

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACION Y PUESTA EN MARCHA DE UNA  
COMERCIALIZADORA DE CARNES FINAS DE RES EN LA CIUDAD DE  
BUCARAMANGA**

**ADRIANA CAROLINA BAEZ LEON  
JOSE JULIAN RAMIREZ CELIS**



**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL  
BUCARAMANGA  
2008**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACION Y PUESTA EN MARCHA DE UNA  
COMERCIALIZADORA DE CARNES FINAS DE RES EN LA CIUDAD DE  
BUCARAMANGA**

**ADRIANA CAROLINA BAEZ LEON    ID 68163**  
**JOSE JULIAN RAMIREZ CELIS    ID 67597**

**Trabajo entregado como requisito parcial para optar por el título de Ingeniero  
Industrial**

**Economista:  
. LUIS EDUARDO SUAREZ**



**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL  
BUCARAMANGA  
2008**

**NOTA DE ACEPTACION**

---

**Firma del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

Bucaramanga, Noviembre de 2008

## **DEDICATORIA CAROLINA**

A mi ángel..... A mis padres, quienes con su esfuerzo y dedicación han hecho de mí una mujer integra, quienes se han preocupado siempre por mi bienestar y mi educación y a quienes hoy doy gracias porque se hace realidad este sueño tan anhelado.

A mi madre, un agradecimiento especial por ser el pilar de mi vida, porque paso a paso ha construido un camino lleno de alegrías, por su inmenso amor y comprensión.

A toda mi familia, y a todas aquellas personas que han estado junto a mí y han hecho parte de este largo camino y quienes me han aportado para enriquecerme cada día más.

A Juli, quien ha hecho parte importante de mi vida, en especial de ésta etapa, porque juntos hemos crecido y construido grandes cosas, hoy estamos cerrando un ciclo que traerá un camino lleno de éxitos en la nueva etapa de nuestras vidas.

## **DEDICATORIA JULIAN**

A mis padres, quienes con su educación y valores han hecho de mí una persona integral, a quienes estaré eternamente agradecido por su dedicación y su incansable apoyo a lo largo de mi vida; hoy culmina un ciclo muy importante en mi vida y son ellos quienes han hecho posible que éste momento haya llegado.

A mis hermanos, mis amigos y todas aquellas personas que hicieron parte activa de mi proceso universitario, quienes han dejado en mí una huella para ser cada día mejor.

## **AGRADECIMIENTOS**

**A LOS PADRES DE LOS ESTUDIANTES**, por el incondicional apoyo que brindaron a sus hijos, para llevar a cabo la puesta en marcha de la empresa.

**A LA UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA**, por ser una institución que enfoca la educación hacia el liderazgo y la creación de empresa, por los conocimientos proporcionados a los estudiantes de éste proyecto a lo largo de la carrera.

**A LUIS EDUARDO SUAREZ**, por su tiempo y sus importantes aportes para el desarrollo de éste proyecto.

## CONTENIDO

	Pág.
_Toc214867997	
INTRODUCCION	245
1. DESCRIPCION DEL PROBLEMA	288
2. ANTECEDENTES	299
3. JUSTIFICACION	31
4. OBJETIVOS	32
4.1 OBJETIVO GENERAL	33
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	32
5. MARCO TEORICO	33
5.1 PLAN DE NEGOCIOS	33
5.2 FORMATO DE UN PLAN DE NEGOCIOS	33
5.2.1 Resumen Ejecutivo	33
5.2.2 Análisis del Sector	33
5.2.3 Análisis del Mercado	34
5.2.4 Análisis del Consumidor	37
5.2.5 Análisis de la Oferta	37
5.2.6 Estrategia de Mercado	37
5.3 Estudio Técnico	39
5.4 Estudio Organizacional y Legal	41
5.5 Estudio Financiero	41
5.6 Impacto del Proyecto	42
6. PLAN DE NEGOCIOS	43
6.2 ANALISIS DE MERCADO	44
6.2.1 Análisis del Sector Ganadero	44
6.2.1.1 Panorama Histórico	44
6.2.1.2. Producción ganadera en Colombia	46
6.2.1.3. Zonas de cría de ganado a nivel nacional	48
6.2.1.4 Cría de ganado en Santander.	49

6.2.1.5 Indicadores Macroeconómicos del departamento de Santander	49
6.2.2 Análisis del Mercado de la Carne	54
6.2.2.1 Capacidad de producción de carne en Colombia	54
6.2.2.2 Consumo Aparente de carne Bovina en Colombia	57
6.2.2.3 Estimación del consumo aparente de carne bovina en y su área metropolitana	Bucaramanga 59
6.2.2.4 Clasificación de canales de la carne	59
6.2.3 Análisis de la Demanda	60
6.2.3.1 Perfil del consumidor	60
6.2.3.2 Direccionamiento del mercado	60
6.2.3.3 Segmentación y selección del mercado meta.	61
6.2.3.4 Investigación de Mercado	61
6.2.4 Análisis de la Oferta	84
6.2.4.1 Principales empresas competidoras en Bucaramanga y su área metropolitana.	84
6.2.4.2 Análisis de los competidores	85
6.2.4.3 Productos Sustitutos	85
6.2.4.4 Crecimiento del sector donde se localiza la competencia	88
6.2.5 Análisis de Precios	90
6.2.5.1 Comportamiento del precio de la carne	90
6.2.6 Canales de Distribución	92
6.2.6.1 Canales Actuales de Distribución.	92
6.2.6.2 Canal de distribución propuesto por Carnes Guadalupe	93
6.2.7 Estrategias de Mercadeo	93
6.2.7.1 Estrategia de Producto.	93
6.2.7.3 Estrategia de Ventas	94
6.2.7.4 Estrategia de Publicidad y Promoción	95
6.3. ANALISIS TECNICO	96
6.3.1. Técnica del producto.	96
6.3.2. Tamaño del proyecto	97



6.3.3. Localización y Distribución de Planta de Carnes y Cortes Finos	
Guadalupe Ltda.	97
6.3.4. Capacidad del proyecto	100
6.3.4.1. Capacidad Diseñada	100
6.3.4.2. Capacidad Instalada	100
6.3.4.3. Capacidad Utilizada.	100
6.3.5. Descripción del proceso de comercialización para la empresa	CARNES Y
ORTES FINOS GUADALUPE LTDA	101
6.3.6. Necesidades y requerimientos de recursos de la empresa Carnes	
Guadalupe Ltda.	108
6.3.6.1Materia Prima	108
6.3.6.2 Tecnología.	110
6.3.6.3 Control de Calidad.	113
6.3.7 Proveedores.	113
6.4 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL Y LEGAL	116
6.4.1 Concepto del Negocio	116
6.4.1.1 Razón Social. La empresa tendrá como razón social	CARNES Y
CORTES FINOS GUADALUPE LTDA.	116
6.4.1.2 Misión.	116
6.4.1.2 Visión	116
6.4.2 Objetivos de la Comercializadora Carnes y Cortes Finos	Guadalupe
Ltda.	116
6.4.2.1 Objetivo General	116
6.4.2.2 Objetivos Específicos	116
6.4.3 Organigrama	117
6.4.4 Descripción de Cargos	118
6.4.5 Gestión del Talento Humano	138
6.4.5.1 Proceso de reclutamiento.	138
6.4.5.2 Proceso de Selección de Personal	138
6.4.5.3 Proceso de Contratación del personal.	138

6.4.5.4 Proceso de Inducción a la empresa y al cargo	138
6.4.6 Obligaciones Laborales De Ley	138
6.4.6.1 Prestaciones Sociales	139
6.4.6.2 Aportes a seguridad social	139
6.4.6.3 Aportes Parafiscales	140
6.4.7 Matriz DOFA	140
6.4.8 Análisis Legal.	145
6.4.8.1 Conformación jurídica de la empresa.	145
6.4.8.2 Legislación Vigente para Sociedades de Responsabilidad Limitada.	145
6.5 ANALISIS FINANCIERO	146
6.5.1 Análisis de Costos	146
6.5.1.1. Equipo de oficina	146
6.5.1.2. Servicios	147
6.5.1.3.Costos Laborales Mensuales	148
6.5.1.4 Costo de servicios subcontratados	149
6.5.1.5.Gastos Administrativos	150
6.5.1.6. Gastos de Ventas	150
6.5.1.7. Gastos de Constitución	150
6.5.1.8. Depreciación Equipo de oficina	151
6.5.2. Proyección de ventas	151
6.5.2.1 Ventas en kilogramos (kg)	153
6.5.2.2 Ventas en Pesos (\$)	155
6.5.3. Análisis de Estados Financieros e Indicadores	156
6.5.3.1. Estado de Resultados Carnes y Cortes Finos Guadalupe Ltda.	157
6.5.3.2 Flujo de Caja de Carnes y Cortes Fino Guadalupe Ltda.	160
6.5.3.3 Balance General Carnes y Cortes Fino Guadalupe Ltda.	165
6.5.3.3 Indicadores Financieros Carnes y Cortes Fino Guadalupe Ltda.	166
6.5.4. Análisis del Punto de Equilibrio	168
6.5.5. Evaluación Financiera del proyecto	169

6.6. IMPACTO DEL PROYECTO	170
6.6.1. Impacto Social	170
6.6.1.1. Empleos Directo.	170
6.6.1.2 Servicio subcontratados.	170
6.6.1.3 Proveedores	171
6.6.2. Impacto Ambiental	171
6.7 PUESTA EN MARCHA	172
7. CONCLUSIONES	173
8. BIBLIOGRAFIA	175

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Clasificación de Canales	35
Tabla 2. Capacidad de producción de los proveedores ganado en pie.	40
Tabla 3. Capacidad de producción proveedores mayoristas.	41
Tabla 4. Existencias de Ganado Vacuno (cabezas) 1990-2003.	47
Tabla 5. Producto Interno Bruto (PIB) por Departamentos 1999-2005	50
Tabla 6. Producto Interno Bruto (PIB) de Santander por Actividades Económicas 1999-2005	51
Tabla 7. Inflación por Ciudades 2006-2007	52
Tabla 8. Inflación de Bucaramanga y su Área Metropolitana por Grupos Económicos 2006-2007	53
Tabla 9. Población de Santander por Municipios 1999-2005	54
Tabla 10. Producción de Carne Bovina en Colombia Peso en Canal	55
Tabla 11. Consumo Aparente de Carne Bovina en Colombia (1995-2005)	57
Tabla 12. Clasificación de canales de la res	60
Tabla 13. Clase de ganado que prefieren los clientes a la hora de comprar carne	64
Tabla 14. Cortes de res que compran los establecimientos	65
Tabla 15. Preferencias en la compra de la carne	67
Tabla 16. Tratamiento especial requerido en las carnes	69
Tabla 17. Frecuencia de pedido	70
Tabla 18. Cantidad (kg) promedio de carne que compra semanal	71
Tabla 19. Forma de Compra	72
Tabla 20. Problemas con proveedores	73
Tabla 21. Defectos Frecuentes del Producto	74
Tabla 22. Manejo del Producto Defectuoso	75
Tabla 23. Factor prioritario para Seleccionar Proveedor	76
Tabla 24. Manejo de contrato	77

Tabla 25. Documento de la Negociación	78
Tabla 26. Forma de Pago	79
Tabla 27. Plazo de Crédito	80
Tabla 28. Disposición Cambio de Proveedor	81
Tabla 29. Cantidad (kg) Promedio de Carne Dispuesto a Comprar	82
Tabla 30. Consumo Per Cápita de Pollo-Huevo-Bovino 2000-2008 py	86
Tabla 31. Empresas inscritas en Cámara de Comercio en Santander 2004-2005	88
Tabla 32. Comportamiento del Precio de la Carne en Bucaramanga	90
Tabla 33. Capacidad de producción de los proveedores ganado en pie 2008	114
Tabla 34. Capacidad de producción proveedores mayoristas.	114
Tabla 35. Proveedores y tarifas de procesos subcontratados	115
Tabla 36. Aportes a seguridad social discriminado empleado-empendedor	139
Tabla 37. Inversión en Equipo de Oficina	146
Tabla 38. Servicios de oficina	147
Tabla 39. Costos Laborales Mensuales	148
Tabla 40. Costos Servicios subcontratados	149
Tabla 41. Depreciación Equipo de Oficina	151
Tabla 42. Participación de ventas	151
Tabla 43. Ventas kg/mes año	153
Tabla 44. Ventas pesos(\$)/mes año 1	155
Tabla 45. Estado de Resultados proyectado	157
Tabla 46. Flujo de Caja mensual Año 1	160
Tabla 47. Flujo de caja anual proyectado	163
Tabla 48. Balance General Carnes y Cortes Fino Guadalupe Ltda. Proyectado	165
Tabla 49. Indicadores Financieros	166
Tabla 50. Calculo VPN	169

## LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Número de empresas comerciales, según modalidad. Total nacional 2004	34
Gráfica 2. Población Bovina Nacional por sistema de Producción 2002	47
Gráfica 3. PIB De Santander1999-2005	50
Gráfica 4. Participación % PIB por Departamentos 2005	50
Gráfica 5. Participación % por actividades económicas en Santander (2005)	51
Gráfica 6. Inflación en Bucaramanga a Diciembre de 2007 (variación %)	53
Gráfica 7. Distribución del Volúmen de Pcción de Carnes en Colombia 2005	55
Gráfica 8. Producción De Carne Bovina En Colombia Peso En Canal (1982-2005)	56
Gráfica 9. Clase de Ganado que prefieren los clientes al comprar carne	64
Gráfica 10. Cortes de res que compran los establecimientos	66
Gráfica 11. Preferencias en la compra de las carnes	68
Gráfica 12. Tratamiento especial que requieren las carnes	69
Gráfica 13. Frecuencia de pedidos	70
Gráfica 14. Cantidad (kg) Promedio de compra	71
Gráfica 15. Forma de comprar la carne	72
Gráfica 16. Problemas con Proveedores	73
Gráfica 17. Defectos Frecuentes del Producto	74
Gráfica 18. Manejo del producto defectuoso	75
Gráfica 19. Factor prioritario para Seleccionar Proveedor	76
Gráfica 20. Manejo de contrato	78

Gráfica 21. Documento que respalda la negociación	79
Gráfica 22. Forma de Pago	80
Gráfica 23. Plazo del crédito	81
Gráfica 24. Cambio de Proveedor	82
Gráfica 25. Cantidad (kg) Promedio de Carne Dispuesto a Comprar	83
Gráfica 26. Consumo Per Cápita de Pollo y Huevo 200-2008	87
Gráfica 27. Participación % Por Actividad Económica En Santander 2005	89
Gráfica 28. Comportamiento Del Precio De La Carne De Primera En Bucaramanga 2005-2006	91
Gráfica 29. Comportamiento Del Precio Del Lomo Fino En Bucaramanga 2005-2006	91
Gráfica 30. Comportamiento Del Precio De La Carne En Canal 2005-2006	92
Gráfica 31. Plano Distribución De La Oficina De La Comercializadora	99
Gráfica 32. Diagrama de Proceso de Comercialización de Carnes Guadalupe Ltda.	102
Gráfica 33. Descripción Del Proceso De Sacrificio De La Res	103
Gráfica 34. Composición Porcentual de la Res	104

## LISTA DE CUADROS

	<b>Pág</b>
Cuadro 1. Ficha Técnica de la Investigación de mercados	62
Cuadro 2. Competidores	84
Cuadro 3. Ficha técnica del producto	96
Cuadro 4. Clasificación de Riesgos Profesionales ISS	140
Cuadro 5. Matriz DOFA de Carnes y Cortes Finos Guadalupe Ltda.	141
Cuadro 6. Gastos legales de constitución de la empresa	150
Cuadro 7. Compra detallada lomos	153
Cuadro 8. Punto de Equilibrio en número de unidades	168
Cuadro 9. Punto de Equilibrio en pesos	169
Cuadro 10. Tasas para evaluación del proyecto	169



## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Canal de la res	104
Figura 2. Cuartos posterior y anterior de la res	105
Figura 3. Cortes de la res	106
Figura 4. Almacenamiento	106
Figura 5. Deshueso	107
Figura 6. Empacado	107
Figura 7. Producto Empacado al Vacío	107
Figura 8. Almacenamiento	108
Figura 9. Lomito fino y/o Solomito	108
Figura 10. Punta de anca	109
Figura 11. Chatas y/o Lomo Ancho	109
Figura 12. Cuarto Frío y/o cámara frigorífica	110
Figura 13. Sierra para carnes	111
Figura 14. Empacadora al vacío	111
Figura 15. Moledora de carnes	111
Figura 16. Cuchillos carniceros	112
Figura 17. Cuchillos deshuesadores	112
Figura 18. Canastillas de almacenamiento	112
Figura 19. Organigrama Comercializadora Carnes y Cortes Finos Guadalupe Ltda.	117

## **LISTA DE ANEXOS**

- Anexo A. Listado de Restaurantes
- Anexo B. Encuesta de Clientes
- Anexo C. Documentos Constitución

## GLOSARIO

**Acabado:** Este se relaciona con la cantidad y distribución del componente grasa de la res

**Activo:** Es todo aquello que hace parte de la empresa, todo lo que constituye el valor positivo para la organización. Representado en fijos, variables y netos. Por ejemplo, dinero, acciones, edificios y arrendamientos, entre otros.

**Agrocadenas:** Entidad gubernamental, encargada de estudiar e investigar los procedimientos, métodos y todo lo relacionado con la producción de productos agrícolas.

**Calidad:** Es el conjunto de atributos que determina que un producto sea del gusto del consumidor o usuario. Para el caso de la papa, la calidad se determina de acuerdo al proceso de producción y de la manipulación que se le da al tubérculo para que llegue a puertas del consumidor en condiciones adecuadas.

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

**Canal 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.

**Canal 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 ternura, palatibilidad y excelente color.

**Canastilla:** Cesto de plástico de forma rectangular que sirve para transportar cualquier tipo de producto, y que de acuerdo a cada uno cumple los requerimientos necesarios.

**Carne:** “Se entiende por carne la parte muscular comestible de los animales de abasto sacrificados en mataderos autorizados, constituida por todos los tejidos blandos que rodean el esqueleto, tendones, vasos, nervios, aponeurosis y todos los tejidos no separados durante la faena”.

**Carne 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.

**Clasificación de Canales:** Es la operación básica realizada durante el beneficio de animales, para establecer diferencias cualitativas y cuantitativas entre estas. La clasificación de las canales es la base para clasificar los cortes con su calidad

**Comercializador:** Es la persona natural o jurídica encargada de suministrar productos agropecuarios a los diferentes agentes que intervienen en la cadena productiva.

**Consumo:** Volumen de utilización de los bienes o servicios producidos. Satisfacción de las necesidades elementales. Se da de acuerdo al producto que se requiere.

**Contado:** Forma de pago en la cual se entrega un producto y se remunera en el mismo momento. Se considera pago a contado en el gremio de la papa, el pago hasta 5 días después de recibido el beneficio.

**Cuarto de Canal:** Corresponde al resultado de dividir la media canal en dos partes, mediante un corte transversal que se practica entre las costillas quinta y sexta. Se obtienen dos cuartos, denominados Cuarto Anterior (parte delantera) y Cuarto posterior (parte trasera).

**Despostar:** 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. Acción de fraccionar en partes grandes la canal.

**Detallista:** Comerciantes especializados en atender bajos volúmenes de varios productos agrícolas y se caracterizan porque llegan al consumidor final. Existe el detallista tradicional de tiendas y plazas de mercado y detallistas modernos y organizados, como supermercados y almacenes de autoservicio.

**Edad:** La edad se define como la medida de tiempo transcurrido desde el nacimiento del animal hasta el momento en que se realiza la evaluación de la canal

**Frigorífico:** Lugar donde se realiza el sacrificio de reses, con permisos sanitarios avalados por las alcaldías

**Jugosidad:** Es la impresión resultante de la masticación que es función de una parte del jugo liberado por la carne y de otra por la secreción salivar estimulada esencialmente por la grasa.

**Lomo:** Pieza muy larga formada fundamentalmente por el músculo largo dorsal o gran dorsal, nombre que deriva de su situación y tamaño. Apreciado para asar (roast beef) o para filetes gruesos (entrecôte).

**Lomo Fino:** Es la pieza de la res considerada de mayor calidad en el mercado, alcanzando el precio más alto.

**Maduración:** Proceso que sufre la canal después de ser sacrificada con el fin de lograr un mayor ablandamiento de la carne. 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.

**Mayorista:** Son comerciantes especializados en vender grandes volúmenes de uno o varios productos agrícolas.

**Media Canal:** Se obtiene de la división de la canal a lo largo de la columna vertebral.

**Rabo:** La cola o rabo suele utilizarse para ciertos guisos que exigen la cocción abundante en agua. Proporciona buenos caldos.

**Sabor:** Corresponde a la impresión compleja resultante de la percepción de olores y gustos que reposa sobre la existencia y características de sustancias químicas (volátiles y solubles).

**Servicio Post-Venta:** Consta de la atención que se le brinda a un cliente, después de realizada la venta. Es un servicio adicional que la organización presta con el fin de elevar el nivel de satisfacción del cliente.

**Terneza:** Se refiere a la textura del tejido muscular (tamaño de la fibra), de la distribución y del tipo de tejido conjuntivo que poseen las carnes.

**Tir:** Tasa interna de retorno de un proyecto, es comparada con las diferentes tasas de inversión. Se utiliza para realizar la evaluación de un proyecto y se compara para saber si es superior el beneficio en éste o en las otras posibles inversiones en las cuales se puede llevar el dinero, para ganar una mayor rentabilidad.

➤ Siglas

ARP : Aseguradora de Riesgos Profesionales  
C Cio : Cámara de Comercio  
CAN : Comunidad Andina de Naciones  
DANE : Departamento Administrativo Nacional de Estadística  
DIAN : Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales  
EPS : Entidad Promotora de Salud  
PIB : Producto Interno Bruto  
SENA : Servicio Nacional de Aprendizaje  
TIR : Tasa Interna de Retorno  
VPN : Valor Presente Neto

➤ Convenciones

KG : Kilogramo  
LTDA : Limitada  
M/DO : Mercado  
SEM : Semana  
TM ó Tn : Toneladas

## SUMMARY WORK OF DEGREE

**TITLE:** BUSINESS PLAN PUT IN PLACE FOR DE  
CREATION AND ESTABLISHMENT OF THE  
COMERCIALIZADORA OF BEEF IN  
BUCARAMANGA CITY

**AUTHOR(S):** ADRIANA CAROLINA BAEZ LEON  
JOSE JULIAN RAMIREZ CELIZ

**FACULTY:** Facultad de Ingeniería Industrial

**SUPERVISOR:** LUIS EDUARDO SUAREZ

### SUMMARY

The purpose of this document is to show a global perspective of the Business Plan put in place for the creation and establishment of the “Comercializadora of meats and fine cuts Guadalupe LTDA”

The company’s description and the analysis performed during this project will be available within the different chapters of this book.

The main reason behind this business opportunity was the considerable amount of informal merchants/establishment involved in this sort of Meat trading Industry in Bucaramanga City and the lack of fully created industries capable of handling the products (Meat) with the appropriate techniques of warehousing, packaging and delivering, with the final aim of satisfying the final and very demanding customers within the sector, with a 100% of quality.

For the development of this piece of work it was used a descriptive sort of design supported by surveys and a specialized research in primary and secondary bibliographic sources.

This research project has shown that there is a potential need for a better quality meat within a specific market target, which has also shown interest in the creation of a new trading meat industry which meets the requirements and quality standards. During the development of this project and the analysis of the financial report figures of profitability and ROI (Return of Investment) over the financial evaluation, shown as a conclusion that this sort of business will be a possible and profitable business activity, with a ROI within the third year of activities which will also generate benefits for the local economy through new direct and indirect sources of employment.

**KEYWORD:** COMERCIALIZADORA- LIVESTOCK FARMING -  
FINE CUTS SPECIAL TREATMENT

**V° B° SUPERVISOR WORK OF DEGREE**

## RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

**TITULO:** PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACION Y PUESTA EN MARCHA DE UNA COMERCIALIZADORA DE CARNE DE RES EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA

**AUTOR(ES):** ADRIANA CAROLINA BAEZ LEON  
JOSE JULIAN RAMIREZ CELIZ

**FACULTAD:** Facultad de Ingeniería Industrial

**DIRECTOR(A):** LUIS EDUARDO SUAREZ

### RESUMEN

El objetivo del presente documento es mostrar una visión global sobre el PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACION Y PUESTA EN MARCHA DE LA COMERCIALIZADORA DE CARNES Y CORTES FINOS GUADALUPE LTDA.

La descripción de la empresa, las actividades y respectivos análisis realizados en el proyecto, se encuentran en los diferentes capítulos del libro.

La idea como oportunidad de negocio del presente proyecto surgió ante la evidencia de la informalidad en el comercio de la carne de res en la ciudad de Bucaramanga y la carencia de empresas con buenas prácticas de manejo del producto respecto de cortes y tratamientos especiales, empaque y almacenamiento, entre otras, además por la cercanía que se tiene con el sector ganadero y con algunos establecimientos comerciales con necesidad de carnes finas de calidad 100% para satisfacer la demanda de clientes exigentes.

Para el desarrollo del trabajo se utilizó un diseño metodológico de tipo descriptivo, mediante encuestas e investigación de fuentes bibliográficas primarias y secundarias confiables.

La investigación mostró que existe una fuerte demanda de carnes finas de res por parte del mercado objetivo, quienes además mostraron gran interés ante la perspectiva de creación de una nueva comercializadora de carne de res que cumpla con sus requerimientos y estándares de calidad.

Durante el desarrollo del proyecto y análisis de los indicadores financieros de rentabilidad y liquidez y la evaluación financiera, se concluyó que el negocio es viable y su actividad es rentable, con un retorno total de la inversión en el tercer año y aportará a la economía de la región en el plano social con la generación de empleos directos e indirectos.

**PALABRAS CLAVES:** COMERCIALIZADORA GANADERIA CORTES FINOS  
TRATAMIENTOS ESPECIALES



## INTRODUCCION

El Proyecto de Grado titulado PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE UNA COMERCIALIZADORA DE CARNE DE RES EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA , que se desarrolla dentro del cuerpo de este trabajo, constituye una experiencia única, en la cual dos egresados de la facultad de Ingeniería Industrial de la Pontificia Universidad Bolivariana de Bucaramanga, han puesto a prueba los conocimientos adquiridos durante los 10 ciclos académicos reglamentarios, desarrollando, paso por paso todas las etapas necesarias para hacer realidad el nacimiento, sobre sólidas bases de conocimiento técnico, de una empresa comercializadora de carne de res en Bucaramanga .

La creación de esta empresa tiene importancia, porque supone un medio sólido y honesto de subsistencia para dos nuevos profesionales de la Ingeniería Industrial, que a cambio de engrosar las filas de aspirantes a empleo, entran a brindar una solución al problema socioeconómico del desempleo, creando nuevos puestos de trabajo.

La creación de la empresa comercializadora toma muy en cuenta el conocimiento y la información adquiridos dentro de los estudios realizados, cuya exposición es objetivo principal de este trabajo, y redundará en beneficio propio, de los proveedores y de los clientes, quienes para el proyecto son, clubes sociales, hoteles 4-5 estrellas, restaurantes y café-bares de la ciudad de Bucaramanga dirigidos a clientela de estratos 4-5-6, pues se pondrán en práctica la aplicación de nuevas técnicas de transporte refrigerado, de cortes y de almacenamiento a bajas temperaturas para darle maduración a la carne, que mejorarán notablemente la calidad del producto e incidirán, en la disminución de su precio respecto a la competencia, al aumentarse el volumen de carne de res despostada.

El proyecto responde a las necesidades de inversión de los socios interesados en la creación de una empresa comercializadora de carne de res en la ciudad de Bucaramanga, con la finalidad de dar valor agregado al producto final (carne), que con el uso adecuado de los recursos naturales, humanos, técnicos y económicos permitirá generar un mayor ingreso económico.

En este documento se presenta la definición de objetivos, el estudio de mercado, el estudio técnico-operativo y de organización, el estudio económico-financiero; y así mismo se presenta su evaluación técnica, financiera y socioeconómica, demostrando la viabilidad del mismo.

La elaboración de este proyecto comercial tiene como origen, en primer término, la formación profesional inculcada por la Universidad Pontificia Bolivariana, orientada a la formación de líderes comerciales e industriales, que

propendan a la creación de riqueza nacional y al acrecentamiento de la oferta de empleo. Un gran anhelo de la universidad, es que sus egresados no salgan a demandar empleo; sino a buscar los medios para aumentar su oferta. En segundo término, este proyecto se origina en la interesante y generosa propuesta de un reconocido ganadero comercializador y exportador de carne que opera en la ciudad de Bucaramanga, a través del Frigorífico Vijagual, el señor JOSE MANUEL RAMIREZ QUINTERO, quien posee el good will y por razones de parentesco con uno de los creadores de la empresa naciente, ofrece a ésta apoyo y se compromete a comprar las carnes de segunda que la empresa produzca, con finalidad de ser exportadas hacia la ciudad vecina de Venezuela.

Se destaca como objetivo principal de este trabajo, la creación y puesta en marcha de una empresa comercializadora de carne, que opera, inicialmente en Bucaramanga, tomando en cuenta el conocimiento adquirido mediante los estudios de factibilidad realizados. La empresa buscará el éxito comercial, persiguiendo la satisfacción del cliente, mediante el aprovechamiento de las ventajas competitivas que surgirán como lógica consecuencia de la corrección de las falencias detectadas en los estudios previos y de la actitud para superar los problemas existentes dentro de esta actividad comercial, aplicando métodos más racionales y técnicas más depuradas.

Es también un importante objetivo la identificación de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, existentes dentro del ambiente de la comercialización de carne en Bucaramanga y su área metropolitana, para relacionarlas por medio de Matriz DOFA y de esta forma establecer estrategias proactivas, que respondan adecuadamente a las situaciones resultantes.

Una vez concluido el Proyecto de Grado, se pasará a la fase de la puesta en marcha de la empresa. Es cierto, que ésta no nacerá bajo la ostentosa base de un gran aporte de capital inicial, el cual no es, bajo ninguna circunstancia, por sí solo, total garantía de éxito. En cambio cimentará sus bases en un estudio serio y profundo del mercado, de sus circunstancias, de sus características propias, de la costumbre comercial imperante, del gusto y anhelos de los clientes, de las técnicas y métodos empleados en la actualidad, de sus falencias y de sus promisorias perspectivas futuras, factores que constituyen sólidos cimientos para el florecimiento de una empresa exitosa, que beneficie no sólo a sus creadores; sino también a sus clientes, y a la economía regional y nacional.

La elaboración de este trabajo ha tenido como limitaciones principales la dificultad para encontrar información actualizada a la fecha o al 2007, acerca de la carne, debido a que todos los estudios y datos obtenidos por las diferentes entidades gubernamentales se encuentran actualizados hasta el año 2005. De igual forma la dificultad de conocer información que reposa en los archivos, de entidades como FEDEGAN.

La metodología utilizada en el desarrollo del trabajo, ha sido la de un estudio de tipo descriptivo, basado en el método científico. Partiendo de la observación e identificación de los problemas. Se emplearon fuentes primarias: como la observación, entrevistas con proveedores y competidores, encuestas con los administradores y cheff de los establecimientos objeto de estudio y sondeos de opinión con personas del gremio. Métodos que permiten un conocimiento directo, real y actualizado de todos los aspectos investigados. También se utilizaron fuentes secundarias como: artículos e informaciones de prensa principalmente de portafolio; datos e informaciones obtenidos a través de internet disponibles en páginas web de Agrocadenas, Finagro, Banco de la República, entre otras. Dichas fuentes secundarias son muy importantes, pues mediante ellas se obtienen informaciones científicas, técnicas y estadísticas fundamentales, que no se pueden adquirir por medio de las fuentes primarias.

Este proyecto significa la oportunidad de que dos egresados de la Facultad de Ingeniería Industrial, sean empresarios, generando empleo y no demandándolo: lo cual implica una colaboración, así sea pequeña, al florecimiento de la economía nacional. También significa el cumplimiento de un requisito necesario para obtener el título de Ingeniero Industrial.

La principal aplicación del trabajo realizado, está constituida en el valioso aporte de una serie de conocimientos indispensables para la organización y puesta en marcha de una empresa comercializadora de carne, destinada a operar en Bucaramanga y su área metropolitana. También permitirá conocer una valiosa cantidad de datos estadísticos, que posiblemente desconocen en parte, los competidores directos, como lo son, Carnes kike's y Carnes & Carnes.

Esta investigación permitió conocer, en forma actualizada, características del producto requeridas por los clientes como los diferentes cortes de res, preferencias de compra, cantidades demandada, tratamientos requeridos, entre otras y características de los consumidores. Dicha investigación se verá reflejada en beneficios para los clientes y consumidores finales pues disfrutarán de carne de calidad.

## 1. DESCRIPCION DEL PROBLEMA

“La ganadería en Colombia ha sido impulsada por el incremento de la demanda de carne por parte de Venezuela, lo que ha impedido un descenso en los precios internos, generando expectativas favorables para el sector, además se destacó un repunte significativo de los créditos otorgados para inversión por parte de FINAGRO, que registraron un crecimiento de 17,4% al colocar \$417.156 millones en los primeros cuatro meses de 2006, frente a los \$355.351 millones que se desembolsaron en los primeros cuatro meses de 2005”<sup>1</sup>

Estos factores principalmente indican que es un sector donde existen posibilidades de negocio, esto sin tener en cuenta los beneficios que el TLC pueda traer consigo para el sector.

“En la actualidad (2008) son contadas las empresas comercializadoras de carne legalmente constituidas en la ciudad”<sup>2</sup>; razón por la cual la comercialización del producto se hace de manera informal, el comerciante compra el ganado, paga el sacrificio en el matadero y distribuye la canal en las diferentes famas de la ciudad; sin mediar un proceso adecuado que permita contar con características de la carne como lo son sus cortes, maduración, manipulación y almacenamiento entre otras, características que ciertos restaurantes, hoteles, clubes y café-bares (mercado objetivo) requieren para ofrecer sus productos, puesto que estos productos son de mayor calidad y tratamiento.

Desde esta perspectiva y por la cercanía que se tiene al sector, se puede deducir que existe una oportunidad de negocio, donde por medio de un plan de negocios se podrán estudiar y mejorar los procesos de comercialización del sector con el fin de lograr una ventaja competitiva y la satisfacción del cliente objetivo.

---

<sup>1</sup> [en línea]<http://www.finagro.com.co/@noticias> [Citado en enero 10 de 2008]

<sup>22</sup> [en línea] [http://www.camaradirecta.com/index.php?id=2&ide=40&id\\_seccion=5](http://www.camaradirecta.com/index.php?id=2&ide=40&id_seccion=5) [citado enero 11 de 2008]

## 2. ANTECEDENTES

El sector de los productos agropecuarios es constantemente investigado por organismos gubernamentales y asociaciones gremiales como el Departamento Nacional de Planeación DPN, el Instituto Colombiano Agropecuario ICA, Proexport, la Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria CORPOICA, la Federación de Ganaderos FEDEGAN, entre otras.

Estas investigaciones buscan realizar diagnósticos, perspectivas y proyecciones sobre la ganadería y sus productos en el contexto nacional, los cuales sirven para la toma de decisiones relacionadas con políticas y estrategias que se deben llevar a cabo para fortalecer el sector.

En Colombia se han adelantado estudios que afirman la constitución de comercializadoras de carne y hoy son varias las que existen, entre éstas están:

### **Comercializadora de carne bovina en Casanare**

“Se creo gracias al Estudio realizado para el convenio Ministerio de Agricultura, Fonade, IFI, Corpes Orinoquia. Durante este se identificaron dos proyectos viables: la subasta ganadera y la empresa comercializadora de carne en canal. El estudio sirvió de base para negociar la creación de una empresa para el montaje y la operación de la subasta ganadera en Casanare”<sup>3</sup>.

### **Comercializadora Internacional Colombian Beef S.A., C.I. Sinubeef S.A., un proyecto hecho realidad (Córdoba)**

“El proyecto que optimizaría las condiciones del producto cárnico y llevaría a escala internacional las posibilidades de Córdoba como futuro exportador: Comercializadora de carne para Córdoba, es hoy una realidad fue presentado en el 2002 a todos los escenarios del sector ganadero por el presidente ejecutivo del ente gremial, Alfredo García Burgos; el estudio realizado previamente tenía como objetivo general elaborar un estimando de costos y elaborando un cronograma de inversión y ejecución del proyecto”<sup>4</sup>.

### **El sello Fedegán**

“Los ganaderos tienen un plan de comercialización con una estrategia similar a la de los cafeteros, crear su propia marca. La marca de carne de Colombia identificará los productos de los seis frigoríficos fusionados: Fricolsa, Frigomedia, Frigoriente, Frigosabana, Frigosinú y Frigonorte; una vez cumplido el proceso de fusión empezará a ejecutarse el plan de comercialización del producto, en el que la prioridad es agregar valor y entregarles a los

---

<sup>3</sup> [en línea] [www.cci.org.co/empresarial/contenido.html](http://www.cci.org.co/empresarial/contenido.html) [citado en noviembre 28 de 2007]

<sup>4</sup> [en línea] [http://ganacor.tripod.com/agenda15\\_comercializadora.html](http://ganacor.tripod.com/agenda15_comercializadora.html) [citado noviembre de 2007]

consumidores carnes de diferentes tipos pero de alta calidad, y en condiciones higiénicas”<sup>5</sup>.

Existen varias instituciones que se preocupan por el fortalecimiento y crecimiento del sector ganadero además de hacer investigaciones que muestran el comportamiento y las fluctuaciones en la oferta y demanda del producto como lo son: FINAGRO y AGROCADENAS quienes por medio de acuerdos y créditos de inversión buscan lograr su objetivo.

**Acuerdo de Competitividad de la Cadena Agroalimentaria de la Carne Bovina (PDF):** A finales del año 2003 se firmó el Acuerdo de Competitividad de la Cadena Cárnica de Bovino por representantes de diferentes eslabones de la cadena.

**Nuevos mercados y consolidación de negocios actuales: reto de la Cadena Cárnica Bovina:** Con el objetivo de mejorar el acceso de los productos cárnicos a nuevos mercados internacionales y consolidar los ya existentes en otros países y en el ámbito nacional, el Consejo Nacional de la Cadena de la Carne Bovina definió su Plan de Acción para el año 2005.

Además de los estudios anteriormente mencionados se pueden citar estudios realizados por estudiantes de otras universidades como trabajo de grado, relacionados con este proyecto y su sector.

Plan de Negocios para el Proyecto “Brisas del Hato”. Castillo Maria Isabel. 2001. Universidad Industrial de Santander UIS.

Plan de Negocios para la Creación de Curtiembres Vijagual. Ardila Angarita Juan Pablo. 2000. Universidad Industrial de Santander UIS.

Estudio de Factibilidad para el Montaje de una Planta Procesadora de Productos Cárnicos y su Comercialización en Saravena, Arauca. Mogollon Reyes Dubiel, 1999. Universidad Santo Tomas de Aquino.

Estudio de Factibilidad para la Adecuación y Plan de Funcionamiento de un Frigomatadero en el Municipio de Cimitarra. Bohorquez Camargo Edwin. 1995. Universidad Santo Tomas de Aquino.

---

<sup>5</sup> [en línea] [www.portafolio.com.co/port\\_secc\\_online/porta\\_econ\\_online/2005-05-09/ARTICULO-WEB-NOTA\\_INTERIOR\\_PORTA-2062891.html](http://www.portafolio.com.co/port_secc_online/porta_econ_online/2005-05-09/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-2062891.html) [citado noviembre 2007]

### 3. JUSTIFICACION

El **Plan de Negocios** es una herramienta que brinda a los empresarios información que permita evaluar todos los aspectos de la factibilidad de una iniciativa comercial con una descripción y análisis de las perspectivas empresariales; es un paso esencial que debe tomar cualquier empresario prudente, independientemente de la magnitud del negocio ya que de la buena elaboración de un plan de negocios depende la planeación y éxito de una empresa.

Teniendo en cuenta la idea de negocio y considerando los problemas mencionados de la actividad comercializadora de carne en Bucaramanga respecto de los inconvenientes de manipulación, almacenamiento, transporte, cortes entre otros; se busca estructurar adecuadamente el negocio mediante un plan que brinde la oportunidad de obtener información confiable acerca del comportamiento del mercado y sus diferentes variables; información financiera que permita evidenciar la viabilidad económica de la creación de la comercializadora, información para hacer un análisis legal, técnico y administrativo, en fin información que permita minimizar los riesgos y poseer ventajas competitivas.

Con este proyecto se busca dar inicio a la creación de una empresa que satisfaga los requerimientos de calidad en la comercialización de carnes finas de res, con el fin de ser la mejor opción para nuestro nicho de mercado constituido por restaurantes, hoteles, café-bares y clubes enfocados a la población de estrato 4-5-6, generando características distintivas y valores agregados al producto.

Desde una perspectiva personal y profesional el plan de negocios permitirá poner en práctica el conocimiento, competencias, habilidades y destrezas logradas durante la carrera en una idea de negocio con antecedentes de éxito en el mercado.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1 OBJETIVO GENERAL**

- Crear una empresa comercializadora de carnes finas de res en la ciudad de Bucaramanga con orientación hacia restaurantes, hoteles, clubes y café-bares que atienden población de estrato 4-5-6.

### **4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar mediante una encuesta dirigida a restaurantes, clubes, hoteles y café-bares enfocados a la población de estrato 4-5-6 de la ciudad, las necesidades de éstos, respecto a condiciones técnicas y de comercialización del producto.
- Realizar un estudio de mercado que permita definir la aceptación de las carnes finas de res que se buscan ofrecer en el mercado objeto de estudio.
- Hacer un análisis técnico que permita establecer características propias de localización, capacidad y distribución del producto a ofrecer.
- Realizar un estudio administrativo que permita definir la estructura organizacional de la comercializadora.
- Desarrollar un análisis financiero que permita conocer la viabilidad económica para la creación de una comercializadora de carnes finas de res en la ciudad de Bucaramanga.
- Establecer los requerimientos ambientales y legales que debe cumplir la empresa y hacer el respectivo análisis del impacto social y ambiental que pueda llegar a generar una comercializadora de carnes finas de res en la ciudad de Bucaramanga.
- Implementar el plan de negocios para la puesta en marcha de la comercializadora.



## **5. MARCO TEORICO**

### **5.1 PLAN DE NEGOCIOS**

El Plan de Negocios es un documento donde queden plasmados todos aquellos parámetros e indicadores que se necesitan para la creación o el desarrollo de una empresa. Se podría decir que un plan de negocios constituye la “carta de navegación” que orienta al empresario en la toma de decisiones, y es la presentación ante las instituciones financieras y demás entidades o personas que puedan apoyar el proyecto empresarial.

El plan de negocios consiste en analizar el entorno en el que se llevaría a cabo un proyecto, para determinar cuánto valor puede generarle a la empresa; lo que se hace es analizar de manera integral el proyecto para determinar su potencial.

### **5.2 FORMATO DE UN PLAN DE NEGOCIOS**

Para desarrollar el plan de negocios será necesario seguir unas etapas:

- Resumen ejecutivo o Análisis de la empresa
- Estudio de mercado
- Análisis técnico – operativo
- Análisis organizacional y legal
- Análisis Financiero
- Impacto del proyecto

#### **5.2.1 Resumen Ejecutivo**

En este ítem se hará una breve descripción del concepto de la empresa, nombre, objetivo, generalidades del producto que se va a comercializar, mercado potencial, ventajas competitivas identificadas a lo largo del plan, proyecciones, en fin se escriben generalidades del proyecto basadas en la información obtenida por los diferentes estudios.

#### **5.2.2 Análisis del Sector**

Colombia reconoce tres grandes sectores económicos INDUSTRIAL, QUIMICO Y DE SERVICIOS

El ganado vacuno es el más importante porque suministra carne, leche y ofrece materia prima para varias industrias como la producción de lácteos y la de calzado. En los últimos años, se ha venido fomentando la

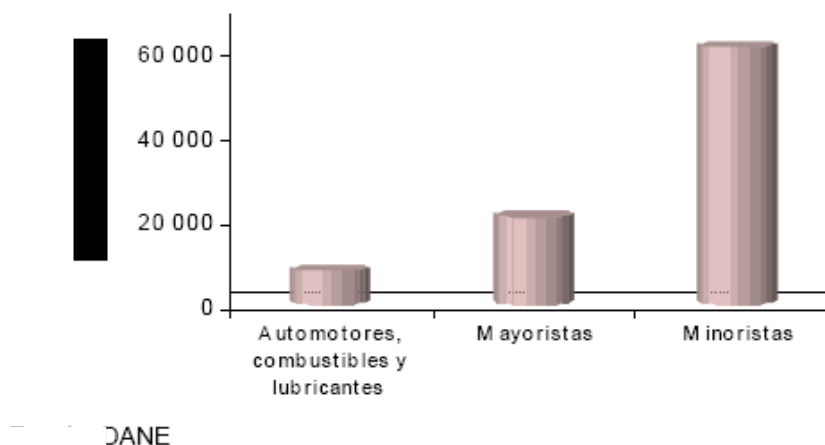
ganadería intensiva en la Sabana de Bogotá, en Antioquia, Córdoba y otros departamentos.

El sector terciario o de servicios es el sector donde nuestra empresa se puede clasificar de acuerdo a su actividad comercial; específicamente la empresa se encuentra dentro de la clasificación de comercio de productos agropecuarios.

El DANE distingue tres grandes grupos de empresas del sector comercial según su modalidad, clasificadas así: minoristas, mayoristas, y comerciantes de vehículos automotores y motocicletas, autopartes, combustibles y lubricantes.

En el primer grupo se encuentran 60.795 empresas, 20.618 en el segundo y 7.767 en el tercero, como se observa en el gráfico 1.

**Gráfica 1. Número de empresas comerciales, según modalidad. Total nacional 2004**



Fuente: DANE, Encuesta Nacional Numero de empresas comerciales. 2004.

### 5.2.3 Análisis del Mercado

Después de la agricultura, el mayor recurso natural de los colombianos es el constituido por los animales domésticos. La cría de ellos ocupa más tierras que las dedicadas a la agricultura.

“Colombia es un importante productor de ganado, ubicándose entre los primeros once productores a nivel mundial, con una participación cercana al 2% del total, según cifras de la FAO. El área destinada a ganadería en el 2004 fue 37.8 millones de hectáreas con una capacidad de carga de 0,64 cabezas por hectárea, lo cual indica que son sistemas de producción extensivos”<sup>6</sup>

<sup>6</sup> [en línea] [http://www.agrocadenas.gov.co/carnica/carnica\\_descripcion.htm](http://www.agrocadenas.gov.co/carnica/carnica_descripcion.htm) [citado diciembre 2007]

## Clasificación de canales

Las características, marcas o patrones que identifican y diferencian un producto, se puede ver fácilmente por el consumidor; pero con la carne no sucede lo mismo porque no había modelos o patrones que permitiera diferenciar las características del producto.

La clasificación de las canales es la base para clasificar los cortes de la res con su calidad.

La clasificación de las canales se hace de acuerdo a 2 aspectos:

- **Cualitativos** se refieren a aquellas características que pueden ser determinadas por una cualidad o atributo tal como edad, conformación, acabado. Estos factores se reflejan en el grado de terneza y jugosidad de la carne y son los que mas interesan al consumidor.
- **Cuantitativos** se relacionan con características medibles como el peso, el espesor de la grasa, perímetro de la pierna, longitud de la canal, cantidad de la carne y son los que mas interesan al comerciante.

**Tabla 1. Clasificación de Canales**

FACTOR DE CALIDAD	CINCO ESTRELLAS	CUATRO ESTRELLAS	TRES ESTRELLAS	DOS ESTRELLAS	UNA ESTRELLA
Sexo	Macho (Novillos-Toretos)	Macho (Novillos-Toretos)	Cualquiera (Novillos-Toros-vacas)	Cualquiera (Novillos-Toros-vacas)	Cualquiera (Novillos-Toros-vacas)
Edad	> = 2.5 años	<=3 años	Entre 3 y 4 años	Entre 4 y 5 años	5 años y más
Peso (minimo)	230 Kg min	210 Kg	200 kg	180 Kg	Cualquiera
Conformación	Entre excelente y bueno (E-B)	Entre excelente y bueno (E-B)	Entre excelente y bueno (E-B)	Entre excelente y regular E.B.R	De excelente a inferior (E.B.R.I)
Grado de acabado	Moderado (0-1)	Moderado (0-1)	Entre Moderado y medio(0-1-2)	De moderado a medio (0-1-2-3)	Entre moderado y alto

FUENTE: Ministerio de Agricultura y Desarrollo rural. Resolución No. 000494 de Diciembre de 2005.

## Producción en Santander

El departamento de Santander se caracteriza por explotación de carne, leche y doble propósito. El sistema de explotación más utilizado es la de ganado de carne, cuya finalidad es la producción y comercialización de ganados cebados o para cebar de diferentes edades y sexos y la carne en canal.

“Según la ENA Encuesta Nacional Agropecuaria 2005. El departamento cuenta con un hato estimado de 1.120.798 cabezas (691.384 hembras y 429.414 machos), repartidos sobre una superficie de 999.370 hectáreas de pastos y de manera más extensiva en 1.685.20 hectáreas en malezas y rastrojos.

La población ganadera se estima en **1.431.530 cabezas de vacunos**, 90.973 porcinos, 74.378 equinos, 51.668 ovinos, 46.705 mulares, 2.116 asnales y 110.426 caprinos; repartidos en una superficie de 1.685.20 hectáreas de pastos, malezas y rastrojos.

El DANE investiga el sacrificio de ganado; en Santander la investigación se realiza en cuatro ciudades, a saber: Bucaramanga, Barrancabermeja, Piedecuesta y San Gil, de cuyos resultados se deduce una participación de Santander, del 7,92% en el sacrificio de ganado vacuno a nivel Nacional. De igual manera, se observó una variación positiva de 6,4% respecto al sacrificio departamental de 2003, representado en 10.051 cabezas más, para un total de 167.444 cabezas en el 2004”<sup>7</sup>

### **Consumo Aparente**

El consumo de carne, por estar ligado a la capacidad adquisitiva de la población constituye un referente de la actividad económica del País. Por ello es de resaltar el incremento del 8.39% en el sacrificio de ganado durante el año 2004, frente al mismo periodo del año anterior. Se trata, sin lugar a dudas, de un repunte muy significativo si se tiene en cuenta que rompe con una tendencia decreciente.

En el primer trimestre de 2005, el sector agropecuario creció 3,96% en términos anuales, 27 puntos básicos por encima del crecimiento general de la economía (3,69%) del mismo año. Estos resultados son muestra de la efectividad de la política que el Gobierno Nacional ha diseñado para el sector agropecuario, traduciéndose en más empleo y generación de ingreso para los campesinos<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> [en línea] [www.fonade.gov.co/cliente/documentos2006](http://www.fonade.gov.co/cliente/documentos2006) [citado en 12 de enero de 2008]

<sup>8</sup> [en línea] [www.fonade.gov.co/cliente/documentos2006](http://www.fonade.gov.co/cliente/documentos2006) [citado en 5 de Marzo de 2008]

#### 5.2.4 Análisis del Consumidor

En este análisis se busca definir el perfil del consumidor; localización del segmento; elementos que inciden / influyen en la compra (ritual de compra y frecuencia); aceptación del producto (opiniones de clientes que han mostrado interés y los que no han mostrado interés); factores que pueden afectar el consumo; Tendencias de consumo y producción en el mercado objetivo.

El consumidor colombiano de hoy tiene nuevas tendencias hacia la búsqueda de los alimentos sanos, sin embargo según el nivel de ingresos o estatus social se puede decir que el perfil del consumidor varía; a la hora de comprar existen diversos factores de motivación como lo son precio, salud, placer, tiempo; que inciden en el perfil de consumo. Nuestro proyecto está orientado a comercializar carnes finas, buscando satisfacer necesidades del consumidor final quienes son personas con alta capacidad de compra, gusto por la comida internacional, consumo de carnes finas

#### 5.2.5 Análisis de la Oferta

Busca hacer una identificación de principales participantes y competidores potenciales; análisis de empresas competidoras; Análisis de productos sustitutos; Análisis de precios de venta de mi producto /servicio (P/S) y de la competencia; Imagen de la competencia ante los clientes; Segmento al cual esta dirigida la competencia; Posición de mi P/S frente a la competencia.

#### 5.2.6 Estrategia de Mercado

Según **kotler**: “La investigación de mercados es el diseño, obtención, análisis y comunicación sistemáticos de los datos y resultados pertinentes para una situación específica de marketing que afronta una compañía”<sup>9</sup>

Es un elemento de suma importancia para la elaboración de un plan de negocios y tiene como principal objetivo determinar con un buen nivel de confiabilidad los siguientes aspectos:

Para desarrollar el estudio de mercado se debe hacer un direccionamiento y segmentación del mercado, con esto se hace referencia al fraccionamiento de la población de posibles clientes en grupos, categorías, estratos ó clases que van de acuerdo con el direccionamiento de la empresa.

---

<sup>9</sup> KOTLER, Philip. MERCADOTECNIA. Tercera Edición. 1989, Prentice Hall, p. 83-116

La planeación de la investigación es la etapa donde se definen los parámetros por los cuales se va a regir la investigación; entre estos están:

Técnica de la investigación; es decir, la forma como se realizara la investigación, esta puede hacerse por medio de censo, encuestas u observación directa. Para el caso específico de este proyecto se utilizara la encuesta.

Instrumentos o medios para recolectar la información; que se dividen en medios estructurados (formularios, cuestionarios, entrevista) y medios no estructurados (el panel, el foro, la mesa redonda); se usara el cuestionario.

Modo de aplicación; que es simplemente describir la forma como se aplicaran los instrumentos (personalmente, por teléfono, por Internet).

La población, la cual representa en su totalidad a todos los clientes que van de acuerdo con el direccionamiento y la segmentación del mercado.

La muestra, que se conforma de un subgrupo de elementos de la población, los cuales se seleccionan para hacer parte de la investigación.

Recolección de la información, en donde se notifica la fecha, el lugar y las personas que aplicaron los instrumentos para recolectar la información.

Fuentes de información, las cuales se dividen en fuentes primarias, definidas por aquellas en las que la información es de primera mano o de manera directa por los que realizan la investigación (encuestas, entrevistas, sondeos) y fuentes secundarias, donde la información ya ha sido obtenida por terceras personas ó se sustrae de un material ya conocido (revistas, libros, artículos).

Una vez realizado el estudio de mercados, de acuerdo a la información que esta arroja se procede a definir las estrategias de mercado de la empresa; entre las estrategias que será importante definir están:

*Estrategia de Producto:* Identificada la necesidad del mercado y su potencial, seguirá el desarrollo de los productos a ofrecer en dicho mercado teniendo en cuenta aspectos tales como: marca, ciclo de vida (acciones estratégicas), presupuesto, tácticas relacionadas con el producto. Aparte del problema de la producción, es clave definir la composición adecuada de los productos a ofrecer, las líneas de productos, el análisis de consumo (Cómo consume el mercado objetivo o el consumidor típico con el fin de desarrollar el producto) y formas presentación.

*Estrategia de Distribución:* Las actividades de logística y distribución serán otro punto de la estrategia de mercadeo. Incluye: alternativas de penetración, alternativas de comercialización, distribución física internacional, estrategias de ventas, presupuesto, tácticas relacionadas con distribución.

*Estrategia de Precios:* En esta etapa se hace una determinación de los precios dados elementos (más importantes) tales como : Capacidad de compra, Nivel socioeconómico, Costos de Producción, Costos de Distribución, Costos financieros, Costos logísticos, Costos de Publicidad y Promoción, Salarios etc., se debe también hacer un análisis competitivo de precios, punto de equilibrio, condiciones de pago, seguros necesarios, impuestos a las ventas, costo de transporte, riesgo cambiario, preferencias arancelarias, tácticas relacionadas con precios, posible variación de precios para resistir guerra de precios.

*Estrategia de Publicidad y Promoción:* Esta estrategia mezcla dos aspectos busca encontrar una promoción dirigida a clientes y canales (descuentos por volúmenes o por pronto pago), manejo de clientes especiales; conceptos especiales que se usan para motivar la venta, cubrimiento geográfico inicial y expansión; por otra parte la publicidad donde la empresa busca la forma de dar conocer a su mercado objetivo los productos y servicios que ofrece, llegando de manera directa (personal) o indirecta (masiva) al consumidor. Se hace la selección de medios, medios masivos, tácticas relacionadas con comunicaciones

*Estrategia de Servicio:* garantía y servicio postventa; mecanismos de atención a clientes (servicio de instalación, servicio a domicilio, otros), formas de pago, comparación de políticas de servicio con los de la competencia.

### **5.3 Estudio Técnico**

En esta etapa del plan de negocios es importante identificar procesos, proveedores, recurso humano, suministros, tecnología entre otros. En fin el estudio técnico busca definir la posibilidad de producir lo que el estudio de mercado plantea.

### **CANALES DE DISTRIBUCION**

Los principales canales de distribución a través de los cuales llega la carne al consumidor final son las plazas de mercado, las famas y los supermercados.

- Plazas de mercado

Son aún un importante expendio de carne en el país por los volúmenes que comercializan.

- Famam

Pese al avance de los supermercados y su mayor cubrimiento geográfico en los grandes centros urbanos, la fama continúa siendo uno de los canales principales a través del cual se distribuye la mayor cuantía de carne al consumidor.

- Almacenes de cadena y supermercados

La distribución de carne a través de las cadenas de supermercados ha ido ganando terreno en el país, especialmente como innovadores en las

aplicaciones de normas de calidad, en el merchandising, en la diversidad de presentaciones, en el uso de marcas propias y de terceros, en la negociación directa, en productos de alta calidad, en la integración vertical y en el uso de empaques modernos que evitan el deterioro del producto.

## PROVEEDORES

Con el fin de satisfacer los requerimientos de los clientes (hoteles, restaurantes, clubes, café-bares), la comercializadora comprará el ganado en pie (solo novillos) con una edad máxima de 3 años y cancelará el sacrificio en el frigorífico vijagual. Esto garantiza la calidad de la carne.

La comercializadora manejará dos tipos de proveedores

- GANADEROS quienes venden ganado en pie directamente en sus fincas; inicialmente será ganado de la finca Nuevo Mundo de Herney Giraldo, La Unión de Víctor Hugo Blanco y Hacienda La Unión de Inversiones la unión; quienes son reconocidos en el sector por la cría de excelente ganado.
- COMERCIANTES MAYORISTAS que serían aquellos que por una fluctuación de la demanda, podrían surtir cortes especiales (lomo, punta), para este caso se compraría a los señores Gustavo Rueda y Armando Guarín.

Santander es un departamento que cuenta con una excelente ubicación geográfica, puesto que es aledaña a zonas importantes cría y levante de ganado de excelente calidad.

**Tabla 2. Capacidad de producción de los proveedores ganado en pie.**

Proveedor	Finca	Pcción/Mes No. Cabezas	Peso kg	Precio *Kg (Feb/2008)
HERNEY GIRALDO	NUEVO MUNDO (BECERRIL)	100	380-420	3.200
VICTOR HUGO BLANCO	LA UNION (SABANA DE TORRES)	200	380-420	3.100
INVERSIONES LA UNION	HACIENDA LA UNION (PUERTO NARE)	500	380-420	3.050

Fuente: Entrevista con los señores Herney Giraldo, Victor Hugo Blanco y representante de Inversiones la Unión. Febrero 2008.



**Tabla 3. Capacidad de producción proveedores mayoristas.**

<b>Proveedor</b>	<b>Chatas- Punta de anca (precio*Kg)</b>	<b>Lomos (Precio *Kg)</b>	<b>Ventas Diarias*Kg</b>
GUSTAVO RUEDA	5.500	7.000	1000
MULTICARNES GUARIN	5.500	6.500	500

Fuente: Entrevista con los señores Gustavo Rueda y Armando Guarín de Multicarnes Guarín. Febrero 2008

#### **5.4 Estudio Organizacional y Legal**

Esta es una fase del plan en la que el principal objetivo es definir el perfil de la empresa **razón social, misión, visión, objetivos, estructura organizacional** (equipo directivo, líneas de autoridad, nivel de participación en la Junta Directiva, mecanismo de participación y control, organigrama).

Una vez decidida la idea de la empresa, elaborado el proyecto, sólo queda para su definitiva puesta en marcha, la constitución de la misma y por tanto la elección de una forma jurídica que permita hacer uso de los derechos y obligaciones previstas en la ley para cada uno de los modelos existentes, por esta razón principalmente es importante identificar todas aquellas responsabilidades tipo legal que conlleva la constitución de una empresa.

Los aspectos Legales a tener en cuenta y definir para este proyecto son:

Tipo de sociedad: Se definirá el tipo de sociedad por la cual estará constituida la empresa, teniendo en cuenta ciertos parámetros como capital de los socios, número de socios, responsabilidad, entre otros.

Legislación vigente: Se tendrá presente todas aquellas normas que regule la actividad económica y la comercialización de los productos y servicios.

Gastos de constitución: Se definirán los gastos en que se incurre para la constitución de la empresa.

#### **5.5 Estudio Financiero**

Esta es otra fase del plan de negocios y principalmente busca determinar el conjunto de recursos que permiten determinar la viabilidad para poner en marcha un negocio, comparando la viabilidad económica con otras opciones.

En este ítem se presentarán proyecciones de los diferentes estados financieros (balance, flujo de caja, estado de perdidas y ganancias (P&G)) los cuales

permiten una visión detallada de los posibles comportamientos que puede tener el negocio.

Evaluación del proyecto:

TIR: La tasa interna de retorno, es la tasa que obtienen los recursos o el dinero que permanece atado al proyecto. Es la tasa de interés a la cual el inversionista le presta su dinero al proyecto y es característica del proyecto,

$TIR > CCPP$  Aceptar el proyecto.

$TIR < CCPP$  Rechazar el proyecto.

$TIR = CCPP$  El proyecto es indiferente

VPN: El valor presente neto es la utilidad (si es positivo) o pérdida (si es negativo) a pesos de hoy, que proviene por invertir en el proyecto y no invertir al interés de oportunidad.

$VPN > 0$ . El proyecto es aconsejable, se recomienda su aceptación.

$VPN < 0$ . El proyecto no es aconsejable, debe rechazar.

$VPN = 0$  El proyecto es indiferente

Pto. de equilibrio, relación costo / beneficio y recuperación de la inversión.

## 5.6 Impacto del Proyecto

Esta se puede considerar la última etapa del plan de negocios y el principal objetivo es evaluar el impacto tanto social, económico y ambiental que el negocio puede llegar a tener.

Impacto económico- social: Su principal objetivo es evaluar el impacto que el proyecto pueda tener en su entorno (generación de empleo directo e indirecto, contribución al crecimiento económico.)

Impacto ambiental: En esta fase se buscará definir de que forma la actividad económica de la empresa puede llegar a afectar el medio ambiente tanto positiva como negativamente.

## 6. PLAN DE NEGOCIOS

### 6.1. RESUMEN EJECUTIVO

La idea del negocio consta de la creación de una empresa comercializadora de carnes de res en la ciudad de Bucaramanga y surge del aprovechamiento de la oportunidad que brinda la eliminación de intermediarios que se tiene al establecer como proveedores ganaderos reconocidos de la región.

Es importante resaltar que el producto que se va a comercializar aunque hace parte de la canasta familiar, su venta está no enfocada al consumidor final, está dirigida a establecimientos cuya clientela es de estratos altos, por tanto el comportamiento de su consumo difiere del comportamiento por habitante que se refleja en el consumo per cápita.

Al realizar el estudio de mercadeo se encontró que los clientes están inconformes con el hecho que existen tan solo dos opciones para satisfacer las necesidades de sus requerimientos, razón por la cual se ven obligados a utilizarlas, adicionalmente de este factor, existen problemas de calidad con los productos. Es decir, los clientes de las comercializadoras actuales no sienten ningún tipo de motivación que los lleve a tener un único proveedor, ya que a éstos no les interesa satisfacerlos.

Comercializadora de Carnes Guadalupe, es una empresa cuyo objeto social es la comercialización de carne de res, principalmente sus cortes finos, la cual tiene como ventaja el enfoque a la satisfacción del cliente, el servicio postventa, el acompañamiento del proceso de distribución, y la calidad con respecto a sus competidores.

Para ingresar en el negocio, se cuenta con un capital de trabajo de \$30.000.000, el cual es suficiente para la constitución, inversión de equipos y compras de materias primas necesarias para iniciar operaciones. Es importante resaltar que se cuenta con proveedores que tienen una capacidad utilizada suficiente para satisfacer la demanda de la comercializadora.

Las utilidades del ejercicio, es decir, después de hacer las reservas legales, al final del primer año son del orden de \$ **15.013.725,51**.

El punto de equilibrio está dado en pesos y en cantidades de kg año; se observó que el punto de equilibrio en ventas totales de todos los cortes de carne comercializados es \$ 410.537.168,7, y de acuerdo al comportamiento que reflejan las ventas en el estado de resultados del año 1 de operaciones se observa que el punto de equilibrio se alcanza dentro de dicho periodo.

La rentabilidad neta del año 1 es de de 28,65% , para el segundo año los indicadores decrecen, éste comportamiento se presenta por los inventarios a partir del año 2, puesto que la empresa no posee inventarios al inicio de las operaciones. A partir del tercer año los indicadores reflejan un comportamiento creciente.

Se puede decir que la actividad de la empresa es viable, de acuerdo al comportamiento de los indicadores de rentabilidad y liquidez.

La empresa hará su aporte a la economía generando empleo, subcontratando servicios de los cuales se benefician varias familias, y, en general, ayudando al crecimiento de la economía del departamento, al pagar sus impuestos y demás gravámenes que benefician el desarrollo de Santander.

Los riesgos a los que se somete el negocio en general son aquellos en los que se incurre por manejar un producto perecedero. Sin embargo, con un buen manejo de inventario y alta rotación del producto, estos riesgos se pueden disminuir y posiblemente eliminar.

## **6.2 ANALISIS DE MERCADO**

### **6.2.1 Análisis del Sector Ganadero**

#### **6.2.1.1 Panorama Histórico**

El hombre desde sus tiempos primitivos ha comido carne, induciéndolo a apoderarse de los animales para nutrirse con sus carnes.

En Colombia no existieron animales vacunos (reses) animales hasta la conquista. Las existencias ganaderas fueron aumentando paulatinamente, pero la explotación se hizo siempre aprovechando las grandes extensiones de campos de pastoreo. Pocas fincas se dedican a la cría de animales de razas puras.

“Cuando los conquistadores españoles llegaron a nuestras tierras Americanas, trajeron animales domésticos entre los cuales naturalmente había bovinos de las diferentes razas existentes en la península Ibérica en esos tiempos. Algunas de estas razas fueron las predecesoras de los ganados criollos que existen hoy en el país.

En los tiempos de la colonia y durante muchos decenios de la República, hasta los comienzos del siglo XX en Colombia predominaron las razas criollas. Esta situación se presentó hasta cuando llegó el Cebú por la década del 20 al 30 y empezó el

proceso de absorción de los ganados criollos, posteriormente, vinieron las razas europeas, como la gran alternativa para producir leche y carne, cruzadas con cebú en las zonas cálidas y en estado puro en los climas fríos.”<sup>10</sup>

Desde los inicios de la ganadería en Colombia a la fecha, existen en el país varias razas de ganado vacuno como lo son:

“Criolla: Una raza muy resistente a la inclemencia del medio, productor de carne y leche, dentro de las cuales encontramos el Blanco orejinegro (BON), Lucerna, Chino Santandereano, Hartón Del Valle (HDV), Casanareño, Costeño Con Cuernos, Sanmartinero, Velasquez, Campuzano, Romosinuano, Criollo Caqueteño(CCC).”<sup>11</sup>

“El Cebú, gran productor de carne dentro del cual encontramos la raza Brahman tanto gris como rojo, Gyr, Guzerá”<sup>12</sup>, también dentro de las razas productoras de carne se encuentran el ganado Normando y Red Poll.

Para la industria lechera se encuentra el ganado Holstein y Pardo Suizo, lecheros por tradición.

“La Cadena de valor de la ganadería vacuna es muy importante dentro la producción agropecuaria y agroindustrial nacional. De hecho, la ganadería de leche y carne representa más de tres veces el valor de la producción cafetera en Colombia.

Colombia es un importante productor de carne en el mundo, ocupó el puesto 15 en el año 2003, pero su dinámica ha sido lenta e inferior al promedio del hemisferio americano e incluso a los de la Comunidad Andina (CAN).

La productividad de la ganadería colombiana, medida por el rendimiento de carne por animal, está ubicada por debajo del promedio mundial y de los países del hemisferio americano, pero supera a lo obtenidos por los países miembros de la CAN. No obstante, en la última década la ganadería colombiana ha crecido en productividad a un ritmo superior al mundial, pero sigue estando por debajo del mismo.”<sup>13</sup>

El término CARNE se refiere a la parte muscular de los animales de abasto, constituida por todos los tejidos blandos que rodean el esqueleto y hayan sido

---

<sup>10</sup> [en línea] <http://www.unaga.org.co/asociados/asocriollo.htm> [citado en 6 de julio de 2008]

<sup>11</sup> ibis [citado en 6 de julio de 2008]

<sup>12</sup> [en línea] <http://asocebu.com/Inicio/Comunidad/Razas.aspx> [citado en 6 de Julio de 2008]

<sup>13</sup> [en línea] [http://www.agrocadenas.gov.co/carnica/Documentos/caracterizacion\\_bovina.pdf](http://www.agrocadenas.gov.co/carnica/Documentos/caracterizacion_bovina.pdf) [citado en abril 12 de 2008]

declarados aptos para el consumo humano antes y después de la matanza por inspección veterinaria oficial.

“Las carnes pueden ser rojas y blancas. Todas las carnes están englobadas dentro de los alimentos proteicos y nos proporcionan entre un 15 y 20% de proteínas, que son consideradas de muy buena calidad ya que proporcionan todos los aminoácidos esenciales necesarios para la formación de músculos, tejidos y órganos. Son la mejor fuente de hierro y vitamina B12.

En cuanto a minerales, la carne aporta hierro, fósforo, cobre, sodio, potasio, zinc, selenio y otros, cuya importancia para el balance bioquímico del cuerpo es muy relevante y cada uno de ellos realiza una función vital para el organismo. También las vitaminas y en especial las del complejo B son un aporte de la carne para nuestro organismo, siendo especialmente importante la vitamina B12, factor antianémico y cuya presencia es exclusivamente de las carnes (no existe ningún vegetal en la naturaleza que contenga esta vitamina en su estado natural). En la grasa existen también las vitaminas A, D, E y K que son necesarias para el funcionamiento de nuestro organismo.”<sup>14</sup>

#### **6.2.1.2. Producción ganadera en Colombia**

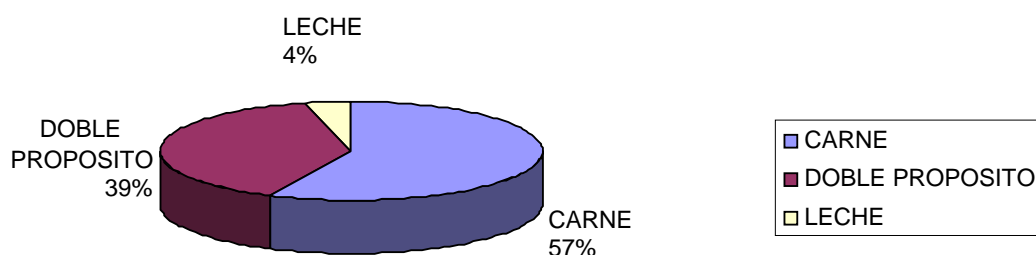
“La Cadena de ganado bovino está conformada por los siguientes eslabones: Producción de ganado, especializado y doble propósito; beneficio de ganado; carne y subproductos de bovino; materia prima para la industria de cueros, pieles, despojos, grasa y sebos; el procesamiento de algunos cortes y subproductos, salchichas y preparados”<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> [en línea][http://www.saludalia.com/Saludalia/web\\_saludalia/vivir\\_sano/doc/nutricion/doc/carne.htm](http://www.saludalia.com/Saludalia/web_saludalia/vivir_sano/doc/nutricion/doc/carne.htm) [citado en 12 de abril de 2008]

<sup>15</sup> [en línea][http://www.agrocadenas.gov.co/carnica/Documentos/caracterizacion\\_bovina.pdf](http://www.agrocadenas.gov.co/carnica/Documentos/caracterizacion_bovina.pdf) [citado en 12 de abril de 2008]

## Gráfica 2. Población Bovina Nacional por sistema de Producción 2002



Fuente: Dane. Encuesta Nacional Agropecuaria 2002 (ENA 2002)

Se observa en la gráfica 2, relacionada con la población bovina nacional por sistema de producción 2002, "Según la Encuesta Nacional Agropecuaria 2002, la población bovina en Colombia en el año 2002 ascendió a 24.7 millones de cabezas, de las cuales el 57% se destinaron a la producción de carne, el 4% a leche y el 39% al doble propósito. El área destinada a ganadería fue 37.8 millones de hectáreas con una capacidad de carga de 0,64 cabezas por hectárea, lo cual indica que son sistemas de producción extensivos. El 64% del hato son hembras y el 35% machos. De éstos el 16% estaba en edad de sacrificio y el 39% de las hembras se encontraba en edad reproductiva."<sup>16</sup>

Tabla 4. Existencias de Ganado Vacuno (cabezas) 1990-2003.

País	1990	1995	2001	2003	Part (%) 2003	Crec. (%) 1990-2003
1 India	2.500.000	207.492.432	219.642.000	226.100.000	16.5%	0,8%
2 Brasil	147.102.320	161.227.936	176.388.720	176.500.000	12.9%	1,3%
3 China	79.494.819	100.555.931	106.080.433	108.251.500	7.9%	2,4%
Estados Unidos	95.816.000	102.785.000	97.277.000	96.106.000	7.0%	0%
4 Argentina	52.845.000	52.648.600	48.851.400	50.869.000	3.7%	-0,8%
5 Sudán	21.027.800	30.077.000	38.325.000	38.325.000	2.8%	4,7%
6 Etiopía	29.825.030	29.825.030	35.383.312	35.500.000	2.6%	2,2%
7 México	32.054.304	30.191.000	30.620.900	30.800.000	2.3%	-0,1%
8 Australia	23.162.208	25.731.220	27.721.000	27.215.000	2.0%	1,4%
9 Fed. Rusa	43.296.000	27.293.500	26.524.540	26.524.540	1.9%	-7,4%
10 Colombia	24.383.504	25.551.400	24.510.400	25.000.000	1.8%	-0,002%
11 Venezuela	13.272.100	14.737.200	14.393.248	15.300.000	1.1%	0,9%
12 Canadá	11.220.400	12.708.700	13.608.200	1.337.500	1.0%	1,6%
13 Uruguay	8.892.000	10.450.000	10.595.000	12.337.000	0.9%	1,7%

<sup>16</sup> [en línea] [http://www.agrocadenas.gov.co/carnica/Documentos/caracterizacion\\_bovina.pdf](http://www.agrocadenas.gov.co/carnica/Documentos/caracterizacion_bovina.pdf) [citado en 12 de abril de 2008]

28	N. Zelandia	8.033.976	9.272.325	9.281.000	9.614.000	0.7%	1,3%
29	Paraguay	8.253.900	9.788.400	9.889.260	9.400.000	0.7%	1,6%
35	Bolivia	5.543.385	5.999.895	6.456.645	6.576.500	0.5%	1,5%
42	Ecuador	4.359.393	4.995.000	5.573.000	5.790.000	0.4%	1,8%
46	Perú	4.102.300	4.512.832	4.961.949	5.000.000	0.4%	2,1%
57	Chile	3.336.200	3.814.242	3.876.000	3.300.000	0.2%	0,7%
	MUNDO	1.297.408.220	1.331.977.470	1.354.620.220	1.368.054	100%	0,4%
	CAN	51.660.682	55.796.327	55.895.796	57.666.500	4.2%	0,7%
	MERCOSUR	216.893.220	234.114.936	254.724.380	249.106.000	18.2%	0,9%
	NAFTA	139.090.704	145.684.700	141.506.100	140.277.500	10.3%	0,1%

Fuente: FAO Cálculos Observatorio Agrociencias

Se observa en la tabla 4 relacionada con las existencias de Ganado Vacuno (cabezas) 1990-2003 que Colombia es un importante productor de ganado, ubicándose entre los primeros once productores a nivel mundial, con una participación del 1,8% del total mundial, según cifras de la FAO., se observa también que a nivel Latinoamericano es superado sólo por Brasil, Argentina y México, sin embargo, su dinámica ha sido decreciente, con una tasa promedio anual que se estima en -0,02% para el período 1990–2003. Si bien esta cifra es baja, se debe considerar que el crecimiento del sector tanto en el mercado mundial como en los diferentes bloques comerciales también ha sido lento, alcanzando el 0,4% promedio anual.

**6.2.1.3. Zonas de cría de ganado a nivel nacional.** El ganado vacuno es el más importante porque suministra carne, leche y ofrece materia prima para varias industrias como la producción de lácteos y la de calzado. En las últimas décadas, se ha venido fomentando la ganadería intensiva en la Sabana de Bogotá, Antioquia, Córdoba y otros departamentos.

“Colombia cuenta con cerca de 40 millones de hectáreas dedicadas a la actividad ganadera, de las cuales más de un 60% están ubicadas en altitudes menores a los 1000 metros sobre el nivel del mar y a temperaturas que oscilan entre los 23°C. y los 32°C. De los más de 24'000.000 cabezas que constituyen el hato nacional, según datos de la Encuesta Nacional Agropecuaria 2004, por lo menos el 95% es cebú o tiene genética cebuina.”<sup>17</sup>

“En Colombia existen vastas zonas ganaderas; según la Encuesta Nacional Agropecuaria 2002 (DANE), las regiones con mayor participación ganadera son: la norte con el 28% y la oriental con el 27%. Aunque en los últimos años, se ha venido fomentando la ganadería intensiva en todos los departamentos del país, los departamentos con mayor población son en su orden, Córdoba,

<sup>17</sup> [en línea]<http://asocebu.com/Inicio/Comunidad/Razas.aspx> [citado en 12 de abril de 2008]



Antioquia, Casanare, Caquetá, Cesar, Santander, Meta y Cundinamarca que concentran más de 60% del total.”<sup>18</sup>

“Se estima que el hato ganadero de Colombia para el año 2003 fue de 24.8 millones de cabezas. De estos, 19.4 millones se destinan a la producción de carne y 1 millón de cabezas se destinan a la producción de leche.”<sup>19</sup>

**6.2.1.4 Cría de ganado en Santander.** “El departamento de Santander se caracteriza por explotación de carne, leche y doble propósito. El sistema de explotación más utilizado es la de ganado de carne, cuya finalidad es la producción y comercialización de ganados cebados o para cebar de diferentes edades y sexos y la carne en canal.

Según la ENA Encuesta Nacional Agropecuaria 2005. El departamento cuenta con un hato estimado de 1.120.798 cabezas (691.384 hembras y 429.414 machos), repartidos sobre una superficie de 999.370 hectáreas de pastos y de manera más extensiva en 1.685.20 hectáreas en malezas y rastrojos.

La población ganadera se estima en **1.431.530 cabezas de vacunos**, 90.973 porcinos, 74.378 equinos, 51.668 ovinos, 46.705 mulares, 2.116 asnales y 110.426 caprinos; repartidos en una superficie de 1.685.20 hectáreas de pastos, malezas y rastrojos.

El DANE investiga el sacrificio de ganado; en Santander la investigación se realiza en cuatro ciudades, a saber: Bucaramanga, Barrancabermeja, Piedecuesta y San Gil, de cuyos resultados se deduce una participación de Santander, del 7,92% en el sacrificio de ganado vacuno a nivel Nacional.

De igual manera, se observó una variación positiva de 6,4% respecto al sacrificio departamental de 2003, representado en 10.051 cabezas más, para un total de 167.444 cabezas en el 2004.”<sup>20</sup>

#### **6.2.1.5 Indicadores Macroeconómicos del departamento de Santander**

#### **Análisis del Producto interno Bruto (PIB) del departamento de Santander**

---

<sup>18</sup> [en línea][http://www.agrocadenas.gov.co/carnica/carnica\\_descripcion.htm](http://www.agrocadenas.gov.co/carnica/carnica_descripcion.htm) [citado en 2 marzo de 2008]

<sup>19</sup> [en línea][http://www.agrocadenas.gov.co/carnica/Documentos/caracterizacion\\_bovina.pdf](http://www.agrocadenas.gov.co/carnica/Documentos/caracterizacion_bovina.pdf) [citado en 12 de abril de 2008]

<sup>20</sup> [en línea]<http://www.fonade.gov.co/cliente/documentos2006> [citado en 12 de enero de 2008]

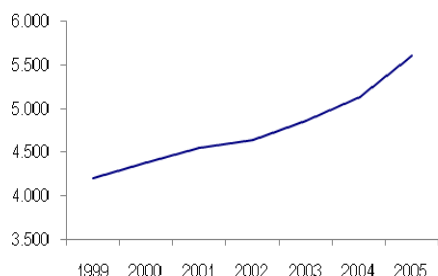
**Tabla 5. Producto Interno Bruto (PIB) por Departamentos 1999-2005**

Departamentos	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Variación % 2004-2005
1 Bogotá	15.525	16.098	16.311	17.007	17.567	18.772	19.806	5,5
2 Antioquía	10.672	11.282	11.211	11.764	12.327	12.909	13.346	3,4
3 Valle	8.600	8.696	8.951	8.928	9.065	9.424	9.822	4,2
<b>4 Santander</b>	<b>4.201</b>	<b>4.375</b>	<b>4.550</b>	<b>4.632</b>	<b>4.856</b>	<b>5.120</b>	<b>5.604</b>	<b>9,4</b>
5 Cundinamarca	3.523	3.783	4.206	4.149	4.288	4.333	4.608	6,3
6 Atlántico	3.198	3.316	3.298	3.360	3.575	3.870	4.027	4,1
7 Bolívar	2.499	2.675	2.745	2.969	3.123	3.431	3.442	0,3
8 Tolima	1.835	1.903	1.937	1.889	2.046	2.050	2.057	0,3
9 Boyacá	2.025	2.045	2.046	2.039	1.931	2.027	2.112	4,2
Total PIB nacional	72.251	74.364	75.458	76.917	79.884	83.772	87.728	4,7

**FUENTE:** <http://www.sintramites.com/temas/indicadoresantander/indicadores/pibxdptos.htm>

Según la tabla 5 relacionada con el PIB por departamentos, se observa que Santander a 2005 está ubicado en la cuarta posición descendente respecto de los demás departamentos con una variación de crecimiento del 9.4% respecto del año 2004, lo que demuestra que Santander está tomando fuerza en la economía del país.

**Gráfica 3. PIB De Santander 1999-2005**



**Gráfica 4. Participación % PIB por Departamentos 2005**

**FUENTE:** <http://www.sintramites.com/temas/indicadoresantander/indicadores/pibxdptos.htm>

Se observa según la gráfica 3 relacionada con el PIB de Santander que este presenta un comportamiento creciente desde el año de 1999; también se observa según la gráfica 4 relacionada con la participación % PIB que Santander tiene una participación del 6.4 % de una torta del 100 % del PIB nacional.

**Tabla 6. Producto Interno Bruto (PIB) de Santander por Actividades Económicas 1999-2005**

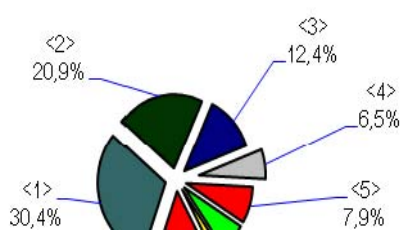
Actividades	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Variación % 2004-2005
1 <u>Servicios</u>	1.606	1.582	1.618	1.646	1.663	1.680	1.703	1,4
2 Industria	650	800	813	772	935	985	1.174	19,2
3 Agropecuario, silvicultura y pesca	554	615	653	684	653	682	696	2,1
4 Construcción	297	237	263	298	320	340	362	6,4
5 Comercio	267	314	328	337	359	380	443	16,8
6 Transporte	208	208	222	249	213	319	355	11,2
7 Electricidad, gas, agua y alcantarillado	81	74	71	89	76	89	105	18,1
8 Minería	86	82	85	79	75	82	79	-2,9
Menos servicios de intermediación financiera medidos indirectamente	-111	-98	-105	-98	-112	-115	-116	
Subtotal Valor Agregado	3.638	3.813	3.949	4.057	4.249	4.442	4.802	8,1
Impuestos menos subvenciones sobre los productos	563	562	601	576	607	678	801	18,9
<b>PIB TOTAL DEPARTAMENTAL</b>	<b>4.201</b>	<b>4.375</b>	<b>4.550</b>	<b>4.632</b>	<b>4.856</b>	<b>5.120</b>	<b>5.604</b>	<b>9,5</b>

FUENTE: <http://www.sintramites.com/temas/indicadoresantander/indicadores/pibxactividad.htm>

En la tabla 6 relacionada con el producto interno bruto PIB de Santander por actividades económicas, se observa que en Santander la actividad prestadora de servicios ocupa el primer lugar, lo que permite ver que las empresas de servicios son las que hacen el aporte más importante al PIB del departamento, sin embargo se evidencia que la variación respecto al año 2004 es de 1.4% cifra muy pequeña comparada con la variación que presenta la actividad del comercio con un 16,8%; se observa también que las actividades agropecuaria, silvicultura y pesca ocupan el tercer lugar descendente con una variación negativa de 4.5% y el comercio el quinto lugar, aunque como se comentó anteriormente esta actividad presenta una variación positiva alta respecto del año 2004.

**Gráfica 5. Participación % por actividades económicas en Santander (2005)**

Participación % por actividad 2005



FUENTE: <http://www.sintramites.com/temas/indicadoresantander/indicadores/pibxactividad.htm>

Se observa en la gráfica 5 relacionada con la participación% del PIB de Santander por actividad que la tercera parte de la torta está representada por las empresas prestadoras de servicios, se observa que la actividad comercial tiene una participación del 7.9% lo que indica que es una actividad que puede lograr mayor participación a futuro y donde hay una buena oportunidad de negocio. Para una mayor claridad de la gráfica 5 cada sector posee un número junto al porcentaje de participación, ese número representa el sector económico de acuerdo a la tabla 6.

## Análisis de la inflación del departamento Santander

**Tabla 7. Inflación por Ciudades 2006-2007**

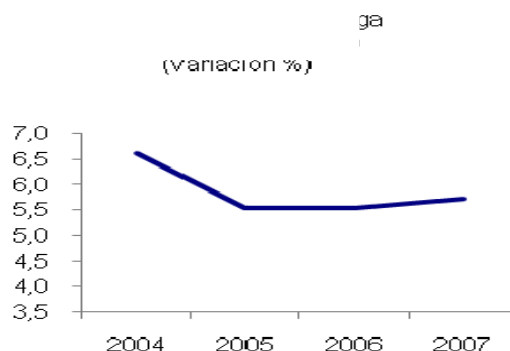
Ciudad	Diciembre 2006		Diciembre 2007		Diferencia	
	Mes	Año	Mes	Año	Mes	Año
Cartagena	0,19	5,51	0,56	7,16	0,37	1,65
Medellín	0,46	3,75	0,99	6,65	0,53	2,90
Barranquilla	0,60	5,99	0,46	6,58	-0,14	0,59
Neiva	0,22	5,60	0,55	6,38	0,33	0,78
Villavicencio	0,47	4,69	0,61	5,98	0,14	1,29
Pereira	0,07	5,60	0,67	5,77	0,60	0,17
<b>Bucaramanga</b>	<b>-0,46</b>	<b>5,54</b>	<b>0,81</b>	<b>5,72</b>	<b>1,27</b>	<b>0,18</b>
Montería	0,36	4,29	0,36	5,65	0,00	1,36
Bogotá	0,18	4,13	0,24	5,57	0,06	1,44
Manizales	0,34	4,83	0,64	5,54	0,30	0,71
Cúcuta	0,12	6,63	0,52	5,17	0,40	-1,46

Cali	0,23	4,34	0,64	4,99	0,41	0,65
Pasto	0,45	4,24	0,64	2,64	0,19	-1,60
Total nacional	0,23	4,48	0,49	5,69	0,26	1,21

FUENTE: <http://www.sintramites.com/temas/indicadoresantander/indicadores/inf2007.htm>

Se puede observar en la tabla 7 relacionada con la inflación por ciudades que Bucaramanga se ubica en la séptima posición descendente al finalizar el año 2007, también se observa que está por encima de la inflación nacional, esto refleja una elevación de precios en productos y servicios respecto de las demás ciudades del país, sin embargo la diferencia anual respecto del año 2006 es de 0.18 % cifra pequeña comparada con las demás ciudades lo que indica que la inflación se mantiene estable.

**Gráfica 6. Inflación en Bucaramanga a Diciembre de 2007 (variación %)**



FUENTE: <http://www.sintramites.com/temas/indicadoresantander/indicadores/inf2007.htm>

De acuerdo a lo que se observa en la gráfica 6 se puede decir que durante el año 2004 la inflación de Bucaramanga tuvo un pico alto sobre los 6.5% , presentando posteriormente un comportamiento decreciente, hasta lograr una estabilidad sobre el 5% como se evidencio en la tabla 7 relacionada con la inflación por ciudades.

**Tabla 8. Inflación de Bucaramanga y su Área Metropolitana por Grupos Económicos 2006-2007**

Grupos	Diciembre 2006		Diciembre 2007		Diferencia	
	Mes	Año	Mes	Año	Mes	Año
Alimentos	0,12	7,86	0,85	7,47	0,73	0,39
Vivienda	0,06	4,58	0,84	5,18	0,78	0,60
Vestuario	0,13	-0,65	0,08	1,58	-0,05	2,23
Salud	0,33	5,83	0,18	7,34	-0,15	1,51
Educación	-0,03	5,32	-0,01	5,66	0,02	0,34
Transporte	-2,93	6,14	1,46	5,59	4,39	0,55
Esparcimiento	0,62	0,58	0,45	3,14	-0,17	2,56

Varios	0,16	4,44	0,39	3,23	0,23-1,21
--------	------	------	------	------	-----------

FUENTE: <http://www.sintramites.com/temas/indicadoresantander/indicadores/ipcgrupo2007.htm>

La tabla 8 relacionada con la inflación de Bucaramanga y su área metropolitana por grupos económicos refleja que los grupos de alimentos, vivienda, salud, educación y transporte son los grupos con mayor porcentaje de inflación, factor que contribuye al aumento de la inflación en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana. Cabe resaltar que grupo de alimentos presenta una diferencia negativa de 0,39% manteniendo una aparente estabilidad durante los años 2006-2007; los grupos que presentan de un año a otro una diferencia creciente significativa son esparcimiento, vestuario y salud.

## Análisis de la Población de Santander

**Tabla 9. Población de Santander por Municipios 1999-2005.**

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Variación % 2004- 2005
SANTANDER	1.938.910	1.964.361	1.989.666	2.014.590	2.039.336	2.063.451	2.084.647	1,02
Población Área Metropolitana de Bucaramanga	943.499	963.077	982.818	1.002.603	1.022.532	1.042.379	1.061.991	1,88
Bucaramanga	520.874	530.320	539.805	549.263	558.748	568.136	577.347	1,62
Floridablanca	228.749	233.653	238.602	243.568	248.575	253.568	258.509	1,94
Barrancabermeja	195.345	197.655	199.937	202.167	204.365	206.486	208.501	0,98
Girón	102.325	105.307	108.338	111.406	114.522	117.661	120.804	2,67
Piedecuesta	91.551	93.797	96.073	98.366	100.687	103.014	105.331	2,24

Fuente: <http://www.sintramites.com/temas/indicadoresantander/indicadores/poblacionsder.htm>

De acuerdo con la tabla 9 se observa que la población de Santander y su área metropolitana manejan un comportamiento ascendente, este factor de crecimiento es un factor positivo para la creación de empresa en el departamento; se observa que los municipios de Santander con mayor crecimiento son Girón con una variación positiva de 2,67 % y Piedecuesta con una variación de 2,24%, Bucaramanga y Floridablanca tienen una variación de 1,6 % y 1,94% respectivamente, esto indica que el crecimiento poblacional está siendo mayor en el área metropolitana que en la misma ciudad de Bucaramanga.

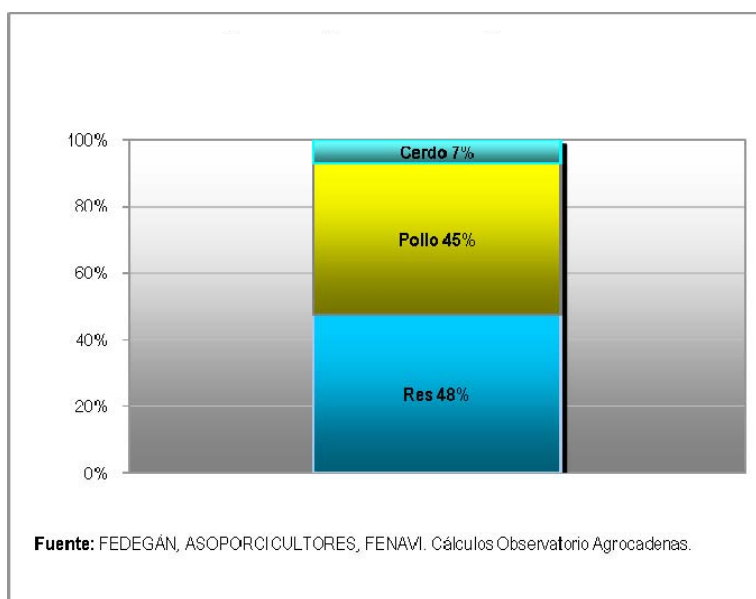
## 6.2.2 Análisis del Mercado de la Carne

### 6.2.2.1 Capacidad de producción de carne en Colombia

“En el año 2005, se produjeron en Colombia un total de 1.697.613 toneladas (t) de carne, las cuales se distribuyeron como se muestra en la Gráfica 7. El 48% de este volumen correspondió a carne de res, con alrededor de 809.000 t producidas en este año. En seguida, 762.870 t de carne de pollo

correspondiente a una participación del 45% en el sector. Finalmente, las casi 125.743 t de carne de cerdo producidas en el 2005, participaron con el 7% de la producción total de carne del país.”<sup>21</sup>

**Gráfica 7. Distribución del Volúmen de Pcción de Carnes en Colombia 2005**



“En el período 1991–2005 la producción de carne creció a una tasa del 0,8% por año. En la tabla 10 relacionada con la producción de carne bovina en Colombia peso en canal se observa que en el 2005 se produjeron 750.000 Tm., volumen inferior a lo obtenido en el año 1997 cuando se produjeron 762.988 Tm. y a partir del cual el volumen ha caído a una tasa del 2,6% por año. Esto indica que la oferta de carne de bovino ha venido creciendo a ritmos inferiores al aumento de la población que en promedio en la década de los noventa fue de 1,9% anual y que esta menor disponibilidad ha sido capturada por otras carnes, fundamentalmente por la de pollo cuya dinámica ha sido creciente.”<sup>22</sup>

En la gráfica 8 se puede evidenciar con más claridad el comportamiento de la producción de carne bovina en Colombia.

**Tabla 10. Producción de Carne Bovina en Colombia Peso en Canal**

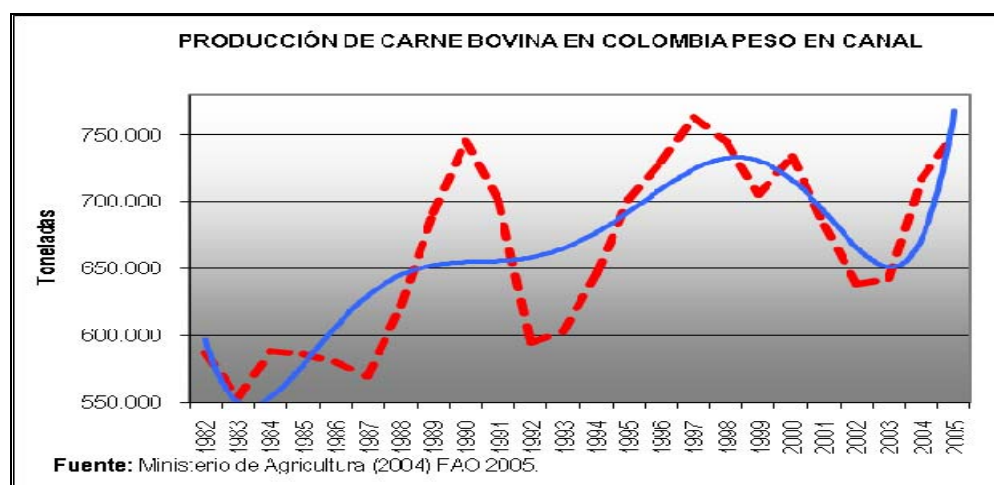
<sup>21</sup>[en línea][http://www.agrocadenas.gov.co/documentos/anuario2005/Capitulo12\\_Carne.pdf](http://www.agrocadenas.gov.co/documentos/anuario2005/Capitulo12_Carne.pdf)

<sup>22</sup> [en línea][http://www.agrocadenas.gov.co/carnica/Documentos/caracterizacion\\_bovina.pdf](http://www.agrocadenas.gov.co/carnica/Documentos/caracterizacion_bovina.pdf)

Año	Toneladas
1991	701.006
1992	594.586
1993	602.550
1994	646.274
1995	702.334
1996	730.034
1997	762.988
1998	745.307
1999	705.060
2000	733.967
2001	681.782
2002	638.421
2003	642.242
2004	717.288
2005	750.000

Fuente: Ministerio de Agricultura (2004) FAO 2005.

**Gráfica 8. Producción De Carne Bovina En Colombia Peso En Canal (1982-2005)**



Fuente: Ministerio de Agricultura (2004) FAO 2005.

“Según la información disponible en la FAO, Colombia durante el año 2005 ocupó el puesto 15 en la producción mundial de carne de vacuno y participó con el 1,2% del total de la producción mundial. La dinámica de crecimiento de



la producción en el país, 1,3% anual, ha sido superior al crecimiento promedio mundial, el cual fue de 0,6%, pero inferior a la registrada por los principales países productores del hemisferio, Brasil y Uruguay, estando por encima sólo de Venezuela y Chile.”<sup>23</sup>

“De la producción de carnes en Colombia durante el período 2001-2003, los productos del eslabón de carne de ganado vacuno se perfilaron como aquellos con mayor vocación exportadora al presentar la mayor tasa de apertura exportadora (18,80%), además registraron el mayor nivel de participación en las exportaciones de toda la cadena (52,5%). Los principales destinos de las exportaciones de este eslabón fueron en su orden, Venezuela (75,6%), Antillas Holandesas (14,5%) y Perú (8,1%).”<sup>24</sup>

### **6.2.2.2 Consumo Aparente de carne Bovina en Colombia**

“El consumo de carne, por estar ligado a la capacidad adquisitiva de la población constituye un referente de la actividad económica del País. Por ello es de resaltar el incremento del 8.39% en el sacrificio de ganado durante el año 2004, frente al mismo periodo del año anterior. Se trata, sin lugar a dudas, de un repunte muy significativo si se tiene en cuenta que rompe con una tendencia decreciente.

En el primer trimestre de 2005, el sector agropecuario creció 3,96% en términos anuales, 27 puntos básicos por encima del crecimiento general de la economía (3,69%) del mismo año. Estos resultados son muestra de la efectividad de la política que el Gobierno Nacional ha diseñado para el sector agropecuario, traduciéndose en más empleo y generación de ingreso para los campesinos.”<sup>25</sup>

Al analizar el consumo aparente de carnes en el país, se observa que el consumo de carne bovina es el más alto, pero parece haberse estancado y en algunos casos ha decrecido, se puede decir que la mayor parte se abastece de la producción nacional, pero con una dinámica tanto de las importaciones como de las exportaciones positiva en volúmenes superiores a los de las carnes de cerdo y pollo. Sin embargo, aún no se puede decir que es un comercio representativo y estable, pero se han evidenciado esfuerzos por posicionar el producto nacional en mercados externos.

### **Tabla 11. Consumo Aparente de Carne Bovina en Colombia (1995-2005)**

---

<sup>23</sup> *ibid* [citado en 7 de febrero de 2008]

<sup>24</sup> [en línea] [http://www.dnp.gov.co/archivos/documentos/DDE\\_Desarrollo\\_Emp\\_Industria/Carnicos.pdf](http://www.dnp.gov.co/archivos/documentos/DDE_Desarrollo_Emp_Industria/Carnicos.pdf) -

<sup>25</sup> [en línea] <http://www.fonade.gov.co/cliente/documentos2006> [citado en 5 marzo de 2008]

Variable	Producc. (Tn)	Import. (Tn)	Export. (Tn)	Consumo aparente (Tn)	Consumo per cápita (Kg/Hab)	Variación año % consumo aparente
1995	772.051	1.967	2.442	771.576	20,0	5,2
1996	810.897	2.705	1.946	811.656	20,7	5,8
1997	856.438	3.062	1.162	858.338	21,4	0,2
1998	855.718	3.865	3.353	856.230	21,0	7,5
1999	791.152	1.853	1.387	791.618	19,0	3,6
2000	821.542	612	1.555	820.599	19,4	6,8
2001	769.391	1.473	6.124	764.740	17,8	4,5
2002	730.766	1.538	2.336	729.968	16,7	0,6
2003	738.385	13	3.504	734.894	16,5	7,5
2004	802.395	1.201	13.184	790.412	17,4	1,2
2005	809.000	200	9.561	799.638	17,4	
<b>Totales</b>		18.489	46.554			
<b>Crecim% 95-05</b>	<b>-0,5%</b>	<b>-30,2%</b>	<b>16,9%</b>	<b>-0,7%</b>	<b>-2,5%</b>	

Fuente: FEDEGAN, DANE. Cálculos Observatorio Agrociencias

“En la tabla 11, se puede observar que en el período 1995-2005 se exportaron alrededor de 46.554 toneladas de carne de res, de las cuales un 75% se destinaron al mercado de Venezuela. En este mismo período ingresaron al país aproximadamente 18.489 toneladas de carne bovina deshuesada, provenientes de países varios como Panamá, Argentina, Costa Rica, Paraguay y Estados Unidos.”<sup>26</sup>

Se observa también en la tabla 11, que la producción de carne en canal pasó de 772.051 Tn., en el año 1995 a 769.391 Tn., en el año 2001 donde tuvo un periodo de caída, sin embargo alcanzó 809.000 Tn. en el 2005 lo que indica una reactivación.

“El consumo Per cápita de carne de res presenta una tendencia descendente, se observa un promedio de consumo de 18,7 Kg/Hab. en la década 1996–2005. La tabla 11 igualmente, refleja que el consumo Per cápita presentó una pérdida de 2,5 kilos de 1995 a 2005 (10 años). El consumo Per cápita tiene un comportamiento cíclico que puede interferir en las comparaciones entre dos puntos, sin embargo la tendencia del consumo Per cápita de largo plazo es hacia su disminución; para tener una visión concisa de este comportamiento, se puede determinar una tasa de reducción de -1,58% anual en el consumo Per cápita de carnes.”<sup>27</sup>

<sup>26</sup>[en línea] [http://www.agrocadenas.gov.co/documentos/anuario2005/Capitulo12\\_Carne.pdf](http://www.agrocadenas.gov.co/documentos/anuario2005/Capitulo12_Carne.pdf)

<sup>27</sup>ibid

“La disminución del consumo que se observa en la tabla 11 podría explicarse por el aumento permanente en los precios reales de la carne. De ahí la necesidad de buscar otras explicaciones como el efecto de la sustitución del consumo por otras carnes, la de pollo por ejemplo, que ha reducido su precio en forma considerable.”<sup>28</sup>

Para el caso concreto del proyecto los resultados que evidencian el consumo aparente de carne de res reflejado en la tabla 11 existe una explicación coherente, la tendencia descendente se presenta por la concentración de información de los estratos más bajos quienes por economía recurren a productos sustitutos más económicos como el huevo, los granos ó el pollo, que pueden compensar los nutrientes que aporta la carne; el consumo de carnes finas crudas y preparadas, por el contrario del comportamiento en el consumo aparente observado en la tabla 11 presenta una tendencia creciente en los estratos 5-6.

### **6.2.2.3 Estimación del consumo aparente de carne bovina en Bucaramanga y su área metropolitana**

Con el fin de acercarse a una cifra más real respecto del consumo aparente de carne bovina de la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana se decidió utilizar una fórmula que maneja información revelada por entidades gubernamentales lo que genera mayor confianza en el resultado.

Tomando como referencia el consumo Per cápita nacional del 2005 observado en la tabla 11, se procederá a estimar el consumo de la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana con la siguiente fórmula:

- **Consumo B/manga y su área metropolitana (2005) = consumo Per cápita (2005) \* población B/manga y su área metropolitana (2005).**

**Consumo B/manga y su área metropolitana (2005) = 17.4 kg/hb \* (población B/manga (577.347) + población Girón (120.804) + población Piedecuesta (105.331) + población Floridablanca (258.509))**

**Consumo B/manga y su área metropolitana (2005) = 18.478.643 kg anuales**

**6.2.2.4 Clasificación de canales de la carne.** Las carnes se clasifican de acuerdo a diferentes factores tales como edad, sexo, peso. La clasificación de los canales de la carne es la base para clasificar los cortes de la res con su calidad, dicha clasificación se hace de acuerdo a 2 aspectos:

---

<sup>28</sup> ibid:

- **Cualitativos** se refieren a aquellas características que pueden ser determinadas por una cualidad o atributo tal como edad, conformación, acabado. Estos factores se reflejan en el grado de terneza y jugosidad de la carne y son los que más interesan al consumidor.
- **Cuantitativos** se relacionan con características medibles como el peso, el espesor de la grasa, perímetro de la pierna, longitud de la canal, cantidad de la carne y son los que más interesan al comerciante.

**Tabla 12. Clasificación de canales de la res**

Factor de Calidad	Cinco Estrellas	Cuatro Estrellas	Tres Estrellas	Dos Estrellas	Una Estrella
Sexo	Macho (Novillos-Toretas)	Macho (Novillos-Toretas)	Cualquiera (Novillos-Toros-vacas)	Cualquiera (Novillos-Toros-vacas)	Cualquiera (Novillos-Toros-vacas)
Edad	> = 2.5 años	<=3 años	Entre 3 y 4 años	Entre 4 y 5 años	5 años y más
Peso (mínimo)	230 Kg min	210 Kg	200 kg	180 Kg	Cualquiera
Conformación	Entre excelente y bueno (E-B)	Entre excelente y bueno (E-B)	Entre excelente y bueno (E-B)	Entre excelente y regular E.B.R	De excelente a inferior (E.B.R.I)
Grado de acabado	Moderado (0-1)	Moderado (0-1)	Entre Moderado y medio(0-1-2)	De moderado a medio(0-1-2-3)	Entre moderado y alto

FUENTE: Ministerio de Agricultura y Desarrollo rural. Resolución No. 000494 de Diciembre de 2005.

### 6.2.3 Análisis de la Demanda

**6.2.3.1 Perfil del consumidor.** Las nuevas tendencias del mercado están siendo definidas por el estilo de vida y las costumbres que tienen las personas en la actualidad. El mercado de las carnes rojas se ve influenciado por estos efectos que representan una oportunidad debido a la mezcla poblacional preocupada por su salud, dietas saludables, además de la seguridad y confianza de los alimentos que consumen. A continuación se relacionan los factores determinantes en la decisión de compra del consumidor; precio, presentación del producto, calidad, inocuidad, establecimiento comercial; la gente actual tiene inclinación por la comida saludable y son estos los factores que tienen en cuenta a la hora de consumir alimentos.

**6.2.3.2 Direccionamiento del mercado.** La empresa está dirigida principalmente a aquellos establecimientos de la ciudad de Bucaramanga enfocados a la clientela de estratos 4-5-6 que requieran carne de alta calidad, con cortes finos y tratamientos especiales de maduración.

**6.2.3.3 Segmentación y selección del mercado meta.** De acuerdo al direccionamiento del mercado de la empresa, se hizo una selección de establecimientos a los que se quiere llegar.

- Hoteles 4 y 5 estrellas
- Clubes Sociales
- Restaurantes enfocados a la clientela de estrato 4-5-6 (carnes y comida internacional)
- Café-Bares

#### **6.2.3.4 Investigación de Mercado**

• **Definición del Problema.** De acuerdo al conocimiento y antecedentes que los investigadores de este proyecto tienen con relación a la comercialización de carnes de res en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana, se sabe que ésta se hace de manera informal, es decir que el comerciante compra el ganado en pie, paga el sacrificio en el matadero y distribuye la canal en las diferentes famas de la ciudad, sin mediar un proceso adecuado que permita mejorar sus características como lo son sus cortes, maduración, manipulación, empaque y almacenamiento entre otras, características que ciertos restaurantes, hoteles, clubes y café-bares (mercado objetivo) requieren para ofrecer sus productos con mayor calidad y tratamiento.

Visto desde esta perspectiva se intuye que existen determinados problemas en el proceso de comercialización de las carnes en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana, problemas que se busca identificar con la investigación de mercados. Es de suma importancia preguntarse ¿Cuáles son las características que identifican, tanto al mercado al cual está dirigido el proyecto, como al producto que se va a comercializar?

• **Objetivos de la Investigación de mercados de Carnes Guadalupe Ltda.**

##### **Objetivo General**

- Definir la aceptación de las carnes finas de res que se buscan ofrecer en el mercado objeto de estudio.

##### **Objetivos Específicos**

- Identificar la clase de carne que compran los establecimientos, respecto al ganado del cual provienen.
- Detectar la necesidad del cliente de obtener un producto porcionado, o la preferencia sobre la forma como compran las carnes.
- Reconocer los tratamientos especiales que los restaurantes, clubes, hoteles y café-bares enfocados a la población de estrato 4-5-6 de la ciudad, requieren en el producto.

- Conocer los diferentes cortes de carne que los establecimientos demandan para su funcionamiento.
  - Establecer la frecuencia de tiempo que el cliente objetivo maneja para hacer sus pedidos.
  - Determinar las cantidades (kg) promedio de carne que demandan los establecimientos semanalmente.
  - Detectar si el mercado objetivo adquiere el producto a través de proveedores o no.
  - Identificar los defectos más frecuentes que cada cliente encuentra en las carnes que compra y como maneja este problema con su proveedor.
  - Conocer los criterios que el cliente objetivo tiene como relevantes a la hora de seleccionar un proveedor.
  - Definir el tipo de documento que se maneja para la negociación y la formalidad existente entre proveedor-establecimiento.
  - Reconocer la forma de pago que tienen los establecimientos y los plazos que se manejan si existe crédito.
  - Establecer la disposición existente por parte del mercado objetivo a hacer negociaciones con una nueva comercializadora.
  - Determinar qué cantidades (kg) promedio de carnes, estaría dispuesto a adquirir el mercado objetivo con la nueva empresa comercializadora.
- **Planeación de la Investigación**

**Cuadro1. Ficha Técnica de la Investigación de mercados**

<b>Técnica de investigación</b>	Encuesta
<b>Instrumentos de recolección</b>	Modo estructurado: Cuestionario
<b>Modo de aplicación</b>	Personalmente
<b>Población</b>	Restaurantes, clubes, hoteles y cafés-bares enfocados a la población de estratos 4-5-6 de la ciudad de Bucaramanga.
<b>Fuente de información</b>	Fuente primaria: encuesta realizada a administradores o chefs de los establecimientos.

	Fuente secundarias: <a href="http://www.agrocadenas.gov.co/carnica">www.agrocadenas.gov.co/carnica</a> , <a href="http://www.fedegan.gov.co">www.fedegan.gov.co</a> , <a href="http://www.fonade.gov.co">www.fonade.gov.co</a>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

- **Población Estudio.** La población estudio objeto de este proyecto está conformada por los Restaurantes, clubes, hoteles y café-bares enfocados a la población de estratos 4-5-6 de la ciudad de Bucaramanga.

El listado total de establecimientos tenidos en cuenta por los autores del proyecto se puede visualizar en el **anexo A**, dicho listado se originó con base en un análisis de los diferentes establecimientos que aparecen en el directorio telefónico tanto impreso como *on line*, reconocimiento por los mejores sectores de la ciudad identificando los establecimientos existentes y su tipo de clientela, a criterio de los investigadores.

Inicialmente se propuso trabajar con base en los listados de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, sin embargo dichas bases son extensas, costosas y poco dicientes respecto del criterio principal del proyecto que es el enfoque a la población de estratos 4-5-6 de la ciudad de Bucaramanga. Por tanto, se definió manejar el listado arrojado de acuerdo al criterio de los investigadores después de un previo análisis de las variables de interés.

- **Selección de la Técnica de Muestreo.** La técnica utilizada para definir la muestra para la investigación de mercados es la de muestreo de población finita, la segmentación del mercado objetivo de estudio de éste proyecto maneja un total de establecimientos inferior a 50; por tanto, no se requiere o no se recomienda muestreo, si no la aplicación de censo poblacional.

- **Análisis de la información.** A continuación se tabularán, graficarán y analizarán todos los datos obtenidos en el estudio de mercados aplicado a los hoteles cuatro y cinco estrellas, restaurantes, clubes sociales y café-bares enfocados a clientela de los estratos 4-5-6 de la ciudad de Bucaramanga, a través de las encuestas realizadas. **Anexo B (encuesta a clientes).**

Dentro de las variables de análisis relevantes para el proyecto no se definió alguna respecto del precio del producto, puesto que los precios de la carne presentan un comportamiento diferente dado por la clasificación de las mismas es decir especiales, de primera, de segunda y dichos precios del kg son establecidos por la alcaldía de la ciudad de Bucaramanga, estos para carnes sin ningún procesamiento. El mercado al cual se dirige la comercializadora es selectivo por el tipo de clientela que manejan, adicionalmente se prevee manejar precios inferiores a los de la competencia, por tanto ésta variable no es relevante para el estudio.

Para la comercializadora es importante determinar la preferencia del mercado objetivo respecto del tipo ganado del cual proviene la carne que demandan los diferentes establecimientos, puesto que ésta información contribuye en la planeación de las compras de la empresa.

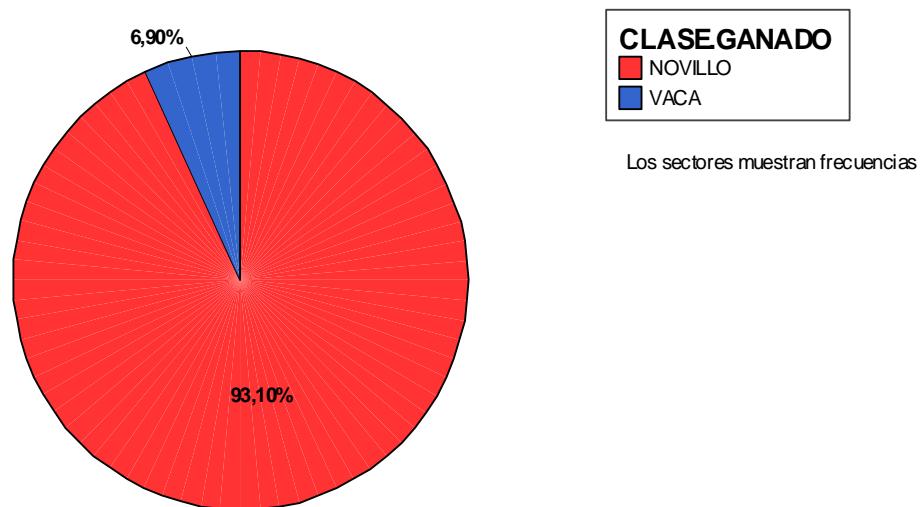
**Tabla13. Clase de ganado que prefieren los clientes a la hora de comprar carne**

Ganado	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Novillo	27	93,1	93,1	93,1
Vaca	2	6,9	6,9	100,0
Total	29	100,0	100,0	

Se puede observar en la tabla 13 relacionada con la frecuencia de la clase de ganado que prefieren los encuestados a la hora de comprar carne que de un total de 29 encuestados 27 prefieren carne de novillo y tan solo 2 establecimientos prefieren la carne de vaca; por lo tanto se concluye que Carnes Guadalupe debe comprar solo novillos para comercializar su carne, de ésta forma satisfacer las preferencias y necesidades de su mercado.

**Gráfica 9. Clase de Ganado que prefieren los clientes al comprar carne**





El estudio de mercados determinó que el 93,1% de los clientes encuestados prefieren comprar carne de novillo como se puede observar en la gráfica 9, el novillo provee carne cinco estrellas según la clasificación de las canales, dicha carne tiene características especiales de ternura y jugosidad por provenir de animales jóvenes menores de 3 años, adicionalmente son carnes con menos grasa que las de otros animales.

Se observa igualmente que hay una pequeña participación del 6,9% de los clientes encuestados hacia la carne de vaca, esta carne es más dura y fibrosa puesto que es de animales más viejos.

Identificar los diferentes cortes de carnes que los clientes requieren es importante para el desarrollo de éste proyecto puesto que dicha información permite visualizar los niveles de demanda de los diversos cortes de carne y confirmar si el enfoque de la empresa hacia comercializar principalmente con carnes finas es viable desde el punto de vista de la demanda del producto. Adicionalmente es definitiva para establecer una proyección de ventas, y hacer una buena planeación de compras e identificar proveedores, entre otras.

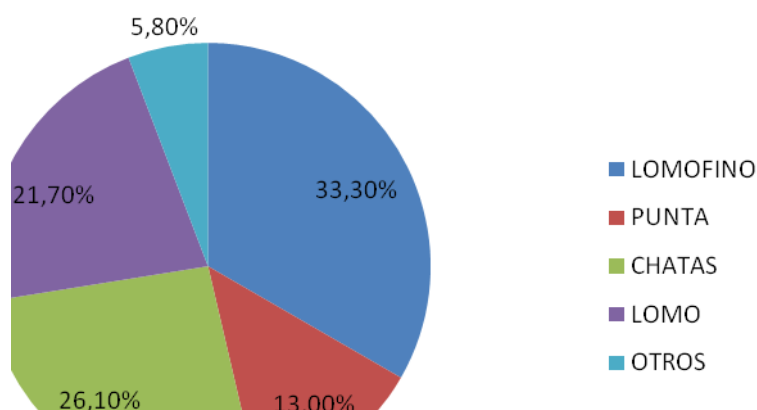
La pregunta qué tipo de cortes de la res compra permite a los encuestados una opción de respuesta múltiple.

**Tabla 14. Cortes de res que compran los establecimientos**

Cortes de Res	Respuestas		Porcentaje de casos
	Nº	Porcentaje	Nº
Lomo Fino	23	33,3%	79,3%
Punta de Anca	9	13,0%	31,0%
Chatas	18	26,1%	62,1%
Lomo	15	21,7%	51,7%
Otros	4	5,8%	13,8%
Total	69	100,0%	237,9%

De acuerdo al estudio mercados se observa en la tabla 14 relacionada con la frecuencia de los diferentes cortes de res que compran los establecimientos encuestados, que los cortes de mayor demanda son en primer lugar el lomo fino en segundo las chatas con una participación en el mercado de 26,1%, en tercer lugar el lomo y en cuarto lugar la punta de anca.

**Gráfica 10. Cortes de res que compran los establecimientos**



Tomando como referencia los resultados del estudio de mercados se observa en la gráfica 10 que el lomo fino es el corte que más demandan los establecimientos encuestados, arrojando una participación del 33% del mercado, éste corte es el más tierno de toda la carne de la res y a su vez el más escaso en kilos puesto que de una res éste corte pesa en promedio 8 kilos, de él se obtienen cortes diferentes de alta cocina como lo son chaturria, stroganoff, milanesa, baby-beef entre otros.

Se observa igualmente en la gráfica 10 que otro corte con una participación representativa del mercado es las chatas, dicho corte representa el 26,1% del total del mercado, ésta parte de la res se caracteriza por su sabor y jugosidad,

usado especialmente para asar y se maneja en dos presentaciones con hueso o sin hueso, las chatas son utilizadas para preparar el tan conocido *churrasco*.

El lomo es otro corte de res que de acuerdo al estudio de mercados tiene alta demanda entre los establecimientos encuestados, éste corte al igual que el lomito fino es de los más tiernos de la res y su principal uso es para asar.

La punta de anca es un corte fino igual que los anteriores, exquisito de sabor, sin embargo no presenta la misma ternura que los lomos.

Se evidencia que los cortes especiales de la res son los de mayor consumo por parte de los establecimientos objeto de estudio, esto permite dimensionar la participación de la demanda de los diversos cortes de la res para una proyección de ventas y planeación de compras.

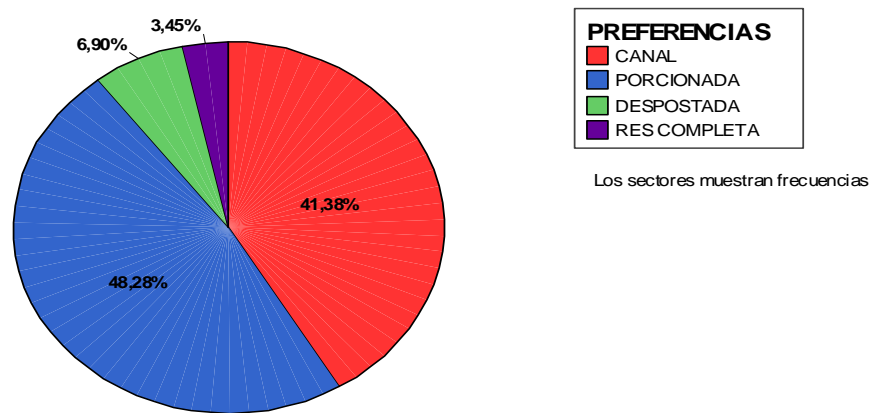
Carnes Guadalupe busca entrar a un mercado que está dirigido a clientela de estrato alto con un producto de alta calidad por lo que se hace necesario identificar características especiales que los clientes requieren en su producto, con el fin de ser competitivos y lograr satisfacer las necesidades y exigencias que dichos clientes tienen.

Identificar las preferencias del mercado respecto a la forma de adquirir o comprar las carnes permite definir costos y procesos que requiere la materia prima para el caso específico del proyecto las reses, antes de llegar a ser el producto que se va a comercializar.

**Tabla 15. Preferencias en la compra de la carne**

Característica	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Canal	12	41,4	41,4	41,4
Porcionada	14	48,3	48,3	89,7
Despostada	2	6,9	6,9	96,6
Res Completa	1	3,4	3,4	100,0
Total	29	100,0	100,0	

**Gráfica 11. Preferencias en la compra de las carnes**



Se observa en la tabla 15 relacionada con la frecuencia de las preferencias de los clientes en la compra de la carne y en la gráfica 11 de sectores que el 48,28% de los establecimientos encuestados es decir 14 de los 29 establecimientos encuestados prefieren comprar la carne porcionada, la carne porcionada en gramos minimiza el desperdicio del producto, facilita el control de inventarios para los establecimientos y garantiza que los platos que ofrecen los diferentes restaurantes realmente correspondan a la cantidad establecida y promocionada en el menú.

Seguido de la carne porcionada encontramos una preferencia de compra por la carne en canal con una participación del 41,38% es decir 12 de 29 establecimientos encuestados prefieren comprar carne en canal, adquirir el producto de ésta forma significa para los establecimientos un ahorro en el precio de compra ya que la carne no tiene ningún procesamiento, sin embargo se arriesgan a ofrecer un producto nada estandarizado con cortes inadecuados.

Se puede concluir que la carne porcionada y la carne en canal son la mayor preferencia de compra de los clientes y ésta preferencia de los clientes coincide con el producto que la comercializadora busca ofrecer.

Para la empresa es importante conocer y definir claramente todas las características especiales del producto requeridas por los clientes, con el fin de comercializar carnes diferenciadoras, con valores agregados que justifiquen el precio que se va a pagar por él.

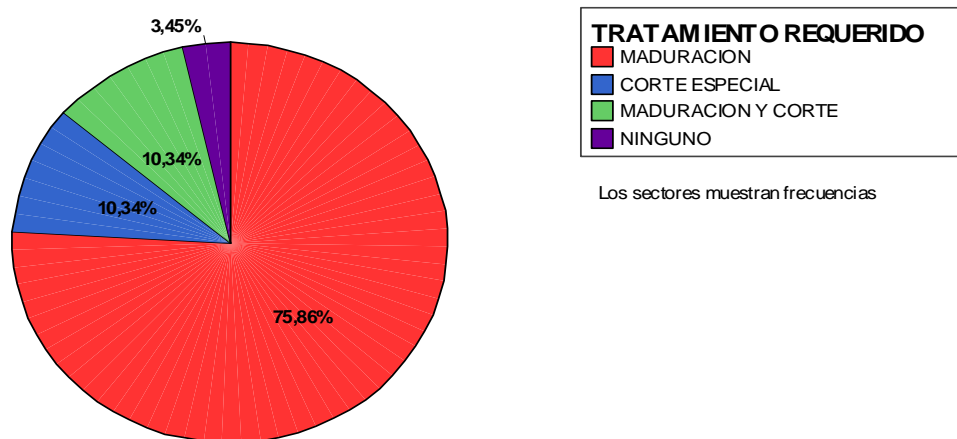
El estudio de la variable Tratamientos especiales permite identificar los diferentes tratamientos que los establecimientos demandan en sus carnes y

con base en la información arrojada por el sondeo se pueden definir costos de procesamiento, precios y posibles proveedores.

**Tabla 16. Tratamiento especial requerido en las carnes**

Tratamiento	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Maduración	22	75,9	75,9	75,9
Corte Especial	3	10,3	10,3	86,2
Maduración y corte	3	10,3	10,3	96,6
Ninguno	1	3,4	3,4	100,0
Total	29	100,0	100,0	

**Gráfica 12. Tratamiento especial que requieren las carnes**



En lo relacionado con el tratamiento que requieren las carnes que compran los encuestados se observa en la gráfica 12 que el tratamiento de mayor requerimiento es la maduración, la maduración permite obtener carnes jugosas, tiernas, de color y sabor excelente para el consumo, se logra con la exposición de las carnes a bajas temperaturas durante determinados periodos de tiempo.

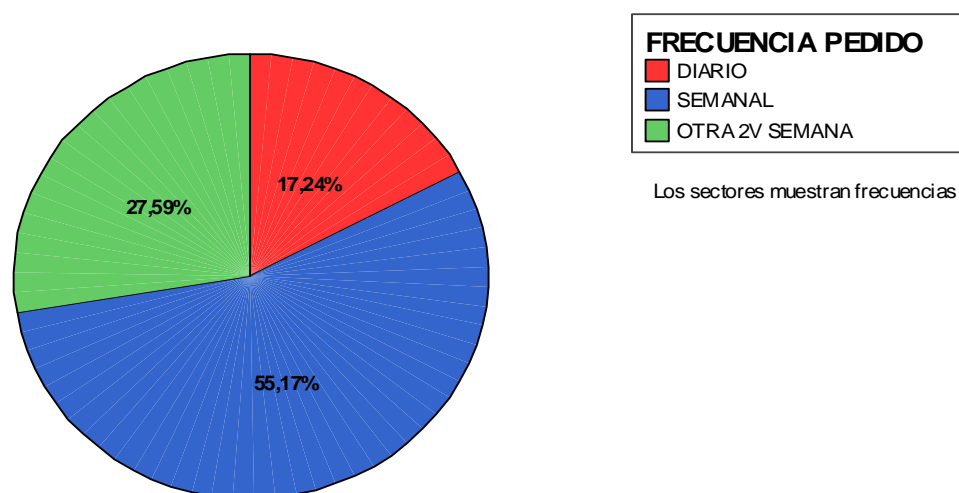
Los cortes especiales son de igual forma un valor agregado importante para el producto, puesto que el mercado al cual se dirige la comercializadora con sus carnes especiales es altamente selectivo.

Conocer la frecuencia de tiempo con la cual los clientes encuestados realizan sus pedidos es básico para Carnes Guadalupe puesto que con la información que arroja el estudio de mercados se planea la frecuencia de compras, los tiempos de procesos de maduración, fechas de distribución.

**Tabla 17. Frecuencia de pedido**

Periodo de Tiempo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Diario	5	17,2	17,2	17,2
Semanal	16	55,2	55,2	72,4
Otra 2vsemana	8	27,6	27,6	100,0
Total	29	100,0	100,0	

**Gráfica 13. Frecuencia de pedidos**



El estudio de mercados determinó que el 55,17% de los establecimientos encuestados realizan sus pedidos semanalmente como se observa en la gráfica 13, esto indica que Carnes Guadalupe debe realizar una planeación de distribución para satisfacer los tiempos de entrega que requieren los clientes.

Se observa igualmente en la gráfica 13 que el 27,59% de los encuestados realizan 2 pedidos por semana y el 17,24% lo hacen diariamente.

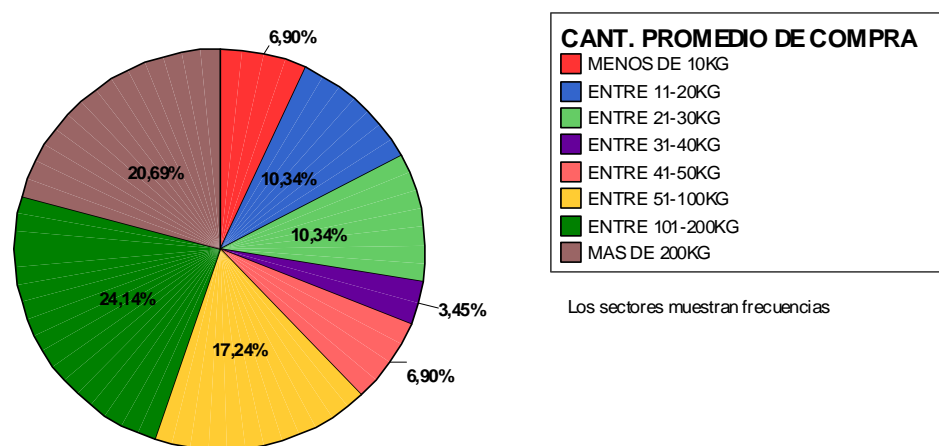
Se analiza que los establecimientos que manejan una frecuencia semanal demandan altas cantidades de carne y son los restaurantes y hoteles, mientras que los establecimientos más pequeños como cafés o restaurantes internacionales manejan frecuencia diaria o 2 veces por semana y demandan menores cantidades de carnes.

Determinar o identificar las cantidades de producto que el mercado objetivo demanda semanalmente es altamente significativo para la comercializadora, puesto que dicha información contribuye para definir una proyección de ventas y dimensionar el mercado al que se pretende ingresar.

**Tabla 18. Cantidad (kg) promedio de carne que compra semanal**

Cantidades kg	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Menos 10Kg	2	6,9	6,9	6,9
Entre 11-20Kg	3	10,3	10,3	17,2
Entre 21-30Kg	3	10,3	10,3	27,6
Entre 31-40Kg	1	3,4	3,4	31,0
Entre 41-50Kg	2	6,9	6,9	37,9
Entre 51-100Kg	5	17,2	17,2	55,2
Entre 101-200Kg	7	24,1	24,1	79,3
Mas de 200Kg	6	20,7	20,7	100,0
Total	29	100,0	100,0	

**Gráfica 14. Cantidad (kg) Promedio de compra**



Se determinó mediante el estudio de mercados que el mercado objetivo demanda en promedio una cantidad de 4000 kg semanales de carnes especiales. Se observa en la gráfica 14 que la mayor concentración de la torta está comprendida entre los rangos 51kg y más de 200kg carne, es decir que el 62,07% de los encuestados demandan altas cantidades de carne semanalmente.

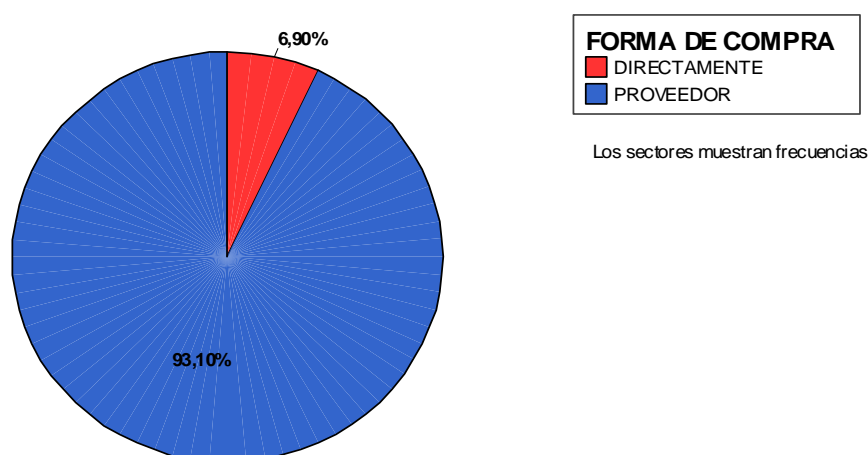
Se puede analizar que los establecimientos que demandan mayores cantidades de carne son los hoteles, clubes y restaurantes de carnes. Los cafés y restaurantes internacionales manejan menores cantidades a la semana puesto que su especialidad no son las carnes.

El estudio de la variable forma de compra permite a la empresa identificar el canal que utiliza su mercado objetivo para adquirir las carnes y de ésta forma definir el canal de distribución y la forma de llegar al cliente.

**Tabla 19. Forma de Compra**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Directamente	2	6,9	6,9	6,9
Proveedor	27	93,1	93,1	100,0
Total	29	100,0	100,0	

**Gráfica 15. Forma de comprar la carne**



De acuerdo al estudio de mercados se observa en la tabla 19 y en la gráfica 15 que el 93,10% del mercado objetivo adquiere las carnes a través de un proveedor.

El manejo de proveedores genera a los establecimientos encuestados seguridad y confianza en el producto que adquieren, en la calidad del mismo, minimiza la incertidumbre sobre el cumplimiento en la entrega de pedidos, entre otros factores que son considerados de importancia en la relación comercial. El resultado que arroja el estudio es un factor positivo para la razón de ser de la comercializadora.



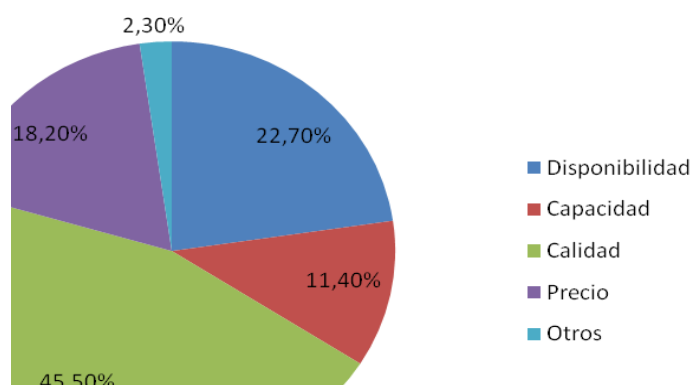
Por medio del estudio de la siguiente variable Carnes Guadalupe busca detectar los problemas más frecuentes que los clientes sufren con sus proveedores, con el fin de conocer las debilidades de la competencia y utilizarlo a favor para no caer en los mismos errores, buscando siempre brindar un mejor servicio en pro de ser reconocidos en el mercado.

**Tabla 20. Problemas con proveedores**

Problema	Respuestas		Porcentaje de casos
	Nº	Porcentaje	
Disponibilidad	10	22,7%	38,5%
Capacidad	5	11,4%	19,2%
Calidad	20	45,5%	76,9%
Precio	8	18,2%	30,8%
Otros	1	2,3%	3,8%
Total	44	100,0%	169,2%

La pregunta cuáles son los problemas más frecuentes con su proveedor permite a los encuestados una opción de respuesta múltiple.

**Gráfica 16. Problemas con Proveedores**



Se observa en la tabla 20 y la gráfica 16 relacionada con los problemas más frecuentes que los encuestados tienen con su proveedor, que el principal problema que sufren los clientes encuestados se relaciona con la calidad del producto, dicho problema los sufren el 45,5% del mercado; el mercado al cual se dirige la comercializadora es selectivo y éste a su vez se dirige a una clientela de estratos altos por tal razón la calidad es tan relevante.

Se observa que la disponibilidad también representa un problema significativo, después de la calidad con una participación del 22,70%, cuando se habla de dicho problema se refiere a disponer de determinados cortes de res en el momento que el cliente los requiere y en las cantidades.

El precio es otro problema que aquejan los encuestados, el 18,20% de los establecimientos dicen tener problemas con el precio puesto que consideran es algo elevado, éste fenómeno se presenta de acuerdo al estudio que se hizo porque los establecimientos encuestados solo manejan dos proveedores carnes kike's o carnes & carnes y éstas empresas manejan los precios más altos del mercado por ser las más reconocidas de la ciudad.

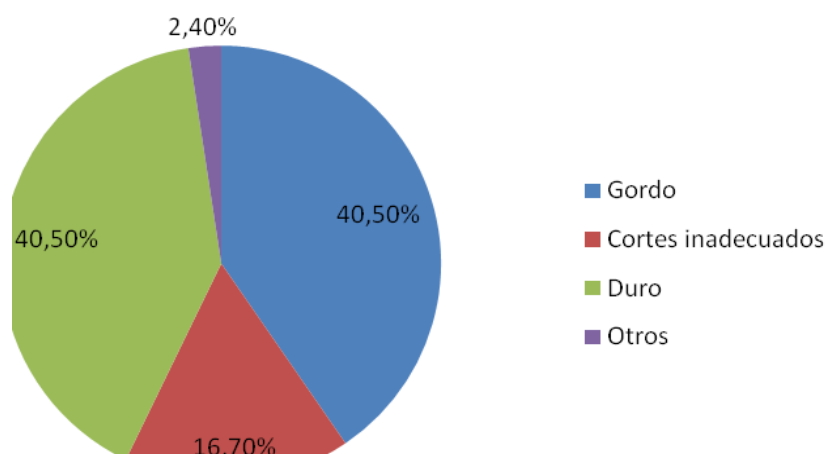
**Tabla 21. Defectos Frecuentes del Producto**

Defectos	Respuestas		Porcentaje de casos
	Nº	Porcentaje	
Gordo	17	40,5%	60,7%
Cortes inadecuados	7	16,7%	25,0%
Duro	17	40,5%	60,7%
Otros	1	2,4%	3,6%
Total	42	100,0%	150,0%

Conociendo que el mercado al que se busca llegar es importante determinar los defectos más frecuentes referentes a la calidad del producto, para tener referencia y así manejar un producto diferenciador, que llene las expectativas del mercado, superando a la competencia.

La pregunta cuáles son los defectos más frecuentes en el producto, permite a los encuestados una opción de respuesta múltiple.

**Gráfica 17. Defectos Frecuentes del Producto**



Se observa en la gráfica 17 referente a los defectos del producto, que las carnes gordas y duras son el defecto más frecuente que sufren los establecimientos encuestados, se presenta un comportamiento particular ya

que los dos defectos tienen una participación igual de 40,50% del total de la torta, es decir 81% del mercado. Las carnes gordas y duras son el resultado de ganado mayor de tres años es decir vacas, toros, ganado con mala alimentación, con largas jornadas de caminata.

Se determinó como defecto frecuente los cortes inadecuados de las carnes, éste defecto representa el 16,70% de los establecimientos encuestados, y se presenta cuando no hay técnicas correctas para despostar y porcionar las carnes.

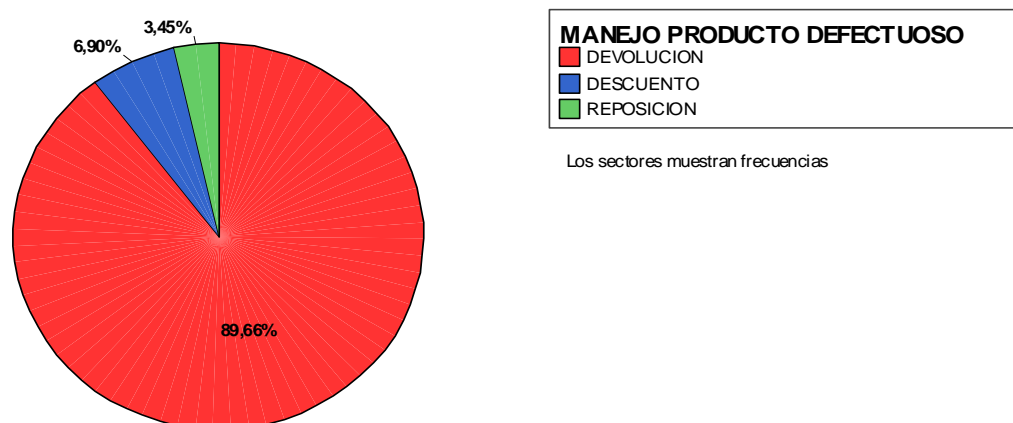
Se concluye una vez más que Carnes Guadalupe debe comprar para comercializar sus carnes solo novillos menores de 3 años, esto con el fin de garantizar un producto de excelente calidad, al máximo si los defectos más frecuentes cometidos por la competencia.

Para Carnes Guadalupe es importante además de identificar los defectos frecuentes del producto, conocer el manejo que los clientes le dan a dicho producto, estudiar ésta variable permite dimensionar el manejo que la empresa dará en un futuro al producto que llegue a ser defectuoso.

**Tabla 22. Manejo del Producto Defectuoso**

Manejo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Devolución	26	89,7	89,7	89,7
Descuento	2	6,9	6,9	96,6
Reposición	1	3,4	3,4	100,0
Total	29	100,0	100,0	

**Gráfica 18. Manejo del producto defectuoso**



En lo relacionado con el manejo que los clientes le dan al producto defectuosos se observa claramente en la gráfica 18, según los resultados arrojados por el estudio de mercados, que el 89,66% del mercado, es decir 26 de 29 establecimientos encuestados, hacen devolución del producto defectuoso, factor que evidencia que nuestro mercado es altamente exigente respecto a la calidad en su producto.

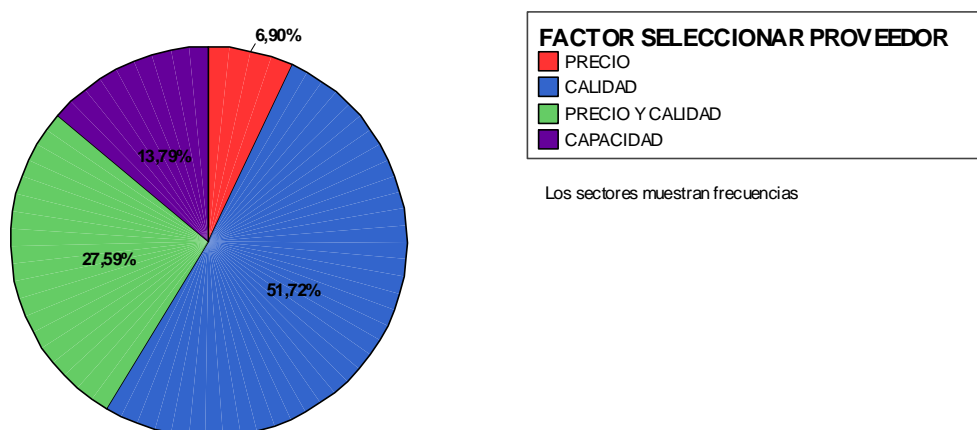
Se detecta claramente que el interés primordial del mercado es ofrecer un producto con altos estándares de calidad, por tal motivo no recurren a descuentos o reposiciones.

Conocer a fondo los gustos y preferencias de los clientes es una necesidad cuando se desea ingresar a un mercado y alcanzar prontamente éxito y el reconocimiento; identificar los factores prioritarios de los clientes a la hora de seleccionar sus proveedores le brinda a la empresa una guía para establecer estrategias de mercado y de servicio.

**Tabla 23. Factor prioritario para Seleccionar Proveedor**

Factor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Precio	2	6,9	6,9	6,9
Calidad	15	51,7	51,7	58,6
Precio y calidad	8	27,6	27,6	86,2
Capacidad	4	13,8	13,8	100,0
Total	29	100,0	100,0	

**Gráfica 19. Factor prioritario para Seleccionar Proveedor**



Se observa en la gráfica 19 que el estudio de mercados arrojó como resultados que el 51,72% de los encuestados escogen su proveedor con base en la calidad del producto que ofrecen, lo que ratifica una vez más que el mercado al que se dirige Carnes Guadalupe es selectivo y exigente, es un mercado dirigido a estratos altos, y en éste medio se busca satisfacción por el buen comer.

Se observa en la gráfica 19 que para un 27,59% de los encuestados la relación precio calidad juega un papel importante, esto indica que buscan proveedores que manejen un excelente producto que cumpla los parámetros de calidad y que a su vez maneje buenos márgenes de precios.

Se identifica en la gráfica 19 que una pequeña fracción del mercado representada por el 13,79% tienen como prioridad la capacidad de su proveedor, se detecta que este factor es prioritario para algunos establecimientos que manejan altos índices de pedido a la semana, pues nivel de demanda está definido y no pueden arriesgarse a que el proveedor incumpla ya que se verían afectados los ingresos y la imagen del establecimiento.

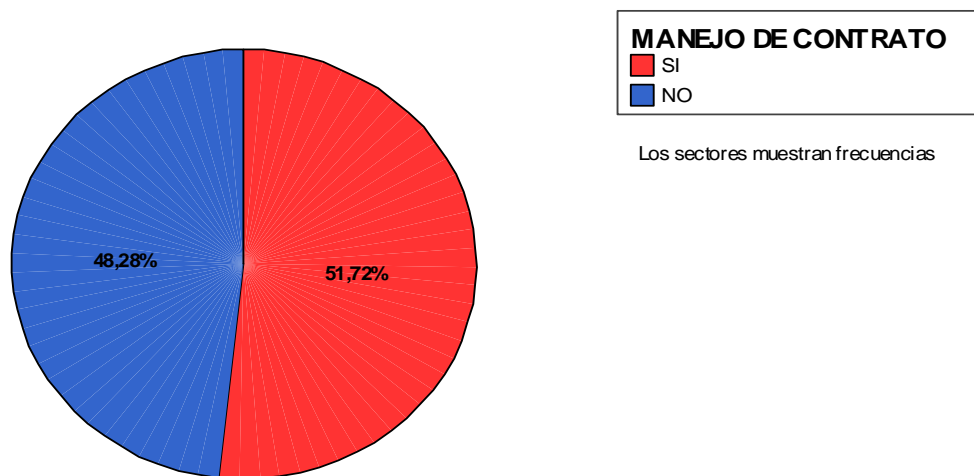
Se observa que tan solo un 6,9% del mercado tienen como prioridad para seleccionar su proveedor el precio, esto representa 2 del total de los encuestados, por lo que se podría decir que es una fracción poco significativa, se identificó durante el estudio de mercados que los establecimientos que representan ésta fracción no son fuertes en carnes, la requieren para algunos menús pero no como plato principal por dicho motivo buscan éste factor a la hora de elegir su proveedor.

Carnes Guadalupe es una empresa que busca generar en el mercado confianza y seguridad con productos de calidad y negociaciones de respaldo, factor por el cual se hace importante detectar si los clientes manejan contrato con su proveedor.

**Tabla 24. Manejo de contrato**

Contrato	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	15	51,7	51,7	51,7
No	14	48,3	48,3	100,0
Total	29	100,0	100,0	

**Gráfica 20. Manejo de contrato**



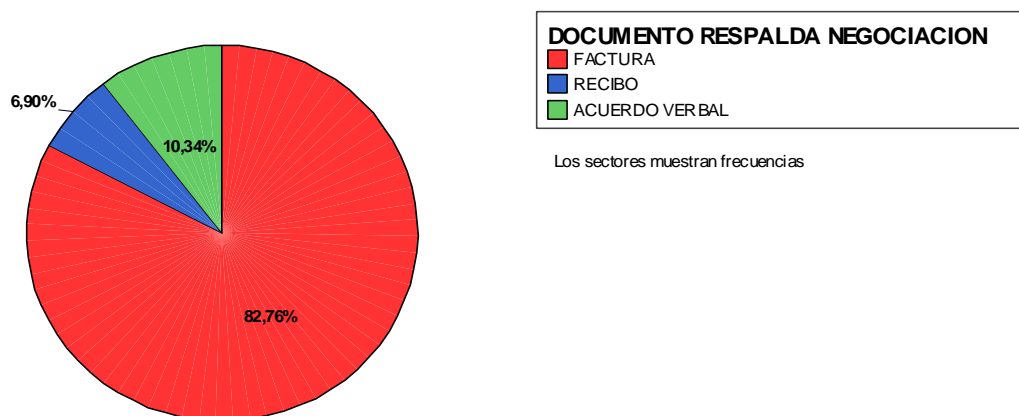
Se identificó mediante el estudio de mercados que el 51,72% del mercado manejan contrato con su proveedor y la otra parte del mercado dice no hacerlo como se puede observar en la gráfica 20.

Una vez estudiada la variable del manejo de contrato en la negociación del cliente con su proveedor es importante definir el tipo de documento que respalda dicha negociación, esto es importante para la empresa puesto que con la información arrojada por el estudio se logra definir el documento más apropiado para manejar con los clientes.

**Tabla 25. Documento de la Negociación**

Documento	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Factura	24	82,8	82,8	82,8
Recibo	2	6,9	6,9	89,7
Acuerdo Verbal	3	10,3	10,3	100,0
Total	29	100,0	100,0	

**Gráfica 21. Documento que respalda la negociación**



Se observa en la gráfica 21 que el 82,76% de los establecimientos encuestados manejan factura con su proveedor, esto permite identificar que si existe un contrato entre cliente proveedor. Otra parte del mercado es decir un 6,90% manejan recibos y el 10,34% restante manejan un acuerdo verbal. Se identificó con el estudio de mercado que la fracción de establecimientos que no respaldan su negociación con documento alguno corresponde a los establecimientos que adquieren su producto de forma directa es decir en plazas o expendios.

La factura es el documento legalmente valido en una negociación, mientras que el recibo no cumple con los requisitos exigidos por la Dian.

El mercado al que se dirige la comercializadora como se ha mencionado anteriormente está dirigido a clientela de estratos altos, se observa que son establecimientos organizados, que les gusta tener proveedores reconocidos y manejar negociaciones claras con documentos que respalden dicha negociación, tanto para la garantía de su producto como para control interno.

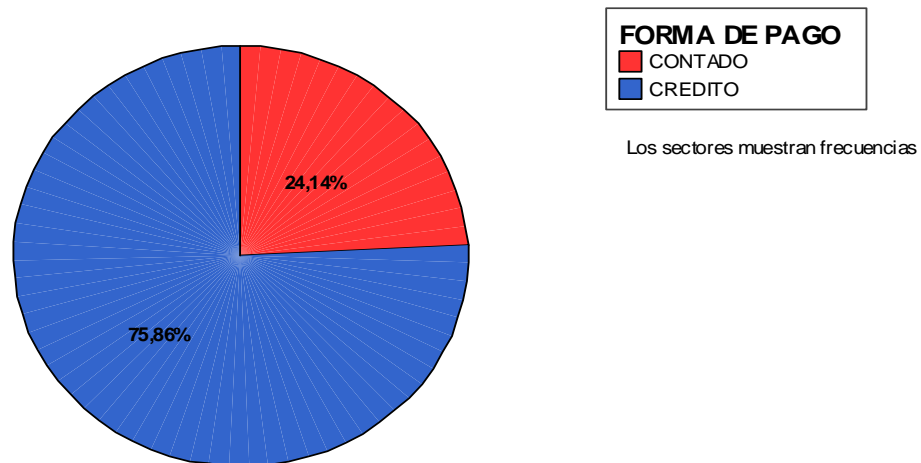
**Tabla 26. Forma de Pago**

Pago	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Contado	7	24,1	24,1	24,1
Crédito	22	75,9	75,9	100,0
Total	29	100,0	100,0	

La forma de pago es una variable importante de identificar para cualquier empresa, con esta información se detecta la forma de cobro de la competencia y se establece periodos de cobro y periodos de pago de forma tal que la

empresa cuenta con liquidez para sus negociaciones con proveedores.

**Gráfica 22. Forma de Pago**



Se observa en la gráfica 22 de acuerdo con los resultados del estudio de mercados que el 75,86% de los establecimientos encuestados manejan crédito con sus proveedores y el 24,14% restante cancelan de contado, se identificó que quienes cancelan de contado son establecimientos que compran sin intermediario y algunos establecimientos que compran pequeñas cantidades de producto. Los grandes consumidores manejan crédito.

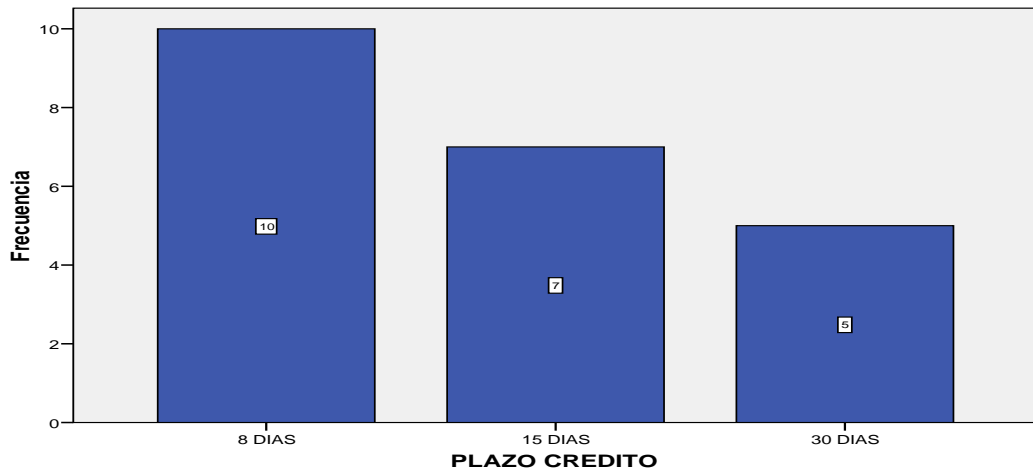
**Tabla 27. Plazo de Crédito**

Plazo Días	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
8 Días	10	34,5	45,5	45,5
15 Días	7	24,1	31,8	77,3
30 Días	5	17,2	22,7	100,0
Total	22	75,9	100,0	
Perdidos	7	24,1		
Total	29	100,0		

Con ésta variable la empresa busca identificar el periodo promedio de pago de los establecimientos y así proyectar sus ventas y el recaudo de cartera.



**Gráfica 23. Plazo del crédito**



Se observa en la tabla 27 relacionada con la frecuencia de respuestas por parte de los encuestados que de un total de 29 establecimientos solo 22 aplican para el estudio de la variable plazo de crédito, dicho comportamiento teniendo en cuenta que 7 establecimientos cancelan de contado.

Se observa que la mayoría de establecimientos 45,50% del mercado manejan un periodo de pago corto es decir 8 días de crédito, este periodo se puede considerar como contado puesto que el tiempo se da entre pedido y pedido, se observa que 7 del total de los encuestados manejan 15 días de crédito, y tan solo 5 encuestados manejan 30 días.

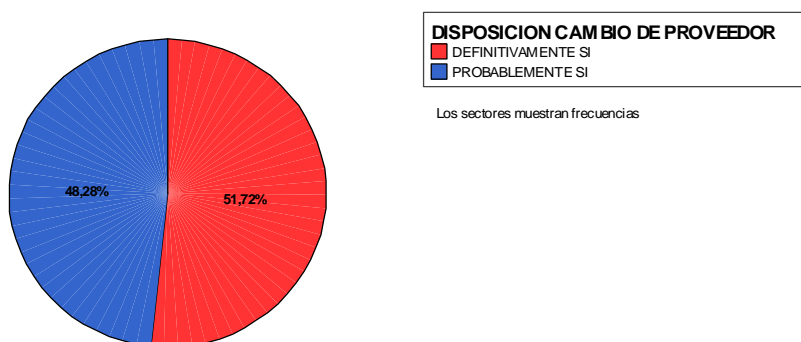
Se identificó que la fracción del mercado que cancela con un periodo de 30 días corresponde a los hoteles, quienes por su periodos contable deben manejar el pago de dicha forma, sin embargo para la comercializadora el riesgo es mínimo por la seriedad del establecimiento.

Después de definir e identificar claramente las anteriores variables, es importante definir, quizá una de las variables más relevantes para la comercializadora y es detectar la disposición del mercado a cambiar o probar una nueva opción, un nuevo proveedor. Identificando éste parámetro se puede dimensionar qué tan viable es la idea de la comercializadora de ingresar al mercado.

**Tabla 28. Disposición Cambio de Proveedor**

Disposición de cambio	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Definitivamente si	15	51,7	51,7	51,7
Probablemente si	14	48,3	48,3	100,0
Total	29	100,0	100,0	

**Gráfica 24. Cambio de Proveedor**



Se logró definir mediante el estudio que existe una aceptación total por parte del mercado a negociar con una nueva comercializadora de carnes. Se observa en la gráfica 24 que el 51,72% de los encuestados definitivamente cambiarían de proveedor y el 48,28 % probablemente lo harían; ésta fracción del mercado probarían una nueva opción siempre y cuando la nueva comercializadora cumpla con los estándares de calidad requeridos por el establecimiento y siendo así cambiarían.

El cliente manifiesta una necesidad por nuevas opciones, puesto que sienten que solo dos o tres empresas tienen el monopolio del mercado, existen diversas comercializadoras, sin embargo no todas cumplen los requisitos, o no todas están en la capacidad de dar valor agregado al producto.

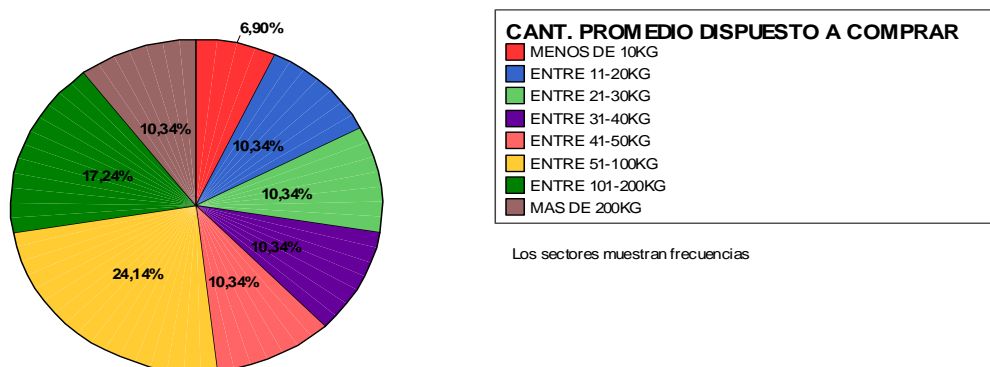
Definida la disposición de los encuestados de cambiar o probar una nueva comercializadora, resta definir qué cantidades de producto estarían dispuestos a comprar a la nueva comercializadora; así se puede establecer una participación del mercado y hacer una proyección de ventas.

**Tabla 29. Cantidad (kg) Promedio de Carne Dispuesto a Comprar**

Cantidad kg	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Menos de 10Kg	2	6,9	6,9	6,9
Entre 11-20Kg	3	10,3	10,3	17,2
Entre 21-30Kg	3	10,3	10,3	27,6
Entre 31-40Kg	3	10,3	10,3	37,9
Entre 41-50Kg	3	10,3	10,3	48,3
Entre 51-100Kg	7	24,1	24,1	72,4
Entre 101-200Kg	5	17,2	17,2	89,7
Más de 200Kg	3	10,3	10,3	100,0
Total	29	100,0	100,0	

Se observa en la tabla 29, de acuerdo al resultado que arrojó el estudio de mercados, que existe una alta disposición de compra por parte de los encuestados, de acuerdo a la información que muestra la tabla se aproxima un promedio de 1945 kg semanales de carnes especiales.

**Gráfica 25. Cantidad (kg) Promedio de Carne Dispuesto a Comprar**



Se observa en la gráfica 25 que la mayor concentración de pedidos está en los rangos entre 51kg-100kg y 101kg-200kg, se detectó que los establecimientos dispuestos a comprar altas cantidades son los restaurantes de carnes y hoteles y clubes sociales.

En general se logró identificar que los establecimientos encuestados en promedio están dispuestos a empezar con la nueva comercializadora adquiriendo la mitad de su demanda semanal, factor altamente positivo para la comercializadora pues se concluye que cumpliendo con los requisitos de calidad que exige el mercado se puede lograr un reconocimiento y una alta participación en el mercado a corto plazo.

De acuerdo con los resultados de la investigación de mercados se puede concluir que hay un alto potencial en el mercado al cual se dirige la comercializadora para alcanzar resultados exitosos en el proyecto, se logró detectar gran receptividad por parte de los encuestados hacia la idea de una nueva comercializadora, se identificaron gustos y preferencias de producto y negociación de los establecimientos, de acuerdo a la información obtenida de la investigación se puede decir que se lograron los objetivos propuestos.

## 6.2.4 Análisis de la Oferta

**6.2.4.1 Principales empresas competidoras en Bucaramanga y su área metropolitana.** La comercialización de carnes se hace comúnmente en canal y ésta generalmente se hace en las plantas de sacrificio y se destina a cubrir las necesidades de las plazas de mercado, famas y ciertos expendios.

“En el caso de la industria bovina los intermediarios más comunes son los colocadores, quienes en general compran en pie, pagan el sacrificio y comercializan la canal directamente o a través de otros. Su actividad se enfoca hacia la comercialización *post mortem* y normalmente tienen oficina dentro de las plantas de sacrificio. Fuera de estas poseen bodegas, cuartos fríos y transporte para carne en canal, es decir, poseen una infraestructura comercial para distribuir eficientemente su producto en canal, especialmente a famas.”<sup>29</sup>

De acuerdo con la información detectada durante la investigación de mercados se identificó como competidores directos a las empresas

- Carnes kike´s
- Carnes & Carnes

Dichas empresas además de comercializar en puntos de venta, proveen al mercado objetivo de Carnes Guadalupe.

Adicionalmente a las empresas anteriormente mencionadas existen un grupo de competidores indirectos que se dedican a la venta mayorista de carnes, que en un futuro pueden llegar a afectar el mercado al cual se quiere llegar, a continuación se relacionan las empresas:

### Cuadro 2. Competidores

1	Carnes Manzanares
2	Carnes Finas de Santander
3	Carnes Finas Más Carnes
4	Carnes Jerónimo
5	Multicarnes Guarín
6	Comercializadora de Carnes
7	Super carnes Fondo Ganadero
8	

Fuente: Directorio Telefónico 2007, Mayo de 2007

<sup>29</sup>[en línea][http:// www.agrocadenas.gov.co/documentos/anuario2005/Capitulo12\\_Carne.pdf](http://www.agrocadenas.gov.co/documentos/anuario2005/Capitulo12_Carne.pdf)

#### **6.2.4.2 Análisis de los competidores**

Para Carnes Guadalupe es importante tener un panorama claro de sus competidores, por tanto con base en el análisis de ciertas variables que se consideran relevantes como años de experiencia de los competidores, mercado al cual están dirigidos y principales canales de distribución se pudo concluir que:

Son empresas mayoristas con más de 7 años de experiencia en el mercado de las carnes en Bucaramanga, su principal nicho de mercado está en los almacenes de cadena como Mercadefam, Vivero y Éxito, almacenes que se abastecen de los diferentes proveedores de la ciudad. Es preferencia trabajar con almacenes de cadena por la confianza que genera la negociación principalmente respecto al pago, el periodo promedio de pago de dichos almacenes está entre 30 días y 60 días y con punto de venta ya que el pago es de contado.

Para el caso específico de los supermercados Cotracolta, supermercado (+ x -) más por menos y Cajasán, la empresa Carnes & Carnes, uno de los competidores directos de Carnes Guadalupe, tiene la concesión para la venta de carnes de res en dichos almacenes, adicionalmente maneja puntos de venta en otros lugares de la ciudad de Bucaramanga, luego maneja todos los canales de distribución. Carnes kike's otro de los competidores directos igualmente maneja puntos de venta y todos los canales de distribución.

El precio del transporte de las carnes siempre es asumido por el proveedor quienes en algunos casos subcontratan el transporte refrigerado o en otros poseen su propia flotilla de transporte.

Los despachos de carne debido a los volúmenes demandados se manejan de forma semanal, la carne con mayor demanda por parte de los almacenes son las carnes especiales, en promedio se manejan volúmenes de 650kg a la semana.

Se dice por parte de los competidores que el mercado de hoteles, restaurantes dirigidos a clientela de estrato 4-5-6, clubes y café bares hacia el cual se dirige ésta empresa tiene mucho por explotar sin embargo que es de alto riesgo ya que hay incertidumbre en el manejo de la cartera a largo plazo.

#### **6.2.4.3 Productos Sustitutos**

Dentro del análisis de la oferta es importante resaltar los productos sustitutos, dichos productos en determinado momento cumplen la función de competidores, puesto que pertenecen a un grupo de competidores indirectos que pueden llegar afectar el mercado hacia el cual está dirigido el proyecto.

Algunos de los productos sustitutos que se pueden encontrar en el mercado son: El pollo, pescado, huevos, carne de soya, carne de cerdo, carne de cabro.

El huevo y el pollo, se han convertido en productos esenciales para sustituir alimentos costosos como la carne de res y de cerdo.

“La industria avícola nacional es considerada actualmente como una de las más importantes del sector agropecuario, pues el subsector no sólo es autosuficiente para abastecer el mercado interno sino que gran parte de los productos avícolas que importa Venezuela son elaborados en Colombia.

En 2007 el crecimiento de la avicultura se mantuvo a una tasa de 10 por ciento, y aunque en 2008 se estimó un incremento similar el presidente de la Federación Nacional de Avicultores (Fenavi), Jorge Enrique Bedoya, indicó que la desaceleración de la economía sólo dará espacio para tener un crecimiento por debajo de 7,5 por ciento.”<sup>30</sup>

El huevo es un producto cuyos precios se mantienen en un promedio de 200 pesos por unidad, el pollo mantiene precios entre \$3.600kg-\$4.200kg para el pollo completo con vísceras, la pechuga maneja precios entre los \$4.600kg-\$5.400kg.

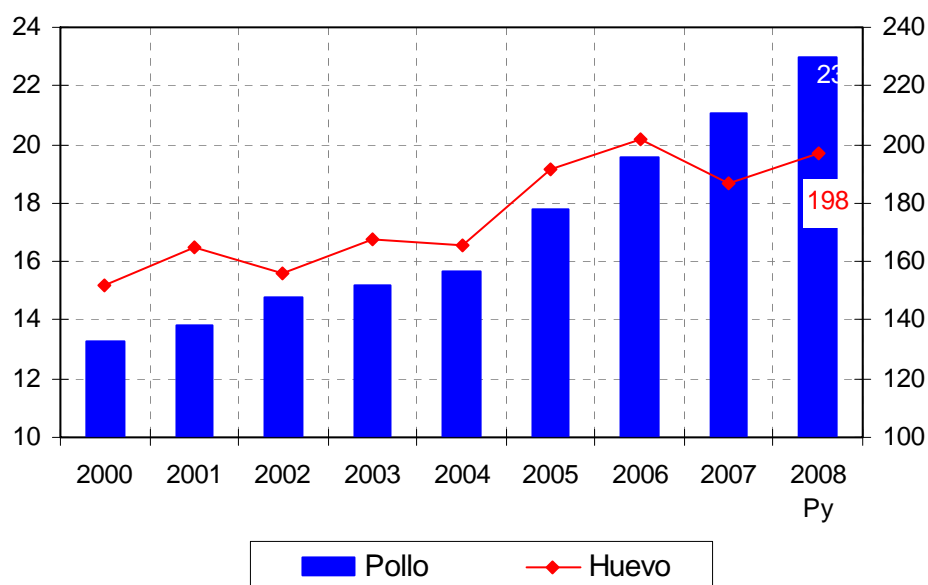
**Tabla 30. Consumo Per Cápita de Pollo-Huevo-Bovino 2000-2008 py**

Año	Pollo Kg/año	Huevo Unid/año	Bovino kg/año
2000	13,3	152	22,2
2001	13,8	165	20,3
2002	14,8	156	18,5
2003	15,2	168	18,1
2004	15,6	165	19,6
2005	17,8	191	18,2
2006	19,6	202	17,7
2007	21,1	187	17,7
2008	23,0	197	17,8
Variación 2007/2008	9.3%	5.3%	<b>0,6%</b>

Fuente: <http://www.fenavi.org> [citado en 16 de noviembre de 2008]

<sup>30</sup> [en línea]<http://www.fenavi.org> [citado en 16 de noviembre de 2008]

**Gráfica 26. Consumo Per Cápita de Pollo y Huevo 200-2008**



Fuente: <http://www.fenavi.org> [citado en 16 de noviembre de 2008]

Se observa en la tabla 30 relacionada con el consumo per cápita del pollo-huevo y carne de Bovino, que el pollo y el huevo tienen un crecimiento significativo respecto del de la carne de res, esto se da como se mencionó anteriormente por los precios de cada producto.

Se observa en la gráfica 26 que el pollo ha tenido desde el año 2000 un comportamiento creciente constante, mientras que el huevo a presenta un comportamiento con oscilaciones constante con tendencia lineal dentro de los años 2000-2004, año donde muestra un aumento de 37 unidades por habitante, consumo significativo, adicionalmente es el año donde muestra su pico más alto, después de este incremento, muestra nuevamente un comportamiento estable.

Es claro que los productos como el pollo y huevo, tienen hoy día una presencia significativa dentro de la canasta familiar, frente al comportamiento del consumo de la carne de res, sin embargo dicho comportamiento se puede explicar por la concentración de información relacionada con los estratos bajos.

El producto que Carnes Guadalupe comercializa está dirigido a un segmento cuya clientela pertenece a estratos altos, mediante la investigación de mercados se pudo observar que el consumo promedio de carne de res es significativo, pues se determinó un consumo promedio de 4000kg a la semana, por tanto se puede concluir que ésta información difiere de la información que muestra el consumo per cápita. Siendo así el comportamiento creciente del

consumo de productos sustitutos no representa riesgo significativo para el proyecto.

#### 6.2.4.4 Crecimiento del sector donde se localiza la competencia

La tabla 31 relacionada con las Empresas inscritas en Cámara de Comercio en Santander 2004-2005, muestra el número de nuevas empresas creadas en Santander, la respectiva actividad económica en la que éstas se encuentran y la variación que entre cada periodo:

**Tabla 31. Empresas inscritas en Cámara de Comercio en Santander 2004-2005**

	Actividad Económica	Enero 2004	Enero 2005	Variación % 2004- 2005
1	Comercio	13.929	15.105	8,4
2	Industria manufacturera	4.214	4.723	12,1
3	Act. inmobiliarias, empresariales y de alquiler	2.567	2.828	10,2
4	Hoteles y restaurantes	1.987	2.327	17,1
5	Transporte, almacenamiento y comunicaciones	1.318	1.745	32,4
6	Otros serv. Comunitarios, sociales y personales	1.206	1.309	8,5
7	Construcción	749	843	12,6
	Otros			
	Intermediación financiera	722	797	10,4
	Servicios sociales y de salud	687	695	1,2
	Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	352	390	10,8
	Educación	282	273	-3,2
	Suministro de electricidad, gas y vapor	65	62	-4,6
	Explotación de minas y canteras	55	59	7,3
	Pesca	8	11	37,5
	Administración pública y defensa	8	11	37,5
	<b>TOTAL</b>	<b>28.149</b>	<b>31.178</b>	<b>10,8</b>

FUENTE:

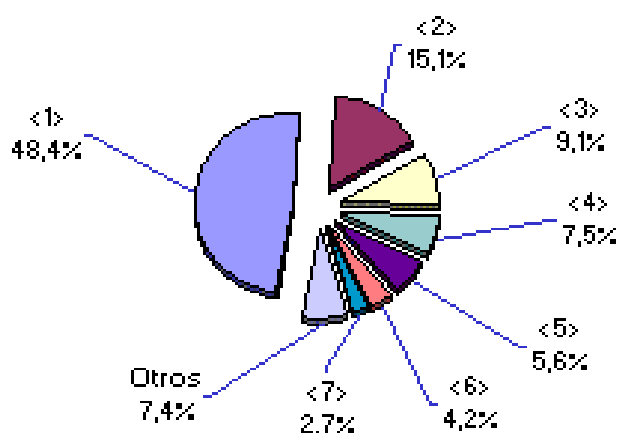
<http://www.sintramites.com/temas/indicadoresantander/indicadores/inf2005.htm>

Como se muestra en la tabla 31, para el mes de enero, entre los años de 2004 y 2005, el número de empresas inscritas se incremento a razón de un 8,4% anual, lo cual refleja la motivación de la población santandereana por crear sus propios negocios; a su vez, con el paso del tiempo son más las personas que se convencen de que la creación de empresas, y en especial la comercialización, es la mejor alternativa para salir adelante. Sin embargo, se



observa en la tabla 31 que actividades económicas como el transporte, la construcción y los hoteles y restaurantes muestran un crecimiento con una variación positiva significativa de 32,4%, 12,6% y 17,1% respectivamente, esto permite observar que se están fortaleciendo dichas actividades económicas en Santander.

**Gráfica 27. Participación % Por Actividad Económica En Santander 2005**



FUENTE: <http://www.sintramites.com/temas/indicadoresantander/indicadores/inf2005.htm>

Se puede observar en la gráfica 27 relacionada con la participación porcentual % por actividad económica en Santander en 2005, el porcentaje más relevante de participación en creación de empresas está en el sector del comercio con una participación de 48,4% del total de la torta lo que quiere decir que por cada 100 empresas que se inscriben en la Cámara de Comercio de Santander 48,4 empresas se enfocan en la actividad comercializadora, siendo así el sector comercio el preferido por los emprendedores.

Se observa en la gráfica 27, que junto a cada sector hay un número, éste corresponde a la actividad económica según el orden de la tabla 30.

A través de los últimos 10 años la comercialización de productos y servicios se ha posicionado como el negocio de mayor crecimiento económico en Colombia. Igualmente se observa que los santandereanos le apuestan al comercio como una buena alternativa de negocio para salir adelante y obtener sus propios beneficios, destacando que cada año crece más el porcentaje de empresas santandereanas creadas para dicha actividad económica respecto de las demás actividades económicas.

## 6.2.5 Análisis de Precios

**6.2.5.1 Comportamiento del precio de la carne.** La carne es un producto de la canasta familiar, cuyo precio aumenta constantemente, es rara la vez que el producto presenta una caída de precio en el mercado.

Tomando como referencia información de la página web del Ministerio de Agricultura relacionada con el precio de la carne primera, se encuentra que es el lomo fino la carne de mayor demanda por establecimientos y por el público en general, adicionalmente según los resultados obtenidos en la investigación de mercados se identificó que las carnes especiales son las de mayor demanda; por tal motivo se busca hacer un análisis del comportamiento de su precio y a su vez un comparativo con el precio de la carne de primera en general y el precio de la carne en canal en la ciudad de Bucaramanga, tomando información de los años 2005-2006 siendo las fechas actualizadas por las entidades.

**Tabla 32. Comportamiento del Precio de la Carne en Bucaramanga 2005-2006**

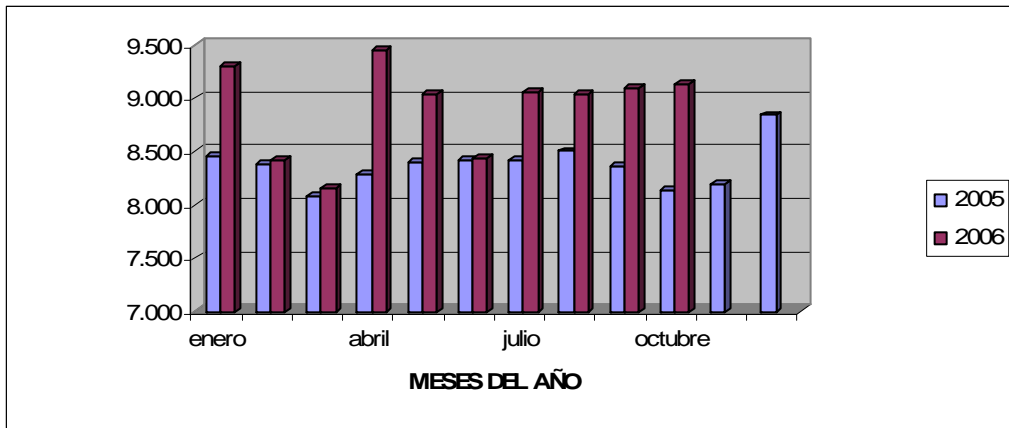
	AÑO	EN.	FEB.	MAR.	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AG.	SEPT	OCT	NOV	DIC
Carne de Primera	2005	8.450	8.375	8.085	8.294	8.400	8.420	8.413	8.503	8.370	8.138	8.188	8.840
	2006	9.300	8.425	8.150	9.450	9.044	8.430	9.056	9.045	9.100	9.138	s.i	s.i
Lomito Fino	2005	8.863	8.822	8.408	8.475	8.463	8.768	8.891	8.828	8.915	8.894	8.881	9.710
	2006	9.375	8.463	8.233	9.931	9.788	9.318	9.841	9.925	9.913	9.888	s.i	s.i
Carne en Canal	2005	4.860	4.711	4.632	4.761	4.808	4.816	4.897	4.868	4.826	4.718	4.740	4.805
	2006	4.744	4.742	4.689	4.760	4.902	4.855	4.843	4.781	4.766	4.804	4.840	4.872

FUENTE: [http://www.agrocadenas.gov.co/carnica/reportes/prc\\_sipsa\\_08finas.pdf](http://www.agrocadenas.gov.co/carnica/reportes/prc_sipsa_08finas.pdf)

Se observa en la tabla 32 relacionada con el comportamiento del precio de la carne en la ciudad de Bucaramanga en los años 2005- 2006, un paralelo de los precios por kg de la carne de primera, del lomito fino carne especial y la carne en canal. Cabe la pena resaltar que es información del precio para plazas de mercado, sobre este están los precios de las carnes con procesamientos especiales.

Se observa que para los meses de noviembre y diciembre de 2006 para la carne de primera y lomito fino no hay información actualizada por el ente gubernamental.

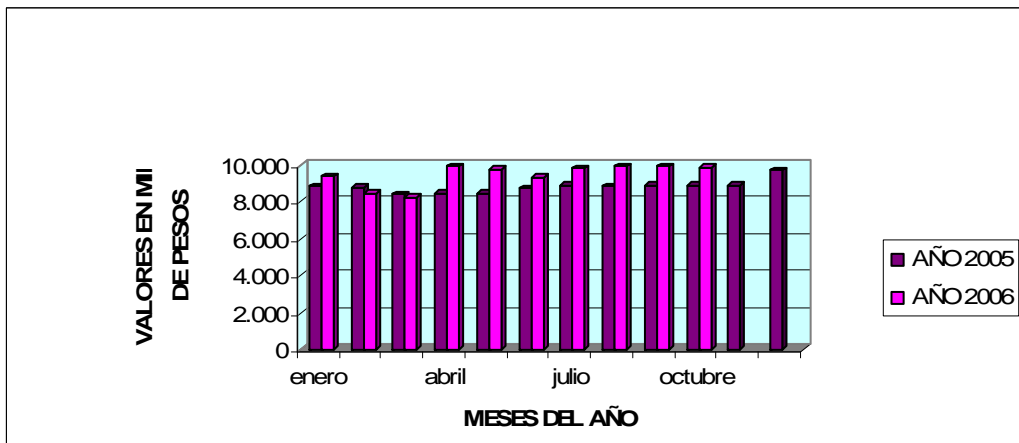
**Gráfica 28. Comportamiento Del Precio De La Carne De Primera En Bucaramanga 2005-2006**



Fuente: [http://www.agrocadenas.gov.co/carnica/reportes/prc\\_sipsa\\_08finas.pdf](http://www.agrocadenas.gov.co/carnica/reportes/prc_sipsa_08finas.pdf)

En la gráfica 27 relacionada con el precio de la carne de primera se observa que su durante el año 2005 presento un comportamiento con oscilaciones poco significativas con una tendencia lineal siempre sin pasar la barrera de los nueve mil pesos, mientras que durante el año 2006 se observan cambios bruscos en el comportamiento del precio se observa una notoria caída de precios en los meses de febrero, marzo y mayo cayendo casi al precio del año anterior, sin embargo los demás meses del año mantiene sobre los nueve mil pesos.

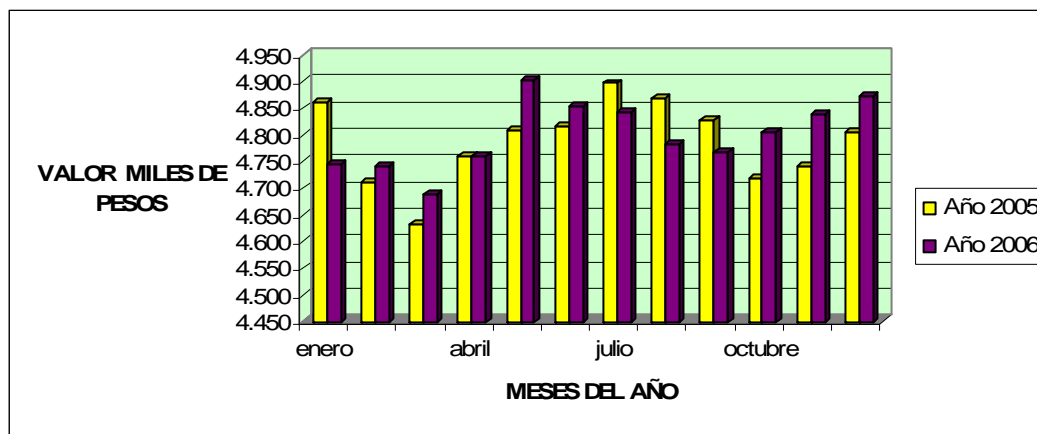
**Gráfica 29. Comportamiento Del Precio Del Lomo Fino En Bucaramanga 2005-2006**



Fuente: [http://www.agrocadenas.gov.co/carnica/reportes/prc\\_sipsa\\_08finas.pdf](http://www.agrocadenas.gov.co/carnica/reportes/prc_sipsa_08finas.pdf)

Se observa en la gráfica 28 relacionada con el comportamiento del precio del lomo fino en la ciudad de Bucaramanga 2005-2006 que el lomo fino siendo una carne de primera maneja unos precios por encima del promedio de su clase, el lomo fino es una carne de calidad; se observa que el precio presenta una tendencia lineal durante el año 2005; igualmente en lo referente del año 2006.

**Gráfica 30. Comportamiento Del Precio De La Carne En Canal 2005-2006**



Fuente: [http://www.agrocadenas.gov.co/carnica/reportes/prc\\_sipsa\\_08finas.pdf](http://www.agrocadenas.gov.co/carnica/reportes/prc_sipsa_08finas.pdf)

En lo relacionado con el comportamiento del precio de la carne en canal, siendo la canal una parte completa de la res se observa en la gráfica 11 que el precio/kg es casi la mitad versus la carne de primera y el lomo fino, también se observa que el comportamiento de el precio no es estable evidenciando oscilaciones similares en los 2 años de estudio.

## 6.2.6 Canales de Distribución

**6.2.6.1 Canales Actuales de Distribución.** Los principales canales de distribución a través de los cuales llega la carne al consumidor final son las plazas de mercado, las famas y los supermercados.

- Plazas de mercado. Son aún un importante expendio de carne en el país por los volúmenes que comercializan.
- Famas. Pese al avance de los supermercados y su mayor cubrimiento geográfico en los grandes centros urbanos, la fama continúa siendo uno de los canales principales a través del cual se distribuye la mayor cuantía de carne al consumidor.
- Almacenes de cadena y supermercados. La distribución de carne a través de las cadenas de supermercados ha ido ganando terreno en el país, especialmente como innovadores en las aplicaciones de normas de calidad, en el merchandising, en la diversidad de presentaciones, en el uso de marcas propias y de terceros, en la negociación directa, en productos de alta calidad, en la integración vertical y en el uso de empaques modernos que evitan el deterioro del producto.

**6.2.6.2 Canal de distribución propuesto por Carnes Guadalupe.** La comercializadora, teniendo en cuenta el mercado al cual está dirigida, se enfocará en canales de distribución diferentes a los tradicionales, será un canal directo, esto con el fin de satisfacer los requerimientos de sus clientes y manejar un servicio personalizado.

La comercializadora propone dos canales de distribución de acuerdo al desarrollo de su actividad.

- MAYORISTA-----Detallista (establecimiento)----Consumidor Final, éste canal, en el caso de hacer el proceso de comercialización desde la compra de ganado.
- MINORISTA-----Detallista (establecimiento)----Consumidor Final, se dá cuando se adquieren lomos detallados a mayoristas, es este caso la comercializadora se convierte en minorista.

La logística de distribución tendrá inicio en el momento en que el cliente haga su pedido con sus respectivas especificaciones (tipo, tamaño, cantidad, empaque, fecha y hora de entrega).

## **6.2.7 Estrategias de Mercadeo**

**6.2.7.1 Estrategia de Producto.** La empresa Carnes Guadalupe Ltda., comercializará un producto ya existente en el mercado, teniendo en cuenta éste factor, se pretende entrar al mercado con una estrategia de diferenciación por medio de valores agregados al producto, basados en las siguientes características:

**Carnes Maduradas,** éste proceso permite mediante la refrigeración prolongada de las carnes el ablandamiento de las mismas, se requiere como mínimo de 3 a 4 días para que la carne logre sus características y poder ser consumida, dicho proceso de maduración puede ser más extenso en tiempo así las carnes ganan en terneza y jugosidad, todo depende de los requerimientos del cliente. Se identificó mediante el estudio de mercados una participación del 75,9% por parte de los clientes encuestados a la necesidad de manejar carnes maduradas.

**Carnes Porcionadas,** es decir que sea el corte de la res que los clientes ordenen en su pedido se entregara en porción de los gramos requeridos 250 gr o 300gr, de acuerdo a las necesidades de nuestro mercado objetivo, esto para minimizar el desperdicio del producto y estandarizar las porciones de sus cartas de alimentos. De acuerdo al estudio de mercados realizado se observo que el 5

**Carnes Empacada al vacio,** las porciones se empaacan al vacio, este proceso aumenta la vida del producto, conserva la frescura, calidad, sabor y

características inherentes de las carnes. El empaclado al vacío es un proceso en el que se coloca el producto a empacar en una bolsa, se extrae todo el aire, al extraer el aire que existe entre la bolsa y el producto, no hay oxígeno que pueda desarrollar las bacterias que inician el proceso de descomposición de los productos alargando su tiempo de almacenaje y exhibición conservándolos frescos por más tiempo.

Con los procesos antes mencionados, la empresa Carnes Guadalupe busca llegar a los clientes con un producto higiénico, de alta calidad, que genere confianza de su procedencia.

**6.2.7.2 Estrategia de Precio.** El precio de la carne varía como consecuencia de los precios del ganado, por lo cual es difícil estipular un precio estable por un periodo de tiempo definido para el producto que se va a comercializar. Es claro que los precios de los servicios subcontratados son estables, son precios definidos por un periodo semestral, es decir que incrementan en los meses de enero y julio de cada año.

Se establece manejar un margen de utilidad entre el 35% y el 40% sobre el costo de las carnes especiales puesto que es el producto de mayor demanda, de esta forma se estará manejando un precio competitivo en el mercado, por debajo de los precios de la competencia y a su vez atractivo para el cliente.

Para las carnes de primera se estableció manejar un margen de utilidad de 30% sobre el costo del producto, de igual forma para las carnes de segunda y tercera que resultan del proceso de sacrificio de la res.

Los subproductos de la res no son demandados por nuestro mercado objetivo y no requieren de ningún proceso para su venta, para estos se manejan los precios establecidos en el mercado, los principales compradores son el Frigorífico Vijagual para el caso de los menudos (viceras, patas, cabeza), para el caso específico de la Piel el comprador con mejores precios es el señor Victor Hugo Blanco a quien se le venderá éste subproducto.

**6.2.7.3 Estrategia de Ventas.** Carnes Guadalupe Ltda., comercializa un producto dirigido a un segmento del mercado de las carnes muy específico como lo son hoteles, restaurantes, café-bares, clubes sociales de la ciudad de Bucaramanga enfocados a clientela de estratos 4-5-6, por lo tanto se manejará un tipo de venta directa.

Con la venta directa se busca generar una relación comercial más cercana o estrecha entre el establecimiento interesado y el representante de Carnes Guadalupe Ltda., consiste en brindar un servicio personalizado donde el cliente conozca del producto y pueda definir las características con que requiere su producto, las cantidades y su fecha de entrega, la entrega del producto se hace en el establecimiento en la fecha y hora establecidos en la orden de pedido.

Finalmente se realiza un proceso post-venta que permita identificar y medir el grado de satisfacción del cliente respecto al producto y al servicio, así poder identificar falencias y proceder a sus respectivas mejoras.

**6.2.7.4 Estrategia de Publicidad y Promoción.** Mediante la implementación de la estrategia de publicidad y promoción se busca dar a conocer la empresa Carnes Fina Guadalupe Ltda., dentro del mercado de las carnes finas, enseñando a su vez las características y los beneficios del portafolio de productos, la calidad de sus procesos y la confianza que se proyecta como empresa y de esta manera lograr un posicionamiento en el mercado.

La publicidad utilizada será dirigida exclusivamente a los clientes que hacen parte de nuestro mercado objetivo no será una publicidad masiva ni a través de medios puesto el mercado es muy segmentado, por lo tanto la publicidad se enfocará en correos directos.

Como estrategia de lanzamiento, se definió manejar una campaña de expectativa mediante el uso de postales donde se anuncia a los clientes que pronto va a llegar una nueva alternativa para satisfacer las necesidades de sus productos, posteriormente una invitación a un coctel de lanzamiento en el cual se busca reunir tanto al chef como al dueño de los establecimientos objeto del estudio de mercados, en dicho evento se hará la presentación de la empresa, de los productos, beneficios y ventajas de estar con Carnes Guadalupe, se hará degustación de la variedad de productos.

Se estableció como medios publicitarios el brochure de productos con el que se llegará al cliente, boletines o flyers trimestrales sobre las propiedades nutricionales de la carne, beneficios de consumir nuestros productos, nuevas tecnologías del sector aplicadas a los procesos de la empresa, en fin información de interés sobre el sector, en dichos flyers irá también la información referente a cualquier campaña o nueva estrategia de ventas con el fin de darla a conocer; todo esto se realizará para hacer recordación de marca y lograr un posicionamiento en el mercado.

Como estrategia para fidelizar se promocionará una tarjeta cliente frecuente, donde por cada cuatro pedidos al mes se obtendrá un 10% de descuento en el total de la próxima factura.

### 6.3. ANÁLISIS TÉCNICO

#### 6.3.1. Técnica del producto.

**Cuadro 3. Ficha técnica del producto**

PRODUCTO	Carne y cortes finos de Res
CARACTERÍSTICAS	-Producto obtenido de la carne bovina en canal 5 estrellas -Carnes maduradas que garantizan la ternura de la carne, jugos naturales, sabor, color, bajas en grasa -Porcionadas por gramos -Empacadas al vacío
BENEFICIO	Aporte importante a la nutrición y la salud del consumidor, puesto que la carne es fuente de hierro, vitamina B12
USOS	Alimentación
COMPOSICION FISICO-QUIMICA	Agua (65-80)% Proteína (16-22)% Grasa (1.5-13)% Carbohidratos (0.5-1.5)% Ceniza (1)% <sup>31</sup>
EMPAQUE	Bolsa para empaçado al vacío, es una bolsa especial se compone de 2 láminas fabricadas en coextrusora de 5 capas, con sellado a 3 soldaduras. Con éste sistema de empaque se elimina el oxígeno con el fin de impedir el crecimiento y la proliferación de bacterias y gérmenes aeróbicos, psicrófilos y mesófilos que son los que causan la descomposición de la carne.

<sup>31</sup> [www.grad.uprm.edu/tesis/santrichvacca.pdf](http://www.grad.uprm.edu/tesis/santrichvacca.pdf) , pag20 [citado en septiembre 1 de 2008]



**6.3.2. Tamaño del proyecto.** El tamaño del proyecto esta dado con relación a la capacidad de producción que tiene la empresa dentro del periodo de operaciones, para el caso de Carnes Guadalupe éste factor está condicionado por la capacidad de los proveedores que hacen la transformación de las materias primas.

De acuerdo con la información arrojada por el estudio de mercados, existe una demanda semanal promedio de 4.000 kg de carnes especiales por parte de los establecimientos a los cuales esta dirigida la comercializadora, de igual forma mediante el estudio se estimó una disposición de adquirir con la nueva comercializadora un promedio de 1.945 kg de carnes a la semana.

Las empresas proveedoras de Carnes Guadalupe estarían en la capacidad de producir las cantidades de carne equivalentes a la totalidad de la demanda que mostró el estudio de mercados, sin embargo Carnes Guadalupe proyecta alcanzar una participación del 20% de la posible demanda de carnes durante el primer año de operaciones, lo cual significa que se estaría hablando de un promedio de 389 kg de carnes a la semana, al finalizar dicho periodo. Luego se estima que el tamaño del proyecto dado en kilogramos carne dentro del periodo de operaciones es de 32.381,21 kg.

En término de materias primas, para el caso específico del proyecto reses o cortes detallados de carne según sea el caso, se estaría hablando de un equivalente de 130 reses para satisfacer el kilaje de carnes que se proyecta producir en un año de operaciones, la comercializadora cuenta con proveedores de ganado en pie con capacidad promedio de producción de 270 cabezas de ganado al mes, luego se observa claramente que dichos proveedores tienen capacidad suficiente para atender los requerimientos del proyecto.

Para el caso del proyecto, la tecnología es mínima, la mano de obra alta, adicionalmente no se requiere invertir en maquinaria pues como se mencionó anteriormente la comercializadora subcontrata todos los procesos de transformación aplicados a las materias primas, estos proveedores están localizados en zonas de fácil acceso y se encuentran en capacidad de transformar las cantidades de carnes requeridas para el tamaño del proyecto.

**6.3.3. Localización y Distribución de Planta de Carnes y Cortes Finos Guadalupe Ltda.** La comercializadora Carnes y Cortes Finos Guadalupe Ltda. se ubica en la ciudad de Bucaramanga, específicamente sus oficinas estarán en el centro de la ciudad en la Cra 24 36-63 of. 1003.

Se tomó la decisión de ubicar las oficinas de la empresa en la dirección mencionada tomando como factor principal costos, puesto que es una oficina

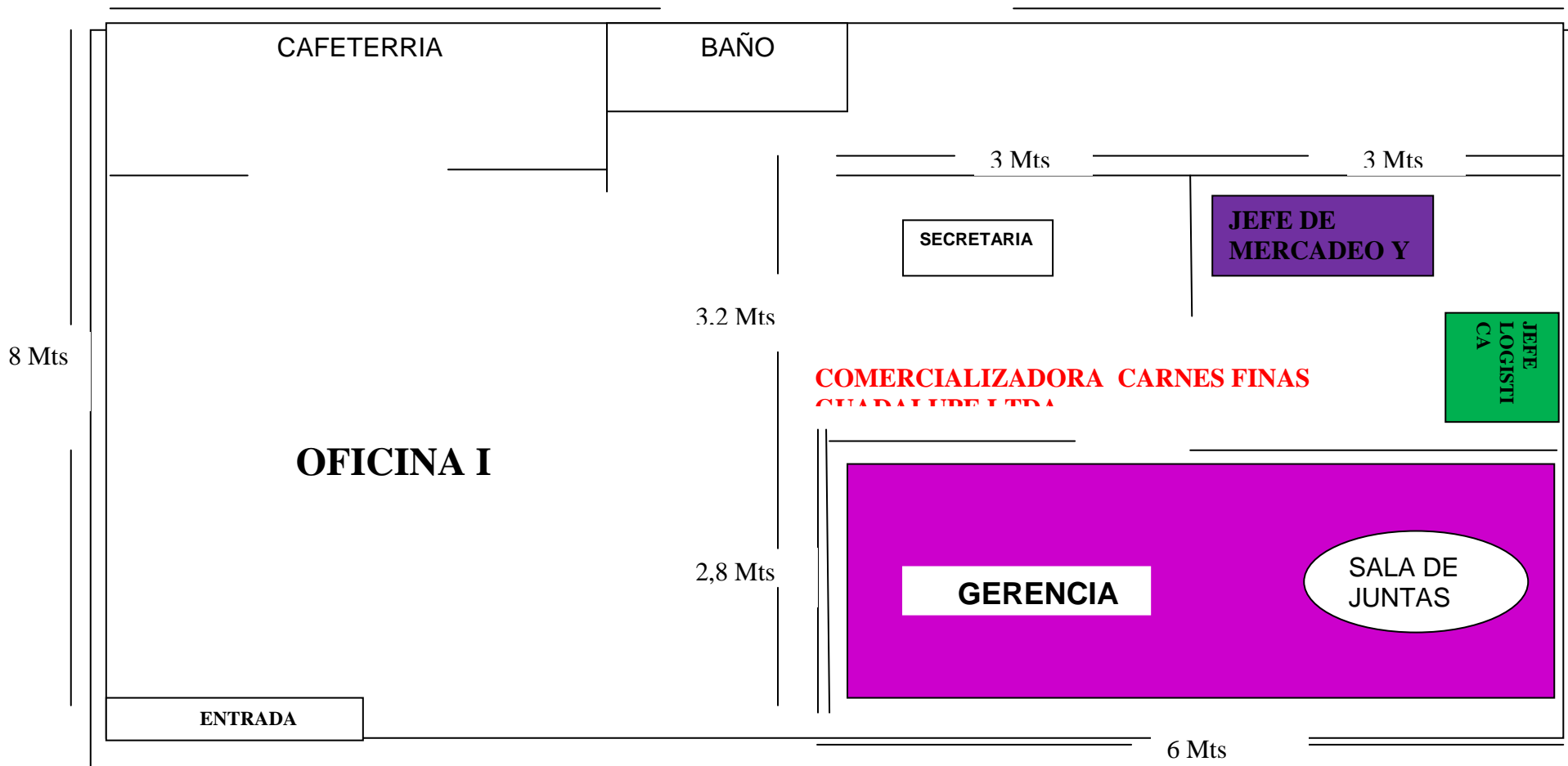
familiar y el monto del arriendo es muy atractivo y para las operaciones comerciales está ubicada en un sector central y comercial, con acceso a todas las oficinas principales de bancos y a todas las rutas de bus.

De acuerdo al estudio organizacional se decidió que la empresa Carnes Finas Guadalupe Ltda., contará con 2 áreas al mando de la Gerencia, distribuidas de la siguiente manera:

- Área Comercial
- Área de Logística de Operaciones

Ver plano de distribución en la página siguiente

Gráfica 31. Plano Distribución De La Oficina De La Comercializadora



**6.3.4. Capacidad del proyecto.** El proyecto de Carnes Guadalupe desarrollará una actividad cien por ciento comercializadora, esto significa que los procesos de transformación de materias primas son subcontratados en su totalidad; por tal razón se puede decir que la capacidad de dicho proyecto está dada en su parte operativa por las empresas proveedoras de la maquila. Para el caso del proyecto existen el Frigorífico Vijagual, empresa que realiza el proceso de sacrificio de ganado y Comercializadora de Carnes, la empresa que se definió como proveedora para los procesos especiales de las carnes.

**6.3.4.1. Capacidad Diseñada.** Cada empresa proyecta una capacidad de producción ideal de acuerdo con la inversión y la proyección de crecimiento, sin embargo llegar a conocer la capacidad que poseen las empresas proveedoras de Carnes Guadalupe es algo que está fuera del alcance, puesto que es una información de las empresas que se maneja a nivel confidencial.

Carnes Guadalupe cuenta con una estructura comercial capaz de satisfacer la demanda promedio que se estableció en el estudio de mercados, por tanto la capacidad diseñada para Carnes Guadalupe corresponde a la comercialización de los 4000 kg semanales de carnes que demanda el mercado al cual se dirige.

**6.3.4.2. Capacidad Instalada.** Cada una de las empresas posee su infraestructura, maquinaria, tecnología y mano de obra para hacer posible una cantidad determinada de producción, para Carnes Guadalupe es difícil poder determinar la capacidad instalada de cada una de las empresas proveedoras, puesto que es información confidencial.

Carnes Guadalupe proyecta como capacidad instalada, comercializar una cantidad promedio de 1945 kg de de carnes especiales a la semana.

**6.3.4.3. Capacidad Utilizada.** Cada una de las empresas con quien Carnes Guadalupe subcontrata los procesos tiene una determinada producción diaria. Frigorífico Vijagual, empresa con quien se subcontrata el proceso de sacrificio de reses tiene una producción diaria de 870 cabezas de ganado, de las cuales 370 reses son sacrificadas para comercializar sus canales en el mercado de la ciudad de Bucaramanga y 500 reses se sacrifican para exportación hacia Venezuela.

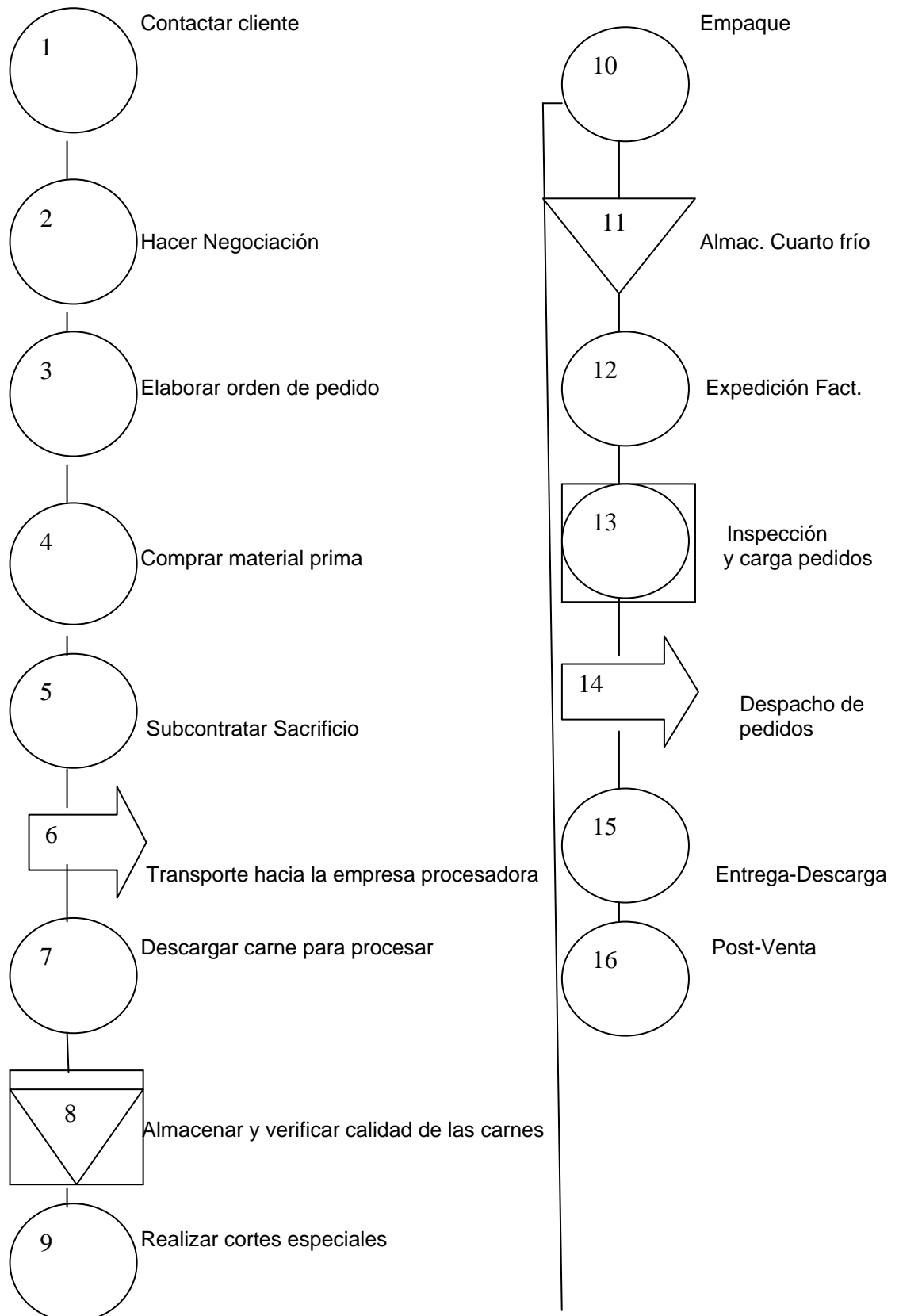
Por otra parte la empresa con quien se subcontratan los procesos especiales aplicados a las carnes, procesa a fecha 12 cuartos de canal diariamente es decir 750 kg de carne al día.

La capacidad real de Carnes Guadalupe con base en una proyección de ventas, una participación del 20% de la disposición de demanda del mercado y la capacidad disponible de los proveedores es de 349 kg de carnes finas a la semana.

**6.3.5. Descripción del proceso de comercialización para la empresa CARNES Y CORTES FINOS GUADALUPE LTDA.** Carnes Guadalupe Ltda., desarrolla una actividad exclusivamente comercializadora, es importante hacer énfasis en esto puesto que todos los procesos que se requiere aplicar al producto final o producto que se comercializa por la empresa son procesos subcontratados, es decir Carnes Guadalupe no realiza ninguna actividad de transformación de materia prima.

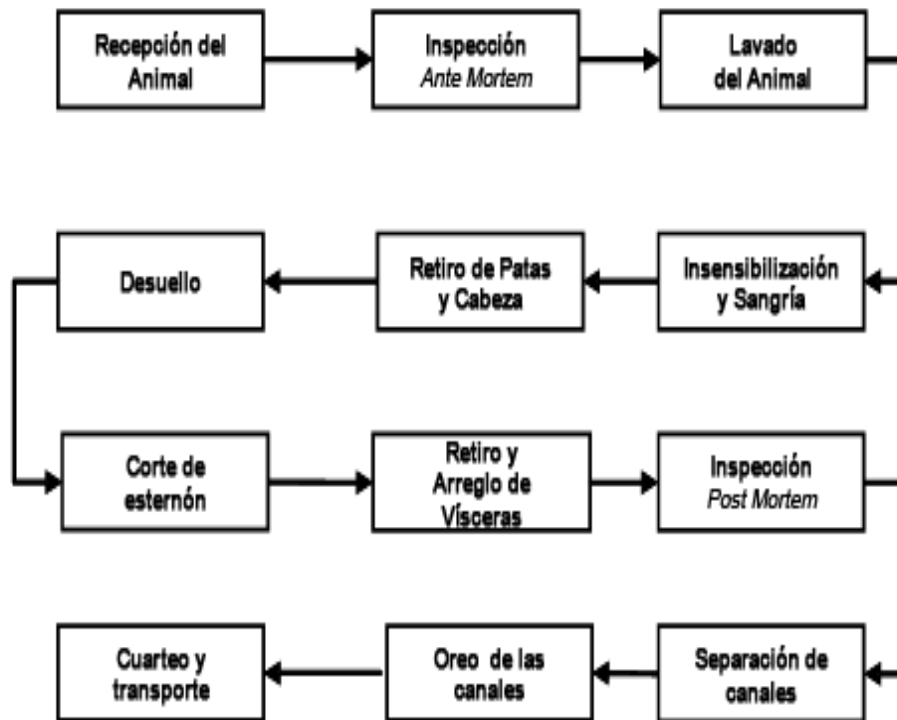
1. Contactar al cliente (restaurantes, hoteles, clubes sociales, café-bares) telefónica o personalmente.
2. Hacer negociación o pautar con el cliente: pedidos, frecuencia, cantidades del producto de acuerdo a la capacidad de la comercializadora.
3. Elaborar orden de pedido donde se especifique lo acordado en la negociación.
4. Comprar materia prima (ganado en pie y/o compra detallada de lomos de novillo).
5. Subcontratar Sacrificio de ganado con el Frigorífico Vijagual.
6. Transportar las canales producto del sacrificio y/o lomos a la planta de la empresa procesadora de carnes.
7. Descargar carne en canal y/o lomos en la planta de la empresa subcontratada para el procesamiento de las carnes.
8. Almacenar en cuarto frío las carnes para procesar y verificar que están en buen estado de calidad.
9. Realizar cortes de acuerdo a los requerimientos de los clientes.
10. Empacar al vacío el producto final.
11. Almacenar en cuarto frío el producto final.
12. Expedición de la factura de venta.
13. Inspección y carga de los pedidos de los clientes.
14. Despacho de los pedidos.
15. Entrega de los pedidos (descargue) en el establecimiento del cliente.
16. Retroalimentación con el cliente respecto a satisfacción, calidad del producto.

**Gráfica 32. Diagrama de Proceso de Comercialización de Carnes Guadalupe Ltda.**



La cadena productiva de las carnes es compleja e inicia con la cría y engorde de los animales y finaliza en el plato del consumidor, por consiguiente es necesario conocerla en sus etapas para poder así entender el proceso de comercialización que desarrolla la empresa.

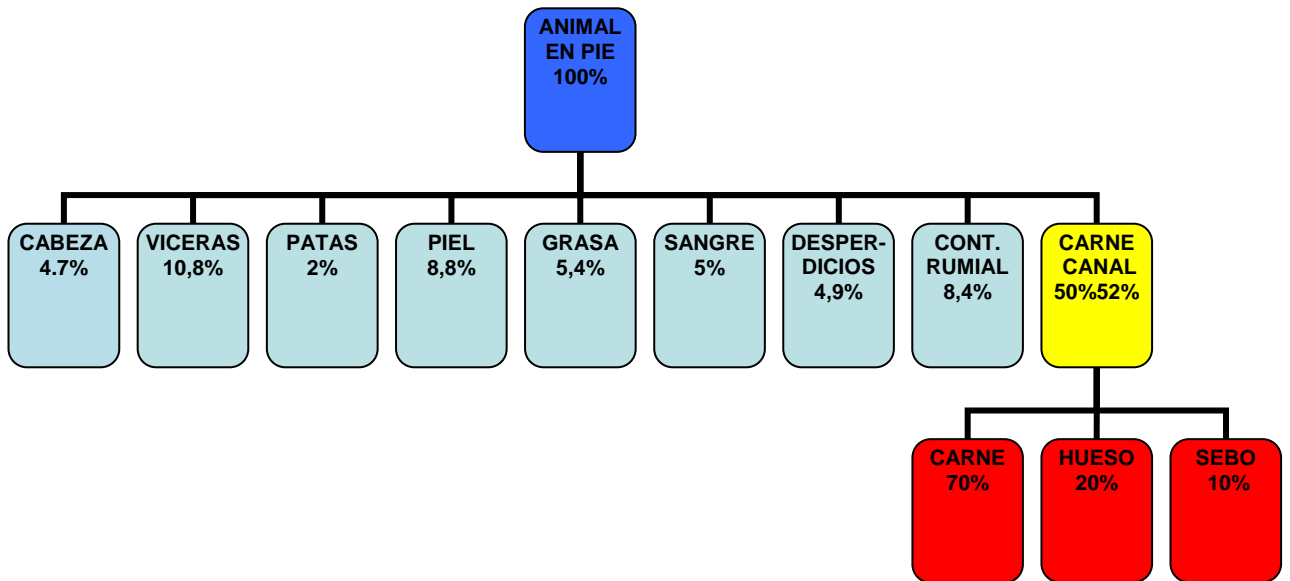
**Gráfica 33. Descripción Del Proceso De Sacrificio De La Res**



Fuente: Guía Empresarial Plantas de Beneficio Animal (2003) adaptada por el Observatorio Agrocadenas.

Se observa en la gráfica 33 relacionada con el proceso de sacrificio de la res, que dicho proceso inicia cuando el animal se descarga en los corrales del matadero, proveniente de su finca, ahí debe descansar 2 a 3 días para proceder al sacrificio, el resultado final de éste proceso es la obtención de las canales de la carne o carne en canal, es importante conocer la composición porcentual de las partes de la res que resultan después del proceso de sacrificio.

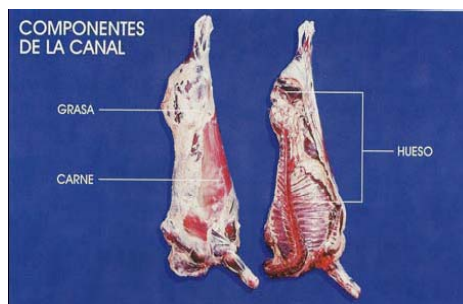
### Gráfica 34. Composición Porcentual de la Res



Fuente: [www.agrocadenas.gov.co/documentos/anuario2005/Capitulo12\\_Carne.pdf](http://www.agrocadenas.gov.co/documentos/anuario2005/Capitulo12_Carne.pdf) [citado en 10 de septiembre 2008 ]

Se observa en la gráfica 34 relacionada con la composición porcentual de la res que después del proceso de sacrificio del 100% del peso de la res, entre 50% y 52% conforma la canal de la res y el 48% restante está conformado por los subproductos y/o desperdicios. A su vez se observa que de la composición de la canal de la res el 70% es carne, el 20% hueso y el 10% sebo. Es importante resaltar que los subproductos de la res son comerciales en su totalidad.

**Figura 1. Canal de la res**



Fuente: [http://www.cundinamarca.gov.co/cundinamarca/archivos/FILE\\_EVENTOSENTI/FILE\\_EVENTOSENTI10632.pdf](http://www.cundinamarca.gov.co/cundinamarca/archivos/FILE_EVENTOSENTI/FILE_EVENTOSENTI10632.pdf) ( citado en 10 de septiembre de 2008]

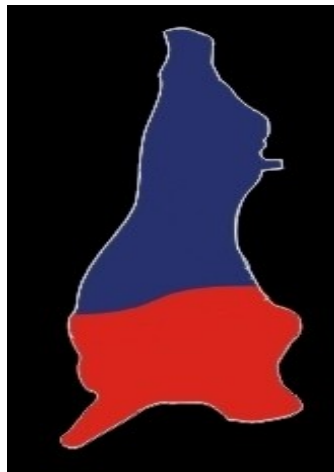


Se observa en la figura 1 relacionada con la canal de la res, que ésta se divide en dos a lo largo de la columna vertebral convirtiéndose en media canal, igualmente se observa la parte posterior donde se ubica la grasa y la carne y la parte interior donde está el hueso.

La canal es el resultado del proceso de sacrificio y para facilidad de su manipulación se transforma en dos medias canales, el proceso de sacrificio concluye con la entrega de las canales en el lugar que se disponga por el dueño del ganado (famas, expendios, supermercados, restaurantes, entre otros) para el caso particular de Carnes Guadalupe, será puesto en la planta de la empresa con quien se subcontrate el proceso de transformación de las carnes.

El desposte es el proceso siguiente al sacrificio, para dar paso a lo que el desposte requiere se procede a dividir la media canal en dos partes, para obtener cuartos de canal denominados Cuarto Anterior (parte delantera) y Cuarto posterior (parte trasera), éstos cuartos se obtienen mediante un corte transversal que se practica entre las costillas quinta y sexta de la res.

**Figura 2. Cuartos posterior y anterior de la res**

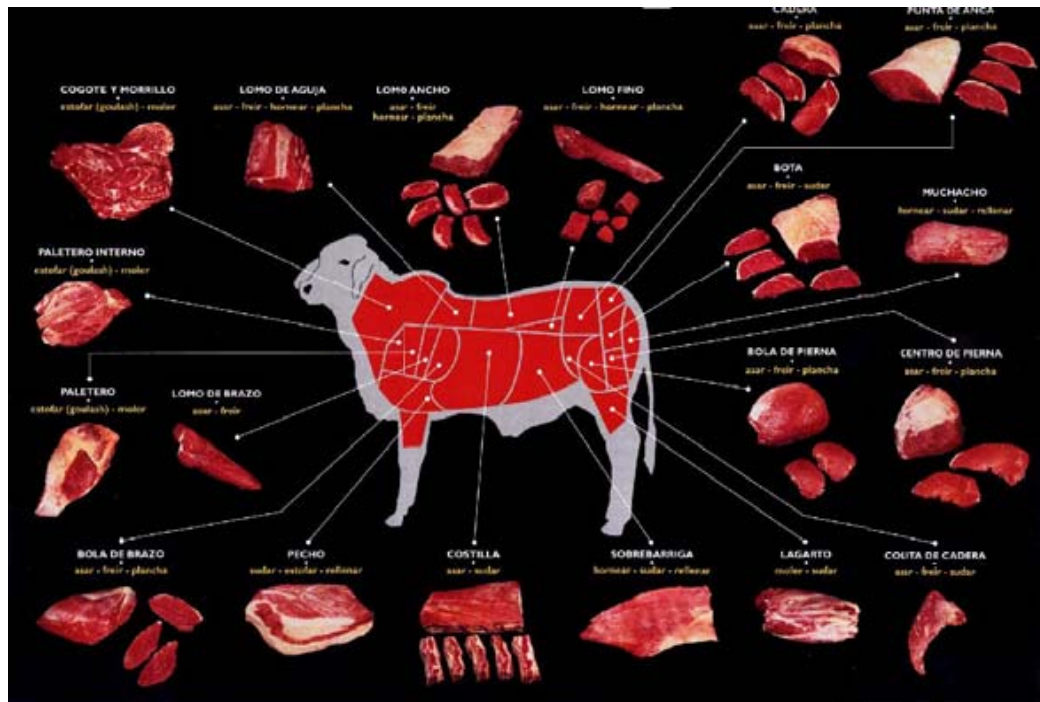


Fuente: [www.agropec.com.co/canal.htm](http://www.agropec.com.co/canal.htm) (citado en 10 de septiembre de 2008)

Se observa en la figura 2 relacionada con los cuartos de canal, que el cuarto posterior está representado por el color azul y se compone los siguientes cortes, posterior externo: Sobrebarriga, Lomo Ancho, Colita de Cadera, Muchacho, Cadera, Bota, Bola, Lagarto interno de pierna. Posterior interno: Falda, Lomo Fino, Centro de Pierna, Lagarto de Pierna, Costilla, Hueso Carnudo.

El cuarto anterior está representado por el color rojo y se compone de la siguiente forma anterior externo: Tapa de Cogote y sobrebarriga, Pecho, Cogote, Lomo Ancho, Lomo de Brazo, Paletero, Bola de Brazo, Hueso Poroso. Cuarto anterior interno: Lagarto de brazo, Costilla, Hueso carnudo.

**Figura 3. Cortes de la res**



Fuente: Federación Nacional de Ganaderos

Se observa en la figura 3, todos aquellos cortes de carne que se obtienen de la canal de la res; éste es el resultado del proceso de desposte, proceso que Carnes Guadalupe subcontrata con una empresa proveedora.

El proceso de desposte inicia con la recepción de las canales en la planta subcontratada, canales que el transporte refrigerado del frigorífico Vijagual descarga.

**Figura 4. Almacenamiento**



**Figura 5. Deshueso**



**Figura 6. Empacado**



**Figura 7. Producto Empacado al Vacío**



**Figura 8. Almacenamiento**

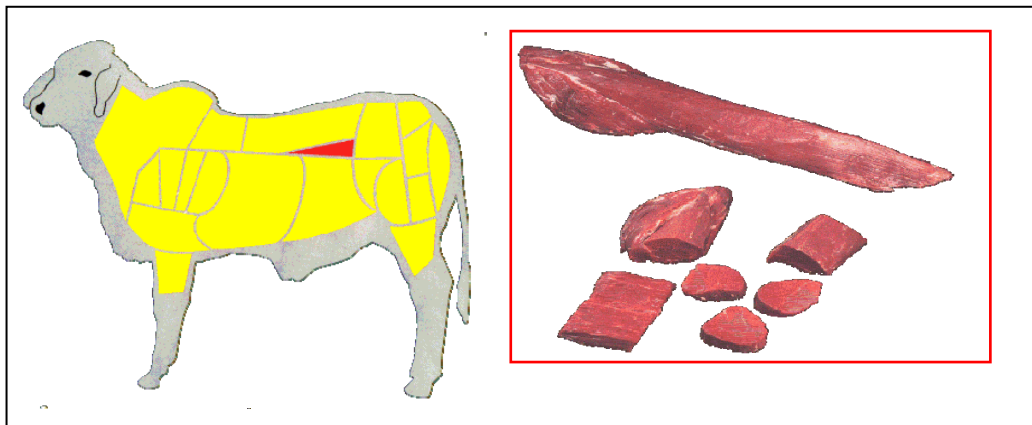


Se observa en las figuras 4, 5, 6, 7, 8, una síntesis del proceso de desposte, en la figura 4 se observa el almacenamiento en el cuarto frío de las canales una vez recibidas en la planta, de ahí pasan a la zona de desposte, donde se procede al deshueso, en este proceso se obtienen los diferentes cortes de la res, se embolsan las piezas, pasan a la máquina de empacado al vacío, se empaca, se etiqueta y nuevamente se almacena en el cuarto frío en unas canastillas, durante el almacenamiento, sufre el proceso de maduración de acuerdo a los días estipulados, finalmente se alista y se despacha. Para que un filete resulte tierno, es importante cortarlo en la dirección correcta. El corte debe ser siempre PERPENDICULAR a la fibra muscular.

### **6.3.6. Necesidades y requerimientos de recursos de la empresa Carnes Guadalupe Ltda.**

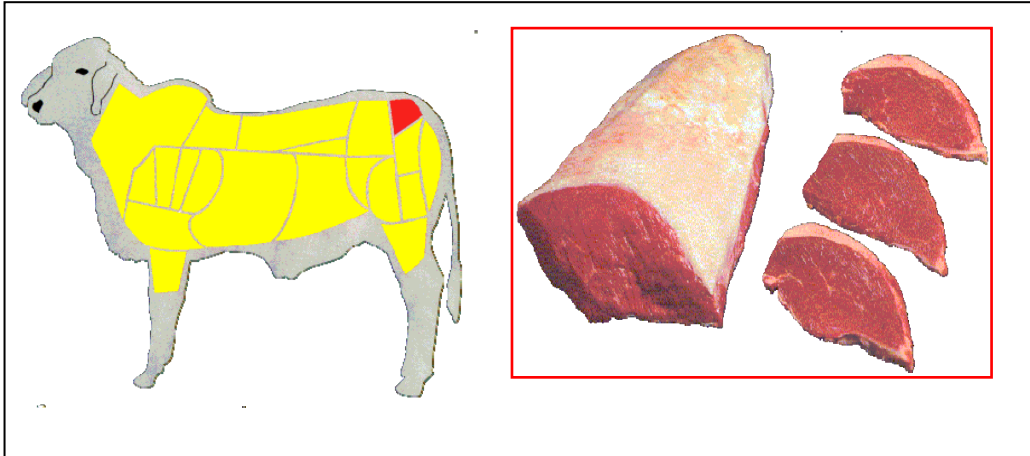
**6.3.6.1Materia Prima.** El producto que Carnes Guadalupe Ltda., comercializa son carnes de res, con base en el estudio de mercados se determinó que existe una fuerte demanda por los cortes especiales de carnes como son el lomito fino (figura 9), punta (figura 10), y chatas de anca (figura 11).

**Figura 9. Lomito fino y/o Solomito**



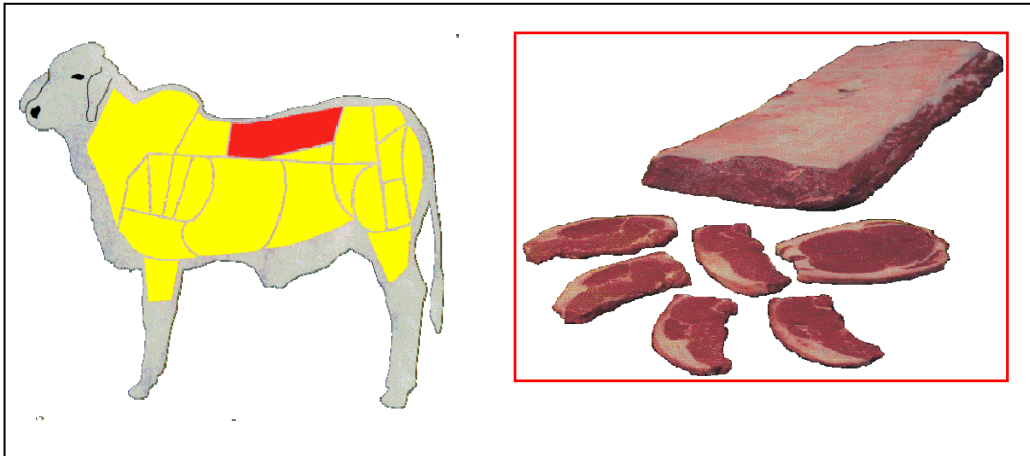
Fuente: Brochure empresa Procesan S.A 2008

**Figura 10. Punta de anca**



Fuente: Brochure empresa Procesan S.A 2008

**Figura 11. Chatas y/o Lomo Ancho**



Fuente: Brochure empresa procesan S.A 2008

Después de un estudio detallado y siendo la decisión más económica y confiable con miras de satisfacer los requerimientos de los clientes respecto a la calidad del producto, se decidió que la comercializadora Carnes Guadalupe compre el ganado en pie (solo novillos) con una edad máxima de 3 años y subcontrate el sacrificio del ganado, con esto se busca garantía en la calidad de la carne, puesto que se conoce la procedencia y edad del animal.

El producto obtenido del sacrificio requiere una serie de procesos para obtener el producto que Carnes Guadalupe comercializará como son el proceso de desposte, cortes de las canales y tratamientos especiales que requieran las carnes según las condiciones de la negociación con cada cliente, éste proceso también se subcontratará con una empresa comercializadora mayorista del sector.

Finalmente el producto que se comercializa requiere de almacenamiento en cuarto frío y su posterior transporte para hacer la entrega de pedidos, éste

transporte debe ser refrigerado para mantener las condiciones de conservación de las carnes, éstos servicios de igual forma que los demás procesos aplicados al producto se subcontratarán.

Con el fin de evitar el exceso de manipulación de las carnes por terceros, que altere las condiciones de higiene del producto se buscará subcontratar con un mismo proveedor los procesos siguientes del sacrificio de la res.

Se puede decir que el producto estrella es el lomo fino, teniendo en cuenta la gran demanda de dicho corte se determinó que la comercializadora dependiendo de las fluctuaciones de la demanda por parte de los clientes, se abastecerá de éste producto con mayoristas especializados en carnes y cortes finos.

**6.3.6.2 Tecnología.** Carnes Finas Guadalupe Ltda., desarrolla una actividad exclusivamente comercializadora, como tal requiere tecnología de uso de oficina, sin embargo por el tipo de producto que se comercializa se hace necesario el uso de tecnología que conserve y transforme dicho producto que para el caso específico es la carne de res, los procesos de transformación de la materia prima se subcontratan.

El tipo de tecnología utilizada en la industria de las carnes frescas como lo son la cámara frigorífica y/o cuarto frío, pesos digitales, moledora industrial, sierra industrial, cuchillos despostadores, entre otros son propiedad de la empresa con quien se subcontrate el proceso de transformación de las canales.

**Figura 12. Cuarto Frío y/o cámara frigorífica**



Fuente: [www.fibosa.com](http://www.fibosa.com) citado en 10 de septiembre de 2008]

**Figura 13. Sierra para carnes**



Fuente: [www.javar.com.co](http://www.javar.com.co) citado

**Figura 14. Empacadora al vacío**



Fuente: [www.citalsa.com](http://www.citalsa.com) citado en 10 de septiembre de 2008]

**Figura 15. Moledora de carnes**



Fuente: [www.metrologica.com.pe](http://www.metrologica.com.pe) citado en 10 de septiembre de 2008]

**Figura 16. Cuchillos carniceros**



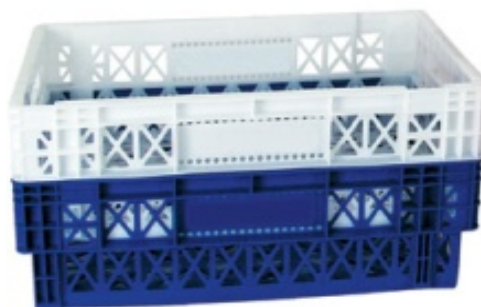
Fuente: [www.viarural.com.ar](http://www.viarural.com.ar)

**Figura 17. Cuchillos deshuesadores**



Fuente: [www.alibaba.com](http://www.alibaba.com)

**Figura 18. Canastillas de almacenamiento**



Fuente: [www.mantenipal.com](http://www.mantenipal.com)



**6.3.6.3 Control de Calidad.** Carnes Guadalupe subcontrata servicios necesarios para la obtención del producto que comercializa, las empresas proveedoras de éstos servicios son empresas certificadas , lo que permite garantizar a nuestros clientes que su producto cumple con los estándares de calidad requeridos,. Adicional a la tranquilidad que proporciona que las empresas proveedoras tengan procesos certificados, Carnes Guadalupe definió dentro de su estructura organizacional un área de la empresa destinada a la logística de operaciones, la persona que ocupe éste cargo será la encargada de verificar que los procesos subcontratados con proveedores para el procesamiento de las canales cumplan con los parámetros establecidos por la comercializadora y que el producto final objeto de la comercialización posea las características definidas previamente con los clientes.

**6.3.7 Proveedores.** Identificar previamente bajo parámetros y criterios de calidad los posibles proveedores es una ventaja al momento de crear empresa puesto que existe una planeación para las compras de producto. Esto facilita el abastecimiento y permite manejar mejores condiciones de negociación.

La comercializadora Carnes y Cortes Finos Guadalupe Ltda., con el fin de satisfacer los requerimientos de los clientes (hoteles, restaurantes, clubes sociales, café-bares), manejará dos tipos de proveedores ganaderos y mayoristas, como se mencionó anteriormente ...en el numeral 6.3.3.1 ...relacionado con el manejo del producto para la obtención de las carnes previo valor agregado. Se definen 2 tipos de proveedores con el fin de garantizar la calidad de la carne, de la siguiente forma:

**GANADEROS:** son aquellas personas que venden ganado en pie directamente en sus fincas, se tomo como criterio de selección ganaderos que se han preocupado por hacer uso de técnicas modernas y avanzadas en el proceso de Cría, Levante y Ceba de sus ganados, en un entorno natural y respetuoso del medio ambiente, con lo que garantizan la obtención de reses más sanas y de mejor calidad. Inicialmente los proveedores serán los ganaderos Herney Giraldo quien nos proveerá ganado de su finca Nuevo Mundo, Víctor Hugo Blanco de su finca La Unión e Inversiones la unión de su Hacienda La Unión.

**COMERCIANTES MAYORISTAS:** son aquellas personas que están en el mercado de las carnes en la ciudad de Bucaramanga y podrían surtir cortes especiales (lomo fino, lomo, punta de anca, entre otras), en un determinado momento que se presenten fluctuaciones inesperadas en la demanda, para este caso se compraría principalmente a los señores Gustavo Rueda y Armando Guarín quienes son reconocidos mayoristas en el sector y se caracterizan porque solo comercializan carnes cinco estrellas. y si fuera el caso con la empresa Comercializadora de Carnes, empresa con quien se subcontratará la transformación de las canales de la res para obtener el producto final de a cuerdo a los requerimientos de los clientes.

Santander es un departamento que cuenta con una excelente ubicación geográfica, puesto que es aledaña a zonas importantes de cría y levante de ganado de excelente calidad como lo son Valledupar, Córdoba, Aguachica, San Alberto, entre otras.

**Tabla 33. Capacidad de producción de los proveedores ganado en pie febrero 2008**

Proveedor	Finca	Pcción/mes No. De cabezas	Peso kg	Precio / kg (feb 2008)
HERNEY GIRALDO	NUEVO MUNDO (BECERRIL)	100	380-480	3.200
VICTOR HUGO BLANCO	LA UNION (SABANA DE TORRES)	200	380-480	3.100
INVERSIONES LA UNION	HACIENDA LA UNION (PUERTO NARE)	500	380-400	3.050

Fuente: Entrevista con los señores Herney Giraldo, Victor Hugo Blanco y representante de Inversiones la Unión. Febrero 2008.

**Tabla 34. Capacidad de producción proveedores mayoristas.**

Proveedor	Chatas Y Punta De Anca (\$*Kg)	Lomos (Precio\$ *Kg)	Vtas Diaras*KI
GUSTAVO RUEDA	5.500	7.000	1000
MULTICARNES GUARIN	5.500	6.500	500

Fuente: Entrevista con los señores Gustavo Rueda y Armando Guarín de Multicarnes Guarín. Febrero 2008

Una vez obtenidas las canales sea el caso de el primer tipo de proveedor, es decir los ganaderos o las carnes sea el caso del segundo tipo de proveedor los comerciantes mayoristas, se hace necesario subcontratar los procesos de

cortes, maduración, porcionado, entre otros, para dar valor agregado a las carnes.

**Tabla 35. Proveedores y tarifas de procesos subcontratados**

	EMPRESA	
	Comercializadora de Carnes calle 12 No.23-39/41	Procesan S.A Cr 3 1-77 Parque Industrial Et II
Desposte kg	300	700
Corte-porción kg	300	1000
Empaque al vacío kg	250	500
Almacenamiento kg/mes	2.500	3.300
Maduración		6 kl/día
Transporte kg	200	500

Fuente: Entrevista personal gerentes de las respectivas empresas Agosto de 2008

Se observa en la tabla 35 dos posibles proveedores y las respectivas tarifas que cada uno maneja para los diferentes procesos que se requiere aplicar a las carnes que se comercializan. Con base en la tabla 49 se definió como proveedor la empresa Comercializadora de Carnes, ubicada en la calle 12 No.23-39/41, quienes poseen toda la infraestructura y tecnología para aplicar a las carnes las condiciones o características contratadas con los clientes objetivo. Se escoge como proveedor dicha empresa por ser aquella que puede garantizarnos con tecnología de punta y excelentes precios que esta en capacidad de ofrecer todos los procesos que requiere el producto dentro de la misma planta, manteniendo las condiciones de higiene de las carnes y evitando un exceso de manipulación por terceros y a los mejores precios.

## **6.4 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL Y LEGAL**

### **6.4.1 Concepto del Negocio**

#### **6.4.1.1 Razón Social. La empresa tendrá como razón social CARNES Y CORTES FINOS GUADALUPE LTDA.**

La razón social está compuesta del objeto social, producto a comercializar y tipo de sociedad.

**6.4.1.2 Misión.** La COMERCIALIZADORA DE CARNES Y CORTES FINOS GUADALUPE LTDA. Tiene como misión proveer carnes finas de res de alta calidad, cumpliendo con las normas sanitarias del mercado, a través de un equipo humano capacitado, motivado y comprometido, buscando siempre la satisfacción del cliente, manteniendo los niveles de rentabilidad de la empresa y fortaleciendo el prestigio de la misma.

**6.4.1.2 Visión.** Mediante la implementación de estándares de calidad, la COMERCIALIZADORA DE CARNES Y CORTES FINOS GUADALUPE LTDA proyectará su crecimiento para ser reconocida en un lapso no superior al año 2013 como una de las comercializadoras de carnes más importantes a nivel de Bucaramanga y su área metropolitana por su excelente servicio y carnes de alta calidad, buscando ampliar su mercado a las principales ciudades del país.

### **6.4.2 Objetivos de la Comercializadora Carnes y Cortes Finos Guadalupe Ltda.**

#### **6.4.2.1 Objetivo General**

- Comercializar carnes finas de res en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana.

#### **6.4.2.2 Objetivos Específicos**

- Alcanzar el liderazgo en la comercialización de carnes finas en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana.
- Ofrecer un surtido de cortes finos de res de alta calidad de acuerdo a las exigencias y requerimientos específicos del cliente.

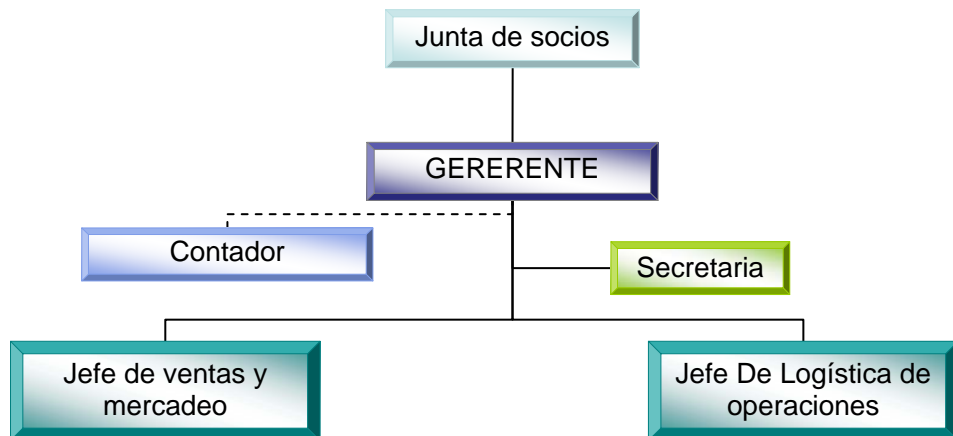
- Brindar satisfacción a un segmento específico del mercado, garantizando formalidad y seguridad en el servicio.

### 6.4.3 Organigrama

La estructura orgánica de la comercializadora de Carnes y Cortes Finos Guadalupe Ltda., presenta un diseño organizacional vertical, donde se pueden observar los niveles jerárquicos.

En la cabeza del organigrama se encuentra la junta de socios, ente que actúa como órgano social de la empresa y es la encargada tomar y aprobar las decisiones de la comercializadora, bajo la supervisión de la junta de socios encontramos la gerencia quien a su vez supervisa a las dos diferentes áreas, comercial y administrativa y financiera. Se observa una secretaria con dependencia directa del gerente.

**Figura 19. Organigrama Comercializadora Carnes y Cortes Finos Guadalupe Ltda.**



Fuente: Autores del proyecto

#### 6.4.4 Descripción de Cargos

<b>FUNCIONES GENERALES DEL PUESTO DE TRABAJO</b>
--------------------------------------------------

- |                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Mantener el buen clima y ambiente laboral.</li><li>• Controlar el desempeño laboral en todas las áreas de la empresa.</li><li>• Velar por el cumplimiento de los objetivos de la empresa.</li></ul> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

<b>Horario:</b> Lunes a viernes: 8:00 -12:00 AM y 2:00 – 6:00 PM. Sábados: 8:00AM – 12:00 PM
----------------------------------------------------------------------------------------------

<b>Objetivo General:</b>
--------------------------

Coordinar todas las actividades llevadas a cabo dentro de la empresa.
-----------------------------------------------------------------------

<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES FUNCIONES PRINCIPALES</b>
-----------------------------------------------------------

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. Representar legalmente a la comercializadora en todo lo concerniente a aspectos jurídicos y socio económicos.</li><li>2. Dirigir y controlar el desempeño de los jefes de cada área de la empresa para establecer compromisos, evaluar resultados y corregir desviaciones.</li><li>3. Aprobar el presupuesto anual de la comercializadora y controlar mensualmente su ejecución para identificar las desviaciones y tomar oportunamente las decisiones necesarias.</li><li>4. Contratar, Ascender, Promover, a cualquier empleado de la empresa.</li></ol> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

<b>COMERCIALIZADORA DE CARNES Y CORTES FINOS GUADALUPE LTDA</b>			
<b>Nombre Del Cargo</b>	<b>Cód.</b>	<b>Pág.</b>	<b>Fecha de Edición</b>
GERENTE		002	

5. Aprobar las estrategias de mercadeo para asegurar el posicionamiento de la empresa en Bucaramanga y su área metropolitana; y en un futuro en las principales ciudades del país.
6. Convocar a reuniones trimestrales de Junta de socios para presentar informes y resultados sobre el desempeño de la compañía.
7. Aprobar políticas comerciales y definir los objetivos de rentabilidad de la empresa.
8. Interpretar informes de los jefes de área para tratar temas y situaciones especiales sobre el rendimiento de la comercializadora y tomar las medidas necesarias.
9. Realizar negociaciones con proveedores y clientes representativos para la empresa, buscando siempre el bienestar para la compañía.
10. Representar a la empresa ante instituciones gremiales y de control gubernamental, asistiendo a las reuniones y demás eventos que requieran de su presencia.
11. Establecer estrategias y asignar los recursos para el desarrollo tecnológico de la comercializadora.
12. Firmar los cheques y aprobar los desembolsos de dinero hasta el monto autorizado por la junta de socios.

	<b>COMERCIALIZADORA DE CARNES Y CORTES FINOS GUADALUPE LTDA</b>			
	<b>Nombre Del Cargo</b>	<b>Cód.</b>	<b>Pág.</b>	<b>Fecha de Edición</b>
	GERENTE		003	

### ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

**Requisitos de educación:**

Título universitario en Ingeniería Industrial, Administración de Empresas, Ingeniero Financiero, postgrados en la alta gerencia, recursos humanos.

**Requisitos de experiencia:**

Uno a dos años de experiencia en la gerencia de empresas del mismo sector comercial. Relacionada, contar con una experiencia de dos a tres años en cargos directivos o administrativos.

**Equivalencia entre educación y experiencia:**

Para el desempeño de este cargo es de igual prioridad contar con cierto grado de educación y de experiencia.

**Otras habilidades y destrezas:**

Poseer destrezas financieras y habilidades comerciales, poder de convencimiento, actitud de líder y habilidad para el trabajo en grupo.

### RESPONSABILIDAD POR

**Errores:**

Tomar una decisión errada en cuanto a inversiones, por efectos de estrés generar un mal ambiente organizacional, firmar documentos sin leer, pasar en alto algún despacho de mercancía, generar gastos innecesarios

**Resultado final del proceso:**

Crisis financiera, problemas legales, clientes insatisfechos generándose a si una mala imagen y desprestigio de la empresa.



<b>COMERCIALIZADORA DE CARNES Y CORTES FINOS GUADALUPE LTDA</b>			
<b>Nombre Del Cargo</b>	<b>Cód.</b>	<b>Pág.</b>	<b>Fecha de Edición</b>
GERENTE		004	

**Máquinas o Equipos:**

El ocupante de este puesto manejará un computador, teléfono fijo, fax los cuales usa constantemente, un celular para comunicarse con mayor facilidad con el personal de la empresa, clientes y proveedores.

**Contacto con el público:**

Continuo contacto con empleados de la empresa y con entidades financieras. Contacto frecuente con clientes, proveedores y público en general. Ocasionalmente contacto telefónicamente con agencias del gobierno.

**Información:**

Manejar y custodiar reportes o documentos de cartera, nomina, deudas y correspondencia dirigida a bancos, proveedores y clientes.

**Información confidencial:**

Quien ocupe el cargo es responsable de presentar informes periódicos sobre el funcionamiento de la empresa, también es responsable de presentar propuestas de proyectos para que consecutivamente sean aprobados por la junta de socios.

**Por dinero y/o valores:**

Autonomía para manejar considerables cantidades de dinero en efectivo (hasta 60 salarios mínimos legales): para manejar cifras superiores deberá tener autorización de la junta de socios.

**Supervisión:**

Del nivel comercial, administrativo y financiero, secretaria

		<b>COMERCIALIZADORA DE CARNES Y CORTES FINOS GUADALUPE LTDA</b>			
	<b>Nombre Del Cargo</b>	<b>Cód.</b>	<b>Pág.</b>	<b>Fecha de Edición</b>	
	GERENTE		005		

### **NIVEL DE ESFUERZO**

**Mental:**

El cargo requiere de alta concentración con esfuerzo constante. (alto)

**Físico:**

El cargo exige que el empleado permanezca un 30% del tiempo de pie (bajo) y el 70% del tiempo sentado (alto). Esfuerzo visual constante (alto)

**Posibilidades de carrera:**

No hay posibilidad de carrera, ya que no existe otro nivel jerárquico.

### **CONDICIONES AMBIENTALES**

**Condiciones físicas:**

Iluminación, mobiliario: excelente

Ventilación y temperatura: excelente

**Condiciones objetables:**

Poco contacto con polvo, suciedad, humo, olores, humedad y ruidos.

**Exigencias emocionales:**

Exigencia emocional ocasionada por la entrega de reportes bajo presión, grandes cargas de trabajo.

	<b>COMERCIALIZADORA DE CARNES Y CORTES FINOS GUADALUPE LTDA</b>			
	<b>Nombre Del Cargo</b>	<b>Cód.</b>	<b>Pág.</b>	<b>Fecha de Edición</b>
	GERENTE		006	

## **RIESGOS**

### **Factores de riesgo con probabilidad de ocurrencia y efectos en la salud:**

El gerente está expuesto a Riesgos ergonómicos debido a la postura del trabajo lo cual puede generar problemas de columna. Riesgos físicos debido a las radiaciones no ionizantes del computador con probabilidad de ocurrencia continua de dolores de cabeza y alteraciones visuales, Riesgos psicosociales debido al contenido de las tareas que le puede generar alto grado de estrés también por las continuas exigencias emocionales.

<b>COMERCIALIZADORA DE CARNES Y CORTES FINOS GUADALUPE LTDA</b>				
	<b>Nombre Del Cargo</b>	<b>Cód.</b>	<b>Pág.</b>	<b>Fecha de Edición</b>
	JEFE VENTAS Y MERCADEO		007	

<b>Nombre del cargo:</b> Jefe de Ventas y mercadeo	<b>Sección:</b> Área Comercial
<b>Cargo Jefe Inmediato:</b> Gerente	<b>Cargos supervisados:</b> Asesores comerciales
<b>Horario:</b> Lunes a viernes:8:00 -12:00 AM y 2:00 – 6:00 PM Sábados: 8:00AM – 12:00 PM	<b>Objetivo General:</b> Planear, Dirigir y controlar el funcionamiento interno del Área. Comercial.

#### FUNCIONES GENERALES DEL PUESTO DE TRABAJO

- Proponer proyectos y estrategias para la comercialización y ventas del producto.

#### DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES FUNCIONES PRINCIPALES:

1. Coordinar la ejecución de estrategias de mercadeo y políticas específicas del área comercial de tal forma que se logren los objetivos trazados.
2. Planear y dirigir programas comerciales de la empresa.
3. Dirigir estudios y estrategias de mercadeo, analizar resultados y apoyar el resultado del servicio.
4. Proyectar y controlar metas y presupuestos de ventas.
5. Asesorar y visitar a los clientes de la comercializadora.

<b>COMERCIALIZADORA DE CARNES Y CORTES FINOS GUADALUPE LTDA</b>			
<b>Nombre Del Cargo</b>	<b>Cód.</b>	<b>Pág.</b>	<b>Fecha de Edición</b>
JEFE VENTAS Y MERCADEO		008	

6. Supervisar a los asesores comerciales y hacer el entrenamiento de los mismos, hacer seguimiento al desarrollo comercial de cada uno de los asesores comerciales.
7. Apoyar a los asesores comerciales en las dificultades operativas que se presenten en los negocios que se estén realizando
8. Hacer reuniones semanales para recibir los informes de las actividades de los asesores comerciales de la empresa.
9. Prestar asesoría y consultoría a las directivas en las operaciones comerciales que se vayan a realizar.
10. Elaborar un informe semanal de gestión comercial para la gerencia, relacionando operaciones realizadas, con su respectivo análisis para determinar el desarrollo del Departamento con respecto al logro de los objetivos.
11. Hacer un adecuado archivo de clientes.
12. Realizar orientación comercial sobre el portafolio de productos que ofrece la comercializadora.
13. Puede ejecutar las mismas tareas de los empleados que estén supervisados bajo su mando.

<b>COMERCIALIZADORA DE CARNES Y CORTES FINOS GUADALUPE LTDA</b>				
	<b>Nombre Del Cargo</b>	<b>Cód.</b>	<b>Pág.</b>	<b>Fecha de Edición</b>
	JEFE VENTAS Y MERCADEO		009	

### ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

**Requisitos de educación:**

Título universitario en Ingeniería de mercados, Ingeniería industrial. Relacionada diplomado de mercadeo.

**Requisitos de experiencia:**

Debe tener una experiencia laboral de 2 años relacionada o específica. Experiencia en el manejo de operaciones comerciales.

**Equivalencia entre educación y experiencia:**

Para el desempeño de este cargo, tanto la educación como la experiencia son primordiales.

**Otras habilidades y destrezas:**

Buenas relaciones con clientes, pensamiento crítico y analítico, capacidad organizativa y de planeación, capacidad de conceptualización, análisis, evaluación de resultados e informes, facilidad de expresión oral, facilidad comunicar y sustentar sus ideas ante diferentes tipos de público.

### RESPONSABILIDAD POR

**Errores:**

Realizar un mal estudio de mercados, estrategias que no son favorables para la empresa, comunicar las ideas erróneas a los diferentes tipos de clientes.

**Resultado final del proceso:**

Tener pérdidas del producto debido a la mala información, disminución en las ventas, pérdida de los clientes.

**Máquinas o Equipos:**

Teléfono fijo, computador, fax, teléfono celular.

	<b>COMERCIALIZADORA DE CARNES Y CORTES FINOS GUADALUPE LTDA</b>			
	<b>Nombre Del Cargo</b>	<b>Código</b>	<b>Pág.</b>	<b>Fecha de Edición</b>
	JEFE VENTAS Y MERCADEO		010	

**Contacto con el público:**

El contacto con empleados en otras unidades de la empresa y con el público en general es muy frecuente.

**Información:**

Informe de cartera, agenda de los clientes.

**Información confidencial:**

Manejo de información de carácter confidencial.

**Por dinero y/o valores:**

No hay responsabilidad por manejo de dinero.

**Supervisión:**

La persona de este cargo tendrá la función de supervisar a todos los que estén bajo su mando.

**NIVEL DE ESFUERZO**

**Mental:**

Alta concentración con esfuerzo constante (alto)

**Físico:**

El cargo exige que el empleado permanezca el 35% del tiempo de pie (bajo) y el 65% de tiempo sentado (alto).

**Posibilidades de carrera:**

El ocupante de este cargo puede ser transferido a un puesto específico dentro del área administrativa como Gerente General.

	<b>COMERCIALIZADORA DE CARNES Y CORTES FINOS GUADALUPE LTDA</b>			
	<b>Nombre Del Cargo</b>	<b>Cód.</b>	<b>Pág.</b>	<b>Fecha de Edición</b>
	JEFE VENTAS Y MERCADEO		011	

### CONDICIONES AMBIENTALES

**Condiciones físicas:**

Iluminación, mobiliario: excelente  
Ventilación y temperatura: buenas

**Condiciones objetables:**

Calor con frecuencia.

**Exigencias emocionales:**

Fechas de entrega de informes y manejo de clientes complicados para la realización excelentes ventas.

### RIESGOS

**Factores de riesgo con probabilidad de ocurrencia y efectos en la salud:**

El Jefe de ventas y mercadeo está expuesto a Riesgos ergonómicos debido a la postura del trabajo lo cual puede generar problemas de columna. Riesgos físicos debido a las radiaciones no ionizantes del computador con probabilidad de ocurrencia continúa de dolores de cabeza y alteraciones visuales. Riesgos psicosociales con alta probabilidad de ocurrencia ocasionados por las diversas funciones que desempeña y por las continuas exigencias emocionales de su puesto. Este factor puede traer como consecuencia enfermedades mentales como estrés.



	<b>COMERCIALIZADORA DE CARNES Y CORTES FINOS GUADALUPE LTDA</b>			
	<b>Nombre Del Cargo</b>	<b>Cód.</b>	<b>Pág.</b>	<b>Fecha de Edición</b>
	JEFE VENTAS Y MERCADEO		012	

<b>Nombre del cargo:</b> Jefe de logística de operaciones	<b>Sección:</b>
	<b>Cargos supervisados:</b> Ninguno
<b>Cargo Jefe Inmediato:</b> Gerente	<b>Objetivo General:</b>
<b>Horario:</b> Lunes a viernes: 8:00 -12:00 AM y 2:00 – 6:00 PM Sábados: 8:00AM – 12:00 PM	Controlar y organizar todo lo relacionado con la logística de compras, procesamiento y distribución de las carnes, velando por el cumplimiento en los estándares de calidad requerido por los clientes.

<b>FUNCIONES GENERALES DEL PUESTO DE TRABAJO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar y programar eficazmente actividades para supervisar los procesos subcontratados.</li> </ul>

<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES FUNCIONES PRINCIPALES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planear y organizar cronograma entregas de producto a los clientes.</li> <li>2. Verificar mediante las plantillas de entrega del producto por parte del frigorífico y de recepción en la planta del proveedor que el producto a procesar es el correcto.</li> <li>3. Crear y enviar al proveedor con quien se subcontrata el procesamiento de las carnes una orden de requerimientos de acuerdo a las órdenes de pedido de los clientes.</li> <li>4. Verificar que el producto final cumpla con los requerimientos de la orden de pedido de los clientes.</li> </ol>

	<b>COMERCIALIZADORA DE CARNES Y CORTES FINOS GUADALUPE LTDA</b>			
	<b>Nombre Del Cargo</b> JEFE DE LOGISTICA DE OPERACIONES	<b>Cód.</b>	<b>Pág.</b>	<b>Fecha de Edición</b>
			013	

5. Constatar que el almacenamiento y manipulación del producto a comercializar se realice de forma adecuada, con el fin de mantener las condiciones de higiene y calidad del mismo.
6. Supervisar que el despacho de pedidos desde la planta del proveedor se haga correctamente de acuerdo a las órdenes de pedido.
7. Realizar seguimiento a la entrega de pedidos con los clientes.
8. Manejar y controlar archivo de compras, entradas y salidas de producto e inventarios.
9. Realizar cotizaciones con diferentes proveedores, buscando alternativas que mejoren los procesos aplicados al producto, reflejando en éste la calidad requerida por los clientes.
10. Realizar informes para la gerencia que evidencien el control del producto en la planta subcontratada.

### **ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

**Requisitos de educación:**

Educación, superior o tecnológica, Ingeniería Industrial, Administración de empresas.

**Requisitos de experiencia:**

Mínimo un año desempeñándose en el área de logística. Para el desempeño de este cargo, tanto la educación como la experiencia son primordiales.

**Otras habilidades y destrezas:**

Buenas relaciones con proveedores, disponibilidad, manejo de tiempo, agilidad, sentido de pertenencia hacia la empresa, capacidad organizativa y de planeación.

	<b>COMERCIALIZADORA DE CARNES Y CORTES FINOS GUADALUPE LTDA</b>			
	<b>Nombre Del Cargo</b> JEFE DE LOGISTICA DE OPERACIONES	<b>Cód.</b>	<b>Pág.</b>	<b>Fecha de Edición</b>
			014	

### **RESPONSABILIDAD POR**

**Errores:**

Por tener desactualizado y no llevar control de datos en la información de compras y servicios subcontratados. Por el incumplimiento en fechas de entrega de pedidos y condiciones de calidad del producto.

**El resultado final del proceso:**

Perdida de clientes por insatisfacción el la calidad del producto.

**Máquinas o equipos:**

La persona que ocupe este cargo se hará responsable por el uso continuo del computador, fax, teléfono fijo y celular.

**Contacto con el público:**

Continuo contacto con empleados de otras empresas.

**Información:**

Preparar y manejar informes que permitan controlar los procesos de compras y procesos subcontratados. Manejar datos confidenciales de proveedores.

**Información confidencial:**

No hay ningún manejo de información de carácter confidencial.

**Por dinero y/o valores:**

El ocupante de éste puesto no tiene ninguna responsabilidad por dineros.

**Supervisión:**

La persona que ocupe este puesto no tendrá la función de supervisar a ningún área o empleado de la empresa.

	<b>COMERCIALIZADORA DE CARNES Y CORTES FINOS GUADALUPE LTDA</b>				
	<b>Nombre Del Cargo</b> JEFE DE LOGISTICA DE OPERACIONES	<b>Cód.</b>	<b>Pág.</b>		<b>Fecha de Edición</b>
			015		

### **NIVEL DE ESFUERZO**

**Mental:**

Media concentración con esfuerzo constante

**Físico:**

El cargo exige que el empleado permanezca el 60% del tiempo de pie y el 340% de tiempo sentado.

**Posibilidades de carrera:**

El ocupante de este cargo no tiene posibilidad de ascender a otro puesto

### **CONDICIONES AMBIENTALES**

**Condiciones físicas:**

Iluminación, mobiliario: excelente  
Ventilación y temperatura: buenas

**Condiciones objetables:**

Aspiración de polvo y calor con frecuencia.

**Exigencias emocionales:**

Fechas de entrega de informes.

### **RIESGOS**

**Factores de riesgo con probabilidad de ocurrencia y efectos en la salud:**

El jefe de logística de operaciones está expuesto a riesgos psicosociales con alta probabilidad de ocurrencia, ocasionados por las diversas funciones que desempeña y por las continuas exigencias emocionales de su puesto, este factor puede traer como consecuencia enfermedades mentales como estrés. Riesgos físicos debido a las radiaciones no ionizantes del computador con probabilidad de ocurrencia continua de dolores de cabeza y alteraciones visuales, también están expuestos a riesgos de tipo físico como cansancio o accidentes por largas horas de trabajo en la planta subcontratada para los procesos de desposte, entre las que están dolor de cabeza, dolor de espalda, agotamiento de los ojos , entre otros.

<b>COMERCIALIZADORA DE CARNES Y CORTES FINOS GUADALUPE LTDA</b>			
<b>Nombre Del Cargo</b>	<b>Cód.</b>	<b>Pág.</b>	<b>Fecha de Edición</b>
SECRETARIA		16	

<b>Nombre del cargo:</b> Secretaria	<b>Sección:</b>
	<b>Cargos supervisados:</b> Ninguno.
<b>Cargo Jefe Inmediato:</b> Gerente	<b>Objetivo General:</b> Estar atenta a todas las actividades que se desarrollan en la empresa y más específicamente en el área donde se desempeña, como también brindar una buena atención al visitante, atender llamadas telefónicas y remitirlas a su jefe inmediato, tomando y entregando recados, para organizar su agenda.
<b>Horario:</b> Lunes a viernes: 8:00 -12:00 AM y 2:00 – 6:00 PM Sábados: 8:00AM – 12:00 PM	

<b>FUNCIONES GENERALES DEL PUESTO DE TRABAJO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener al jefe directo debidamente informado de todas las llamadas que recibe, de las reuniones, de los documentos que debe firmar entre las que están cartas, recibos, entre otros.</li> <li>• Tener al día la agenda de su jefe inmediato, manteniéndolo debidamente informado.</li> </ul>

<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES FUNCIONES PRINCIPALES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atender las llamadas telefónicas que recibe el conmutador de la empresa y comunicar los mensajes a su respectivo jefe en caso de ausencia.</li> <li>2. Realizar las llamadas que solicite su jefe inmediato por intermedio del conmutador.</li> <li>3. Dar las debidas instrucciones a los mensajeros de la empresa para que hagan las determinadas vueltas que requiere la empresa.</li> </ol>

<b>COMERCIALIZADORA DE CARNES Y CORTES FINOS GUADALUPE LTDA</b>			
<b>Nombre Del Cargo</b>	<b>Cód.</b>	<b>Pág.</b>	<b>Fecha de Edición</b>
SECRETARIA		017	

4. Controlar la entrada de personal ajeno a los colaboradores de la empresa.
5. Cumplir con todas las demás tareas que sean impuestas por su jefe inmediato.
6. Estar atenta a recordar a tiempo sobre los pagos mensuales de servicios públicos y de todas las demás obligaciones que deba efectuar la empresa.

## **REQUISITOS DEL PUESTO**

### **Requisitos de educación:**

Certificación del SENA en secretariado, conocimientos en estudios de computación Microsoft programas como Excel, Windows, Power Point, entre otros.

### **Requisitos de experiencia:**

De 1 a 2 años como secretaria o recepcionista.

### **Equivalencia entre educación y experiencia:**

Para el desempeño de este cargo, tanto la educación como la experiencia son primordiales.

### **Otras habilidades y destrezas:**

Paciencia, buenas relaciones con clientes, disponibilidad, multifuncional, manejo de tiempo, agilidad, ser receptiva y buena presentación personal.

<b>COMERCIALIZADORA DE CARNES Y CORTES FINOS GUADALUPE LTDA</b>			
<b>Nombre Del Cargo</b> SECRETARIA	<b>Cód.</b>	<b>Pág.</b>	<b>Fecha de Edición</b>
		018	

## RESPONSABILIDAD POR

### **Errores:**

Incumplimiento de pagos, olvido de razones que pueden acarrear reclamos por parte de los clientes.

### **Resultado final del proceso:**

Clientes insatisfechos, sanciones legales.

### **Máquinas o Equipos:**

Teléfono, fax, computador, calculadora.

### **Contacto con el público:**

El contacto con empleados y con el público en general es muy frecuente.

### **Información:**

Agenda y razones dirigidas al gerente.

### **Información confidencial:**

No hay ningún manejo de información de carácter confidencial.

### **Por dinero y/o valores:**

La responsabilidad que tiene el ocupante de este puesto es manejar la chequera para realizar pagos y caja menor, pero que son únicamente autorizados por el gerente

### **Supervisión:**

La persona que ocupe este puesto no tendrá la función de supervisar a ningún área o empleado.

	<b>COMERCIALIZADORA DE CARNES Y CORTES FINOS GUADALUPE LTDA</b>			
	<b>Nombre Del Cargo</b> SECRETARIA	<b>Cód.</b>	<b>Pág.</b>  019	<b>Fecha de Edición</b>

### **NIVEL DE ESFUERZO**

**Mental:**

Alta concentración con esfuerzo constante

**Físico:**

El cargo exige que el empleado permanezca el 25% del tiempo de pie y el 75% de tiempo sentado. Además, exige que el empleado realice un esfuerzo de la visión en un 50%.

**Posibilidades de carrera:**

El ocupante de este cargo puede ser transferido a un puesto específico dentro del área administrativa como al de auxiliar contable.

### **CONDICIONES AMBIENTALES**

**Condiciones físicas:**

Iluminación, mobiliario: excelente  
Ventilación y temperatura: Buenas

**Condiciones objetables:**

Aspiración de motas y calor con frecuencia.

**Exigencias emocionales:**

Fechas de entrega de informes o pagos bajo presión con frecuencia.



	<b>COMERCIALIZADORA DE CARNES Y CORTES FINOS GUADALUPE LTDA</b>			
	<b>Nombre Del Cargo</b>	<b>Cód.</b>	<b>Pág.</b>	<b>Fecha de Edición</b>
	SECRETARIA		020	

## **RIESGOS**

### **Factores de riesgo con probabilidad de ocurrencia y efectos en la salud:**

La secretaria está expuesta a riesgos psicosociales con alta probabilidad de ocurrencia ocasionados por las diversas funciones que desempeña y por las continuas exigencias emocionales de su puesto. Este factor puede traer como consecuencia enfermedades mentales como estrés. Riesgos ergonómicos debido a la postura del trabajo lo cual puede generar problemas de columna. Riesgos físicos debido a las radiaciones no ionizantes del computador con probabilidad de ocurrencia continua de dolores de cabeza y alteraciones visuales.

## **6.4.5 Gestión del Talento Humano**

El manejo del personal vinculado a la empresa manejará 4 fases, estas serán de la siguiente forma:

- Reclutamiento
- Selección
- Contratación
- Inducción

**6.4.5.1 Proceso de reclutamiento.** El proceso de reclutamiento se hará por medio de la bolsa de empleo del SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje), mediante el servicio de anunciador de los avisos clasificados en el periódico de la ciudad, para el caso sería con Vanguardia Liberal y mediante el uso del portal de Internet [www.empleo.com](http://www.empleo.com), donde se podrán encontrar hojas de vida de personal que cumpla con las especificaciones de educación y experiencia requeridas por la empresa para cada cargo.

**6.4.5.2 Proceso de Selección de Personal.** Este proceso se hará de acuerdo al estudio de ciertos parámetros como el estudio de la hoja de vida (evaluación de la experiencia, educación, referencias), el estudio de las hojas de vida son un primer filtro, que arrojará como resultado un número de personas a quienes se procederá a hacer una entrevista inicial, con el fin de hacer una preselección; una vez hecha dicha preselección, se citará al personal para presentar las pruebas de habilidades y de conocimiento, con las que se buscará determinar si el aspirante cumple con los requisitos del cargo.

**6.4.5.3 Proceso de Contratación del personal.** El proceso de contratación de personal se hará mediante contrato laboral a término fijo (6 meses a 1 año), con periodo de prueba de tres (3) meses.

**6.4.5.4 Proceso de Inducción a la empresa y al cargo.** El proceso de inducción estará a cargo del jefe de ventas y mercadeo, en dicho proceso se darán a conocer misión, visión, objetivos, reglamentos y de la empresa, se hará un reconocimiento por las instalaciones de la empresa, y se hará una presentación ante los demás empleados con el fin que el nuevo empleado se involucre con la empresa. Para el caso específico de inducción al cargo el jefe administrativo dará a conocer procedimientos y manual de funciones para que el empleado tenga claro las funciones que va a desempeñar.

**6.4.6 Obligaciones Laborales De Ley.** La empresa, conectora de la normatividad laboral vigente, hará las provisiones económicas necesarias para

dar cumplimiento a los pagos de los aportes de seguridad social y aportes parafiscales.

#### 6.4.6.1 Prestaciones Sociales

**Cesantías** (8.3333%). Corresponden a un mes de salario por cada año de servicio y proporcional por fracción.

Sistema de liquidación anual y definitiva, corte al 31 de diciembre. Este valor se consigna en un fondo de cesantías antes del 15 de Febrero.

**Intereses a las cesantías.** La ley establece el pago de 12% anual sobre saldos de cesantías a diciembre 31, pagadero al 31 de enero.

**Prima de servicios** (8.3333%). Corresponde a un mes de salario por cada año de servicio. Se paga una quincena el último día de junio y la otra el primero de diciembre. Se paga proporcional por cualquier periodo trabajado.

**Vacaciones** (4.17%). Equivalen a 15 días hábiles consecutivos por año trabajado.

**Dotación** (8.33%). Corresponde a trabajadores que devenguen menos de dos salarios mínimos legales vigentes. Su periodicidad es de tres veces al año, y el empleado debe cumplir más de tres meses con la entidad. La dotación consta de vestido y zapatos de labor tres veces al año, cada cuatro meses.

#### 6.4.6.2 Aportes a seguridad social

##### **Salud y Pensión**

Tabla 36. Aportes a seguridad social discriminado empleado-empleador

	<b>Aporte Empleador</b>	<b>Aporte Empleado</b>	<b>Total</b>
<b>EPS (mensual)</b>	8,5%	4%	12,5%
<b>PENSION</b>	12 %	4%	16%

Fuente: [www.iss.gov.co](http://www.iss.gov.co)

En lo relacionado a salud y pensión es el empleado el encargado de escoger la entidad a la cual desea afiliarse.

**Riesgos profesionales** Empleador 100%

#### Cuadro 4. Clasificación de Riesgos Profesionales ISS

CLASE DE RIESGO		VALOR INICIAL
CLASE I	MINIMO	0,522%
CLASE II	BAJO	1,044%
CLASE III	MEDIO	2,436%
CLASE IV	ALTO	4,350%
CLASE V	MAXIMO	6,960%

FUENTE: Manual del usuario Administradora de Riesgos Profesionales. ISS

El empleador como responsable de la salud y bienestar de los trabajadores, debe afiliarlos al sistema general de riesgos profesionales desde el momento en que se inicia el vínculo laboral, es el empleador el responsable del 100% de los aportes para riesgos profesionales.

Carnes Finas Guadalupe Ltda., trabajará con la ARP del Seguro Social una de las empresas más grandes del Estado y el principal actor en el campo de la seguridad social en Colombia. De acuerdo a la actividad de la empresa y a las funciones a desempeñar por parte de sus colaboradores, tomando como referencia el cuadro 4 relacionado con la clasificación de riesgos del ISS, se identifica que la empresa maneja un riesgo mínimo clase I, para los empleados administrativos, cabe resaltar que la persona que desempeñe el cargo de jefe de logística de operaciones se afiliará a la ARP con un riesgo clase III puesto que debe frecuentar la planta de procesamiento de la empresa subcontratada para los procesos de desposte y cortes de las carnes.

**6.4.6.3 Aportes Parafiscales.** La comercializadora ha escogido como caja de compensación familiar a Cajasan, por ser empresa Santandereana, prestadora de excelentes servicios en el departamento de Santander, por sus excelentes instalaciones y programas de capacitación.

Caja de compensación (4%)  
Sena (2%)  
Icbf (3%)

#### 6.4.7 Matriz DOFA

En la presente matriz se identifican fortalezas y debilidades de la empresa, de la misma forma se identifican las oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno del mercado de las carnes.

El análisis de dichas variables se hace con el fin de generar estrategias que contribuyan a la empresa a tener ventajas competitivas al momento de entrar al mercado. La matriz se observa en la página siguiente.

**Cuadro 5. Matriz DOFA de Carnes y Cortes Finos Guadalupe Ltda.**

	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Carnes de alta calidad por la procedencia de los proveedores de ganado y carnes al detal.</li> <li>2. Producto diferenciador, con características a la medida de los requerimientos del cliente.</li> <li>3. Proveedores de materia prima con alta capacidad de producción para satisfacer la demanda.</li> <li>4. Flexibilidad en política de pagos a proveedores.</li> <li>5. Política de formalidad en entrega de pedidos.</li> <li>6. Conocimiento de las preferencias del mercado de acuerdo al estudio de mercados realizado previamente.</li> <li>9. Capacidad para satisfacer la demanda por parte de los clientes.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nuevos en el mercado.</li> <li>2. Falta posicionamiento de marca y reconocimiento en el mercado.</li> <li>3. Incremento de los costos del producto por servicios subcontratados.</li> <li>4. Recurso financiero limitado.</li> <li>5. Actividad netamente comercializadora.</li> <li>6. Carencia de infraestructura y tecnología que permita integración.</li> <li>7. Competencia con otras comercializadoras posicionadas en el mercado</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>

<p>1. Ubicación del departamento con respecto a zonas de cría y levante de ganado.</p> <p>2. Oferta de ganado todo el año.</p> <p>3. Acuerdos del gobierno y facilidades de créditos para incentivar el crecimiento del sector.</p> <p>4. Clientes con alta receptividad a la idea de nuevos proveedores.</p> <p>5. Tendencia al consumo de carnes magras.</p> <p>6. Mercado con alto poder adquisitivo, dirigido a una clientela de gusto exquisito.</p> <p>7. Insatisfacción del cliente hacia los actuales proveedores de acuerdo a la información que se obtuvo durante el estudio de mercados.</p>	<p>1. Aprovechar que la comercializadora cuenta con proveedores de ganado y carnes de excelente calidad, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes y llegar a ser sus principales proveedores.</p> <p>2. Manejar un producto diferenciador en el mercado cuyas características van con la tendencia al consumo de las carnes magras.</p> <p>3. Garantizar la capacidad de la empresa para satisfacer la demanda de los clientes, mediante alianzas con proveedores, teniendo en cuenta que existe oferta de ganado todo el año.</p> <p>4. Beneficiarse de la cercanía existente con las zonas de cría y levante de ganado para contar con los mejores precios y proveedores.</p> <p>5. Promover políticas de calidad y formalidad de entrega, para captar el mayor número de clientes</p>	<p>1. Manejar estrategias de publicidad con el fin de dar a conocer la empresa en el mercado.</p> <p>2. Lograr reconocimiento y posicionamiento de marca en el mercado, por el manejo de carnes de alta calidad, aprovechando la receptividad existente por parte de los clientes a manejar nuevos proveedores y su insatisfacción con los actuales proveedores</p> <p>3. Promover el manejo de carnes saludables de alta calidad con miras de captar el interés del mercado potencial y en busca de minimizar el posible riesgo de los precios del producto por el incremento de sus costos.</p> <p>4. Hacer uso de acuerdos y facilidades de créditos que ofrece el gobierno para obtener recursos financieros si es el caso.</p> <p>5. Dependiendo del crecimiento y posicionamiento de la empresa, reducir costos a futuro, mediante estrategia de integración.</p> <p>6. Hacer uso de los créditos que otorga el</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		gobierno, con miras al crecimiento e integración de la empresa.
<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <p>1. Aumento del consumo y disminución del precio de la carne aviar y porcina.</p> <p>2. Incremento de importación de canales por parte de Venezuela.</p> <p>3. Situación actual de orden público nacional.</p> <p>4. El mercado esta concentrado en una cantidad limitada de clientes.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <p>1. Promover entre los clientes la procedencia y calidad de las carnes y la importancia de consumirlas, creando conciencia acerca de sus beneficios alimenticios, de forma tal que el consumo de otras carnes pase a un segundo plano.</p> <p>2. Establecer diferenciación en el mercado por el manejo de carnes finas de alta calidad, que minimice la competencia con otras comercializadoras.</p> <p>3. Afianzar relaciones comerciales con proveedores con el fin de garantizar flexibilidad en los pagos de forma tal que la liquidez de la empresa no se vea afectada por el periodo promedio de pago que se maneja con los clientes.</p> <p>4. Generar una programación para la distribución que brinde seguridad a los clientes, aunque se presente problemas de orden público.</p> <p>5. Concentrarse en captar la totalidad del mercado, potencializando la capacidad para satisfacer la demanda y el manejo de carnes finas</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <p>1. Entrar a competir en el mercado de las carnes, con agresivas estrategias de promoción de producto que permitan a la empresa darse a conocer entre los clientes.</p> <p>2. Lograr reconocimiento por la calidad en el servicio y los productos de forma tal que se capture el interés del mercado.</p> <p>3. Establecer diferencias entre las características que poseen las carnes y el servicio personalizado que ofrece Carnes Guadalupe, vs la competencia, de forma tal que se justifique el precio del producto.</p> <p>4. Promocionar el beneficio nutricional del consumo de carnes finas de res, restando importancia al consumo de otras carnes.</p> <p>5. Crear a corto plazo una estrategia de integración horizontal, que permita reducir costos del producto, y competir más fuertemente en el mercado.</p>

	<p>de alta calidad.</p> <p>6. Crear alianzas junto con el gremio y los ganaderos para garantizar la calidad del ganado para sacrificio, de forma que no se vea afectado el mercado por satisfacer la demanda de Venezuela.</p>	
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--



## **6.4.8 Análisis Legal.**

**6.4.8.1 Conformación jurídica de la empresa.** La comercializadora Carnes Guadalupe es una empresa conformada por una sociedad de responsabilidad limitada, cuenta con dos socios, los señores JOSE JULIAN RAMIREZ CELIS Y ADRIANA CAROLINA BAEZ LEON, quienes de mutuo acuerdo manifestaron la intención de constituir este tipo de sociedad y regirse bajo las normas que esta conlleva ante la ley, de las cuales tienen pleno conocimiento.

La sociedad tendrá un capital de Treinta millones de pesos moneda colombiana (\$30.000.000); representadas en ochenta (3000) cuotas o aportes sociales de un valor nominal de un mil pesos (1.000) cada una. El cual será pagado en su totalidad por los socios fundadores al momento de constituir la sociedad. De acuerdo con lo mencionado, los socios tendrán una participación igual es decir cada uno aportara a la sociedad un capital de 15 millones de pesos equivalentes a 1500 cuotas o aportes.

El órgano de dirección y control de la empresa comercializadora estará a cargo de sus dos socios correspondientes los señores JOSE JULIAN RAMIREZ CELIS Y ADRIANA CAROLINA BAEZ LEON y se denominara junta de socios.

Las causas de disolución y liquidación de la empresa serán las siguientes:

- Cuando vence la expedición del plazo señalado para su duración.
- Cuando ocurran perdidas que reduzcan el capital aportado por debajo del 50%.
- Cuando el número de socios exceda en 25.
- Por acuerdo unánime de los socios.
- Causas indicadas en el artículo 218 del código del comercio.

Toda la información relacionada con la constitución legal de la Comercializadora de Carnes Finas Guadalupe Ltda., se encuentra en el anexo d. Cabe resaltar que para efectos de constitución legal de la empresa, se manejará un capital mínimo de quinientos mil pesos (\$500.000), con el fin de disminuir los gastos notariales, y mercantiles.

### **6.4.8.2 Legislación Vigente para Sociedades de Responsabilidad Limitada.**

Las sociedades de responsabilidad imitada, se constituyen con un mínimo de dos y un máximo de 25 socios.

- Los socios responden por las obligaciones de la sociedad hasta por el monto de su aporte.

- En materia de impuestos y obligaciones laborales insolutas, los socios responden solidariamente a prorrata de sus aportes y en proporción al periodo por el cual se tuvo el aporte durante el año fiscal.
- La dirección y administración de la sociedad está a cargo de la junta de socios, en la cual cada socio tiene tantos votos como cuotas tiene en la sociedad. La junta de socios puede delegar la administración de la sociedad en un gerente.
- El capital social debe ser pagado en su totalidad en el momento de constituir la sociedad y debe estar dividido en cuotas de igual valor cada una.
- La sociedad limitada tendrá Revisoría Fiscal, en caso de que así lo apruebe cualquier número de socios excluidos de la administración que represente al menos el veinte por ciento (20%) del capital.

Adicionalmente, la sociedad comercial sin importar el tipo societario, cuyos activos brutos al 31 de diciembre del año inmediatamente anterior sean o excedan a 5.000 salarios mínimos y/o cuyos ingresos brutos durante el año inmediatamente anterior sean o excedan a 3.000 salarios mínimos.

## 6.5 ANALISIS FINANCIERO

### 6.5.1 Análisis de Costos

#### 6.5.1.1. Equipo de oficina

**Tabla 37. Inversión en Equipo de Oficina**

<b>Equipo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Precio Total</b>
Computador	2	1.700.000	3.400.000
Impresora	1	200.000	200.000
Escritorio Gerencia	1	500.000	500.000
Escritorio otros cargos	2	300.000	600.000
Teléfono-Fax	1	350.000	350.000
Sillas	3	70.000	210.000
<b>TOTAL</b>		<b>3.120.000</b>	<b>5.260.000</b>

Se observa en la tabla 37 que la inversión de la empresa en equipo de oficina tiene un valor de cinco millones doscientos sesenta mil pesos (\$5.260.000).

### 6.5.1.2. Servicios

**Tabla 38. Servicios de oficina**

<b>Servicios</b>	<b>Valor \$/mes</b>
Agua	45.000
Luz	120.000
Arriendo	300.000
Teléfono fijo	100.000
Celulares	200.000
<b>TOTAL</b>	<b>765.000</b>

De acuerdo a la tabla 38 se puede ver que la empresa proyecta para sus servicios mensuales un valor mensual de setecientos setenta y cinco mil pesos.

### 6.5.1.3.Costos Laborales Mensuales

Tabla 39. Costos Laborales Mensuales

Cargo	Sueldo	Aux. Transp	Cesantias	Int. s/Ces.	Prima Serv.	Vacac.	Dotación	Salud	Pension	Riesg Prof	Parafiscales	TOTALES
Gerente	1.500.000	-	124.995	14.999	124.995	62.500	0	127.500	180.000	7.830	135.000	2.277.819
Secretaria	461.500	55.000	43.040	5.165	43.040	19.229	25000	39.228	55.380	2.409	41.535	790.525
Jefe Vtas y Mercadeo	600.000	55.000	54.581	6.550	54.581	25.000	25000	51.000	72.000	3.132	54.000	1.000.844
Jefe de logística	600.000	55.000	54.581	6.550	54.581	25.000	25000	51.000	72.000	14.616	54.000	1.012.328
<b>Totales</b>	<b>3.161.500</b>	<b>165.000</b>	<b>277.197</b>	<b>33.264</b>	<b>277.197</b>	<b>131.729</b>	<b>75.000</b>	<b>268.728</b>	<b>379.380</b>	<b>27.987</b>	<b>284.535</b>	<b>5.081.517</b>

Fuente: Autores del proyecto

Se observa en la tabla 39 relacionada con los costos laborales, que la comercializadora tiene una carga laboral mensual por un valor de cinco millones ochenta y un mil quinientos diecisiete l pesos (\$5.081.517)

Las obligaciones laborales de ley comprendidas por cesantías, intereses sobre cesantías, prima de servicios, vacaciones, corresponden al 21,83% del sueldo de cada empleado, mensualmente corresponde a setecientos once mil noventa y tres pesos (\$719.387). Para la dotación se calcula un valor promedio de trecientos mil pesos al año por cada trabajador, es decir que equivale a cien mil pesos cada cuatro meses y para efectos de presupuesto mensual veinticinco mil pesos.

La seguridad social de los trabajadores corresponde al 20,5% del total de los salarios de cada empleado, es decir al me un valor de seiscientos catorce mil doscientos noventa y tres pesos (\$648.108).

La empresa de acuerdo a las actividades de sus empleados estableció trabajar según la tabla 17 relacionada con las clases de riesgos del ISS, con riesgos clase I es decir riesgo mínimo cuyo valor es 0,522% para los empleados administrativos y riesgo clase III para el jefe de logística quien por su cargo esta expuesto a mas factores de riesgo que los demás empleados y corresponde a veintisiete mil novecientos ochenta y siete pesos (\$27.987) del total del salario.

Los aportes parafiscales correspondientes al 9% sobre el salario de cada empleado, tienen un valor correspondiente de doscientos ochenta y cuatro mil quinientos treinta y cinco pesos (\$ 284.535).

#### 6.5.1.4 Costo de servicios subcontratados

**Tabla 40. Costos Servicios subcontratados**

Servicio	Valor kg
SACRIFICIO	116.000,00
DESPOSTE	300,00
CORTE Y PORCIONADO	300,00
EMPAQUE AL VACIO	250,00
ALMACENAMIENTO MES	2.500,00
TRANSPORTEREFRIGERADO	200,00

Se observa en la tabla 40 relacionada con los costos de los servicios subcontratados, que el sacrificio de reses tiene un valor de \$116.000 por res, el sacrificio es un servicio que se subcontrata con el Frigorífico Vijagual.

Las carnes producto del sacrificio de reses tienen un costo de tres mil quinientos cincuenta pesos (\$3.550) por kilogramo procesado, que comprende desposte, corte-porcionado, empacado, almacenamiento, transporte refrigerado. Las carnes que se compran al detal tienen un costo kilogramo procesado de tres mil doscientos cincuenta pesos (\$3.250), dicho valor comprende los procesos de corte, empaque, almacenamiento, transporte.

#### **6.5.1.5. Gastos Administrativos**

Dentro de los rubros administrativos se contemplan, los salarios del Gerente y secretaria, el pago de servicios tales como arriendo, luz, agua, teléfonos, entre otros, impuestos de industria y comercio, gastos de constitución de la sociedad.

#### **6.5.1.6. Gastos de Ventas**

Como gastos de ventas se proyectan los salarios de los jefes de ventas y mercadeo y logística de operaciones y el rubro destinado para publicidad

#### **6.5.1.7. Gastos de Constitución**

### **Cuadro 6. Gastos legales de constitución de la empresa**

<b>Descripción</b>	<b>VALOR (Pesos)</b>
Registro Mercantil	<b>220.000</b>
Gastos de notariales	<b>80.000</b>
<b>TOTAL</b>	<b>300.000</b>

### 6.5.1.8. Depreciación Equipo de oficina

**Tabla 41. Depreciación Equipo de Oficina**

Equipo	Cant.	Precio unitario	Precio total	Periodo dep. (mes)	Dep. mes	Dep. año
Computador	2	1.700.000	3.400.000	60	56.667	680.000
Impresora	1	200.000	200.000	60	3.333	40.000
Escritorio	1	500.000	500.000			
Gerencia				60	8.333	100.000
Escritorio	2	300.000	600.000			
otros cargos				60	10.000	120.000
Teléfono-Fax	1	350.000	350.000	60	5.833	70.000
Sillas	3	70.000	210.000	60	3.500	42.000
<b>TOTAL</b>			<b>5.260.000</b>		<b>87.666</b>	<b>1.052.000</b>

Se observa en la tabla 41 relacionada con la depreciación del equipo de oficina que la empresa proyecta una depreciación anual de su equipo de oficina equivalente a un millón cincuenta y dos mil pesos.

### 6.5.2. Proyección de ventas

**Tabla 42. Participación de ventas**

	Participación % Ventas	Ventas Kg/ sem	Cortes Finos de res	Participación % por corte	# res/ sem	Kg/ res	kg/ mes	Lomos detal Kg/ sem
PERIODO I	12%	233,40	LOMO FINO	93,20%	1	4,13	17,90	213,40
			CHATAS	5,40%	1	12,61	54,64	
			PUNTA DE ANCA	1,40%	1	3,26	14,13	
PERIODO II	15%	291,75	LOMO FINO	89,13%	2	8,26	35,79	251,75
			CHATAS	8,64%	2	25,22	109,29	
			PUNTA DE ANCA	2,23%	2	6,52	28,25	
PERIODO III	20%	389,00	LOMO FINO	87,76%	3	12,39	53,69	329,00
			CHATAS	9,72%	3	37,83	163,93	
			PUNTA DE ANCA	2,51%	3	9,78	42,38	

El mercado al cual se enfoca Carnes Guadalupe con la venta de sus carnes finas es un mercado que demanda alrededor de 4.000 kg semanales de carnes, con base en el estudio de mercados realizado previamente se definió que el mercado encuestado está dispuesto a adquirir el producto que comercializa Carnes Guadalupe en un promedio de 1.945 kg/semanales, es decir el 48,625% del total de su demanda , tomando como referencia dicho promedio, Carnes Guadalupe proyecta alcanzar en el primer año de operaciones una participación del 20% de éste, es decir que del 100% de la demanda de carnes semanales se espera una participación del 9,725% en su primer año de operaciones.

Se observa en la tabla 42 relacionada con la proyección de ventas que se manejan tres periodos o cuatrimestres para ingresar al mercado, cada periodo maneja un porcentaje de participación en las ventas, iniciando un 12% y aumentando hasta llegar a un 20% de la participación.

Se definió ingresar al mercado con una participación del 12% de la demanda promedio (1945 kg) es decir con unas ventas semanales de 233,40 kg de carnes finas, se definió para dicho periodo sacrificar 1 res semanal y adquirir lomos al detal por un total de 213,40 kg.

Para el segundo periodo se proyecta aumentar las ventas en un 3%, logrando un 15% de participación en las ventas del mercado, para éste periodo se proyecta sacrificar 2 reses semanales y adquirir 251,75 kg de lomos al detal. Finalmente se proyecta alcanzar una participación del 20% de las ventas del mercado con un total de 389 kg/semanales, sacrificando 3 reses semanales.



### 6.5.2.1 Ventas en kilogramos (kg)

Tabla 43. Ventas kg/mes año 1

Productos	kg/res	1 Kg / Mes	2 Kg / Mes	3 Kg / Mes	4 Kg / Mes	5 Kg / Mes	6 Kg / Mes	7 Kg / Mes	8 Kg / Mes	9 Kg / Mes	10 Kg / Mes	11 Kg / Mes	12 Kg / Mes	Total Año kg
Lomo fino detal		924,73	924,73	924,73	924,73	1090,91	1090,91	1090,91	1090,91	1425,66	1425,66	1425,66	1425,66	13.765,21
Lomo fino res	4,13	17,90	17,90	17,90	17,90	35,79	35,79	35,79	35,79	53,69	53,69	53,69	53,69	429,52
Total Lomo fino mensual kg		943	943	943	943	1.127	1.127	1.127	1.127	1.479	1.479	1.479	1.479	14.195,00
Chatas res	12,61	54,64	54,64	54,64	54,64	109,29	109,29	109,29	109,29	163,93	163,93	163,93	163,93	1.311,44
Punta anca res	3,26	14,13	14,13	14,13	14,13	28,25	28,25	28,25	28,25	42,38	42,38	42,38	42,38	339,04
Total Carne Especial kg/mes		1.011,40	1.011,40	1.011,40	1.011,40	1.264,24	1.264,24	1.264,24	1.264,24	1.685,66	1.685,66	1.685,66	1.685,66	15.845,21
Otras carnes res	159	689,00	689,00	689,00	689,00	1378,00	1378,00	1378,00	1378,00	2067,00	2067,00	2067,00	2067,00	16.536,00
Subproductos res	480	2.080,00	2.080,00	2.080,00	2.080,00	4.160,00	4.160,00	4.160,00	4.160,00	6.240,00	6.240,00	6.240,00	6.240,00	49.920,00

Cuadro 7. Compra detallada lomos

LOMOS DETAL		
Kl Lomos semanal	Total mensual	PERIODO
213,4	924,73	I
251,75	1.090,91	II
329,00	1.425,66	III

Se observa en la tabla 43 relacionada con las ventas en kilogramos que los primeros cuatro meses es decir el primer periodo de ventas se proyecta vender un promedio de 1.0011,40 kg/mes de carnes finas, de las cuales el 93,27% corresponde a lomo fino, ésta participación por la alta demanda que tiene dicho corte en el mercado, para el segundo periodo un total de 1.264,24kg/mes de carnes y para el último periodo 1.685,66 kg/mes, logrando así llegar al porcentaje de participación que se plantea en ...el numeral anterior...

Se observa en la tabla 43, en la segunda columna correspondiente a kg/res, que de una res de un peso promedio de 480kg se obtiene en promedio 4,13 kg de lomo fino, 12,61 kg de chatas y 3,26 kg de punta de anca, dichas carnes son denominadas los cortes finos de la res, de las otras carnes se obtiene un promedio de 159 kg, en éste rango encontramos las carnes de primera, segunda y tercera, que se venden a un mismo comprador de la ciudad con destino a exportación; de esto se observa que aproximadamente 250 kg de la res corresponden a la canal de la res, el peso restante se distribuye entre subproductos y desperdicios. Para efectos del ejercicio se toma como base para calcular los subproductos el total del peso de la res, puesto que su venta se hace con base en dicho peso por un precio determinado.

Las ventas en kilogramos para cada periodo se calculan de la siguiente forma;

*Ventas kg mes = (((kg/res de cada corte) \* (52 semanas)) / 12meses) \* (# de reses sacrificadas a la semana*

Para el primer periodo se definió sacrificar 1 res, para el segundo periodo 2 reses y para el tercer periodo 3 reses. En cada periodo es necesario comprar al detal una determinada cantidad (kg) de lomo fino para completar el porcentaje de participación del mercado que se estableció anteriormente en...el numeral 6.5.2..., dichas cantidades kg de lomo fino se observan en el cuadro 7 relacionado con las compras de lomo detallado por periodo.

Se observa en la tabla 43 que para final del primer año se proyecta vender un total de 15.845,21 kg de carnes finas a nuestro mercado objetivo. Los subproductos de la res al igual que las otras carnes tienen un comprador fijo, sin importar la oferta que haya del producto. Para el caso de los subproductos, el Frigorífico Metropolitano Vijagual, maneja una cooperativa, a través de la cual compra los "menudos" (subproductos) de todas las reses que sacrifica diariamente; las otras carnes son compradas por el Señor Jose Manuel Ramirez, quien exporta carnes al país de Venezuela y desde el inicio de este proyecto manifestó su deseo de ser el comprador exclusivo de dichas carnes, esto por las características del ganado de Carnes Guadalupe sacrifica, ya que es ganado cinco estrellas.

En el cuadro 7 se detallan las cantidades de lomos comprados a mayoristas, que se venden semanal y mensualmente en cada periodo, como se mencionó ... en el numeral 6.5.2..., dicho cuadro es la base para algunos cálculos de la tabla 43.

### 6.5.2.2 Ventas en Pesos (\$)

**Tabla 44. Ventas pesos(\$)/mes año 1**

(continuación tabla 44)

	Kg/ sem	Precio venta Kg	1er mes	2o. Mes	3er. Mes	4o.mes	5o. Mes	6o. Mes	7o. Mes	8o. Mes
Lomos detal		24.000	22.193.600	22.193.600	22.193.600	22.193.600	26.181.840	26.181.840	26.181.840	26.181.840
Lomo res	4,13	24.000	429.520	429.520	429.520	429.520	859.040	859.040	859.040	859.040
Chatas	12,61	18.000	983.580	983.580	983.580	983.580	1.967.160	1.967.160	1.967.160	1.967.160
Punta	3,26	17.000	240.153	240.153	240.153	240.153	480.307	480.307	480.307	480.307
Otras carnes	159	8.089	5.573.321	5.573.321	5.573.321	5.573.321	11.146.642	11.146.642	11.146.642	11.146.642
Subproducto	480	474,45	986.856	986.856	986.856	986.856	1.973.712	1.973.712	1.973.712	1.973.712
TOTAL VENTAS			30.407.030	30.407.030	30.407.030	30.407.030	42.608.701	42.608.701	42.608.701	42.608.701

	Kg/ sem	Precio venta Kg	9o.mes	10o. Mes	11o. Mes	12o. Mes	Total Año
Lomos detal		24.000	34.215.840	34.215.840	34.215.840	34.215.840	330.365.120
Lomo res	4,13	24.000	1.288.560	1.288.560	1.288.560	1.288.560	10.308.480
Chatas	12,61	18.000	2.950.740	2.950.740	2.950.740	2.950.740	23.605.920
Punta	3,26	17.000	720.460	720.460	720.460	720.460	5.763.680
Otras carnes	159	8.089	16.719.963	16.719.963	16.719.963	16.719.963	133.759.704
Subproducto	480	474,45	2.960.568	2.960.568	2.960.568	2.960.568	23.684.544
TOTAL VENTAS			58.856.131	58.856.131	58.856.131	58.856.131	527.487.448

La tabla 44 relacionada con las ventas mensuales en pesos (\$) del año 1 de operaciones de Carnes Guadalupe muestra en su primera columna los cortes de res comercializados, la segunda columna posee información del peso por corte de una res de peso promedio de 480kg y en la tercera columna se observa el precio de venta de cada producto.

Se observa que el primer periodo de ventas arroja unas ventas mensuales de \$30.407.030, el segundo periodo ventas mensuales de \$42.608.701 y el tercero ventas mensuales por valor de 58.856.131, para unas ventas totales al primer año de operaciones por valor de \$527.487.448.

Los valores de ventas mensuales de cada corte de res se obtienen de la siguiente forma

$$\text{Ventas } \$/\text{mes} = ((\text{ventas kg/mes ... Tabla 43...}) * (\text{precio de venta... tabla44...}))$$

### **6.5.3. Análisis de Estados Financieros e Indicadores**

Se realizará un análisis del Estado de Resultados P & G, Balance General y Flujo de caja de la comercializadora, proyectado a cinco años. Se tomó como base para dicha proyección una inflación del 6,5% durante los años 2, 3, 4 y 5 de operaciones.

### 6.5.3.1. Estado de Resultados Carnes y Cortes Finos Guadalupe Ltda.

Tabla 45. Estado de Resultados proyectado

<b>INGRESOS</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>VENTAS</b>	<b>527.487.448,00</b>	<b>573.009.614,76</b>	<b>625.511.620,72</b>	<b>686.154.972,34</b>	<b>756.331.472,14</b>
LOMO FINO	340.673.600,00	370.073.731,68	403.981.737,35	443.147.766,78	488.470.704,63
CHATAS	23.605.920,00	25.643.110,90	27.992.660,93	30.706.549,41	33.847.061,75
PUNTA DE ANCA	5.763.680,00	6.261.085,58	6.834.757,55	7.497.387,30	8.264.182,58
OTRAS CARNES	133.759.704,00	145.303.166,46	158.616.569,08	173.994.445,45	191.789.727,36
SUBPRODUCTOS	23.684.544,00	25.728.520,15	28.085.895,81	30.808.823,40	33.959.795,82
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>426.416.108,08</b>	<b>474.738.035,13</b>	<b>518.174.551,79</b>	<b>568.344.923,78</b>	<b>626.399.643,16</b>
INVENTARIO INICIAL	-	11.522.216,92	12.516.584,24	13.663.416,27	14.988.084,48
COMPRA GANADO EN PIE	154.752.000,00	168.107.097,60	183.509.910,42	201.301.196,23	221.889.276,08
COMPRA LOMO	206.478.200,00	224.297.268,66	244.848.505,90	268.586.568,55	296.056.259,85
PROCESAM. G. EN PIE	31.971.181,67	34.730.294,64	37.912.457,89	41.588.070,68	45.841.490,61
PROCESAM. LOMOS	44.736.943,33	48.597.741,54	53.050.509,61	58.193.756,52	64.145.522,97
INVENTARIO FINAL	-11.522.216,92	-12.516.584,24	-13.663.416,27	-14.988.084,48	-16.520.990,82
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>101.071.339,92</b>	<b>98.271.579,64</b>	<b>107.337.068,92</b>	<b>117.810.048,57</b>	<b>129.931.828,98</b>
<b>MARGEN DE UTILIDAD BRUTA</b>	<b>19,16%</b>	<b>17,15%</b>	<b>17,16%</b>	<b>17,17%</b>	<b>17,18%</b>

Continua tabla 45

<b>GASTOS</b>					
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>51.204.549,50</b>	<b>54.539.213,59</b>	<b>58.091.087,14</b>	<b>61.906.933,48</b>	<b>66.009.949,14</b>
GASTOS PERSONAL ADMON	36.820.137,36	39.213.446,29	41.762.320,30	44.476.871,12	47.367.867,74
IMPUESTO DE INDUSTRIA Y CIO.	3.692.412,14	4.011.067,30	4.378.581,35	4.803.084,81	5.294.320,30
SERVICIOS	9.180.000,00	9.776.700,00	10.412.185,50	11.088.977,56	11.809.761,10
DEPRECIACION	1.052.000,00	1.052.000,00	1.052.000,00	1.052.000,00	1.052.000,00
AMORTIZACION DIFERIDA	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00
DIVERSOS	400.000,00	426.000,00	426.000,00	426.000,00	426.000,00
<b>GASTOS DE VENTAS</b>	<b>27.158.064,91</b>	<b>28.923.339,13</b>	<b>30.803.356,17</b>	<b>32.805.574,33</b>	<b>34.937.936,66</b>
GASTOS PESONAL VENTAS	24.158.064,91	25.728.339,13	27.400.681,17	29.181.725,45	31.078.537,61
PUBLICIDAD	3.000.000,00	3.195.000,00	3.402.675,00	3.623.848,88	3.859.399,05
<b>OTROS GASTOS</b>	<b>300.000,00</b>	<b>319.500,00</b>	<b>340.267,50</b>	<b>362.384,89</b>	<b>385.939,91</b>
FINANCIEROS	-	-	-	-	-
EXTRAORDINARIOS	300.000,00	319.500,00	340.267,50	362.384,89	385.939,91
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>78.662.614,41</b>	<b>83.782.052,72</b>	<b>89.234.710,82</b>	<b>95.074.892,70</b>	<b>101.333.825,71</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL ANTES DE IMP.</b>	<b>22.408.725,51</b>	<b>14.489.526,91</b>	<b>18.102.358,11</b>	<b>22.735.155,87</b>	<b>28.598.003,27</b>
<b>MARGEN DE UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>4,25%</b>	<b>2,53%</b>	<b>2,89%</b>	<b>3,31%</b>	<b>3,78%</b>
<b>IMPTO DE RENTA</b>	<b>7.395.000,00</b>	<b>4.782.000,00</b>	<b>5.974.000,00</b>	<b>7.503.000,00</b>	<b>9.437.000,00</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>15.013.725,51</b>	<b>9.707.526,91</b>	<b>12.128.358,11</b>	<b>15.232.155,87</b>	<b>19.161.003,27</b>
<b>MARGEN DE UTILIDAD NETA</b>	<b>2,85%</b>	<b>1,69%</b>	<b>1,94%</b>	<b>2,22%</b>	<b>2,53%</b>

Se observa en la tabla 45 relacionada con el estado de resultados de la empresa, que el periodo correspondiente al año 1 refleja un margen de utilidad bruta (M.U.B) del 19,16%, lo cual indica que por cada cien peso que ingresa a la empresa por sus ventas 19,16 pesos son de utilidad operacional, se observa que los márgenes de utilidad presentan un comportamiento decreciente para el segundo año, el cual se presenta por el manejo de inventarios.

Los gastos de la empresa son fijos, y corresponden al 14,91% de los ingresos por ventas en el año 1, se observa un margen de utilidad operacional de 4,25%, lo que refleja que por cada cien pesos que ingresa por ventas 4,25 pesos son utilidad antes de impuesto.

Se observa que la utilidad neta refleja un crecimiento de 0,2762%, entre el año 1 y el año proyectado 5, se observa de dicha utilidad un margen de 2,85% en el año 1, por tanto se puede decir que por cada cien pesos que ingresa por ventas 2,85 pesos son de utilidad neta.

### 6.5.3.2 Flujo de Caja de Carnes y Cortes Fino Guadalupe Ltda.

Tabla 46. Flujo de Caja mensual Año 1

	Periodo 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
<b>INGRESOS</b>							
Aportes	30.000.000						
Ventas del periodo		23.390.023	23.390.023	23.390.023	23.390.023	32.775.924	32.775.924
Ventas del periodo anterior			7.017.007	7.017.007	7.017.007	7.017.007	9.832.777
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>30.000.000</b>	<b>23.390.023</b>	<b>30.407.030</b>	<b>30.407.030</b>	<b>30.407.030</b>	<b>39.792.931</b>	<b>42.608.701</b>
<b>EGRESOS</b>							
Compra equipo de Oficina							
Gastos de Constitución	300.000						
Compras Ganado		6.448.000	6.448.000	6.448.000	6.448.000	12.896.000	12.896.000
Compras Lomos detal		13.871.000	13.871.000	13.871.000	13.871.000	16.363.650	16.363.650
Costos de procesamiento		4.147.211	4.147.211	4.147.211	4.147.211	5.829.113	5.829.113
Gastos Administrativos		4.174.379	4.174.379	4.174.379	4.174.379	4.174.379	4.174.379
Gastos de ventas		2.263.172	2.263.172	2.263.172	2.263.172	2.263.172	2.263.172
Otros Gastos		25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000
<b>TOTAL EGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>300.000</b>	<b>30.928.762</b>	<b>30.928.762</b>	<b>30.928.762</b>	<b>30.928.762</b>	<b>41.551.315</b>	<b>41.551.315</b>
<b>FLUJO DE CAJA OPERACIONAL</b>	<b>29.700.000</b>	<b>7.538.739</b>	<b>-521.732</b>	<b>-521.732</b>	<b>-521.732</b>	<b>1.758.384</b>	<b>1.057.386</b>
Pago impuesto de renta							
<b>INVERSIONES</b>							
Compra Eq oficina		5.260.000					
<b>SALDO CAJA PERIODO</b>	<b>29.700.000</b>	<b>12.798.739</b>	<b>-521.732</b>	<b>-521.732</b>	<b>-521.732</b>	<b>1.758.384</b>	<b>1.057.386</b>
<b>SALDO CAJA PERIODO ANT.</b>	<b>-</b>	<b>29.700.000</b>	<b>16.901.261</b>	<b>16.379.528</b>	<b>15.857.796</b>	<b>15.336.063</b>	<b>13.577.680</b>
<b>SALDO CAJA</b>	<b>29.700.000</b>	<b>16.901.261</b>	<b>16.379.528</b>	<b>15.857.796</b>	<b>15.336.063</b>	<b>13.577.680</b>	<b>14.635.066</b>



Continúa tabla 46

	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1
<b>INGRESOS</b>							
Aportes							
Ventas del periodo	32.775.924	32.775.924	45.273.947	45.273.947	45.273.947	45.273.947	405.759.575
Ventas del periodo anterior	9.832.777	9.832.777	9.832.777	13.582.184	13.582.184	13.582.184	108.145.689
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>42.608.701</b>	<b>42.608.701</b>	<b>55.106.724</b>	<b>58.856.131</b>	<b>58.856.131</b>	<b>58.856.131</b>	<b>513.905.264</b>
<b>EGRESOS</b>							
Compra equipo de Oficina							-
Gastos de Constitución							
Compras Ganado	12.896.000	12.896.000	19.344.000	19.344.000	19.344.000	19.344.000	154.752.000
Compras Lomos detal	16.363.650	16.363.650	21.384.900	21.384.900	21.384.900	21.384.900	206.478.200
Costos de procesamiento	5.829.113	5.829.113	9.200.707	9.200.707	9.200.707	9.200.707	76.708.125
Gastos Administrativos	4.174.379	4.174.379	4.174.379	4.174.379	4.174.379	4.174.379	50.092.549
Gastos de ventas	2.263.172	2.263.172	2.263.172	2.263.172	2.263.172	2.263.172	27.158.065
Otros Gastos	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	300.000
<b>TOTAL EGRESOS</b>							
<b>OPERACIONALES</b>	<b>41.551.315</b>	<b>41.551.315</b>	<b>56.392.158</b>	<b>56.392.158</b>	<b>56.392.158</b>	<b>56.392.158</b>	<b>515.488.939</b>
<b>FLUJO DE CAJA</b>							
<b>OPERACIONAL</b>	<b>1.057.386</b>	<b>1.057.386</b>	<b>1.285.434</b>	<b>2.463.973</b>	<b>2.463.973</b>	<b>2.463.973</b>	<b>-1.583.675</b>
Pago impuesto de renta							-
<b>INVERSIONES</b>							
Compra eq oficina							5.260.000
<b>SALDO CAJA PERIODO</b>	<b>1.057.386</b>	<b>1.057.386</b>	<b>1.285.434</b>	<b>2.463.973</b>	<b>2.463.973</b>	<b>2.463.973</b>	<b>-6.843.675</b>
<b>SALDO CAJA PERIODO ANT.</b>	<b>14.635.066</b>	<b>15.692.452</b>	<b>16.749.839</b>	<b>15.464.405</b>	<b>17.928.378</b>	<b>20.392.351</b>	<b>29.700.000</b>
<b>SALDO CAJA</b>	<b>15.692.452</b>	<b>16.749.839</b>	<b>15.464.405</b>	<b>17.928.378</b>	<b>20.392.351</b>	<b>22.856.325</b>	<b>22.856.325</b>

Se observa en la tabla 46, relacionada con el flujo de caja mensual durante el primer año, que la empresa inicia operaciones con un saldo en caja de \$29.700.000 y que al final del periodo del año 1 queda con un saldo en caja un valor de \$22.856.325, dicho comportamiento permite analizar que los ingresos de la empresa son suficientes para cubrir los egresos mensuales y mantiene un saldo en caja similar al de inicio de operaciones.

Es importante resaltar que el flujo de caja mensual refleja un periodo de cartera correspondiente a 9,27 días.

**Tabla 47. Flujo de caja anual proyectado**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS</b>					
Aportes					
Ventas del periodo	405.759.575	440.776.627	481.162.785	527.811.517	581.793.440
Ventas del periodo anterior	108.145.689	131.060.846	142.996.970	156.781.960	172.731.069
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>513.905.264</b>	<b>571.837.472</b>	<b>624.159.756</b>	<b>684.593.477</b>	<b>754.524.509</b>
<b>EGRESOS</b>					
Compra equipo de Oficina	-				
Gastos de Constitución					
Compras Ganado	154.752.000	168.107.098	183.509.910	201.301.196	221.889.276
Compras Lomos detal	206.478.200	224.297.269	244.848.506	268.586.569	296.056.260
Costos de procesamiento	76.708.125	83.328.036	90.962.968	99.781.827	109.987.014
Gastos Administrativos	50.092.549	53.427.214	56.979.087	60.794.933	64.897.949
Gastos de ventas	27.158.065	28.923.339	30.803.356	32.805.574	34.937.937
Otros Gastos	300.000	319.500	340.268	362.385	385.940
total egersos operacionales	515.488.939	558.402.455	607.444.095	663.632.485	728.154.375
<b>FLUJO DE CAJA OPERACIONAL</b>	<b>-1.583.675</b>	<b>13.435.017</b>	<b>16.715.661</b>	<b>20.960.992</b>	<b>26.370.134</b>
Pago impuesto de renta	-	7.395.000	4.782.000	5.974.000	7.503.000
<b>INVERSIONES</b>					
Compra eq oficina	5.260.000				
<b>SALDO CAJA PERIODO</b>	<b>-6.843.675</b>	<b>6.040.017</b>	<b>11.933.661</b>	<b>14.986.992</b>	<b>18.867.134</b>
<b>SALDO CAJA PERIODO ANT.</b>	<b>29.700.000</b>	<b>22.856.325</b>	<b>28.896.342</b>	<b>40.830.003</b>	<b>55.816.995</b>
<b>SALDO CAJA</b>	<b>22.856.325</b>	<b>28.896.342</b>	<b>40.830.003</b>	<b>55.816.995</b>	<b>74.684.129</b>

Se observa en la tabla 47, relacionada con el flujo de caja anual proyectado, que la empresa al final del periodo del año uno presenta un saldo en caja de \$22.856.325y que al final del periodo del año 5, refleja un saldo en caja un valor de \$74.684.129, de dicho comportamiento se puede decir que la inversión inicial de empresa es capaz de sostener el flujo de caja en el largo plazo y no requiere financiación externa para mantener sus operaciones.

### 6.5.3.3 Balance General Carnes y Cortes Fino Guadalupe Ltda.

Tabla 48. Balance General Carnes y Cortes Fino Guadalupe Ltda. Proyectado

ACTIVO	AÑO 0	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
<b>Activo Corriente</b>						
Caja	29.700.000,00	22.856.324,51	28.896.341,62	40.830.002,52	55.816.994,90	74.684.129,14
Cuentas por Cobrar		13.582.184,08	14.754.326,56	16.106.191,73	17.667.687,02	19.474.649,71
Inventario		11.522.216,92	12.516.584,24	13.663.416,27	14.988.084,48	16.520.990,82
<b>Total Act. Cte.</b>	<b>29.700.000,00</b>	<b>47.960.725,51</b>	<b>56.167.252,43</b>	<b>70.599.610,53</b>	<b>88.472.766,41</b>	<b>110.679.769,68</b>
<b>Activo Fijo</b>						
Equipo de Oficina		5.260.000,00	5.260.000,00	5.260.000,00	5.260.000,00	5.260.000,00
Depreciaciones		-1.052.000,00	-2.104.000,00	-3.156.000,00	-4.208.000,00	-5.260.000,00
<b>Total Activo Fijo</b>	<b>-</b>	<b>4.208.000,00</b>	<b>3.156.000,00</b>	<b>2.104.000,00</b>	<b>1.052.000,00</b>	<b>-</b>
<b>Otros Activos</b>						
Activos diferidos	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00
Amortizacion diferida	0	-60.000,00	-120.000,00	-180.000,00	-240.000,00	-300.000,00
<b>Total Activo diferido neto</b>	<b>300.000,00</b>	<b>240.000,00</b>	<b>180.000,00</b>	<b>120.000,00</b>	<b>60.000,00</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>30.000.000,00</b>	<b>52.408.725,51</b>	<b>59.503.252,43</b>	<b>72.823.610,53</b>	<b>89.584.766,41</b>	<b>110.679.769,68</b>
<b>PASIVO</b>						
<b>Pasivo Corriente</b>						
Reserva para Impuestos		7.395.000,00	4.782.000,00	5.974.000,00	7.503.000,00	9.437.000,00
<b>Total Pasivo Cte.</b>	<b>-</b>	<b>7.395.000,00</b>	<b>4.782.000,00</b>	<b>5.974.000,00</b>	<b>7.503.000,00</b>	<b>9.437.000,00</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>-</b>	<b>7.395.000,00</b>	<b>4.782.000,00</b>	<b>5.974.000,00</b>	<b>7.503.000,00</b>	<b>9.437.000,00</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital	30.000.000,00	30.000.000,00	30.000.000,00	30.000.000,00	30.000.000,00	30.000.000,00
Reserva Legal						
Utilidades del ejercicio		15.013.725,51	9.707.526,91	12.128.358,11	15.232.155,87	19.161.003,27
utilidades retenidas o acumuladas			15.013.725,51	24.721.252,43	36.849.610,53	52.081.766,41
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>30.000.000,00</b>	<b>45.013.725,51</b>	<b>54.721.252,43</b>	<b>66.849.610,53</b>	<b>82.081.766,41</b>	<b>101.242.769,68</b>
<b>TOTAL PASIVO+PATRIMONIO</b>	<b>30.000.000,00</b>	<b>52.408.725,51</b>	<b>59.503.252,43</b>	<b>72.823.610,53</b>	<b>89.584.766,41</b>	<b>110.679.769,68</b>

A través del Balance General de la empresa proyectado a cinco años, se busca reflejar la composición de los recursos financieros que maneja la empresa y la relación entre fuentes y usos de los mismos.

Se observa en la tabla 48, que la empresa inicia con un activo de 30 millones de pesos y en su primer año de operaciones refleja un crecimiento de 0,74%, de igual forma se observa los activos de la empresa proyectados a cinco años habrán crecido a razón de 2,6%.

Se observa en la tabla 48, que la empresa, que la empresa no posee pasivos por pago a proveedores, sus pasivos corrientes corresponden a reservas para impuestos, por tanto son cantidades mínimas respecto de los activos, se observa que el patrimonio refleja una tasa de crecimiento de 2,37% entre el punto de partida y el año proyectado 5.

### 6.5.3.3 Indicadores Financieros Carnes y Cortes Fino Guadalupe Ltda.

**Tabla 49. Indicadores Financieros**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INDICES DE LIQUIDEZ</b>					
Razón Corriente	6,49	11,75	11,82	11,79	11,73
Prueba Acida	4,93	9,13	9,53	9,79	9,98
<b>MARGENES UTILIDAD</b>					
M.U.B	19,16%	17,15%	17,16%	17,17%	17,18%
M.U.O	4,25%	2,53%	2,89%	3,31%	3,78%
M.U.N	2,85%	1,69%	1,94%	2,22%	2,53%
<b>RENTABILIDAD</b>					
R. Activo antes de Impuesto	42,76%	24,35%	24,86%	25,38%	25,84%
R. Activo Liquido	28,65%	16,31%	16,65%	17,00%	17,31%
R. Patrimonio antes de Impuestos	49,78%	32,19%	40,22%	50,51%	63,53%
<b>DIAS CARTERA</b>	9,30	9,30	9,30	9,30	9,30
<b>DIAS DE INVENTARIOS</b>	9,50	9,50	9,50	9,50	9,50

- **Indicadores de liquidez**

La razón corriente refleja que por cada peso del pasivo corriente o pasivo a corto plazo existe un respaldo en activos.

Se observa en la tabla 49 que para todos los periodos proyectados, los activos superan los pasivos de la empresa, por tanto se observa que existe respaldo suficiente para las obligaciones de la empresa.

Se observa que para el año 1 de operaciones, por cada peso de pasivos en el corto plazo, existe un respaldo de 6,49 pesos en activos corrientes, para el segundo año por cada peso de pasivos en el corto plazo, existe un respaldo de 11,75 pesos en activos corrientes.

El valor de la prueba ácida no incluye los inventarios, por tal razón refleja mayor liquidez que la razón corriente. Se observa que la prueba ácida para el primer año representa un respaldo de 4,93 pesos en activos corrientes, por cada peso de pasivos a corto plazo.

- **Márgenes**

Los márgenes de utilidad representan la proporción existente por cada 100 pesos que ingresan a la empresa por ventas y la utilidad real que queda de ellos.

- **Indicadores de rentabilidad**

Los indicadores de rentabilidad, reflejan cuanto se gana por cada cien pesos invertidos en activos.

Se observa en la tabla 49 que para el primer año de operaciones la empresa gana 42,76 pesos antes de impuestos por cada 100 pesos invertidos en activos.

Se observa en la tabla 49, una rentabilidad neta de 28,65 pesos, por cada 100 pesos de activos de la empresa, y que por cada cien pesos de patrimonio hay una rentabilidad de 49,78 pesos.

Se observa que para el segundo año los indicadores decrecen, esto dado por los inventarios puesto que la empresa no posee inventarios al inicio de las operaciones. Se observa de igual forma que a partir del tercer año los indicadores reflejan un comportamiento creciente.

De acuerdo a los resultados que arrojan los indicadores se puede decir que la actividad de la empresa es rentable comparado con el crecimiento de la inflación.

- **Periodos de cartera e inventarios**

Se observa en la tabla 49, relacionada con los indicadores del proyecto, que Carnes Guadalupe maneja un periodo promedio de cobro de cartera de 9,30

días para todos los años, esto dado por la información que se obtuvo en el estudio de mercados.

Para el manejo de inventarios, se determinó un periodo promedio de 9,5 días, esto dado por el comportamiento del plan de compras y los tiempos de distribución del producto.

#### 6.5.4. Análisis del Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es aquel donde el nivel de producción y ventas de la empresa debe alcanzar para lograr cubrir los costos y gastos con sus ingresos obtenidos.

El punto de equilibrio puede obtenerse en número de unidades y en valor de ventas, para el caso del proyecto se decidió hacerlo de las dos formas, puesto que producto por producto presenta un comportamiento lento en tiempo en el caso de algunos cortes de la res, esto dado por las cantidades que se comercializan de cada uno.

El punto de equilibrio analizado en dinero, permite observar más fácilmente el comportamiento del negocio puesto que no discrimina cada corte de res, por el contrario maneja los valores en conjunto de todas las ventas proyectadas del periodo.

#### Cuadro 8. Punto de Equilibrio en número de unidades

Producto	P. E (kg)	Tiempo (año)
LOMO DETAL	368	0,40
LOMO RES	2.875	6,69
CHATAS RES	1.032	0,79
PUNTA RES	267	0,79
OTRAS CARNES	16.626	1,01

Se observa en el cuadro 8, relacionada con el punto de equilibrio en unidades de cada corte de carne comercializado, que todas las carnes a excepción del lomito de res que se obtiene mediante alcanzan el punto de equilibrio dentro del primer año de operaciones, es decir en corto tiempo.

Para el caso de los lomos de res, se observa un comportamiento demasiado extenso en tiempo para alcanzar un equilibrio, esto dado por que dichas carnes se comercializan en las cantidades que produce la res sacrificada y por res dichos cortes no superan los 5 kg de peso, por tanto su comercialización está condicionada a los niveles de producción.



### Cuadro 9. Punto de Equilibrio en pesos

	Valor Pesos (\$)	Tiempo (año)
PUNTO EQUILIBRIO	410.537.168,7	0,778288034

Se observa en el cuadro 9, relacionado con el punto de equilibrio en pesos, que la empresa logra un equilibrio cuando alcanza ingresos por ventas por valor de \$410.537.168,7 (cuatrocientos diez millones quinientos treinta y siete mil ciento sesenta y ocho pesos con siete centavos), luego dicho punto de equilibrio se alcanza dentro del primer año de operaciones de la empresa.

### 6.5.5. Evaluación Financiera del proyecto

#### Cuadro 10. Tasas para evaluación del proyecto

tasa tes a cinco años	10,00%
factor de riesgo	12,50%
tasa de descuento	23,75%
Vpn	\$ 4.637.740,30
Tir	29%

#### Tabla 50. Calculo VPN

	AÑO 0	AÑO1	AÑO2
flujo neto a evaluar	-29.700.000,00	-1.583.675,49	13.435.017,11
Vpn	-29.700.000,00	-1.279.737,77	8.772.993,52
vpn acumulado	-29.700.000,00	-30.979.737,77	-22.206.744,25

	AÑO3	AÑO4	AÑO5
flujo neto a evaluar	16.715.660,90	20.960.992,38	26.370.134,24
Vpn	8.820.392,87	8.937.807,77	9.086.283,91
vpn acumulado	-13.386.351,38	-4.448.543,61	4.637.740,30

Se observa en el cuadro 10, relacionado con las tasas que

Se observa en la tabla 51, que la inversión de Carnes Guadalupe, se recupera entre los años 4 y 5 de operaciones, periodos donde el valor presente acumulado se hace positivo.

De acuerdo con los resultados de la tir y el vpn se concluye que el proyecto es viable.

## 6.6. IMPACTO DEL PROYECTO

### 6.6.1. Impacto Social

**6.6.1.1. Empleos Directo.** La comercializadora requiere de la contratación de 4 personas de tiempo completo para desempeñar los cargos de Gerente, Jefe comercial, Jefe administrativo y financiero y secretaria, las cuales van adquirir con la compañía un contrato a termino fijo según las leyes laborales vigentes.

Como se puede ver las familias beneficiadas serán 4, por tal razón la empresa estará contribuyendo a la sociedad con la generación de nuevos empleos remunerados con prestaciones de ley.

Se proyecta que a medida que la empresa tenga un crecimiento y reconocimiento en el mercado, en el futuro, las familias Santandereanas beneficiadas serán más.

**6.6.1.2 Servicio subcontratados.** Para el correcto desarrollo de la actividad de la empresa Comercializadora de Carnes Finas Guadalupe Ltda., será necesario subcontratar diversos servicios, entre ellos están: el sacrificio de reses, transporte refrigerado de las canales, procesos de las carnes, cuarto frío y transporte refrigerado del producto final.

Con la contratación de dichos servicios, la empresa comercializadora estará contribuyendo a la generación de empleos indirectos, luego se genera un impacto positivo a nivel social ya que más familias y empresas se verán beneficiadas, de ésta forma estaremos aportando a la disminución de los índices del desempleo en la ciudad de Bucaramanga y en su área metropolitana y apoyando el crecimiento de las empresas Santandereanas.

El servicio de sacrificio del ganado en pie será subcontratado con el Frigorífico Vijagual, quien a su vez presta el servicio de transporte refrigerado de las canales, por tal razón el precio que se cancela por concepto de sacrificio incluye los dos servicios.

El servicio de procesos de las carnes, es decir los cortes de las carnes, el porcionado, empaque de las mismas, de acuerdo a los requerimientos de los clientes de la empresa comercializadora de Carnes Finas Guadalupe Ltda., será contratado con la empresa Comercializadora de Carnes, de igual forma se contratará con ellos el alquiler de cuarto Frío y el transporte refrigerado de los pedidos hacia el cliente final.

**6.6.1.3 Proveedores.** La empresa contará inicialmente con 3 proveedores de ganado en pie y con 2 proveedores mayoristas de carnes, para satisfacer posibles fluctuaciones en la demanda de dichas carnes, esto indica que de forma indirecta la empresa comercializadora de Carnes Finas Guadalupe Ltda., estará contribuyendo a mejorar la calidad de vida de los trabajadores de cada ganadero y mayorista, a sus familias y a su vez la de los mismos proveedores.

## **6.6.2. Impacto Ambiental**

Como se mencionó anteriormente en el capítulo 6.3 relacionado con el análisis técnico de la empresa comercializadora, específicamente en el numeral relacionado con la descripción del proceso de la comercializadora, la cadena de carnes posee una compleja interacción desde sus inicios hasta el producto final; por esta razón encontramos que existen varias formas de afectar el ambiente durante todo este proceso.

El proceso de la cría de ganado posee grandes impactos ambientales por varias razones ya que los pastos o forrajes utilizados para la alimentación de los mismos llevan químicos o mejor son fumigados (Sin embargo dichos fungicidas están permitidos por el instituto colombiano agropecuario (ICA).

También se debe tener en cuenta antes del sacrificio las vacunas utilizadas en el ganado para que estos no porten aftosa, sin embargo dichas vacunas también están permitidas por el instituto colombiano agropecuario (ICA).

Los camiones y camionetas utilizadas para el transporte de los animales hacia el matadero, para el caso concreto Frigorífico Vijagual, contaminan con sus gases al medio ambiente.

Los excrementos del ganado en pie en la planta de sacrificio tienen gran impacto ambiental ya que estos son llevados casi siempre al río más cercano; sin embargo el Frigorífico Vijagual tiene una planta de tratamiento de aguas residuales de tal manera que estas aguas son tratadas debidamente antes de desembocar en el río.

Las sales y sangre de la res tienen el mismo manejo de los excrementos.

La carne que se comercializa con los diferentes establecimientos como hoteles, clubes sociales, café-bares o restaurantes, sufre una transformación (cocción), en este proceso, se expiden olores y gases, si es el caso de ser asada al carbón estaría contaminando el ambiente con el humo.

Se evidencian varios aspectos que generan impacto ambiental, sin embargo no son impactos altamente significativos.

## **6.7 PUESTA EN MARCHA**

En esta etapa del proyecto Comercializadora de Carnes y Cortes Finos Guadalupe Ltda., cuenta con su conformación legalmente ante notaria mediante documento privado, cámara de comercio, DIAN.

## 7. CONCLUSIONES

- El sector ganadero de Colombia tiene una participación importante dentro de la economía del país, y aunque el comportamiento del consumo de carne de res ha decrecido respecto la década de los 90, esto aplica más para los estratos 1, 2 y 3 ya que la tendencia en los estratos 4, 5 y 6 ha aumentado.
- Los producto sustitutos de la carne están tomando fuerza en la economía nacional, por sus bajos precios comparados con los de la carne, sin embargo dicho comportamiento no llega a afectar el proyecto, ya que el comportamiento decreciente que presenta el consumo de carne, por la concentración de información estadística, se relaciona con los estratos bajos, y el proyecto se dirige a un mercado selectivo, con alta capacidad de compra, como son los estratos 4, 5 y 6.
- En Bucaramanga, de acuerdo a la cultura del mercado al cual se dirige la comercializadora, se detectó que las carnes de mayor consumo son los cortes especiales de la res, la mayor demanda la tiene el lomo fino, seguido de las chatas y punta de anca.
- El mercado al cual se dirige la empresa, maneja una clientela exclusiva, por tanto se estableció que el factor prioritario del mercado es la calidad, el precio no es representativo en la medida que la calidad sea excelente.
- Los competidores directos, tienen varios años de experiencia en el mercado y posicionamiento de marca; para los clientes son las únicas comercializadoras que en el momento les brindan seguridad, sin embargo, hay gran receptividad por parte del mercado hacia la idea de la creación de una nueva empresa comercializadora, que brinde mejores opciones respecto a calidad, servicio y precio.
- El precio de la carne lo determina la alcaldía, sin embargo el producto que se comercializa maneja un precio superior de acuerdo a márgenes establecidos por las empresas comercializadoras, puesto que las carnes que se comercializan, tienen características especiales que incrementan los costos de dicho producto.
- Los proveedores de la comercializadora son ganaderos reconocidos en el sector por la cría de excelente ganado, esto brinda a la empresa la confianza respecto a la calidad del producto final. Las carnes son un producto cuyas características de terneza principalmente dependen de una buena crianza, raza y edad principalmente, por tal razón la elección de los proveedores.

- El empaque al vacío, es el indicado para mantener las carnes y darle maduración durante su proceso de almacenamiento en cuarto frío.
- El estudio realizado permite concluir que la comercialización de carnes es un negocio viable, dado por los indicadores y la evaluación financiera.
- Se determinó una TIR de 29%, que se genera por la baja inversión que asumen los socios y la cantidad de dinero en caja al final de cada periodo; para fines prácticos, significa que el negocio es rentable.
- El proyecto es viable partiendo de la recuperación de la inversión y observando sus VPN, de acuerdo a la tasa de descuento y los saldos finales en caja que son atractivos para cualquier persona.
- El establecimiento de la comercializadora no implica daño alguno a la ecología de la región en la que operará, ni aumentará el pequeño margen de contaminación ambiental atribuible a la comercialización de carnes, pues su aparición dentro del mercado, en un principio no implica un aumento significativo del producto consumido.
- La creación de la comercializadora traerá en sus respectivas proporciones beneficio al tesoro público, pues entrará a generar impuestos, que colaborarán al sustento de unas cuantas familias ubicadas en la región.
- En el plano social, la nueva empresa traerá beneficio, puesto que contribuye a la generación de empleos directos e indirectos.
- Para realizar un buen análisis de falencias se debe tener en cuenta la manera cómo funcionan las empresas competidoras, para reunir la mayor cantidad de detalles y fundamentar las debilidades encontradas.
- Una vez posicionados en el mercado a lo largo de los primeros años, es importante evaluar la viabilidad de una integración, de modo tal que los costos por procesamiento disminuyan y crezcan los márgenes de rentabilidad; logrando abarcar no solo el mercado actual, sino implementar nuevos canales de distribución.

## 8. BIBLIOGRAFIA

- COHEN, E. EVALUACIÓN DE PROYECTOS SOCIALES. (1992). Siglo Veintiuno. México.
- EROSSA M. Victoria E. PROYECTOS DE INVERSIÓN EN INGENIERIA, Su metodología. 2004, Limusa Noriega Editores. México D.F. p 147-168.
- KOTLER, Philip. MERCADOTECNIA. Tercera Edición. 1989, Prentice Hall, p. 83-116.
- MENDEZ Carlos, METODOLOGIA, guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Segunda edición. McGRAW-HILL.
- VARELA, Rodrigo. INNOVACION EMPRESARIAL. Arte y ciencia en la creación de empresas. Segunda Edición. 2001, Pearson Educación de Colombia, Ltda., p. 159-240.

## WEBGRAFIA

- <http://www.finagro.gov.co>
- <http://www.agrocadenas.gov.co>
- <http://www.proexport.com>
- <http://www.camaradirecta.com>
- [www.fonade.gov.co/cliente/documentos2006](http://www.fonade.gov.co/cliente/documentos2006)
- <http://www.unaga.org.co/asociados/asociollo.htm>
- <http://asocebu.com/Inicio/Comunidad/Razas.aspx>
- [http://www.saludalia.com/Saludalia/web\\_saludalia/vivir\\_sano/doc/nutricion/doc/carne.htm](http://www.saludalia.com/Saludalia/web_saludalia/vivir_sano/doc/nutricion/doc/carne.htm)
- [http://www.dnp.gov.co/archivos/documentos/DDE\\_Desarrollo\\_Emp\\_Industria/Carnicos.pdf](http://www.dnp.gov.co/archivos/documentos/DDE_Desarrollo_Emp_Industria/Carnicos.pdf) -