiamiento se llama TMAR mixta, debido a que ahora se tiene una mezcla de dos capitales para realizar la

inversión inicial; el capital de los accionistas, que tiene un valor de 18.45% con la inflación, y de la institución financiera que tiene una tasa de ganancia (interés que cobra por el préstamo) de 20.04% anual. La TMAR Mixta se calcula como un promedio ponderado de los costos de Capital:

$$\begin{aligned} \text{TMAR mixta} &= \frac{311.947.200,00}{355.583.000,00} \cdot (0,2004) + \frac{43.635.800,00}{355.583.000,00} \cdot (0,1845) \\ \text{TMAR mixta} &= 0,198448812 \end{aligned}$$

Con estos datos se construye el siguiente diagrama de flujo:



Ahora se calcula el VPN:

$$\begin{aligned} \text{VPN} &= -43.635.800 + \frac{213075966,2}{(1+1984)^1} + \frac{211813479,6}{(1+1984)^2} + \frac{208830058}{(1+1984)^3} + \frac{203704017}{(1+1984)^4} + \frac{411834976}{(1+1984)^5} \\ \text{VPN} &= -43.635.800 + \frac{213075966,2}{1,198448812} + \frac{211813479,6}{1,436279555} + \frac{208830058}{1,721307527} + \frac{203704017}{2,062898961} + \frac{411834976}{2,47227881} \\ &= 668.279.245,96 \end{aligned}$$

La TIR obtenida cuando el VPN=0 es TIR= 487.82%, se observa la conveniencia de solicitar el financiamiento por \$311.947.200, ya que tanto el VPN como la TIR son superiores a los valores obtenidos sin financiamiento. Esto es lógico, ya que el uso de este dinero significa utilizar dinero más barato.

13.4 MÉTODO DE EVALUACIÓN QUE NO TOMA EN CUENTA EL VALOR DEL DINERO EN EL TIEMPO.

13.4.1 Razones Financieras

Existen técnicas que no toman en cuenta el valor del Dinero a través del tiempo y que propiamente no están relacionadas en forma directa con el análisis de la rentabilidad económica, sino con la evaluación financiera de la empresa.

La planeación financiera es una de las claves para el éxito de una empresa, y un buen análisis financiero, detecta la fuerza y los puntos débiles de un negocio.

El análisis de las tasas o razones financieras, es el método que no toma en cuenta el valor del dinero a través del tiempo. Esto es válido, ya que los datos que toma en su análisis, provienen del Balance general. Este contiene información de la empresa en un punto en el tiempo a diferencia de los métodos VPN y TIR, cuyos datos provienen del Estado de Resultados que contiene información sobre flujos de efectivo concentrados al finalizar el periodo.

Otra forma de evaluar la posición económica de la empresa es mediante métodos que no toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo, como lo son las razones financieras o contables. Existen cuatro tasas contables muy importantes que deben analizarse: las tasas de liquidez y de solvencia o apalancamiento, las cuales se calculan a continuación:

13.4.1.1 Tasas De Liquidez

Estas miden la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones (pagos a corto plazo. Entre ellas figuran:

- a) La Tasa Circulante: se obtiene dividiendo los activos circulantes sobre los pasivos circulantes. Esta tasa es la más empleada para medir la solvencia a corto plazo. Ya que indica a que grado es posible cubrir las deudas de corto

plazo, solo con los activos que se convierten en efectivo a corto plazo. Su formula es:

b)

$$\text{Tasa Circulante (TC)} \quad TC = \frac{AC}{PC} = \frac{114.733.306}{57366652,8} = 2$$

Donde: AC= Activo Circulante y PC=Pasivo Circulante

c) Prueba Acida: se calcula restando los inventarios a los activos circulantes. Esto se hace así, porque los inventarios son los activos menos líquidos, así, esta razón mide la capacidad de la empresa para pagar las obligaciones a corto plazo sin recurrir a la venta de inventarios. Se considera que 1 es un buen valor para la Prueba acida. Su formula es:

$$\text{Tasa rápida o prueba Acida (TR)} \quad TR = \frac{AC - \text{Inventarios}}{PC} = \frac{114,733,306 - 53,703,000}{57366652,81} = 1,06$$

Donde: AC= Activo Circulante y PC=Pasivo Circulante

De acuerdo con el valor aceptado de 1 para la tasa rápida, la empresa no padecerá de liquidez.

13.4.1.2 Tasas De Apalancamiento

a) Razón de la Deuda Total a Activo Total: También llamada tasa de Deuda, mide el porcentaje total de los fondos provenientes de instituciones bancarias, la deuda incluye los pasivos circulantes. Un valor aceptable de esta tasa es 33%, ya que los acreedores difícilmente prestan a una empresa muy endeudada por el riesgo que corren de no recuperar su dinero. Su formula es:

$$\begin{array}{l} \text{Razón de Endeudamiento} \\ \text{Total.} \end{array} \quad \text{TD} = \frac{\text{PT}}{\text{AT}} = \frac{369.313.853}{470.316.306} = 0,78524569$$

Donde AT es el Activo Total y PT es Pasivo Total; la razón de endeudamiento total es = 78.52%, dicho en otras palabras, por cada peso que se tiene en total de los activos, se debe 78,5 centavos.

13.4.1.3 Tasa De Actividad

Este tipo de tasa no se debe aplicar en la evaluación de un proyecto, ya que como su nombre lo indica, mide la efectividad de la actividad empresarial. Y cuando se realiza el estudio no hay tal actividad .y esto implicaría solo suposiciones de la actividad futura.

13.5 Conclusiones De La Evaluación Económica

Es muy conveniente invertir en una empresa comercializadora de Ganado Bovino en Pie, que distribuye los canales de Carne a los Almacenes de Cadena ubicados en Bogotá bajo la directriz que esta marcando esta investigación. La inversión presenta una rentabilidad económica aceptable, ya que el VPN > 0 y la TIR > TMAR. Solicitando un financiamiento del 88% del capital total, equivalente a \$ 311.947.200, la rentabilidad económica se eleva, por lo que es recomendable solicitar financiamiento.

14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La creación de una Comercializadora de ganado bovino en pie proveniente de San José del Guaviare y Monterrey Casanare hacia el centro del país con distribución en canal a almacenes de cadena ubicado en Bogotá permite contribuir con el desarrollo social del país a través de la generación de empleo y la inversión en infraestructura y activos que permiten cumplir con el objeto social de la misma.

Para el manejo de una comercializadora se hace necesario disponer de organización interna y externa en el manejo de varios aspectos logísticos, financieros, legales, administrativos y sociales que permitan la subsistencia en un mercado competitivo.

La permanencia en el mercado depende de la adaptabilidad al cambio que tenga la empresa frente a los competidores, siempre se debe estar en constante innovación e implementar estrategias que permitan el crecimiento de la empresa.

Se debe disponer de una planta productiva óptima para el desarrollo de los objetivos corporativos.

El objeto social de la comercializadora debe estar enfocado a un perfecto manejo administrativo que este orientado a implementar un proceso que permita contribuir con el desarrollo y crecimiento de la misma.

Se puede concluir que el proyecto es viable para llevar a cabo según estudio realizado se observa que se necesita de una infraestructura optima que permita, una adecuada implantación de estrategias, unos objetivos corporativos claros y un buen proceso administrativo permitirán tener una empresa prospera y llevadera a largo plazo.

15. BIBLIOGRAFÍA

ANÁLISIS FINANCIERO. Gladys Carrillo de Rojas, Mauricio Rojas Carrillo. Lectura y Casos Especiales. UNIANDES, Bogotá, 1994.

BACA URBINA GABRIEL, Evaluación de Proyectos, Cuarta edición, Editorial McGraw Hill, Impreso en México, 2001, 383p.

BUITRAGO LÓPEZ, Wilson. et.al. Proyecto de investigación seminario de grado. EN: Manual de Ganadería Bovina, s.l, Editorial Acribia S.A., 1994.

COYUNTURA COLOMBIANA. Centro de Estudios Agrícolas y Ganaderos – CEGA. Análisis Pecuário. Volumen 67, Octubre 2000.

Et. A.I. Enciclopedia de la vida animal, tomo 1, Barcelona: editorial Bruñera. s.f. 283p.

FONTAINE, ERNESTO. Evaluación Social de Proyectos, 12ª Edición. Ediciones Universidad Católica de Chile, Alfaomega. 1991. p.364.

GANADERÍA AMPLIA MERCADO. Artículo en el Espectador Sección Mercados, Domingo 5 de Noviembre/2000. Bogotá

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Compendio Tesis y Otros Trabajos de Grado. Bogotá, 2005-2006, 114p.

LA ESTRUCTURA DE COMERCIALIZACIÓN Y SACRIFICIO DEL GANADO GORDO EN COLOMBIA. Centro de Estudios Agrícolas y Ganaderos – CEGA; Fedegan – Fondo Nacional del Ganado. Bogotá, 1999.

MENDEZ ALVAREZ CARLOS EDUARDO, Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación, Tercera Edición, Mc Graw Hill, Impreso en Colombia, 2001, 246p.

MERCADO URBANO DE LA CARNE. Centro de Estudios Agrícolas y Ganaderos – CEGA; Fedegan – Fondo Nacional del Ganado. Bogotá, 1999.

MUÑOZ CORREDOR Diana Angélica Y RAMIREZ VASQUEZ Iván. Et. A.I. Los trabajos de grado de administración: Caso Universidad de la Salle. s.e. Bogota. 2000.

Revista Gerente, agosto de 2005, Pág. 20-30.

SAPAG, CHAIN. NASSIR; REINALDO. Preparación y Evaluación de Proyectos. Cuarta Edición. Mc. Graw Hill, 1990, p.169.