

Información Importante

La Universidad Santo Tomás, informa que el autor ha autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan **finalidad académica**, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.”

**Bibliotecas Bucaramanga
Universidad Santo Tomás**

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA UNA EMPRESA DEDICADA AL
SACRIFICIO Y COMERCIALIZACIÓN DE CARNE DE CABRO EN
BUCARAMANGA Y SU ÁREA METROPOLITANA**

NÉSTOR FABIÁN DÁVILA MALDONADO



**UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
DIVISIÓN DE INGENIERÍAS Y ARQUITECTURA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BUCARAMANGA
2015**

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA UNA EMPRESA DEDICADA AL
SACRIFICIO Y COMERCIALIZACIÓN DE CARNE DE CABRO EN
BUCARAMANGA Y SU ÁREA METROPOLITANA**

NÉSTOR FABIÁN DÁVILA MALDONADO

**Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de
Ingeniero Industrial**

**Director
Doc. PASCUAL RUEDA FORERO**

**UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
DIVISIÓN DE INGENIERÍAS Y ARQUITECTURA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BUCARAMANGA
2015**

NOTA DE ACEPTACIÒN

DECANO

EVALUADOR 1

EVALUADOR 2

Bucaramanga, 29 de Abril de 2015

DEDICATORIA

A Dios por sus bondades y beneficios.
A mi familia por ser el apoyo
Incondicional en todo momento.
A los docentes y compañeros
Por los aportes para enriquecer mi vida profesional.

AGRADECIMIENTOS

El autor expresa sus agradecimientos a:

La UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS por formar profesionales que no solo saben conocimientos, sino también saber ser y hacer.

Los docentes que en las distintas materias que hicieron aportes valiosos teóricos y prácticos.

Los directivos, empleados y compañeros de estudio que nos acompañaron en procesos de aprendizaje y práctica.

Los docentes asesores que en distintos momentos corrigieron y dieron sugerencias para mejorar el informe.

Todas las personas que de una u otra forma contribuyeron al logro de resultados de la práctica y la realización del presente informe.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	20
1. ANTECEDENTES	21
2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	23
2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	26
3. JUSTIFICACIÓN	27
4. OBJETIVOS	31
4.1 OBJETIVO GENERAL	31
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	31
5. MARCO REFERENCIAL	32
5.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS	32
5.2 MARCO TEÓRICO	35
5.2.1 Importancia del ganado caprino	35
5.2.2 Sacrificio de Ganado Caprino	36
5.2.3 Comercialización de Ganado Caprino	37
5.3 MARCO CONCEPTUAL	37
5.3.1 Creación de una Empresa	37
5.3.2 Plan de Negocios	38
5.3.3 Plan de Marketing	40
5.4 MARCO LEGAL	40
6. METODOLOGÍA	42
7. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	44
7.1 POBLACIÓN Y MUESTRA	44
7.2 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN PARA ESTUDIO DE MERCADO	45
7.2.1 Resultados de las Encuestas	46
7.2.2 Tamaño del mercado	67
7.2.3 Pronóstico de ventas	68
7.3 PLAN DE MARKETING	71
7.3.1 Estudio del Mercado	71
7.3.2 Clasificación y Características	72

7.3.3 Análisis de la Competencia	73
7.3.4 Políticas de Precios	74
7.4 ESTRUCTURA COMERCIAL	75
7.4.1 Planificación del Marketing	75
7.4.2 Psicología y Perfil de Consumo	78
7.5 PUBLICIDAD	78
7.5.1 Perfil de Consumo	78
8. ESTUDIO ADMINISTRATIVO	80
8.1 ORGANIGRAMA	80
8.1.1 Recurso Humano	80
8.2 MANUAL DE CARGOS Y FUNCIONES	81
8.2.1 Gerente general	81
8.2.2 Secretaria	81
8.2.3 Contador Público	82
8.2.4 Auxiliar Contable	82
8.2.5 Jefe de Planta de Sacrificio	82
8.2.6 Jefe de Frigorífico	83
8.2.7 Jefe de Ventas	83
8.2.8 Operario planta sacrificio	84
8.2.9 Veterinario	84
8.2.10 Operario Frigorífico	85
8.2.11 Técnico en Mantenimiento	85
8.2.12 Servicios Generales	85
8.2.13 Preventistas	86
8.3 CULTURA EMPRESARIAL	86
8.3.1 Visión	86
8.3.2 Misión	86
8.3.3 Valores Empresariales	86
9. ESTUDIO TÉCNICO	88
9.1 LOCALIZACIÓN	88
9.2 PLANEACIÓN	88
9.3 INFRAESTRUCTURA Y DEPENDENCIAS	88
9.3.1 Diagrama de planta	89

9.3.2 Características de las áreas y dependencias	90
9.4 PROCESO	93
9.5 DESCRIPCIÓN DE PROCESOS	97
9.5.1 Recepción de los animales	97
9.5.2 Pesaje de animales	97
9.5.3 Baño de animales	97
9.5.4 Reposo animal en el corral	97
9.5.5 Inspección ante- mortem	97
9.5.6 Paso del animal a la planta	98
9.5.7 Inmovilización del animal	98
9.5.8 Izado	99
9.5.9 Degollado	99
9.5.10 Desangrado	99
9.5.11 Despellejado	99
9.5.12 Lavado interno del animal	99
9.5.13 Eviscerado	100
9.5.14 Pepitoria.	100
9.5.15 Cortadura de patas	100
9.5.16 Desprese	100
9.5.17 Adobo	100
9.5.18 Empaque	100
9.5.19 Refrigeración	100
9.5.20 Despacho	101
9.5.21 Proceso de calidad	101
9.6 DIAGRAMA DE OPERACIONES	102
9.7 CAPACIDAD	104
9.8 EQUIPOS	105
9.8.1 Equipos y elementos de proceso	105
9.8.2 Equipo de infraestructura	106
9.8.3 Equipos de administración	106
9.9 MATERIA PRIMA	107
9.10 PROVEEDORES	108
10. ESTUDIO FINANCIERO	110

10.1 INVERSIÓN INICIAL	110
10.1.1 Obligaciones financieras	110
10.2 BALANCE INICIAL	110
10.3 ESTADO DE RESULTADOS	116
10.4 PROYECCIÓN ESTADO DE RESULTADOS	120
10.5 FLUJO DE EFECTIVO	122
10.6 COSTO DE CAPITAL	124
10.7 VALOR DE CONTINUIDAD	125
10.8 BALANCE GENERAL	125
10.9 COSTOS	128
10.9.1 Costos Fijos	128
10.9.2 Costos Variables	129
10.10 PUNTO DE EQUILIBRIO	130
10.11 TASA INTERNA DE RETORNO	130
10.12 VALOR PRESENTE NETO	131
11. CONSTITUCIÓN LEGAL DE LA EMPRESA	132
12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	133
12.1 CONCLUSIONES	133
12.2 RECOMENDACIONES	134
BIBLIOGRAFÍA	135
ANEXOS	139

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Información Nutricional de la carne caprina en comparación con otras	25
Tabla 2. Información Nutricional de la carne caprina	28
Tabla 3. Producción Caprina a Nivel Nacional (por Departamentos)	29
Tabla 4. Comparación de porcentajes de grasa de tipos de carne	35
Tabla 5. Tabla comparativa de carnes	35
Tabla 6. Proyección de la población en Bucaramanga	44
Tabla 7. Consumo de carne de cabro	47
Tabla 8. Beneficios del producto	48
Tabla 9. Frecuencia de consumo	49
Tabla 10. Frecuencia de compra	50
Tabla 11. Lugar de compra del producto	51
Tabla 12. Razones para seleccionar el lugar de compra del producto	52
Tabla 13. Cantidades	53
Tabla 14. Valor a pagar	54
Tabla 15. Preferencias de compra	55
Tabla 16. Valor del producto adobado	56
Tabla 17. Aceptación del proyecto	57
Tabla 18. Compra del insumo del producto	58
Tabla 19. Lugar del beneficio	59
Tabla 20. Costo del beneficio	59
Tabla 21. Lugar de compra	60
Tabla 22. Frecuencia y cantidad	61
Tabla 23. Preferencias de compra	62
Tabla 24. Precios	63
Tabla 25. Cantidades de productos	64
Tabla 26. Compra de carne adobada	65
Tabla 27. Aceptación del proyecto	66
Tabla 28. Criterios al comprar el producto	67
Tabla 29. Pronóstico de ventas de productos sin adobar	68
Tabla 30. Pronóstico de ventas productos adobados	69
Tabla 31. Pronóstico de ventas a restaurantes	69
Tabla 32. Ventas subproductos	70
Tabla 33. Análisis de la competencia	73
Tabla 34. Herramientas de operación	111
Tabla 35. Equipos de computación de la empresa	111
Tabla 36. Maquinaria y equipos de la empresa	112
Tabla 37. Muebles y enseres de la empresa	113
Tabla 38. Diferidos	114
Tabla 39. Balance inicial	115
Tabla 40. Ventas totales primer año de funcionamiento	116

Tabla 41. Valor condimentos primer año	116
Tabla 42. Gastos indirectos de fabricación	117
Tabla 43. Gastos administrativos.	118
Tabla 44. Gastos de ventas	118
Tabla 45. Depreciaciones	118
Tabla 46. Estado de resultados	119
Tabla 47. Porcentaje de aumento en las ventas anuales.	120
Tabla 48. Estado de resultados proyectado a 5 años.	120
Tabla 49. Flujo de efectivo	123
Tabla 50. Balance general proyectado a 5 años	126
Tabla 51. Costos y gastos fijos	129
Tabla 52. Costos variables	129

LISTA DE GRÁFICOS

	pág.
Gráfico 1. Distribución porcentual del inventario caprino	32
Gráfico 2. Concentración de ganado caprino por departamentos	33
Gráfico 3. Consumo de carne de cabro	47
Gráfico 4. Beneficios del producto	48
Gráfico 5. Frecuencia de consumo	49
Gráfico 6. Frecuencia de compra	50
Gráfico 7. Lugar de compra del producto	51
Gráfico 8. Razones para seleccionar el lugar de compra del producto	52
Gráfico 9. Cantidades	53
Gráfico 10. Valor a pagar	54
Gráfico 11. Preferencias de compra	55
Gráfico 12. Valor del producto adobado	56
Gráfico 13. Aceptación del proyecto	57
Gráfico 14. Compra del insumo del producto	58
Gráfico 15. Lugar de Compra	60
Gráfico 16. Frecuencia y cantidad	61
Gráfico 17. Preferencias de compra	62
Gráfico 18. Cantidades de productos	64
Gráfico 19. Compra de carne adobada	65
Gráfico 20. Aceptación del proyecto	66

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Cadena de producción	24
Figura 2. Productos derivados del ganado ovino y caprino	34
Figura 3. Organigrama de la empresa	80
Figura 4. Infraestructura de la planta	89
Figura 5. Oficinas de gerencia y ventas	90
Figura 6. Diagrama de flujo del proceso productivo	95
Figura 7. Perno cautivo utilizado para inmovilizar el cabro	98
Figura 8. Lugar donde se aplica el cartucho del perno	99
Figura 9. Diagrama de operaciones	102
Figura 10. Tasa interna de retorno	130

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Formato utilizado para la encuesta de investigación	139
Anexo B. Formato utilizado para la encuesta de investigación	141
Anexo C. Cuotas del Préstamo Bancario.	143
Anexo D. Acta de Constitución de la Sociedad Productora y Comercializadora de Carne de Cabro	145
Anexo E. Estatutos	152

GLOSARIO

ABOVE THE LINE (A.T.L.): Traduce “Publicidad sobre las líneas”. Tipo de publicidad que utiliza medios publicitarios convencionales. Con esta estrategia pretende llegar a una audiencia más amplia, ya que se sirve de los medios llamados masivos.

ARTIODÁCTILOS: Cualquier miembro de un orden de los mamíferos con pezuñas (ungulados), que incluye al ganado vacuno, los cerdos, las cabras, las jirafas, los camellos, los ciervos, los antílopes y los hipopótamos. Todos ellos, con la excepción del pecarí cariblanco y el pecarí de collar, poseen un número par de dedos en cada pie. La mayoría de las especies son nativas de África, aunque también están distribuidas por América, Europa y Asia. Australia no tiene artiodáctilos nativos.

ATURDIMIENTO: Se basa en una perturbación de los sentidos ocasionado por un golpe u otra causa física o moral.

BELOW THE LINE (B.T.L.): Traduce “Bajo la Línea”. Plan de medios publicitarios modernos que son por esencia más directos y permiten una relación inmediata con el consumidor. Se diferencia del Above The Line (ATL) o medio tradicional generalmente impreso en que el BTL permite comunicación entre el consumidor y la marca.

CAPRA: Es un género de mamíferos artiodáctilos de la familia *Bovidae* que suelen conocerse comúnmente como cabras o cabras salvajes.

CENTROS DE SACRIFICIO: Son centros cuya actividad principal es la de procesar y transformar la carne apta para el consumo humano.

INNOVACIÓN: Característica de los procesos donde se identifican nuevas posibilidades de hacer las cosas y garantizar diferenciación, pero teniendo en cuenta que toda innovación es válida sólo si tiene mercado y agrega valor.

INOCUIDAD: La inocuidad de los alimentos engloba acciones encaminadas a garantizar la máxima seguridad posible de los alimentos. Las políticas y actividades que persiguen dicho fin deberán de abarcar toda la cadena alimenticia, desde la producción al consumo.

MARKETING: Plan de estrategias y medios utilizados para la comunicación, promoción, publicidad e información sobre un producto que se quiere llevar al mercado.

MEDIOS PUBLICITARIOS: Son todas aquellas vías que se utilizan para transmitir un servicio o producto, realizar promociones de productos, en fin todos aquellos medios que permiten enviar un mensaje que influya sobre el público receptor de manera de que este perciba el mensaje de manera positiva.

ORGANIGRAMA: Sistema de delegación que se establece: diseño organizativo.

PLAN DE NEGOCIOS: proceso de investigación donde se busca información real y verificable sobre la cual construirá los soportes de las proyecciones, tanto del mercado como de las finanzas y además será un plan que hay que ajustar continuamente.

PÚBLICO OBJETIVO: Tamaño de mercado para el/los segmentos de consumidores - Factores clave de compra para los consumidores.

SACRIFICIO: Procedimiento que se realiza en un animal destinado para el consumo humano con el fin de darle muerte, el cual comprende desde la insensibilización hasta la sangría, mediante la sección de los grandes vasos.¹

¹ COLOMBIA. MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL. Decreto 1500 (mayo 4), por el cual se establece el reglamento técnico a través del cual se crea el Sistema Oficial de Inspección, Vigilancia y Control de la Carne, Productos Cárnicos Comestibles y Derivados Cárnicos Destinados para el Consumo Humano y los requisitos sanitarios y de inocuidad que se deben cumplir en su producción primaria, beneficio, desposte, desprese, procesamiento, almacenamiento, transporte, comercialización, expendio, importación o exportación. Bogotá, D.C., 2007.

RESUMEN

Proyecto de grado que tiene como objetivo establecer la factibilidad para la creación de un centro de sacrificio de carne caprina que atienda la demanda de Bucaramanga y su área metropolitana, con este propósito se realizan estudios de mercado, técnico, organizacional, económico y financiero.

Metodológicamente se trata de un estudio descriptivo, en el cual se aplicó una encuesta a 380 hogares y a 55 restaurantes, tanto para indagar el mercado potencial como el volumen de consumo en este tipo de negocios. Un 9,1% de las personas consumen este tipo de carne y un 59% conoce los beneficios de este alimento. La ubicación de la planta sería en la Vereda Vijagual, Corregimiento Los Colorados de Bucaramanga, con un área física de 2.561 m². El punto de equilibrio sería \$3.874.593.340, la inversión necesaria para la instalación y creación de la empresa es \$905.000.000, de los cuales \$520.000.000 son aportados por los socios. La tasa interna de retorno es del 43%, el valor presente neto (VPN) es de \$8.141.252.601.

Todos los anteriores indicadores muestran que el proyecto es factible y conveniente como inversión en los actuales momentos.

Palabras Clave: Estudio de factibilidad, carne de cabro, sacrificio y comercialización, mercadeo, rentabilidad, inversión, perspectivas del negocio

ABSTRACT

This graduation project aims to establish the feasibility for creating a slaughterhouse of goat meat that meets the demand of Bucaramanga and its metropolitan area, with this purpose are made the market research, technical, organizational, economic and financial studies.

Methodologically it is a descriptive study, in which a survey applied to 380 household and 55 restaurants, both to investigate the potential market as the volume of consumption in this type of business. A 9.1% of people consume this meat and 59% know the benefits of this food, the location of the plant is in the village Vijagual, in the township Los Colorados of Bucaramanga, with an area of 2651 Mt². The point would be \$ 3.874593.340. The investment required for the installation and creation of the company is \$ 905 million of which \$ 520 million has been provided by the partners. The internal rate of return is 53%, the net present value (NPV) is \$ 8,141,252,601.

All of the above indicators show that the project is feasible and desirable as an investment at the present time.

Keywords: Feasibility study, goat meat, slaughter and marketing, marketing, profitability, investment, business prospects.

INTRODUCCIÓN

El presente estudio de factibilidad tiene como objetivo analizar los factores del mercado, económicos, administrativo y técnico para la creación de un centro de sacrificio y comercialización de carne de cabro en Bucaramanga y su Área Metropolitana, tiene como propósito determinar la factibilidad de una nueva idea de negocio en la ciudad de Bucaramanga, que consiste en la generación de una empresa que se dedique al faenamiento y distribución de carne caprina; destacando la atractiva acogida que puede tener esta organización debido a la gran tradición del producto en la gastronomía del sector.

En primera instancia, se analiza cómo se encuentra desarrollado el sector caprino a nivel nacional, el cual ha crecido en los últimos años pero no ha tenido mayor evolución en su cadena de suministros. Este poco avance productivo ha hecho que el proceso de sacrificio se siga realizando en condiciones artesanales, las cuales han pasado de generación en generación, sin contar con un manejo y control higiénico adecuado del producto de acuerdo a las normas actuales para este tipo de alimentos, siendo esto un problema de salubridad para la sociedad consumidora y haciendo el producto poco atractivo para consumo doméstico frecuente.

Para mostrar el atractivo de este tipo de negocio se analiza la demanda que tiene el cabro en la sociedad bumanguesa, se revisan los costos operativos, el costo de la inversión inicial, los gastos de operación, gastos de nómina, insumos, maquinaria y herramientas y demás aspectos técnicos, con el fin de realizar un estudio financiero para poder determinar la viabilidad de la puesta en marcha.

Se destaca la importancia de este proyecto debido a la demanda potencial que se encuentra para este tipo de producto en la región bumanguesa, y su factibilidad técnica desde la perspectiva del aprovisionamiento debido a la producción que tiene este animal en la región.

Al realizar el estudio de factibilidad en el cual se efectúa un estudio de mercados, estudio técnico, estudio administrativo y estudio financiero, el proyecto resulta viable debido a los buenos resultados en cada uno de los estudios; por lo cual se concluye que la implementación de un centro de sacrificio caprino puede ser un negocio rentable y de impacto social, porque impulsa directamente la producción de este animal propio de la región, que es atendida fundamentalmente por campesinos de la misma.

1. ANTECEDENTES

Existen diferentes técnicas para el aturdimiento y sacrificio de las diferentes especies animales (ganado bovino, porcino, caprino, etc.), de las cuales se resalta la insensibilización como la más importante, así lo expresa un estudio realizado en la Universidad de Barcelona por Valls, Sousa, Obaya & Tardío,² por cuanto es una actividad previa al desangrado y es necesario mantener el bienestar del animal como la seguridad del operario. La FAO establece que “el desangrado y el faenado de la canal no puede comenzar sin haber realizado completamente el aturdimiento”,³ por tal razón recomienda buscar signos de insensibilidad, concentrándose específicamente en la cabeza y la lengua del animal, las cuales deben estar descolgadas, hacia abajo, sueltas y flácidas, de esta manera se confirma que no existe sensibilidad.

En dicha investigación,⁴ se aplicaron varios instrumentos, el primero comprendió una encuesta a habituales consumidores de carne, en edades de 19 a 64 años, a quienes se les preguntó sobre su disposición de adquirir carne si el proceso de sacrificio realizado al animal hubiese sido en forma correcta; concluyendo así mismo la importancia que tiene el correcto procedimiento del sacrificio del animal y su influencia en la calidad de la carne.

El segundo instrumento consistió en una entrevista realizada a veterinarios y personal de los mataderos, igualmente se efectuaron visitas a estos y mediante la observación directa de los métodos y técnicas empleadas se logró determinar que en mayor parte se utiliza el método eléctrico (en corderos y cabritos) y la bala cautiva (en ganado vacuno) para el aturdimiento y el degüello con cuchillo como técnica de sacrificio.

Posteriormente al analizarlos se encontró que existían malas prácticas en estas actividades, por ejemplo, en uno de ellos, al degollar el animal lo realizaban con el filo de la navaja hacia afuera y en la yugular; cuando lo recomendado y correcto es seccionar las carótidas. Así mismo se determinó que estos procedimientos, la falta y adecuación de los sitios especializados para el sacrificio son factores que influyen negativamente en la comercialización y bajo consumo de carne.

² VALLS, N., SOUZA, N., OBAYA, A. y TARDIO, M. Aturdimiento y sacrificio (Deontología) [en línea]. Barcelona, 1998. [Citado 9 nov 2014]. Disponible en Internet: <URL: <http://minnie.vab.es/-veteri/21223/traballs/99-99/aturdimientoysacrificio.PDF>

³ VEALL, Frederick. Estructura y funcionamiento de mataderos medianos en países en desarrollo [en línea]. FAO, Departamento de Agricultura. Estudio FAO Producción y Sanidad Animal No. 97. Roma, 2001.

⁴ Ibíd.

En Colombia, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural,⁵ determinó el nivel de desarrollo que ha tenido, específicamente el sector caprino en los últimos años, así como los usos dados a la cabra, los inconvenientes técnicos y tecnológicos en su crianza y levante, al igual que un balance general sobre las características principales de las cadenas de suministro, analizando posibles estrategias para aumentar la competitividad del sector enfocada hacia la mejora continua de los procesos de investigación y desarrollo tecnológico de la cadena y los sectores productivos asociados al mismo.

No se conocen en el país estudios especiales sobre la existencia de sitios especializados del sector caprino, por cuanto este tipo de negocio está enfocado principalmente al sector bovino. Sin embargo, sí existen informes sobre las principales razas de cabro que se encuentran en el país, siendo la Costa Atlántica y los Santanderes las mayores zonas de producción de carne caprina, se encuentra también forma detallada la normatividad vigente expedida por el Instituto Colombiano de Agricultura (ICA), así como los precios que se manejan en las zonas de producción.

⁵ COLOMBIA. MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL & CORPORACIÓN COLOMBIA INTERNACIONAL, CCI. Oferta Agropecuaria, ENA-Cifras [en línea]. Bogotá, 2009. [Citado 13 ago 2013]. Disponible en Internet: <URL: http://www.cci.org.co/oferta/RESULTADOS_ENA_2009.pdf>

2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

A nivel mundial se destaca China como uno de los mayores productores de carne caprina, con una producción anual de 1.828.345 toneladas; en segundo lugar se encuentra India con una producción de 544.000 toneladas por año. Mientras en Colombia se produce anualmente 6.850 toneladas al año, de un total de 1.200.000 cabezas de caprinos existentes en el país.⁶

Y al observar el diagnóstico de la cadena ovina y caprina en el 2006, coloca a Colombia con un aporte del 1.14% de las exportaciones totales de Sur América, y con una participación del 3.16% del total de la producción suramericana, ubicándose por encima de países como Guayanas, Ecuador, Perú, Venezuela, Bolivia, Brasil y Paraguay, los cuales juntos aportan el 0.22% del total de la carne ovina y caprina exportable.

En relación con las exportaciones de carne caprina colombiana, esta se extiende a las Antillas Holandesas.⁷

Además el sistema productivo caprino en Colombia se caracteriza por una estructurada interacción entre sus eslabones y se encuentra dividida en dos sistemas de producción.

El primero sistema se enfoca en la producción de cárnicos y productos artesanales.

El segundo sistema se enfatiza en la producción de leche y sus derivados.

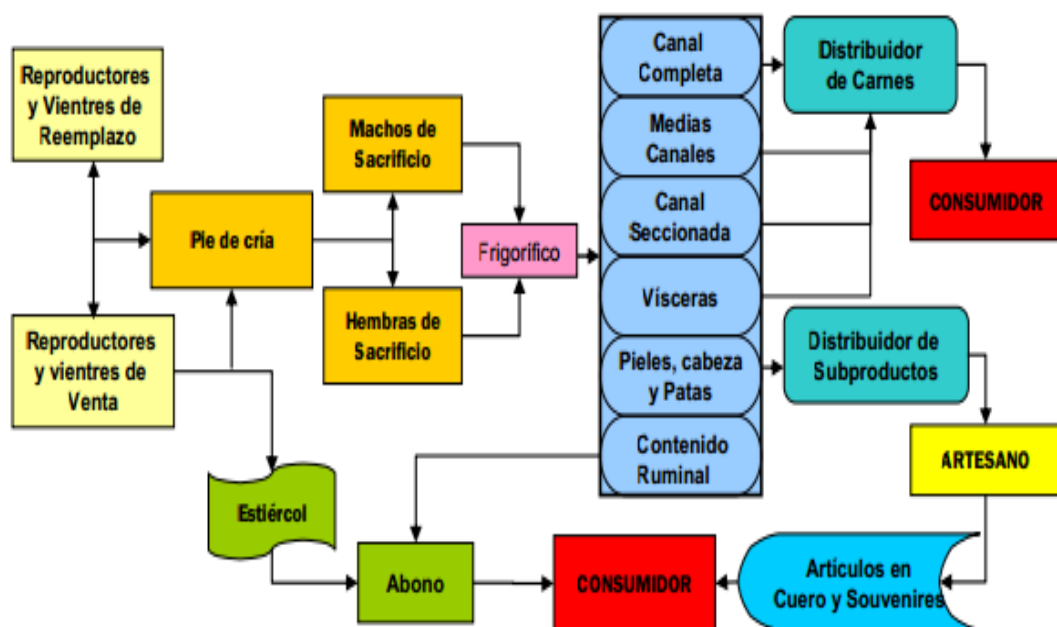
En este sector es muy común encontrar productores que se dedican simultáneamente a los dos sistemas productivos.⁸ Veámoslo:

⁶ SENA. Santander trabaja en el fortalecimiento de la cadena de producción caprina [en línea]. 2011. [Citado 10 ago 2013]. Disponible en Internet: <URL: <http://periodico.sena.edu.co/productividad/noticia.php?t=SENA-Santander-trabaja-en-la-cadena-de-produccion-caprina%20&i=265>>

⁷ COLOMBIA. MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL, OBSERVATORIO AGROCADENAS COLOMBIA. La cadena ovina y caprina en Colombia [en línea]. En: Documento de Trabajo No. 125. Bogotá, D.C., 2006, 20 p. [Citado 12 ago 2013]. Disponible en Internet: <URL:http://www/docs_agronet/20078611357_caracterizacion_ovinosycaprios.pdf>

⁸ Ibíd.

Figura 1. Cadena de producción



Fuente: Secretaría Técnica de la Cadena Ovino Caprina.

Igualmente se puede encontrar que a nivel regional, Santander por su variada y famosa gastronomía muy apetecida por los colombianos incluye en esta platos preparados o acompañados con carne caprina como son: la pepitoria, el cabro y el mute, igualmente apreciados por los turistas, recetas tradicionales que se destacan por su calidad, preparación y exquisita sazón.⁹

Esta carne para su preparación se compra en mataderos o en las plazas de mercado, sitios que no cuentan con las instalaciones adecuadas para su sacrificio, es un trabajo que se realiza manualmente, estos sitios no reúnen las condiciones higiénicas necesarias y tampoco cumplen las normas legales alimentarias que hacen que un producto sea apto para el consumo humano.

Esta carne se comercializa a los productores del departamento de Santander, como son Aratoca, Cepitá, Basto y pueblos del Núcleo Provincial Guanentá.¹⁰

Según el Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA) dice:

⁹ PROEXPORT. Gastronomía en Santander [en línea]. 2012. [Citado 10 ago 2013]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.colombia.travel/es/turista-internacional/destino/santander/gastronomia>>

¹⁰ Ibíd.

Sacrificio: Procedimiento que se realiza en un animal destinado para el consumo humano con el fin de darle muerte, el cual comprende desde la insensibilización hasta la sangría, mediante la sección de los grandes vasos.¹¹

En estos lugares el método empleado es el degüello en el cual se deja desangrando al animal por un período de tiempo hasta que muera, sin dejar en algunas ocasiones que el desangre sea suficiente para asegurar la calidad y el buen resultado de este proceso siendo esto nocivo para la salud ya que la sangre es tratada como un subproducto razón por la cual se recoge en dicho procedimiento, esta puede mezclarse con heces u otros contaminantes del ambiente convirtiéndose el lugar en focos de enfermedades contrario a lo que sucediera si se aplicaran las normas de salubridad e higiene del caso.

Por esta razón La Organización para la Alimentación y la Agricultura (FAO 2001), ha comprobado las circunstancias o los ambientes a los que están sujetos los animales en las plantas de sacrificio, les influye miedo y ansiedad, así como por las malas prácticas realizadas en el degollamiento, es en estos lugares donde el ganado debe estar en excelentes condiciones de higiene, y donde influye el componente humano y las instalaciones ya que todo ello conjuga y determina la calidad de la carne; cosa que evidentemente no se cumple a cabalidad, ya que suele presentarse golpes, heridas, mal fluido de los animales por la falta de un diseño adecuado de la planta.

Aun así, la carne caprina es considerada de gran beneficio para el consumo humano, por sus propiedades dietéticas, hipocalóricas y con un menor porcentaje de grasa; a diferencia del pollo, la carne de res y la porcina, la grasa caprina posee saturados y polisaturados, que la convierten en una excelente opción nutricional (ver tabla 1).

Tabla 1. Información Nutricional de la carne caprina en comparación con otras

Especie	Calorías	Total Grasas	Grasas saturadas	Proteínas
		(100 Grs.)		
Cabra	122	2.58	0.79	23
Vacuno	245	16	6.80	23
Porcino	310	24	8.70	21
Oveja	235	16	7.30	22
Pollo	120	3.50	1.10	21

Fuente: ASOVINOS (2010). Beneficios y Calidad de la Carne de Cabra. En: Revista CPS. Recuperado el 8 de agosto de 2013, de <http://www.ruraldemonte.org.ar/noticias/otras-fuentes/5-beneficios-y-calidad-de-la-carne-de-cabra.html>

¹¹ COLOMBIA. MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL. Decreto 1500, Op. Cit.

Y el desconocimiento que existe sobre su valor nutricional ha sido un factor negativo en el sector caprino de Santander; así como la baja calidad generando una baja demanda a diferencia de otros productos cárnicos cuyas normas de calidad, higiene y salubridad en la producción son más controladas y certificadas, favoreciendo esto el posicionamiento de una empresa.¹²

Actualmente en la ciudad de Bucaramanga o en su área metropolitana no existen lugares o empresas especializadas dedicadas al sacrificio y comercialización de carne de cabro, esto junto con las anteriores desventajas favorece la idea de negocio ya que la creación de la planta o sitio especializado para el sacrificio de ganado caprino beneficia al sector ya que esta se regirá por las normas de calidad e higiene exigidas para esta clase de establecimientos.

En Bucaramanga y su área metropolitana no existen centros de sacrificio de carne caprina que cumplan con los procedimientos comerciales y técnicos, razón por la cual se hace necesario la creación de un centro especializado en el sacrificio de carne caprina que cumpla con normas de salubridad exigidas por los entes gubernamentales en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana.

2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera un estudio de factibilidad para una empresa dedicada al sacrificio de carne caprina en Bucaramanga y su área metropolitana contribuye a solucionar la falta de centros de faenado de carne caprina que cumplan con los procedimientos técnicos y normas de salubridad e inocuidad de alimentos para el consumo humano en el área metropolitana de Bucaramanga?

¹² SENA. Op. Cit.

3. JUSTIFICACIÓN

Analizando el sector cárnico se observa que los sectores avícolas, vacunas y porcina son las de mayor explotación y comercialización en el departamento de Santander así mismo la ausencia o la falta de una empresa dedicada a la cría, levante, producción y comercialización de carne caprina específicamente en la ciudad de Bucaramanga, surgió como una necesidad su creación y como idea de negocio se escogió con el propósito de realizar un estudio de factibilidad que permite conocer su viabilidad económica, financiera, administrativa, técnica y socioambiental en la región.

Frigorífico Vijagual es una empresa reconocida en el sector, la cual funciona todo el año, con 900 reses sacrificadas (de ganado mayor) y 300 de cerdos (ganado menor), distribuyendo y comercializando sus productos diariamente en plazas de mercados.¹³ Se observa claramente que no se comercializa carne caprina, la cual a pesar de su valor nutricional y de ser Santander uno de los departamentos con variada gastronomía y productor regional de esta especie, no son aprovechadas estas oportunidades, más aún cuando a Santander ingresaron 19.000 viajeros internacionales en lo que va corrido del año,¹⁴ a quienes se les puede ofrecer como plato típico principal el cabro y la pepitoria.

Es entonces el Departamento de Santander y más aún, la ciudad de Bucaramanga específicamente contiene un contexto favorable para la cría, levante, producción y comercialización de carne caprina, ya que influyen positivamente aspectos como la variedad de clima, su geografía, su turismo, gastronomía, costumbres, cultura y economía, en la creación de una planta de sacrificio, debidamente estructurada, localizada y adecuada con las normas vigentes de higiene y salubridad que garanticen con ello la calidad del producto, dando a conocer y resaltando el valor nutricional del mismo, beneficiando a la sociedad bumanguesa, y al departamento, en su salud y economía.

Es una oportunidad de negocio que generaría empleo directo e indirecto a través de la producción y comercialización de carne caprina, beneficiando también al sector, a nivel regional, colocándolo como fuente de progreso social y económico.

También, por su beneficio nutricional ya que la carne caprina posee menor cantidad de grasa (ver tabla 2), en comparación a otras, y con un porcentaje mayor de proteínas, lo que coadyuva a la salud de la población, reduciendo en

¹³ COLOMBIA. MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL, OBSERVATORIO AGROCADENAS COLOMBIA. Op. Cit.

¹⁴ PROEXPORT. 19 mil viajeros internacionales han llegado a Santander este año [en línea]. En: Vanguardia Liberal, Sección Economía Local, Bucaramanga, 2009. [Citado 12 ago 2013]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.vanguardia.com/historico/80379-19-mil-viajeros-internacionales-han-llegado-a-santander-este-ano>>

número a las personas que padecen enfermedades relacionadas con el consumo de grasa.

Tabla 2. Información Nutricional de la carne caprina

Calorías	122 kcal.
Grasa	5 g.
Colesterol	56 mg.
Sodio	82 mg.
Carbohidratos	0 g.
Fibra	0 g.
Azúcares	0 g.
Proteínas	19,20 g.
Vitamina A	0 ug.
Vitamina B12	2 ug.
Hierro	1 mg.
Vitamina C	0 mg.
Calcio	9 mg.
Vitamina B3	5,70 mg.

Fuente: Los Alimentos (2012). Información general acerca del cabrito. Recuperado el 12 de agosto de 2013, de <http://alimentos.org.es/cabrito>

Igualmente presenta un beneficio económico ya que el precio de la carne caprina difiere de la de res, lo que le da una ventaja económica como nutricional a quienes la adquieren para su consumo. Se tiene que el kilo de res cuesta \$12.000,¹⁵ y la caprina tan solo \$11.000 el kilo de carne despostada y de mejor calidad, valores que se han mantenido en los últimos años (Caprisan, 2005), siendo esto una ventaja para la economía de los bumanguenses y de todos los colombianos.

Así mismo se generaría un beneficio en el desarrollo del sector con la creación de un centro de sacrificio servirá de impulso al sector, por cuando este será reconocido por la calidad del producto en primer lugar, así como por su responsabilidad social y ambiental, las cuales garantizan el bienestar y la salud de quienes lo consuman. Las adecuadas instalaciones, los procesos realizados bajo estrictas normas de seguridad e higiene, impulsarán el mercado caprino, por cuanto aumentará su consumo, producción, y cría, observándose la necesidad actual de desarrollar más este sector.

Más aún se fortalecería el impacto a nivel económico tanto para el sector como de crecimiento regional; a nivel social, con la generación de empleos directos e

¹⁵ COLOMBIA. MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL & CORPORACIÓN COLOMBIA INTERNACIONAL, CCI. Oferta Agropecuaria, ENA-Cifras [en línea]. Bogotá, 2009. [Citado 13 ago 2013]. Disponible en Internet: <URL: http://www.cci.org.co/oferta/RESULTADOS_ENA_2009.pdf>

indirectos; cambios nutricionales en la dieta y efectos positivos en la salud; y en el campo impulsando la actividad de la crianza y levante de ganado caprino, ya que se observa un porcentaje bastante bajo (ver tabla 3) en comparación con otras regiones y donde La Guajira ocupa el primer lugar como productor a nivel nacional con 817.420 cabezas de ganado caprino.¹⁶

Tabla 3. Producción Caprina a Nivel Nacional (por Departamentos)

DEPARTAMENTO	CAPRINOS	% Participación
Guajira	817.420	53,43%
Magdalena	114.313	7,47%
Cundinamarca	94.425	6,17%
Córdoba	81.993	5,36%
Cesar	75.273	4,92%
Tolima	45.438	2,97%
Santander	39.560	2,58%
Caquetá	30.663	2,00%
Bolívar	25.862	1,69%
Meta	24.815	1,62%
Sucre	23.902	1,56%
Casanare	23.720	1,55%
Norte de Santander	23.314	1,52%
Cauca	21.370	1,39%
Boyacá	20.299	1,32%
Antioquia	15.703	1,02%
Huila	15.331	1,00%
Arauca	12.150	0,79%
Atlántico	9.711	0,63%
Valle del Cauca	4.818	0,31%
Guaviare	3.390	0,22%
Vichada	2.140	0,14%
Caldas	2.115	0,13%
Choco	702	0,04%
Risaralda	346	0,02%
Nariño	298	0,01%

¹⁶ ASOVINOS (2010). Beneficios y Calidad de la Carne de Cabra [en línea]. Agosto de 2009. En: Revista CPS. [Citado 8 ago 2013]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.ruraldemonte.org.ar/noticias/otras-fuentes/5-beneficios-y-calidad-de-la-carne-de-cabra.html>>

Continuación Tabla 3

Amazonas	257	0,01%
Quindío	240	0,01%
Putumayo	170	0,01%
San Andrés	79	0,01%
TOTAL	1.529.817	99,90%

Fuente: Secretaria Técnica Nacional de la Cadena Ovino Caprina (2010). Dra. Graciela Chávez, del ICA

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar un estudio de factibilidad para la creación de un centro de sacrificio de carne caprina en Bucaramanga y su área metropolitana.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar el estudio de mercados para la creación de un centro de sacrificio de carne caprina en Bucaramanga y su área metropolitana.
- Elaborar un estudio técnico del funcionamiento del centro de sacrificio de carne caprina en Bucaramanga y su área metropolitana.
- Determinar la estructura organizacional y legal del centro de sacrificio de carne caprina en el área metropolitana de Bucaramanga.
- Analizar la viabilidad económica - financiera del centro de sacrificio de carne caprina en el área metropolitana de Bucaramanga.

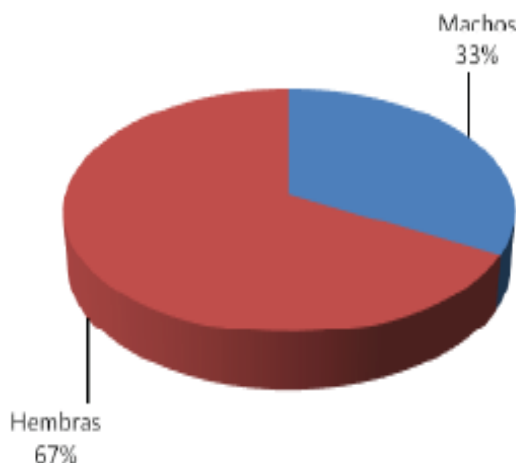
5. MARCO REFERENCIAL

5.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

El cabro es de descendencia española, esta especie llegó al país a mediados de 1524, ingresando por Santa Marta, y posteriormente fue trasladado a tierras santandereanas concentrándose su cría y producción en el Cañón del Chicamocha.¹⁷

La población caprina es de 1.359.916 animales, donde los departamentos de La Guajira y Santander lideran la participación en el inventario, de este número la población caprina el 67% corresponde a hembras y 33% a machos.¹⁸ (Ver figura 1).

Gráfico 1. Distribución porcentual del inventario caprino



Fuente: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural & Corporación Colombia Internacional, CCI (2009). Oferta Agropecuaria, ENA-Cifras 2009. Recuperado el 13 de agosto de 2013, de [http://www.cci.org.co/oferta/ RESULTADOS_ENA_2009.pdf](http://www.cci.org.co/oferta/RESULTADOS_ENA_2009.pdf)

A nivel departamental, es la Guajira quien representa la mayor concentración caprina con un 66% de participación nacional, Santander un 8,45%, siendo estos

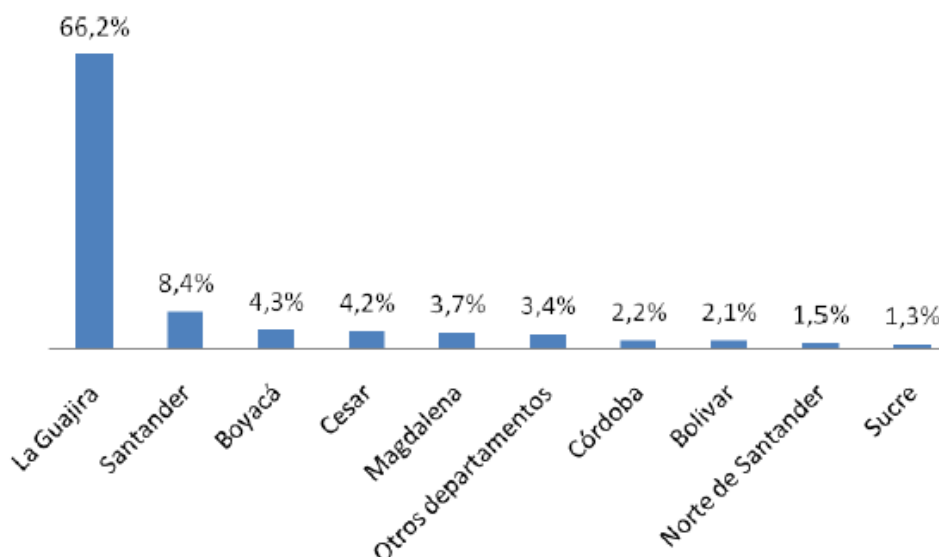
¹⁷ SALAZAR SÁNCHEZ, P.A. La cabra en Colombia [en línea]. 2007. [Citado 12 ago 2013]. Disponible en Internet: <URL:<http://www.engormix.com/MA-ovinos/articulos/cabra-colombia-t1550/p0.htm>>

¹⁸ Agenda Prospectiva de Investigación y Desarrollo Tecnológico para la Cadena Productiva Cárnica Ovino-Caprina en Colombia. Disponible en Internet: <URL:http://asoovinos.org/prueba/wp-content/uploads/2015/01/agenda_ovino_caprina1.pdf>

los principales departamentos en cuanto a cantidad de especies caprinas en Colombia (ver gráfico 2).

A esta actividad se dedican cerca de 5.000 familias ubicadas en las provincias de García Rovira, Guanentina y Mesa de los Santos, concentrándose junto con los datos de Boyacá, César, Magdalena, la mayor población caprina del país, con un 86,8% el inventario total; esto se debe a que aún se trabaja manualmente, es decir la cría y levante no va a la par con la producción de carne, por cuanto no se cuenta con las técnicas y tecnologías de avanzada requeridas para participar en mercados más grandes. Así mismo se debe esto a que existe informalidad en el negocio, también a que quienes la producen son familias de campesinos y no cuentan con los suficientes recursos físicos ni económicos para su desarrollo. (Ver tabla 2)

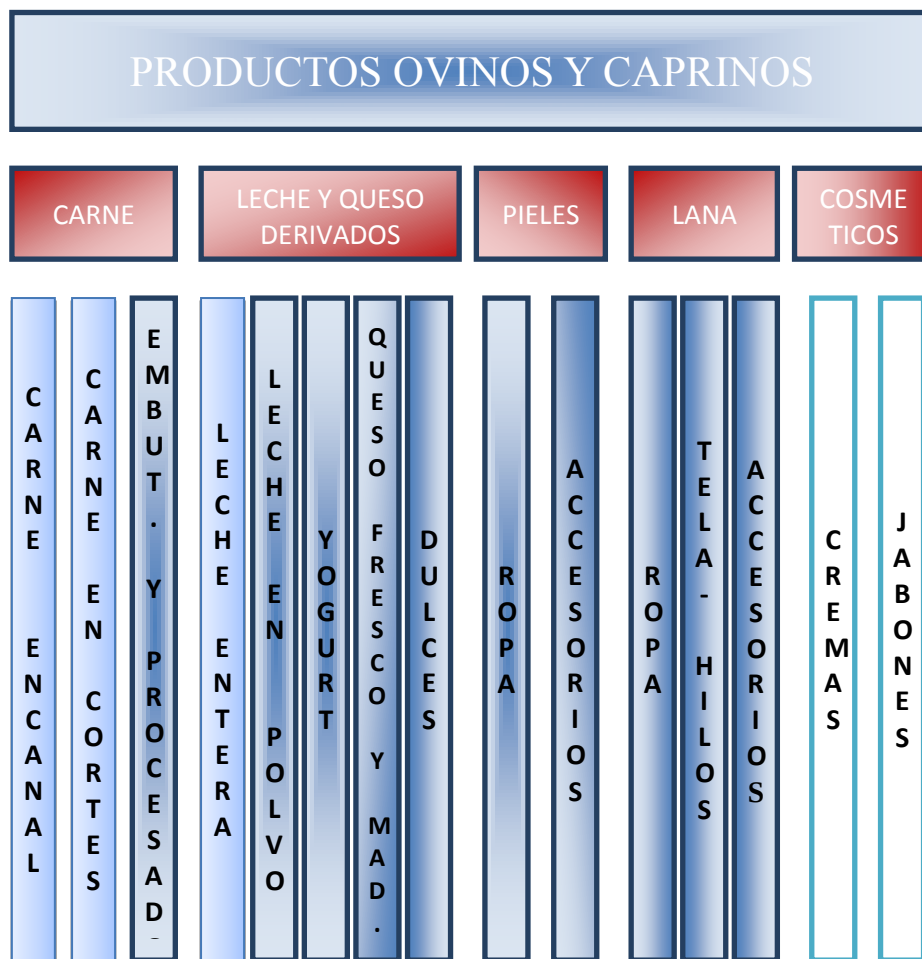
Gráfico 2. Concentración de ganado caprino por departamentos



Fuente: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural & Corporación Colombia Internacional, CCI (2009). Oferta Agropecuaria, ENA-Cifras 2009. Recuperado el 13 de agosto de 2013, de [http://www.cci.org.co/oferta/ RESULTADOS_ENA_2009.pdf](http://www.cci.org.co/oferta/RESULTADOS_ENA_2009.pdf)

Otro factor influyente en el mercado, es que el uso principal dado a la especie caprina es su carne (figura 2), y en segundo lugar se emplea la piel, para lana y cosméticos.

Figura 2. Productos derivados del ganado ovino y caprino



Fuente: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Observatorio Agrociudades Colombia (2006). La cadena ovina y caprina en Colombia. Documento de Trabajo No. 125. Bogotá, D.C., 20 p. Recuperado el 12 de agosto de 2013, de http://www/docs_agronet/20078611357_caracterizacion_ovinosycaprinosa.pdf

En Bucaramanga, existen 272 expendios dedicados a la venta de carnes en general, Salazar¹⁹ como Veterinario Zootecnista, Especialista en el Sector, estima que solo el 10% de estos establecimientos se dedican a la venta de carne caprina.

¹⁹ SALAZAR SÁNCHEZ, P.A. La cabra en Colombia [en línea]. 2007. [Citado 12 ago 2013]. Disponible en Internet: <URL:<http://www.engormix.com/MA-ovinos/articulos/cabra-colombia-t1550/p0.htm>>

5.2 MARCO TEÓRICO

5.2.1 Importancia del ganado caprino. La cría de ganado caprino es una actividad de importancia en el Medio Oriente, Este y Norte de África, y en Europa Mediterránea,²⁰ esta especie se adapta muy bien a lugares montañosos y secos, se alimenta principalmente de plantas blandas, y se destacan por su agilidad y sagacidad.

Se caracteriza porque su carne es baja en grasas, lo que demuestra que sus calorías son menores, esto la hace muy apetecible. La grasa interna es extraída junto con sus órganos y menudencias la cual no llega al consumidor generando beneficio. (Ver tabla 4).

Tabla 4. Comparación de porcentajes de grasa de tipos de carne

Carne de	% de Grasa intramuscular
Cerdo	2 -4 %
Cordero	2 -3 %
Merluza	2 %
Novillo	1 -7 %
Pollo	1 -4 %
Cabrito	1 -1,5 %

Fuente: INTA Chamical y EEA INTA San Luis

Su nivel de grasa es una gran ventaja frente a otras, aún si se consume cocida representa menos ingesta de calorías y con un incremento de proteínas (ver tabla 5).

Tabla 5. Tabla comparativa de carnes

Especie	Calorías	Total Grasas (100 Grs.)	Grasas saturadas	Proteínas
Cabra	122	2.58	0.79	23
Vacuno	245	16	6.80	23
Porcino	310	24	8.70	21
Oveja	235	16	7.30	22
Pollo	120	3.50	1.10	21

Fuente: Universidad de Carolina del Norte (USA) (5)

²⁰ RODRÍGUEZ GONZÁLEZ, A. Fauna de la Serranía de Ronda: Cabra, Cabra Montes [en línea]. 2010 [Citado 12 ago 2013]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.laserranianatural.com/fauna-de-la-serrania-de-ronda-cabra-cabra-montes/>>

5.2.2 Sacrificio de Ganado Caprino. La industria caprina está en pleno crecimiento y en algunos países van a ritmos acelerados en el manejo genético y reproductivo empieza a mejorar notablemente en el país, ya que se busca fortalecer el mercado e impulsar el sector, lo cual requiere de mayor inversión, instalaciones adecuadas y que cumplan los mínimos requisitos legales y de higiene, y que son pautas inclusive a nivel mundial, así lo ha establecido el Departamento de Salud de Estados Unidos, “los centros de sacrificio o bien llamados frigoríficos, son centros cuya actividad principal es la de procesar y transformar la carne apta para el consumo humano”.²¹

Al no contar con una planta de sacrificio caprino en Bucaramanga, se centra el mercado en otros productos como son la carne bovina y porcina, por lo cual se pierde un aprovechamiento de esta oportunidad de mercado, ganancias económicas para la región y el país, así como la expansión del mercado caprino colombiano hacia el exterior, ya que según Mesa,²² los principales exportadores en el mundo de carne ovina y caprina son Nueva Zelanda y Australia abarcando hasta el 74% del total mundial como productores y un 70% de las exportaciones.

Aunque es un mercado fluctuante, Sin embargo también se ha demostrado que el comportamiento del mercado mundial de esta carne es fluctuante, .las exportaciones desde Colombia no han crecido en número y los volúmenes siguen siendo muy bajos, ya que solo salen al mercado exterior 250 toneladas, ubicándose el país en el puesto 34 en el contexto global, por lo cual se dice que falta dinamismo en la producción y explotación de este sector.²³

Otros países como las Antillas ofrecen la carne de ovejo o carnero, mientras que la Costa Caribe Colombiana un producto sustituto es el Camagüey, esto debido a la cambiante oferta que se presenta en el sector, generado por la falta de organización e inversión en la producción de carne caprina exportable.²⁴

Igualmente no solo comprende la problemática global en el mercado, sino internamente, en el país la producción de ganado caprino se da de manera manual, por lo cual el sacrificio de esta especie sigue siendo de forma artesanal, Camargo²⁵ expresa que este procedimiento es muy lento y rudimentario, razón por la cual “no llena los requisitos sanitarios acordes con una planta de sacrificio de ganado vacuno”, esto sumado a la falta de preparación y capacitación del personal

²¹ DHA. Washington, s.f.

²² MESA IRAL, J. J. Plantas de sacrificio ovino y caprino en Colombia. Antioquia, 2009, p. 12

²³ MONTERO, R. Proyecto Agropecuario de Ovinos y Caprinos [en línea]. 2006. [Citado 15 Ago 2013]. Disponible en Internet: <URL: [http://www.engormix.com/ MA-ovinos/articulos/proyecto-agropecuario-ovinos-caprinos-t917/p0.htm](http://www.engormix.com/MA-ovinos/articulos/proyecto-agropecuario-ovinos-caprinos-t917/p0.htm)>

²⁴ LUNAS, Alberto C. Plantas de sacrificio ovino y caprino en Colombia. Antioquia, 2007. Disponible en internet: <URL:<https://www.engormix.com/MA-ovinos/foros/plantas-sacrificio-ovino-caprino-t12046/p0.htm>>

²⁵ CAMARGO, Alejandro. Médico Veterinario. Cundinamarca, Colombia, 2010

en la manipulación de alimentos y la aplicabilidad de normas higiene, son un punto negativo para el sector, así como la falta de incentivos en esta capacitación.

En conclusión, la inversión es bastante considerable, se recomienda por tal razón iniciar pequeñas industrias en igualdad de producción, en instalaciones acordes al tamaño de la empresa, permitiendo al productor ofrecer una producción en medida de sus capacidades. Aunque para Mesa,²⁶ no es indispensable el tamaño de la planta, si es primordial establecer procesos de sacrificio, beneficio y transformación acordes con las normas y pautas necesarias para garantizar la calidad de sus productos.

5.2.3 Comercialización de Ganado Caprino. Se tienen a futuro exportaciones con países como Estados Unidos y Antillas Holandesas.²⁷ En Santander, aún no se presenta esta oportunidad concretamente, por cuanto el sector sigue en el transcurso de estructuración, razón por la cual en la región aún no hay desarrollo de empresas en este giro con visión exportadora.

El precio de las exportaciones de la carne caprina, se incrementó para el año 2009 en un 6,58%, mostrando un leve crecimiento del sector, aún se espera producir tres veces más cantidad de carne por unidad de área, en relación con el ganado bovino, es decir entre un 20% y un 30% más de lo actual.²⁸ El problema radica, en que el consumo se encuentra ligado más a una costumbre, que a una actividad comercial, limitando de esta manera el consumo familiar, es en zonas como la Guajira y Santander donde se ofrecen estos platos típicos, remplazando esta por carne ovina. De esta manera el mercado ovino ha estado rezagado a una situación de oferta y demanda no continua, que podría aprovecharse mejor tecnificando, industrializando y por ende comercializando la carne que es de exquisito sabor.²⁹

5.3 MARCO CONCEPTUAL

5.3.1 Creación de una Empresa. Por ser el SENA, una institución con alta credibilidad en la preparación de profesionales, en el área comercial y administrativa, junto con el impulso que este inicia a las ideas negocios a través del Fondo Emprender,³⁰ se establecen unas pautas en el proceso de crear empresas, los cuales se relacionan a continuación:

²⁶ MESA IRAL, J. J. Plantas de sacrificio ovino y caprino en Colombia. Antioquia, 2009, p. 12

²⁷ COLOMBIA. MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL, OBSERVATORIO AGROCADENAS COLOMBIA. Op. Cit.

²⁸ Ibíd.

²⁹ MESA IRAL, J. J., Op. Cit.

³⁰ FONDO EMPRENDER. Quiénes Somos [en línea]. 2012. [citado 28 sep 2013]. Disponible en Internet: <URL<http://www.fondoemprender.com/>>

- **Análisis del Mercado**, deben detectarse en primer lugar, necesidades y oportunidades de negocio, es decir ambientes o entornos donde se requiera un bien o servicio, y que pueda ser suplido por el emprendedor, comportamientos de los consumidores, análisis de la competencia, etc.
- **Visión y Misión**. Al igual que la planificación, es necesario trazar metas y objetivos en el corto, mediano y largo plazo, transmitiendo a cada persona de la empresa cada una de ellas, incentivando a hacerlas realidad y alcanzarlas para lograr el éxito.
- **Iniciativa y aprendizaje**. La preparación del empresario y sus empleados debe ser constante, siempre buscando actualizarse y estar informado sobre el nicho de mercado que maneja.
- **Innovación y creatividad**. No es necesario inventar lo que ya está inventado, pero sí es necesario identificar nuevas posibilidades de hacer las cosas y garantizar diferenciación, pero teniendo en cuenta que toda innovación es válida sólo si tiene mercado y agrega valor.
- **Plan de Negocios**: La formulación de un Plan de Negocios es básicamente un proceso de investigación. Por ello es importante que se busque información real y verificable sobre la cual construirá los soportes de las proyecciones, tanto del mercado como de las finanzas y además será un plan que hay que ajustar continuamente.
- **Equipo de Trabajo**. Un buen equipo de trabajo complementa cualidades en torno a la idea de negocio, los futuros colaboradores deben tener experiencia administrativa y conocimientos del negocio y de mercadeo.
- **Organización**. No olvide generar un cronograma de las actividades asociadas a la puesta en marcha de la empresa. Este plan operativo debe convertirse en la bitácora de vuelo en su gestión como empresario y con ajustes permanentes.
- **Competencia**. Es importante conocer bien a sus competidores: si los conoce podrá atacarlos, esquivarlos o defenderse de ellos. Para ello establezca ventajas y diferencias ante los demás; nunca olvide que siempre va a existir competencia.
- **Mercado**. Para facilitar el acceso al mercado, muchas veces es mejor iniciar con pequeños segmentos que puedan ser atendidos de manera más eficiente por pequeñas empresas que ofrezcan un trato personalizado.
- **Financiación**. Es importante que se identifique de acuerdo con el perfil del Plan de Negocios, las diferentes fuentes de recursos para la puesta en marcha, es decir, entidades que ofrezcan apoyo financiero y condiciones.
- **Tecnología**. Esta puede ser la mejor amiga en el negocio. Puede hacer que su capacidad de comunicación se eleve con eficacia.³¹

5.3.2 Plan de Negocios. Braley & Myers,³² expresan que seguir un plan de negocios lleva al emprendedor a conocer la factibilidad o viabilidad del negocio y

³¹ Ibíd.

³² BRALEY & MYERS. Fundamentos de Financiación Empresarial (4ª Edición). México: Mc Graw-Hill, 2003.

la inversión necesaria para ejecutarlo. En este plan, debe incluirse un estudio de factibilidad, el cual comprende varios estudios entre ellos, el estudio técnico, administrativo, financiero, legal y ambiental, estos ayudarán a determinar si es viable o no la creación del nuevo negocio. Por último, se debe contar con un plan de marketing en el cual se incluye un plan de ventas y estrategias, de este último se habla más adelante.

El plan de negocios describe los siguientes parámetros:³³

- El producto a comercializar
- El análisis del mercado y la competencia, en este es posible establecer las amenazas, debilidades, fortalezas y oportunidades que se presentan en el entorno.
- El público objetivo, se refiere al tamaño del mercado, es el grupo de consumidores finales.
- Estrategias de marketing, son las metas o posibles acciones a utilizar en la comercialización del producto, como publicidad y ventas.
- El plan de operaciones, en este se resume aspectos técnicos y organizativos que conciernen a la elaboración de los productos o a la prestación de los servicios.
- Organigrama, en este se gráfica y se estructura los cargos que funcionarán en la empresa, ubicados en jerarquías y unidos por líneas de mando.³⁴
- El Plan Financiero, en él se reflejan Proyecciones de ingresos y de resultados: costos de ventas, margen de utilidad, gastos fijos y gastos variables.
- La infraestructura, esta comprende la parte física de la empresa, el edificio, oficinas o inmuebles que forman parte del activo de la misma.

Un ejemplo de este documento, es el elaborado por el Instituto Nacional Tecnológico de Colombia (INATEC), a través del Programa de Apoyo a la Pequeña y Microempresa (PYME), en este incluye una descripción detallada de los productos y servicios ofrecidos por la institución, así como un análisis de la competencia, un examen de la estructura de precios, una explicación de la política de crédito de la compañía, una explicación de la ventaja competitiva un perfil del mercado meta, un análisis de la ubicación del negocio y un plan de promoción. Igualmente incluye una investigación de mercado donde “analiza la información relacionada con la satisfacción de las necesidades de los consumidores”.³⁵

³³ CENTRO EUROPEO DE EMPRESAS E INNOVACIÓN DEL PRINCIPADO DE ASTURIAS. Plan de Operaciones [en línea]. 2012. [Citado 20 ago 2013]. Disponible en Internet: <URL:<http://www.guia.ceei.es/interior.asp?MP=8&MS=8>>

³⁴ URUGUAY FOMENTA. Guía para elaborar un Plan de Negocios [en línea]. 2008. [citado 20 sep 2013]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.uruguayfomenta.com.uy/inicio/guias-y-ayuda/154-guia-para-plan-de-negocios>>

³⁵ INSTITUTO NACIONAL TECNOLÓGICO. Pyme. Bogotá, 2010, p. 27.

Instituciones como el Fondo Emprender,³⁶ exigen para la inscripción de proyectos de emprendimiento, un plan de negocios por escrito, el cual debe incluir: investigación de mercados, la estrategia de mercadeo, la proyección de ventas, el plan de compras y costos de producción, la infraestructura de la empresa, la estrategia y estructura organizacional, los aspectos legales, costos administrativos y finanzas, donde para este último caso exige establecer fuentes de financiación, capital de trabajo, y el plan operativo que incluye no solo el cronograma, sino las metas sociales y el impacto. Incluyendo igualmente costos fijos y variables, sueldos, capital social, créditos, entradas, proyección de flujos, más los estados financieros proyectados.

5.3.3 Plan de Marketing. La promoción de un producto y su proyección de ventas se realizan a través de un plan de marketing, el cual deberá contener las estrategias en el mediano y largo plazo sobre las ventas, analizando el mercado, la oferta y demanda. La publicidad que se maneja en el plan de marketing no debe confundirse con propaganda, sino que esta se relaciona con la creatividad para generar técnicas novedosas que faciliten el mercadeo. El objetivo de anunciar el producto en diferentes formas (pancartas, volantes, folletos, radio, internet, etc.), es influir en las preferencias de los consumidores y estén motivados a comprar.

Cualquier empresa debe informar e influir permanentemente sobre los clientes potenciales, haciendo énfasis en las características y virtudes del producto que ofrece, sobre todo con respecto a otros de la misma línea. En este sentido es necesario incluir en el presupuesto un rublo que le permite a la empresa anunciante aumentar sus ingresos, lo cual es muy probable ya que se trata en el caso de este proyecto, de carne que es un producto de primera necesidad.

El plan de marketing por tanto incluye el uso de medios publicitarios.

- **Medios publicitarios:** A través de los cuales se promociona un servicio o producto, son todos aquellos medios que permiten enviar un mensaje que influya sobre el público receptor de manera de que este perciba el mensaje de manera positiva. “Los medios con que la publicidad se lleva a la práctica, implican el desarrollo de un plan general para instrumentar las estrategias de una empresa o compañía, con la finalidad de traducir las metas de mercadotecnia en tácticas publicitarias”.³⁷

5.4 MARCO LEGAL

La creación de un centro de beneficio y comercialización de carne caprina en el área metropolitana de Bucaramanga se rige por normas, decretos y leyes

³⁶ FONDO EMPRENDER, Op. Cit.

³⁷ WIEDEMANN, J. Advertising Now [en línea]. Print publicidad Imp. Actual Editorial (1ª edición), 2006, p. 94.

nacionales y departamentales, que son reguladas por diferentes autoridades competentes como lo son el INVIMA, Secretaria de Salud, ICA, Ministerio de Transporte, Ministerio de Protección Social y la Gobernación de Santander en concertación con la Alcaldía municipal.

Según el Decreto 2965 de agosto 12 de 2008, los gobernadores de los departamentos en concertación con las alcaldías serán las responsables de implementar un plan de racionalización de plantas de beneficio animal que garanticen el abastecimiento y el cumplimiento de las normas sanitarias de las autoridades competentes.

El sector caprino carece de una norma específica que hable sobre el sacrificio y procesamiento de este tipo de carne, así mismo la normatividad colombiana maneja decretos que rigen el sector de beneficio y comercialización de alimentos a base de animales, los cuales especifican aspectos ambientales, procesos sanitarios, salud pública y de inocuidad de los alimentos de consumo humano. Los siguientes decretos son los que aplican para la creación de un centro de sacrificio y comercialización de carne caprina:

Decreto 2278 de 1982: Por el cual se reglamenta parcialmente el Título V de la Ley 09 de 1979, en cuanto al sacrificio de animales de abasto público o para consumo humano, y el procesamiento, transporte y comercialización de su carne en uso de las atribuciones que le confiere el ordinal tercero del Artículo 120 de la Constitución Política y la Ley 09 de 1979.

Decreto 1500 de 2007: Por el cual se establece el reglamento técnico a través del cual se crea el Sistema Oficial de Inspección, Vigilancia y Control de la Carne, Productos Cárnicos Comestibles y Derivados Cárnicos, destinados para el Consumo Humano y los requisitos sanitarios y de inocuidad que se deben cumplir en su producción primaria, beneficio, desposte, desprese, procesamiento, almacenamiento, transporte, comercialización, expendio, importación o exportación.

Decreto 333 de 2011: habla de la tabla nutricional para productos que se les ha agregado algo o se le ha realizado alguna transformación, y de acuerdo al cual se deben tener en cuenta los beneficios nutricionales de la carne de cabro.

Decreto 5109 de 2005: decreto por la cual se reglamenta los requisitos de rotulado y etiquetado que deben cumplir los alimentos envasados y materias primas de alimentos para el consumo humano, abarca reglamentos sobre rotulado, tipo de letra, los espacios, lista de ingredientes, nombres, dirección, identificación del lote, marcado de la fecha, fecha de vencimiento, los cuales son necesarios dentro de la venta y oferta de alimentos para el consumo humano.

6. METODOLOGÍA

Para el estudio de la investigación de mercado se analizara la muestra y la población de los posibles clientes los cuales se centraran en el área metropolitana de Bucaramanga.

Identificado lo anterior se procederá a recolectar información por medio de la aplicación de una encuesta a la muestra poblacional, se tabulara, graficara y analizara cada una de las respuestas de las preguntas.

Con los datos obtenidos en la encuesta se analizara el tamaño del mercado, presentación del producto principal y subproductos y se calculara el pronóstico de ventas de cada uno de ellos.

Basados en la recolección de información anterior y un análisis del sector se realizara el plan de marketing incluyendo en él, un estudio de mercado, clasificación y características del consumidor, análisis de la competencia y política de precios.

Posteriormente se estructura la parte comercial, organizando y planteando los canales de distribución, logística de distribución y publicidad.

Siguiente se realiza el análisis técnico y administrativo en donde se estudiara la ubicación de la empresa mirando puntos estratégico, accesibilidad, tamaño adecuado del lugar y basados en el Plan de Ordenamiento Territorial (POT) de Bucaramanga y su área metropolitana, igualmente las adecuaciones de infraestructura y dependencias necesarias para el funcionamiento y poder cumplir con la producción de la demanda obtenida, esto se plasmara en un diagrama de planta.

Siguiendo con este estudio se estructura el orden jerárquico de la organización plasmado en un organigrama y una descripción de cargos, así mismo una cultura empresarial basada en una misión, visión y valores empresariales.

Consecutivamente a la estructura de estos dos últimos puntos se organiza el proceso productivo de la organización y se realiza un diagrama de flujo, seguido a esto una descripción de los procesos y un diagrama de operaciones y se analiza y determina los tiempos de cada uno de los productos y procesos, determinando la capacidad de la planta delimitada al proceso de menor capacidad.

Se continúa con el estudio financiero determinando la inversión inicial, un balance inicial en donde se muestren todos los activos con que la empresa contaría para poder empezar sus labores y una proyección del balance a 5 años así mismo un estado de resultados y sus proyecciones a 5 años.

Se analizara las cantidades de efectivo que se necesitaría para el funcionamiento de 5 años, plasmados en un flujo de efectivo, se calculara el punto de equilibrio, tasa interna de retorno y valor presente neto.

7. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

7.1 POBLACIÓN Y MUESTRA

El universo está conformado por la población del área metropolitana de Bucaramanga, la más relevante del departamento de Santander, que pertenece a los cinco departamentos más poblados del país (2'010,404 habitantes), con un promedio de índice de crecimiento de población de un 2% al 5% anual, según las proyecciones hechas por el DANE.³⁸

El área metropolitana de la ciudad de Bucaramanga está compuesta por los municipios de: Floridablanca, Girón y Piedecuesta; los cuales conforman el universo, dado que según datos oficiales de la Alcaldía de Bucaramanga, la población del Área Metropolitana es de 1.581.852 habitantes, y cuenta con una densidad poblacional de 4.342 habitantes por kilómetro cuadrado. Su distribución se presenta de la siguiente manera: Bucaramanga: 1.003.065 habitantes - Floridablanca: 230.980 habitantes - San Juan de Girón: 180.853 habitantes - Piedecuesta: 166.954 habitantes. La población total del Departamento de Santander es de 2.500.000 habitantes, donde el 50% reside en el Área Metropolitana de Bucaramanga, lo cual es importante para la proyección de la empresa.

Para los datos de población se consultó también, la página del DANE del último censo general realizado, donde aparecen los datos de población de las principales ciudades con especificaciones de las áreas metropolitanas colombianas. Por tanto se sacó el dato de Bucaramanga que cuenta a nivel de personas con 1.012.331, los Hogares 266,098, unidades económicas 52,192 y unidades Agropecuarias 10,214. Con una proyección en el área metropolitana que sobrepasa a otras ciudades colombianas y que tiende a subir en los años subsiguientes según cálculos realizados en Bucaramanga en la administración anterior.

Tabla 6. Proyección de la población en Bucaramanga

Municipio	2005	2006	2007	2008	2009
AMB	1.024.350	1.034.931	1.045.171	1.055.309	1.065.222

Fuente: DANE (2005). Proyecciones de Población Municipales por área 2005 – 2009.

La población para el presente estudio corresponde al número de hogares extraídos de estos mismos datos. Con el dato de hogares se aplicó una fórmula estadística para sacar el dato de la muestra y establecer el número de

³⁸ DANE. Proyecciones de Población Municipales por área 2005 – 2009. Bogotá, 2005.

cuestionarios a aplicar, incluyendo el % de confiabilidad y el margen de error. Es decir, que para determinar el tamaño de la muestra, se tomó en cuenta la siguiente información: el mercado objetivo, el cual estuvo conformado por hogares bumangueses del área metropolitana, teniendo un nivel de confianza de 95% y un grado de error de 10% en la fórmula de la muestra: " $n = (Z^2pqN) / (Ne^2 + Z^2pq)$ ".³⁹

Nivel de confianza (Z) = 1.95

Grado de error (e) = 0.10

Universo (N) = 266.098

Probabilidad de ocurrencia (P) = 0.5

Probabilidad de no ocurrencia (Q) = 0.5

Aplicando la fórmula utilizada para la muestra tendríamos en valores:

$$n = (1.95^2 * 0.5 * 0.5 * 266.098) / (266.098 * 0.10^2 + 1.95^2 * 0.5 * 0.5)$$

$$n = 379.7 \approx 380$$

Este dato se tomó para realizar las encuestas dirigidas a personas, incluyendo especialmente a las de casa de distintos barrios de la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana, ya que estos son los que cuentan con mayor poder adquisitivo. Mientras que para la encuesta dirigida a restaurantes varían los datos así:

Nivel de confianza (Z) = 1.95

Grado de error (e) = 0.10

Universo (N) = 64

Probabilidad de ocurrencia (P) = 0.5

Probabilidad de no ocurrencia (Q) = 0.5

Lo cual se revierte en los siguientes valores reales:

$$n = (Z^2pqN) / (Ne^2 + Z^2pq)$$

$$n = (1.95^2 * 0.5 * 0.5 * 64) / (64 * 0.10^2 + 1.95^2 * 0.5 * 0.5)$$

$$n = 55$$

7.2 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN PARA ESTUDIO DE MERCADO

El estudio se realizó encuestando directamente a personas jefes de familias o a las de casa para el caso de los hogares, que es la muestra más representativa y la cual permite inferir sobre la población con la información recolectada.

³⁹ NET QUEST. Calculadora de muestras [en línea]. 2013. [Citado 10 oct 2013]. Disponible en Internet: <URL:http://www.netquest.com/panel_netquest/calculadora_muestras.php>

El presente estudio prevé establecer las oportunidades del mercado, buscando aquellos segmentos del mercado que ofrezcan una posibilidad de posicionamiento y crecimiento para la Empresa. Por tanto se propuso la encuesta como instrumento de investigación, de manera que al aplicarla se pueda detectar el mercado potencial en los hogares, para el producto base de la empresa. Por otra parte, teniendo en cuenta que los restaurantes son los mayores consumidores de carne de cabro, con los cuales se podrá posteriormente y a largo plazo proyectar la distribución del producto y expansión de la empresa a nivel regional o nacional, razón por la cual se diseñó una encuesta diferente para ellos.

La encuesta dirigida a la muestra representativa de hogares estuvo conformada por 11 preguntas de selección, relacionadas con la importancia, necesidad y preferencias del producto a nivel de grupos familiares. La otra encuesta dirigida a restaurantes estuvo conformada por 13 preguntas de selección, con el fin de conocer las posibilidades y características de consumo de este tipo de negocios, que son los principales clientes potenciales. Los formatos fueron multicopiados y aplicados para sacar las respectivas conclusiones. (Ver formato de encuestas en Anexo A).

7.2.1 Resultados de las Encuestas. Estos se procesaron para ser representados en tablas y gráficos de torta que expresan en términos de porcentajes las respuestas obtenidas, ya que para esto se tomó la frecuencia ,se multiplicó por 100 que sería el porcentaje total y se dividió por la muestra que equivale a 380 hogares. Este proceso permitió obtener los siguientes datos:

1) Encuesta personal dirigida a los hogares o grupos familiares. DATOS GENERALES:

- Edad: Las personas encuestadas están en edades entre los 25 y 58 años.
- N° de miembros en el núcleo familiar: Los encuestados conforman familias de estratos 3 en adelante, estas familias en algunos casos son extensas, ya que parte de las encuestas se aplicó en barrios populares donde viven varios hijos casados con sus núcleos familiares en una sola casa. Sin embargo, aunque hay entre 3 y 7 personas, el rango por familia está entre 3 y 6 personas aproximadamente.
- Género: La mayoría de encuestadas corresponden al género femenino ya que muchos hombres prefieren que sea la señora o persona, que hace las veces de ama de casa, sea la que conteste este tipo de preguntas.

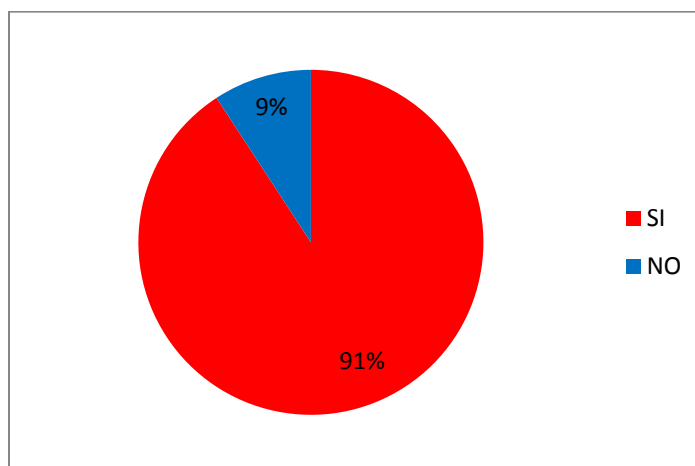
A continuación, se presentan las respuestas tabuladas en las tablas de la 1 a la 22, y representadas gráficamente en los gráficos desde el 1 al 18.

Tabla 7. Consumo de carne de cabro

Nº Pre.	Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
1	¿Consumen en este hogar carne de Cabro?		
	SI _____	345	90.78%
	NO _____	35	9.21%

Fuente: Encuesta Aplicada

Gráfico 3. Consumo de carne de cabro



Fuente: Encuesta Aplicada

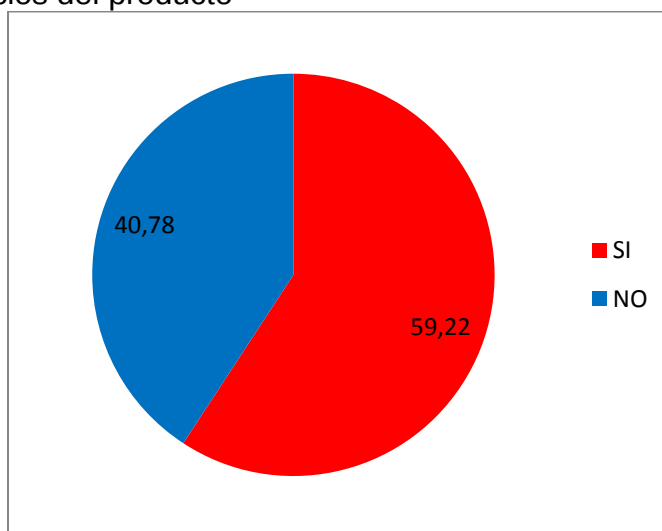
Un porcentaje importante de personas en Bucaramanga consumen carne de cabro teniendo en cuenta que es un plato típico de la región. Por tanto se observa que de los encuestados un 90,78% de la población es consumidora de esta carne.

Tabla 8. Beneficios del producto

Nº Pre.	Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
2	¿Conocen en este hogar los beneficios nutritivos de la carne de cabro?	225	59.22%
	SI _____		
	NO _____	155	40.78%

Fuente: Encuesta Aplicada

Gráfico 4. Beneficios del producto



Fuente: Encuesta Aplicada

En la pregunta donde se menciona que si conoce los beneficios de la carne de cabro un 59,22% de los encuestados responde que sí, esta pregunta permite establecer la necesidad e importancia de la publicidad del producto y sus beneficios con el fin de aumentar el mercado meta y la frecuencia de compra de quienes ya son consumidores. Es decir que para el posicionamiento y venta de carne de cabro, deben darse a conocer a través de diferentes estrategias los beneficios del consumo.

Tabla 9. Frecuencia de consumo

Nº Pre.	Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
3	¿Durante la semana con qué frecuencia consumen carne de Cabro?		
	a) Todos los días	-	-
	b) Día de por medio	12	3.47%
	c) Cada 4 días	26	7.53%
	d) una vez a la semana	307	88.98%

Fuente: Encuesta Aplicada

Gráfico 5. Frecuencia de consumo



Fuente: Encuesta Aplicada

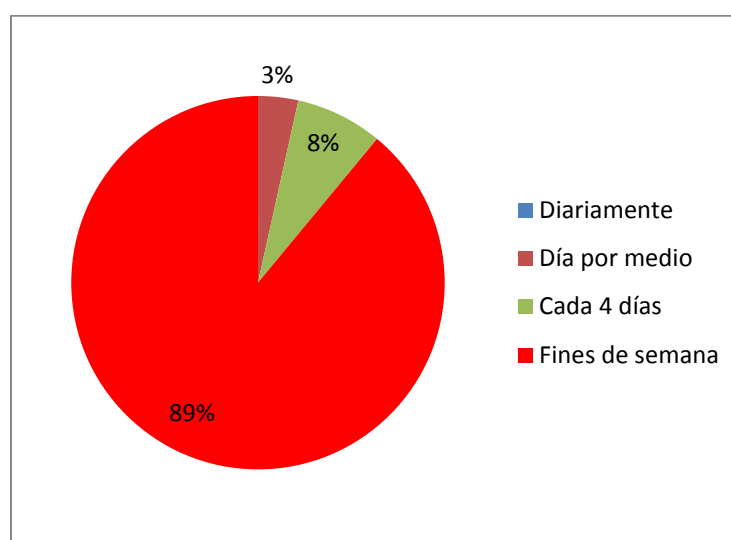
La principal franja de consumo de la carne de cabro es los fines de semana, se puede determinar que es cultura de consumo familiar, además teniendo en cuenta el valor de la carne preparada en los diferentes restaurantes.

Tabla 10. Frecuencia de compra

Nº Pre.	Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
4	¿Durante la semana con qué frecuencia compran carne de Cabro?		
	a) Todos los días	-	-
	b) Día de por medio	12	3.47%
	c) Cada 4 días	26	7.53%
	d) una vez a la Semana.	307	88.98%

Fuente: Encuesta Aplicada

Gráfico 6. Frecuencia de compra



Fuente: Encuesta Aplicada

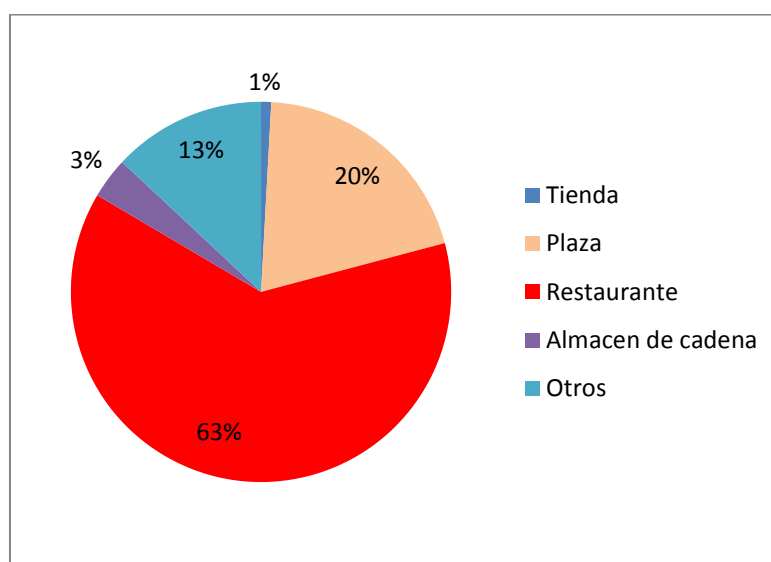
La frecuencia de compra está directamente relacionada con el consumo lo que significa que antes que refrigerada o congelada, las preferencias se inclinan por la carne fresca para su preparación, es decir que no comprarían el producto para almacenarlo, sino que es un producto muy propio de los fines de semana.

Tabla 11. Lugar de compra del producto

Nº Pre.	Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
5	¿Dónde compran la carne de cabro?		
	a) Tienda	3	0.86%
	b) Plaza	69	20.00%
	c) Restaurante	216	62.60%
	d) Almacenes de cadena	12	3.47%
	e) Otro medio, ¿Cuál?	45	13.04%

Fuente: Encuesta Aplicada

Gráfico 7. Lugar de compra del producto



Fuente: Encuesta Aplicada

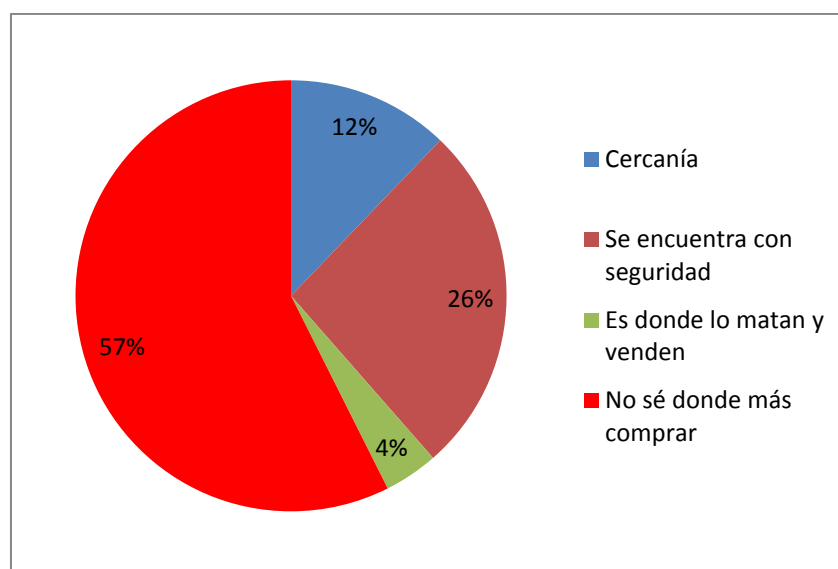
El mercado potencial más grande está centrado en los restaurantes, y por esa misma razón se efectuó la encuesta para aplicarla específicamente en estos lugares y sacar conclusiones más específicas sobre la demanda del producto.

Tabla 12. Razones para seleccionar el lugar de compra del producto

Nº Pre.	Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
6	¿Por qué razón compran en ese lugar?		
	R/: Cercanía	42	12.17%
	Se encuentra con seguridad	91	26.37%
	Es donde lo matan y lo venden	14	4.05%
	No sé dónde más comprar	198	57.39%

Fuente: Encuesta Aplicada

Gráfico 8. Razones para seleccionar el lugar de compra del producto



Fuente: Encuesta Aplicada

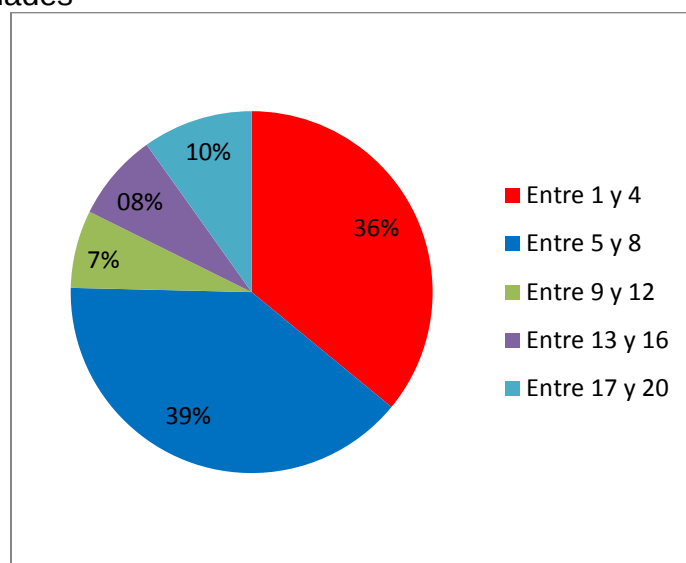
El resultado de esta pregunta principalmente demuestra que en Bucaramanga no existe un sitio reconocido donde los clientes adquieran el producto, por lo tanto esto abre una posibilidad enorme para lograr el posicionamiento de la distribuidora

Tabla 13. Cantidades

Nº Pre.	PREGUNTA	Frecuencia	Porcentaje
7	¿Qué cantidad de carne de Cabro compran? Si no está en el rango especifique cuánto.		
	a) Entre 1 y 4 Libras	124	35.94%
	b) Entre 5 y 8 Libras	136	39.42%
	c) Entre 9 y 12 Libras	24	6.95%
	d) Entre 13 y 16 Libras	27	7.82%
	e) Entre 17 y 20 Libras	34	9.85%
	f)		

Fuente: Encuesta Aplicada

Gráfico 9. Cantidades



Fuente: Encuesta Aplicada

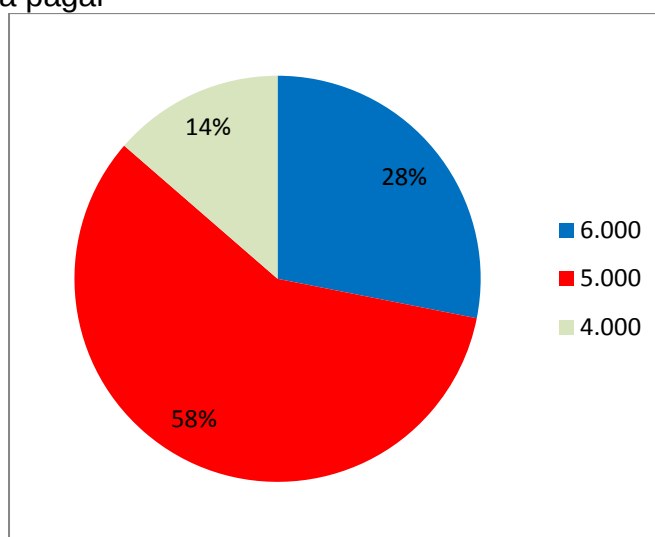
La mayor cantidad oscila están entre (1 y 4 libras) y (5 a 8 libras), y van disminuyendo las cantidades en la medida en que aumentan la oferta del producto.

Tabla 14. Valor a pagar

Nº Pre.	PREGUNTA	Frecuencia	Porcentaje
8	¿Cuánto pagarían o pagan por una (1) libra de carne de cabro?		
	R/: 6.000	97	28.11%
	5.000	201	58.26%
	4.000	47	13.62%

Fuente: Encuesta Aplicada

Gráfico 10. Valor a pagar



Fuente: Encuesta Aplicada

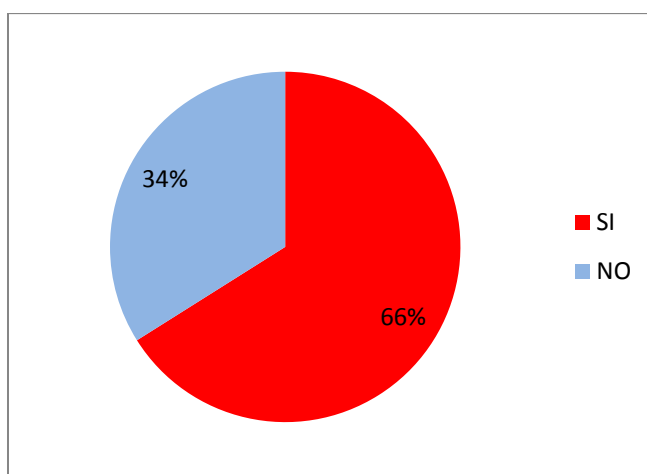
Algunas Personas pagarían hasta \$6.000, pero la mayoría (58.26%) pagarían \$5.000 que es cercano al valor comercial actual, es decir saben el costo o tal vez lo relacionan con el ganado vacuno y consideran que debe tener un precio por debajo de ese producto. Y una minoría solo dicen que pagarían un valor de \$ 4.000, el cual está por debajo del precio actual.

Tabla 15. Preferencias de compra

Nº Pre.	PREGUNTA	Frecuencia	Porcentaje
9	¿Compraría carne de cabro adobada lista para preparar?		
	SI	251	66.05%
	NO	129	33.94%

Fuente: Encuesta Aplicada

Gráfico 11. Preferencias de compra



Fuente: Encuesta Aplicada

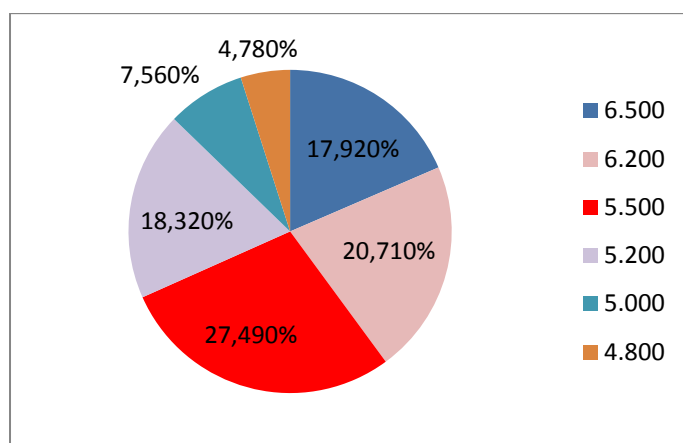
Los encuestados en su mayoría afirman que comprarían la carne adobada. Aunque algunos prefieren hacerlo a su gusto o saber primero que tipo de condimentos serían, pues por razones de preferencia y gustos no todas las personas utilizan los mismos aderezos al condimentar.

Tabla 16. Valor del producto adobado

Nº Pre.	PREGUNTA	Frecuencia	Porcentaje
10	¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por 1 libra carne adobada lista para preparar?		
	R/:6.500	45	17.92%
	6.200	52	20.71%
	5.500	69	27.49%
	5.200	46	18.32%
	5.000	19	7.56%
	4.800	12	4.78%
	4.200	8	3.18%

Fuente: Encuesta Aplicada

Gráfico 12. Valor del producto adobado



Fuente: Encuesta Aplicada

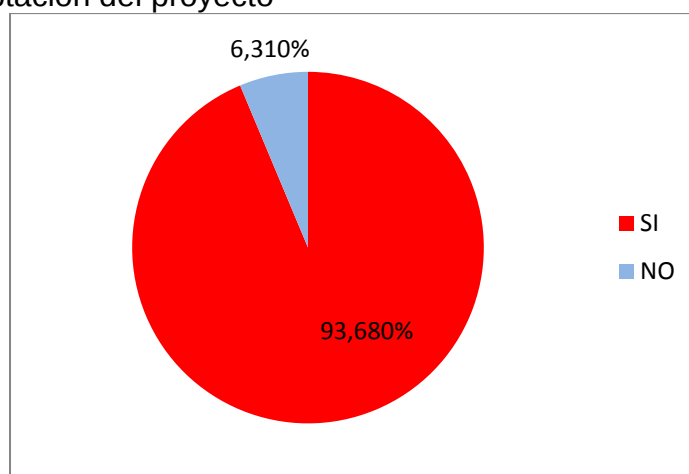
El excedente a pagar por el producto adobado oscila entre \$200 y \$500. En general se considera que debe tener un precio mayor lo que un valor agregado.

Tabla 17. Aceptación del proyecto

Nº Pre.	PREGUNTA	Frecuencia	Porcentaje
11	¿Le gustaría tener en la ciudad un punto de venta especializado en carne de cabro?		
	SI	356	93.68%
	NO	24	6.31%

Fuente: Encuesta Aplicada

Gráfico 13. Aceptación del proyecto



Fuente: Encuesta Aplicada

La propuesta parece interesante para la población del área metropolitana de Bucaramanga y tiene un buen porcentaje de aceptación teniendo en cuenta que mayoría de encuestados respondió afirmativamente. En este sentido el proyecto es viable desde el punto de vista de aceptación del mercado porque tiene acogida, donde a la mayoría de los encuestados le parece positiva para contar con un producto alimenticio que debe ser de calidad para el consumo.

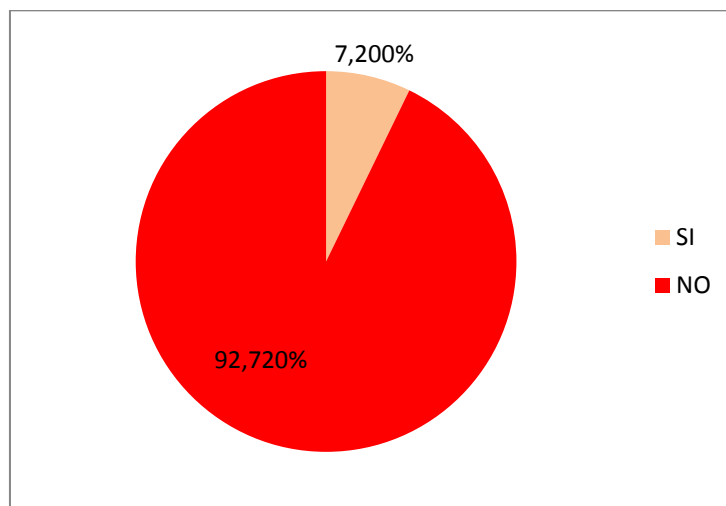
2) Encuesta Dirigida a Restaurantes de Bucaramanga y Su Área Metropolitana

Tabla 18. Compra del insumo del producto

Nº Pre.	PREGUNTA	Frecuencia	Porcentaje
1	¿Compra usted el cabro en pie? si es SI pasar a la pregunta Nº 2, si la respuesta es NO pasar a la pregunta Nº 4		
	SI	4	7.2%
	NO	51	92.72

Fuente: Encuesta Aplicada

Gráfico 14. Compra del insumo del producto



Fuente: Encuesta Aplicada

Un porcentaje mínimo compra el cabro en pie porque sale más barato, en el otra caso prefieren evitar las complicaciones del sacrificio, por lo cual un 92,72% prefiere comprarlo ya sacrificado, además teniendo en cuenta los procesos de higiene utilizados.

Tabla 19. Lugar del beneficio

Nº Pre.	PREGUNTA	Frecuencia	Porcentaje
2	¿Realiza el beneficio dentro de sus instalaciones? Si la respuesta es SI pasar a la pregunta 10, si la respuesta es NO pasar la siguiente pregunta.	2	50%
	SI	2	50%
	NO		

Fuente: Encuesta Aplicada

La minoría que compra el cabro en pie lo hace porque tienen ya una persona encargada de hacer el sacrificio, pues consideran que economizan costos comprando en la feria del cabro que se lleva a cabo los martes al norte de la ciudad. De esas personas 2 realizan el beneficio en sus instalaciones y dos compran el animal y lo entregan a la persona que les realiza el sacrificio. Esto significa que un porcentaje mínimo prefiere la compra del animal en pie y que por el contrario un alto porcentaje prefiere comprar la carne despresada y lista para adobar y preparar.

Tabla 20. Costo del beneficio

Nº Pre.	PREGUNTA	Frecuencia	Porcentaje
3	¿En dónde y cuánto paga por el beneficio? Fin de la encuesta.		
	R/: 20.000	2	50%
	10.000	2	50%

Fuente: Encuesta Aplicada

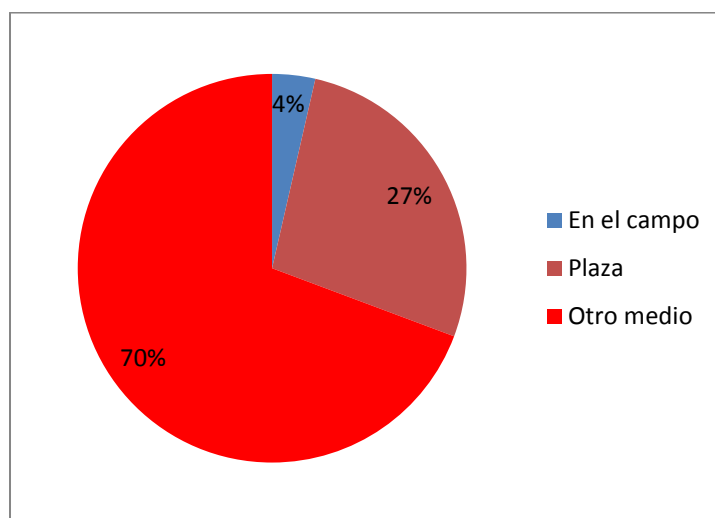
Quienes entregan los animales para el beneficio en el Barrio la feria pagan \$20.000 y quienes sacrifican en sus instalaciones pagan \$ 10.000 para que le realicen el beneficio.

Tabla 21. Lugar de compra

Nº Pre.	PREGUNTA	Frecuencia	Porcentaje
4	¿Dónde compra usted la carne de cabro?		
	a) En el campo	2	3,6%
	b) Plaza	15	27,27%
	c) Venta informal	-	-
	d) Almacenes de cadena	-	-
	e) Otro medio, ¿Cuál?	38	69.69%

Fuente: Encuesta Aplicada

Gráfico 15. Lugar de Compra



Fuente: Encuesta Aplicada

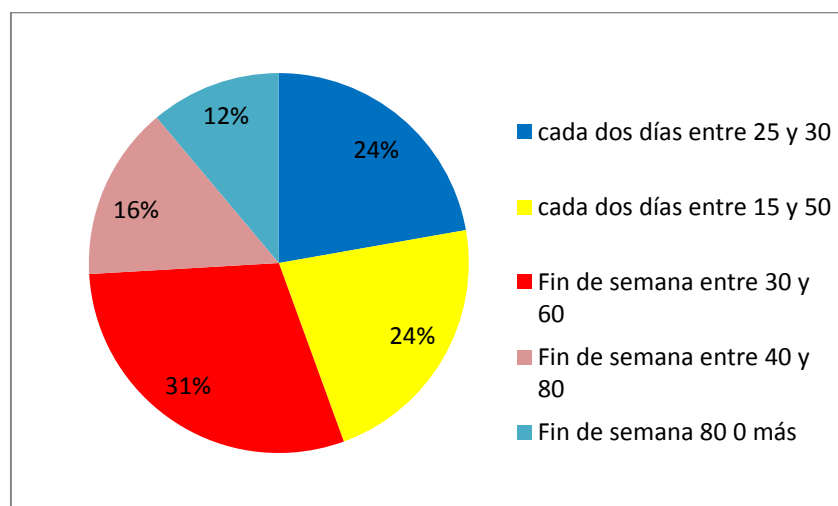
Un porcentaje poco significativo prefiere comprar en las fincas productoras, porque es menos costoso, pero los gastos de transporte incrementan el valor, las plazas de mercado son otro fuerte oferente del producto, esto abre una gran posibilidad para la creación de una comercializadora.

Tabla 22. Frecuencia y cantidad

Nº Pre.	PREGUNTA	Frecuencia	Porcentaje
		a	e
5	¿Con que frecuencia compra carne de cabro y en qué cantidades?		
	Cada 2 días 25 o 30 libras	9	17.64%
	Cada 2 días entre 15 y 50 libras	12	23.52%
	Cada fin de semana entre 30 y 60 libras	16	31.37%
	Cada fin de semana entre 40 y 80 libras	8	15.68%
	Cada fin de semana 80 o más libras	6	11.76%

Fuente: Encuesta Aplicada

Gráfico 16. Frecuencia y cantidad



Fuente: Encuesta Aplicada

Las cantidades varían y oscilan entre 25 y 80 libras con frecuencia semanal y quincenal. Para tener un dato más cercano se hicieron otras preguntas informales donde se pudo establecer que quienes compran cada dos días, es porque tienen pedidos especiales, celebraciones, festejos o comidas especiales donde este es el plato preferido, sobre todo cuando hay convenciones, seminarios y personas que vienen de otros lugares y desean un plato muy típico.

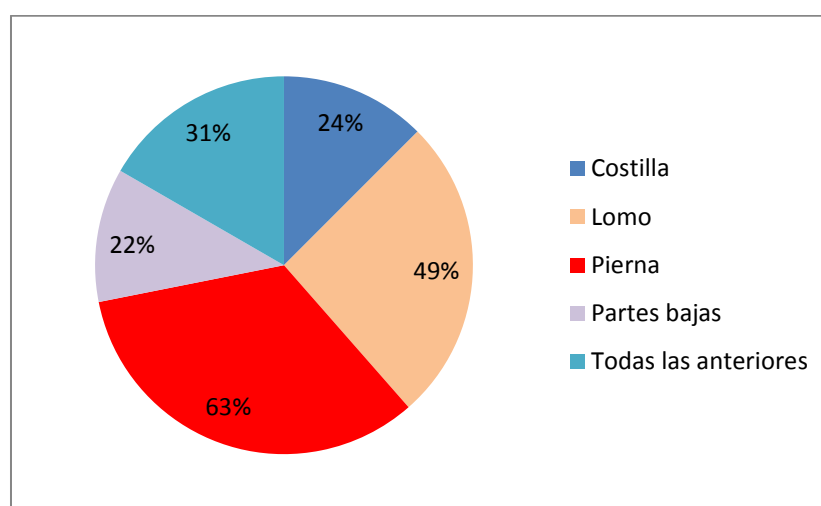
Las cantidades adquiridas por los restaurantes son un referente importante para analizar la demanda del producto, mostrando una gran posibilidad de acceder a este mercado teniendo en cuenta los factores diferenciadores del producto que ofrece la comercializadora.

Tabla 23. Preferencias de compra

Nº Pre.	PREGUNTA	Frecuencia	Porcentaje
6	¿Qué presas compra?		
	a) Costilla	12	23,52%
	b) Cogote	25	49,01%
	c) Pierna	32	62,74%
	d) Partes bajas	11	21,56%
	e) Todas las anteriores	16	31,37%

Fuente: Encuesta Aplicada

Gráfico 17. Preferencias de compra



Fuente: Encuesta Aplicada

Los encuestados inclinan su consumo por el lomo y la pierna en razón del hueso, sin embargo, hay quienes prefieren diferentes formas o que compren todas las partes ya que las costillas las preparan asadas o para platos especiales.

En varios restaurantes incluso preguntaron que si no se contemplaban los embutidos, ya que otras formas de consumo que les gustaría sería en lonjas, mortadelas, chorizos, picadas y recortes lo cual puede hacerse desde la misma empresa a futuro cuando se posicione el producto y se consoliden las finanzas.

Quienes tienen chef encargados de preparar platos especiales conocen generalmente los valores agregados de este tipo de carne y hablaron de manera informal sobre el tema.

No todos los encuestados conocen los valores exactos quizá en razón de las partes que compran, algunos calcularon y otros se remitieron a colocar los valores que conocen. Sin embargo, se puede determinar que aproximadamente las costillas se compran a menor valor cuando las cantidades son altas, las costillas y las partes bajas entre \$4.000 y \$6.000 el kilo.

Tabla 24. Precios

Nº Pre.	PREGUNTA	Frecuencia	Porcentaje
7	¿Precio promedio por libra de carne de cabro según presas?		
	Costilla: _____	11	
	Lomo: _____	12	
	Pierna: _____	26	
	Partes bajas: _____	12	

Fuente: Encuesta Aplicada

No todos los encuestados conocen los valores exactos quizá en razón de las partes que compran, algunos calcularon y otros se remitieron a colocar los valores que conocen. Sin embargo, se puede determinar que aproximadamente las costillas se compran a menor valor cuando las cantidades son altas, las costillas y las partes bajas entre 4.000 y 6.000 el kilo.

El lomo entre 3.000 a 3.500 pesos el kilo cuando se compra un promedio mayor a 20 kilos, las piernas a 8.000 y 9.000 o 10.000 el kilo si es deshuesada, que es la forma como la piden algunos restaurantes. Esto cuando es en los puntos mencionados (curva de la virgen, feria, Piedecuesta).

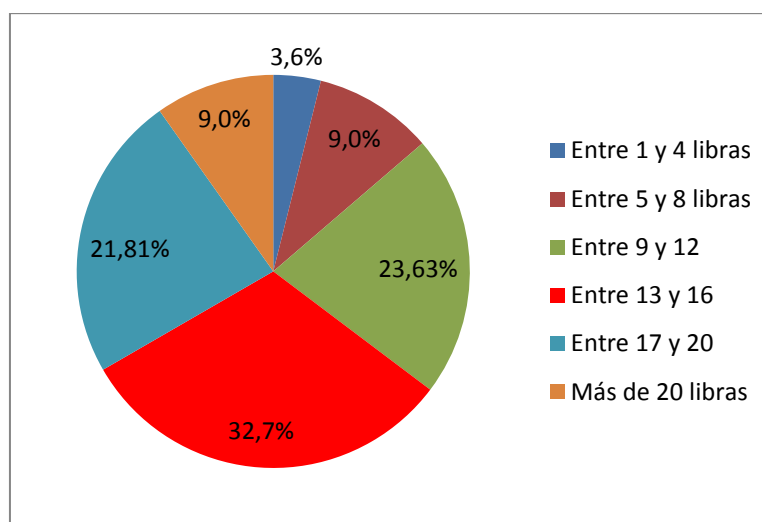
En las plazas de mercado se incrementan los valores por los costos de transporte y en este caso ellos compran otros productos y manejan otros precios: Piel: 3.000 x kilo, Pierna y brazo: 5.500 x libra, Costilla y cogota: 5.000 y 5.500 x libra, pepitoria con sangre: 3.500 x libra, pepitoria sin sangre: 4.000 x libra.

Tabla 25. Cantidades de productos

Nº Pre.	Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
9	¿Qué cantidad de pepitoria compra? Si no está en el rango especifique cuánto.		
	a) Entre 1 y 4 Libras	2	3.6%
	b) Entre 5 y 8 Libras	5	9.0%
	c) Entre 9 y 12 Libras	13	23.63%
	d) Entre 13 y 16 Libras	18	32,7%
	e) Entre 17 y 20 Libras	12	21,81%
	f) Más de 20 libras	5	9.0%

Fuente: Encuesta Aplicada

Gráfico 18. Cantidades de productos



Fuente: Encuesta Aplicada

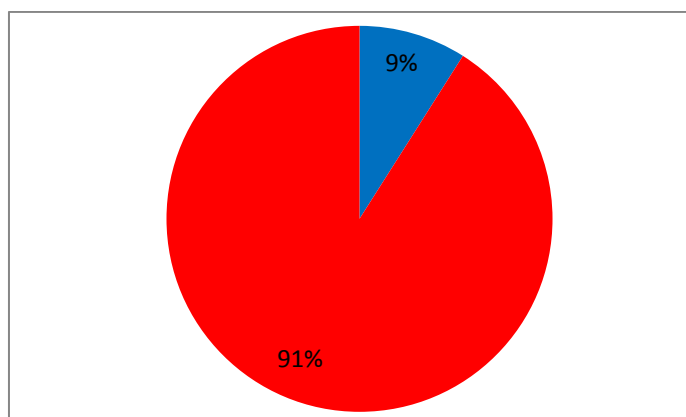
Las cantidades varían de acuerdo al tipo de restaurante y se mantienen los valores en porcentajes de la pepitoria en relación con las presas de carne, porque el consumo de carne es alto, incluyendo la pepitoria como acompañamiento predilecto.

Tabla 26. Compra de carne adobada

Nº Pre.	Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
10	¿Compraría carne de cabro adobada lista para preparar?		
	SI	5	9.0%
	NO	50	91.0%

Fuente: Encuesta Aplicada

Gráfico 19. Compra de carne adobada



Fuente: Encuesta Aplicada

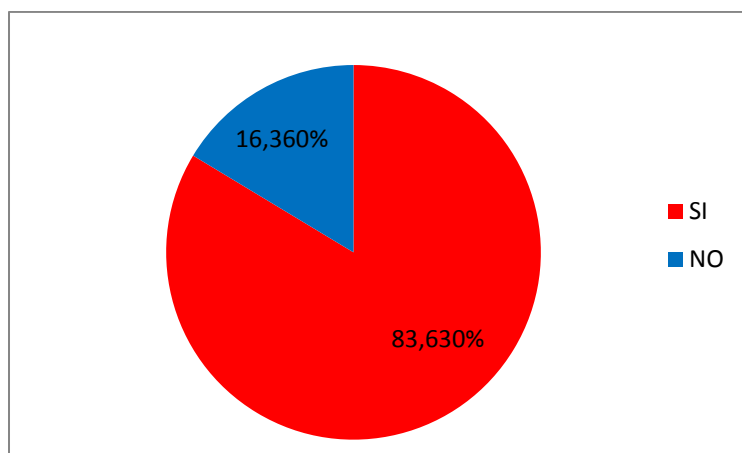
La mayoría de restaurantes compran la carne de cabro sin adobar porque tienen por costumbre hacer este proceso ellos mismos, sin embargo nunca han probado carne adobada que podría hacerles el proceso más expedito y brindarles otras opciones de preparación.

Tabla 27. Aceptación del proyecto

Nº Pre.	Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
11	¿Le gustaría tener en la ciudad un centro especializado en el beneficio de cabros?		
	SI	46	83.63%
	NO	9	16.36%

Fuente: Encuesta Aplicada

Gráfico 20. Aceptación del proyecto



Fuente: Encuesta Aplicada

El proyecto tendría gran aceptación principalmente para los restaurantes que tendrían en un punto de venta los diferentes productos del cabro que requieren para sus actividades diarias.

Tabla 28. Criterios al comprar el producto

Nº Pre.	PREGUNTA	Orden de importancia
8	Ordene los criterios de importancia a la hora de comprar la carne de cabro del 1 al 6, siendo 6 mayor importancia y 1 menor importancia.	3
	___ Accesibilidad	5
	___ Calidad	6
	___ Precio	1
	___ Presentación del producto	4
	___ Inocuidad	2
	___ Atención	

Fuente: Encuesta Aplicada

Para la tabulación de esta pregunta se realizó la sumatoria de cada uno de los puntos de cada aspecto, para poder hallar el total de estos y así dividirlos en el número total de encuestas, con el fin de encontrar el promedio de puntos que corresponde a cada uno de los aspecto que influyen a la hora de comprar carne de cabro.

En este orden de ideas, se puede observar que los criterios que le dan mayor importancia a la hora de la compra de este tipo de carne es el de precio y calidad e inocuidad. En esta parte de la encuesta se puede observar también que los aspectos que menor importancia tienen para los restaurantes son los de atención y presentación del productos, debido que para ellos, estos aspectos no influyen en la venta de este tipo de plato típico.

7.2.2 Tamaño del mercado. Para el sector del consumidor final se toman en cuenta los datos obtenidos en la encuesta, se puede analizar que existe un gran mercado en el cual se pueda desempeñar la empresa, este tamaño del mercado es quizás influenciado por la tradición que tiene este tipo de carne en nuestro departamento, para el mercado de consumidor final se pudo observar que el 91% de la población consume carne de cabro, lo cual corresponde a 242.149 familias que consumen carne de cabro, de las cuales el 88% compra este tipo de carne una vez a la semana, lo cual son cerca de 213.091 familias del total de estas familias se infiere que cerca del 36,4% compra la carne caprina en plazas de mercado, centros de cadena y en otros lugares, lo cual significa que el producto de carne de cabro del centro de sacrificio caprino se enfocaría a este mercado, lo cual son cerca de 77.565 familias que compran carne de cabro a la semana, si a este le sumamos que el 75,36% de los encuestados consume en promedio 4,5 libras de carne a la semana, se daría que 58.452 familias compran en promedio

4,5 libras a la semana, lo cual sería el mercado potencial de la empresa, pero el porcentaje de participación que empresa esperar obtener corresponde a un 6,5% inicialmente.

Para el sector de restaurantes y teniendo en cuenta que existen 64 restaurantes legales que se dedican a la venta de comida típica en Bucaramanga, se obtuvo que cerca del 93% de los restaurantes compran el cabro ya sacrificado, esto corresponde que aproximadamente 59 restaurantes no comprarían en cabro en pie (vivo) es decir este sería el mercado en el cual la empresa ofertaría la carne de cabro.

7.2.3 Pronóstico de ventas. Los productos de la empresa procesadora y comercializadora de carne de cabro, como se ha mencionado anteriormente, tendrán dos canales de distribución fundamentalmente: los restaurantes y el consumidor final.

El tamaño del mercado en el sector del consumidor final es de aproximadamente 58.452 familias las cuales consumen en promedio 4.5 libras de carne de cabro a la semana, es decir, la cantidad de carne de cabro que este sector consumiría sería de aproximadamente 263.034 libras semanales. La empresa inicialmente pretende abarcar un 6,5% del mercado, es decir, corresponde a 17.160 libras de carne de cabro a la semana, de esta cantidad el 20% de estos serán productos adobados. Las cantidades de libra de cada parte que se va a vender se encuentran detalladas en tablas 29, 30, 31 y 32:

Tabla 29. Pronóstico de ventas de productos sin adobar

MES	PIERNA	COSTILLA	COGOTE	PEPITORIA	TOTAL MES
ENERO	\$ 95.600.000,00	\$ 83.358.000,00	\$ 54.444.500,00	\$ 15.960.000,00	\$ 249.362.500,00
FEBRERO	\$ 98.360.000,00	\$ 87.010.000,00	\$ 56.408.000,00	\$ 16.756.000,00	\$ 258.534.000,00
MARZO	\$ 104.895.000,00	\$ 92.361.500,00	\$ 60.439.500,00	\$ 19.304.000,00	\$ 277.000.000,00
ABRIL	\$ 67.600.000,00	\$ 49.285.500,00	\$ 36.256.000,00	\$ 8.716.000,00	\$ 161.857.500,00
MAYO	\$ 108.705.000,00	\$ 101.865.500,00	\$ 75.333.500,00	\$ 25.180.000,00	\$ 311.084.000,00
JUNIO	\$ 99.485.000,00	\$ 92.009.500,00	\$ 70.532.000,00	\$ 22.768.000,00	\$ 284.794.500,00
JULIO	\$ 102.895.000,00	\$ 84.139.000,00	\$ 66.880.000,00	\$ 19.336.000,00	\$ 273.250.000,00
AGOSTO	\$ 105.445.000,00	\$ 94.468.000,00	\$ 75.658.000,00	\$ 24.104.000,00	\$ 299.675.000,00
SEPTIEMBRE	\$ 98.825.000,00	\$ 86.069.500,00	\$ 68.695.000,00	\$ 23.532.000,00	\$ 277.121.500,00
OCTUBRE	\$ 93.380.000,00	\$ 75.223.500,00	\$ 65.939.500,00	\$ 11.376.000,00	\$ 245.919.000,00
NOVIEMBRE	\$ 137.740.000,00	\$ 131.697.500,00	\$ 98.637.000,00	\$ 29.304.000,00	\$ 397.378.500,00
DICIEMBRE	\$ 154.270.000,00	\$ 137.648.500,00	\$ 107.129.000,00	\$ 37.104.000,00	\$ 436.151.500,00
TOTAL AÑO	\$ 1.267.200.000,00	\$ 1.115.136.000,00	\$ 836.352.000,00	\$ 253.440.000,00	\$ 3.472.128.000,00

Fuente: elaboración propia

Tabla 30. Pronóstico de ventas productos adobados

MES	PIERNA	COSTILLA	COGOTE	TOTAL MES
ENERO	\$ 21.890.000,00	\$ 21.720.000,00	\$ 11.910.000,00	\$ 55.520.000,00
FEBRERO	\$ 24.535.500,00	\$ 23.922.000,00	\$ 12.588.000,00	\$ 61.045.500,00
MARZO	\$ 27.159.000,00	\$ 25.056.000,00	\$ 11.382.000,00	\$ 63.597.000,00
ABRIL	\$ 14.795.000,00	\$ 8.298.000,00	\$ 7.788.000,00	\$ 30.881.000,00
MAYO	\$ 33.957.000,00	\$ 29.892.000,00	\$ 17.214.000,00	\$ 81.063.000,00
JUNIO	\$ 20.729.500,00	\$ 25.158.000,00	\$ 20.310.000,00	\$ 66.197.500,00
JULIO	\$ 22.698.500,00	\$ 22.704.000,00	\$ 15.750.000,00	\$ 61.152.500,00
AGOSTO	\$ 28.765.000,00	\$ 14.682.000,00	\$ 13.260.000,00	\$ 56.707.000,00
SEPTIEMBRE	\$ 26.405.500,00	\$ 19.020.000,00	\$ 16.614.000,00	\$ 62.039.500,00
OCTUBRE	\$ 26.801.500,00	\$ 17.910.000,00	\$ 17.580.000,00	\$ 62.291.500,00
NOVIEMBRE	\$ 46.854.500,00	\$ 45.672.000,00	\$ 39.072.000,00	\$ 131.598.500,00
DICIEMBRE	\$ 53.889.000,00	\$ 50.094.000,00	\$ 44.628.000,00	\$ 148.611.000,00
TOTAL AÑO	\$ 348.480.000,00	\$ 304.128.000,00	\$ 228.096.000,00	\$ 880.704.000,00

Fuente: elaboración propia

La empresa pronostica unas ventas de 17.160 LIBRAS semanales, provenientes de la venta de productos con y sin adobo para el consumidor final.

Con respecto a las ventas de productos a restaurantes se tendrá una capacidad de vender 18.018 libras de carne para este sector. Las cantidades de libra de cada presa que se va a vender, su respectivo precio y las ventas que esperan obtener se presentan en Venta productos restaurantes. El siguiente cuadro.

Tabla 31. Pronóstico de ventas a restaurantes

MES	PIERNA	COSTILLA	COGOTE	PEPITORIA	TOTAL MES
ENERO	\$ 62.050.000,00	\$ 54.360.000,00	\$ 35.697.000,00	\$ 9.975.000,00	\$ 162.082.000,00
FEBRERO	\$ 61.930.000,00	\$ 59.616.000,00	\$ 39.768.000,00	\$ 10.472.500,00	\$ 171.786.500,00
MARZO	\$ 71.697.500,00	\$ 64.137.000,00	\$ 47.967.000,00	\$ 12.065.000,00	\$ 195.866.500,00
ABRIL	\$ 46.450.000,00	\$ 40.560.000,00	\$ 31.776.000,00	\$ 5.447.500,00	\$ 124.233.500,00
MAYO	\$ 66.852.500,00	\$ 65.223.000,00	\$ 44.091.000,00	\$ 15.737.500,00	\$ 191.904.000,00
JUNIO	\$ 62.242.500,00	\$ 59.691.000,00	\$ 41.472.000,00	\$ 14.230.000,00	\$ 177.635.500,00
JULIO	\$ 64.947.500,00	\$ 64.737.000,00	\$ 39.480.000,00	\$ 12.085.000,00	\$ 181.249.500,00
AGOSTO	\$ 65.472.500,00	\$ 64.167.000,00	\$ 53.268.000,00	\$ 15.065.000,00	\$ 197.972.500,00
SEPTIEMBRE	\$ 54.912.500,00	\$ 59.295.000,00	\$ 40.530.000,00	\$ 14.707.500,00	\$ 169.445.000,00
OCTUBRE	\$ 49.440.000,00	\$ 53.028.000,00	\$ 35.967.000,00	\$ 7.110.000,00	\$ 145.545.000,00
NOVIEMBRE	\$ 88.870.000,00	\$ 82.644.000,00	\$ 77.790.000,00	\$ 18.315.000,00	\$ 267.619.000,00
DICIEMBRE	\$ 97.135.000,00	\$ 92.862.000,00	\$ 82.434.000,00	\$ 23.190.000,00	\$ 295.621.000,00
TOTAL AÑO	\$ 792.000.000,00	\$ 760.320.000,00	\$ 570.240.000,00	\$ 158.400.000,00	\$ 2.280.960.000,00

Fuente: Elaboración Propia

La empresa prevé unas ventas de 17.160 Libras de carne semanales con respecto a la venta de carne de cabro a restaurantes de la ciudad de Bucaramanga.

En cuanto a la venta de los subproductos de la cadena productiva, se tiene en cuenta que las pezuñas y las cabezas pesan aproximadamente 5 kilos, según información dada por el señor Pedro Salazar, docente de la universidad cooperativa de Colombia. Por tanto las ventas obtenidas por la comercialización de los subproductos se muestran en el siguiente cuadro.

Tabla 32. Ventas subproductos

MES	CABEZA Y PATAS	CUERO	TOTAL MES
ENERO	\$ 1.437.450,00	\$ 12.540.000,00	\$ 13.977.450,00
FEBRERO	\$ 1.457.900,00	\$ 14.940.000,00	\$ 16.397.900,00
MARZO	\$ 1.548.050,00	\$ 16.155.000,00	\$ 17.703.050,00
ABRIL	\$ 1.144.650,00	\$ 5.940.000,00	\$ 7.084.650,00
MAYO	\$ 1.627.000,00	\$ 18.456.000,00	\$ 20.083.000,00
JUNIO	\$ 1.605.500,00	\$ 15.960.000,00	\$ 17.565.500,00
JULIO	\$ 1.622.100,00	\$ 15.594.000,00	\$ 17.216.100,00
AGOSTO	\$ 1.646.850,00	\$ 11.667.000,00	\$ 13.313.850,00
SEPTIEMBRE	\$ 1.447.450,00	\$ 9.519.000,00	\$ 10.966.450,00
OCTUBRE	\$ 1.489.900,00	\$ 12.267.000,00	\$ 13.756.900,00
NOVIEMBRE	\$ 1.941.450,00	\$ 26.175.000,00	\$ 28.116.450,00
DICIEMBRE	\$ 2.039.700,00	\$ 30.867.000,00	\$ 32.906.700,00
TOTAL AÑO	\$ 19.008.000,00	\$ 190.080.000,00	\$ 209.088.000,00

Fuente: Elaboración Propia

La empresa pronostica unas ventas de 9.240 libras de cuero, cabezas, pezuñas y huesos semanales.

7.3 PLAN DE MARKETING

7.3.1 Estudio del Mercado. Debido a la explosión demográfica mundial urbana presentada en el transcurso de los últimos 30 años, y la urbanización de la población procedente de las zonas rurales, se presentó un cambio en los hábitos alimenticios entre las personas hacia el consumo, principalmente, de carne proveniente de aves de corral, cerdos y otras carnes de bajo precio (debido a la intensificación de la producción), presentando en muchas ocasiones una mejor imagen que la carne de cabro.

En Colombia se ha convertido es una carne muy apetecida que ha aumentado años tras año el consumo per cápita de la misma. El consumo se da de forma local principalmente y la mayoría de esta se vende en mercados regionales.

Esta evolución no ha modificado completamente la organización del sector cárnico caprino, y en muchos países desarrollados y en desarrollo, las cabras y sus crías son comercializadas por compradores itinerantes y vendidos a través de muchos canales informales de los mercados urbanos.

En el caso de la cadena caprina en el país el proceso comienza con la cría de reproductores y vientres de reemplazo que son los encargados de mantener la genética de los animales criados en el país, estos animales producen el pie de cría que abastecen apriscos y rebaños de ovejas de los diferentes productores, estos animales son los destinados para la ceba y posterior sacrificio en el frigorífico. Del proceso de faenado de los animales se obtienen las canales que son comercializadas completas, por medias canales, y por cuartos de canal. Además se obtiene del beneficio subproductos como las vísceras, pieles, cabeza y patas y contenido ruminal, que pasan a procesos industriales para la elaboración de artesanías.

La carne y los subproductos pasan a otro eslabón importante de la cadena que es el comercializador que se encarga de la distribución de los diferentes productos provenientes de este proceso para llegar por último al consumidor final, el sacrificio se da principalmente en un alto porcentaje se da en forma artesanal teniendo en cuenta que el frigorífico que abastecía la región ubicado en San Gil, está a punto de cerrarse, esto no permite que la venta y comercialización se dé en las condiciones necesarias para garantizar el producto.

La forma de abordar esta problemática, requiere de una intervención directa que estimule la formalización de los procesos, buscando escenarios de transición que no sean excluyentes con los mismos productores, acopiadores y comercializadores, evitando que se aumente el sacrificio y venta clandestina de carne, sin olvidar los parámetros de inocuidad, y donde el seguimiento o trazabilidad del producto pasa de ser un requisito 73 Agenda Prospectiva de Investigación y Desarrollo Tecnológico para la Cadena Productiva Cárnica Ovino-

Caprina en Colombia de exportación o acceso a mercados, a ser una herramienta de protección a la población rural del país.

Es importante lograr una sincronización de los diferentes actores de la cadena para poder satisfacer las demandas del producto en los diferentes mercados, y en similar medida, incorporar las exigencias de inocuidad, trazabilidad, rastreabilidad y certificación de procesos y productos del mercado internacional a las condiciones mínimas para el mercado nacional urbano y rural, cerrando las brechas de equidad en acceso y calidad de la carne ovina y caprina entre consumidores, facilitando el desarrollo mismo de la cadena hacia la incorporación de políticas de seguridad alimentaria y desarrollo económico.

La cabra es uno de los animales domésticos de más amplia distribución geográfica, debido a su extraordinaria capacidad de adaptación a diferentes condiciones de clima, vegetación y manejo. Así la explotación caprina puede estar dirigida a la producción de leche y carne, sólo carne o leche.

La población de cabras esta en gran parte en manos de pequeños productores, cumpliendo una importante función económica en las comunidades agrícolas y otras zonas de concentración de pobreza.

A diferencia de los diversos sistemas de producción animal, como son el bovino, porcino, y avícola, entre otros, el sistema de producción caprino no ha logrado obtener un adecuado desarrollo, en gran parte, a un inapropiado manejo de la carga animal y al bajo manejo del recurso forrajero, en muchos casos generando un ecosistema degradado.

En la actualidad, esta situación está tomando otro sentido, ya que es posible orientar la producción caprina artesanal hacia una producción más comercial, cumpliendo con las exigencias del mercado y así obtener un mayor beneficio económico, este tipo de carne es apetecida en Santander ya que se ha considerado un plato típico y los resultados de la encuesta lo demuestran al indicar que el 91% de la muestra objeto de investigación, respondieron de forma afirmativa a esta pregunta, la frecuencia de consume es también un indicador de la viabilidad del proyecto, por ende la posibilidad de crear un punto de venta que incluya toda la cadena productiva tiene grandes posibilidades de tener una demanda importante teniendo en cuenta los resultados de la investigación realizada.

7.3.2 Clasificación y Características. Según un estudio de la Universidad Nacional se logró determinar los tipos de consumidores de carne de cabro (González, Grajales & Manrique, s.f.), de lo cual se puede deducir que en Bucaramanga y su área metropolitana existe la suficiente demanda para la compra de carne de cabro, lo cual es suficiente razón para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de esta, teniendo en cuenta las

propiedades nutricionales, se describen a continuación las principales características de los consumidores:

- Padres de familia con hijos mayores de 1 año y menores de 7 años.
- Personas con un nivel cultural medio.
- Personas que dan a sus familias productos nutritivos pero que además tengan un buen sabor.
- Personas ingresos familiares superiores a los \$650.000.
- Personas provenientes de distintas regiones del país o con ascendentes en pueblos diferentes a las capitales del departamento.
- Usuarios de servicios médicos naturistas, homeópatas, nutricionistas.
- Personas con problemas de intolerancia a la lactosa, deficiencia de calcio, complicaciones gastrointestinales.
- Estrato socioeconómico medio-bajo en adelante.

Factores que influyen en el proceso de decisión de compra para la adquisición de la carne de cabro como lo son la nutrición, la fácil adquisición, el respaldo sanitario, la presentación y el precio, elementos que va a tener en cuenta la empresa para lograr una relación duradera con los clientes, que genere confianza y fidelización de los mismos.

7.3.3 Análisis de la Competencia

Tabla 33. Análisis de la competencia

NOMBRE COMPETIDORES	UBICACIÓN	PRODUCTOS QUE OFRECE	SEGMENTOS QUE ATIENDE
Frigorífico Vijagual	Bucaramanga y su área metropolitana	Sacrificio	Grandes comercializadores
Mataderos clandestinos		Sacrificio	Pequeños comercializadores (famas – restaurantes)
Supermercados		Producto para el consumo	Consumidor final, restaurantes
Famas		Producto para el consumo	Consumidor final, restaurantes
Restaurantes		Producto listo para el consumo	Consumidor final

Fuente: Autores del Proyecto

7.3.4 Políticas de Precios. Para una empresa que recién ingresa al mercado en la producción y comercialización de un producto, puede utilizar diferentes estrategias para la fijación de los precios en este caso se va a utilizar **estrategia de penetración**, que es recomendada para las empresas buscan la manera de introducir un producto nuevo en un mercado que ignora las características de la nueva oferta. Así, concentran los esfuerzos en reducir los precios lo más posible, a fin de evitar que se constituyan en frenos para la compra. Esta idea de vender al precio más bajo está condicionada por la competencia y por lo que el consumidor considera sobre ese producto. En cualquiera de los casos, esta estrategia pretende estar por debajo del precio de la competencia y por debajo de la percepción del cliente. Si además se dan unas condiciones de mucha elasticidad precio-demanda, esto es, alta sensibilidad de la demanda frente a las variaciones del precio, las actuaciones sobre éste para favorecer la implantación del producto en el mercado, cobra particular relevancia.

El estudio de mercados indica el valor de los precios de la carne para el cliente final está dispuesto a pagar en promedio de \$5.500 por carne lista para preparar, lo que es un precio que se ajusta bien a los costos de producción y comercialización por lo tanto el nivel de rentabilidad se ve evidenciado en ganancia neta del 30%, lo que indica un nivel apropiado para la iniciación de una unidad de negocio, además la preferencia de los clientes a comprar la carne lista para preparar y no en pie, identifica una buena oportunidad de negocio.

La encuesta realizada en el proyecto se dividió en dos ejes para identificar cuanto pagaban actualmente los restaurantes y los clientes particulares.

Con base en el estudio de mercado dirigida a los restaurantes, en la realización de la encuesta a los mismos, en la pregunta 7 donde se pregunta: ¿Cuánto paga promedio por libra de carne según sus presas? , se registraron precios que varían, debido a que ellos compran la carne de cabro según precios por libra, pero en el momento de realizar las encuestas manifestaron que los precios varían de un sitio a otro, siendo las costillas y el cogote las partes del animal que más valor tienen, y el valor de las otras partes del animal pueden variar entre \$500 y \$1000 pesos por libra. Tomando en cuenta los resultados de esta pregunta y los sondeos realizados a personas que venden carne de cabro en puestos de la plaza de mercado los precios de los productos a los cuales se venderán los productos son los siguientes:

Libra de costillas y cogote: \$3000.

Libra de piernas: \$2500.

Libra de pepitoria: \$2500

Con respecto a los subproductos del proceso, las cabezas y patas del cabro se venderán a porcicultores por un valor de \$50 la libra de estas partes y la piel del

animal se venderán a comerciantes de pieles que venden estos productos a las curtiembres de Cundinamarca por un valor de \$3000 la unidad de piel.

El estudio también fue dirigido a clientes particulares, los precios que ellos estarían dispuestos a pagar incrementan con relación a los restaurantes debido al volumen de compra principalmente. Los precios que la empresa manejará para estos tipos de clientes son los siguientes:

Libra de pepitoria: \$4000.

Libra de piernas: \$5000.

Libra de costilla y cogotes: \$5500.

En cuanto a la carne de cabro adobada el valor aumentaría 500 pesos la libra de cada una de las partes, en este orden de ideas el precio de libra adobada según sus partes quedarían de la siguiente manera:

Libra de piernas: \$5500.

Libra de costilla y cogotes: 6000

Los precios fijados son resultado del estudio de mercado realizado, y con método de fijación de precio en base a la demanda teniendo en cuenta la relación entre el precio y la cantidad que los consumidores están dispuestos a comprar, buscando inicialmente un punto de equilibrio y así evitar tener pérdidas y acumulación de inventarios.

7.4 ESTRUCTURA COMERCIAL

7.4.1 Planificación del Marketing

1) Planificación de la organización a corto y largo

♦ Corto plazo: La empresa iniciará sus actividades contando con el trabajo de las personas necesarias relacionadas en el mapa jerárquico adjunto en el trabajo que requiere para apoyar y desarrollar las diferentes labores, por ende la inversión inicial va a ser importante porque se requiere capital para empezar a funcionar la planta de sacrificio así como el local comercial destinado a la comercialización de los productos.

♦ Largo plazo: Conforme a los resultados de venta proyectados y esperados se requiere ampliar el portafolio de productos donde se puedan incluir los derivados de la carne de cabro y esto así significa la generación de empleo y crecimiento de la unidad de negocio, la empresa también busca un reconocimiento en Bucaramanga y su área metropolitana como una empresa que desarrollar actividades bajos altos estándares de calidad, generando empleo que le permita llegar a otros sectores del departamento, del país y en algún momento lograr llevar

los productos a mercados internacionales ya que por las características nutricionales de este tipo de carne es apetecida en varios países.

2) Selección de Canales de Distribución. Los principales destinos de la carne caprina son la venta a frigoríficos o sacrificadores independientes, la venta a consumidores finales, la comercialización por medio famas y supermercados y el autoconsumo. Haciendo una estimación del volumen de los distintos destinos, podría decirse que en promedio, el productor comercializa un 70% de su producción dado que el resto lo destina al autoconsumo y a la conserva de cabras hembras para reposición, siendo el promedio estimado de reposición en la zona del 20% del total anual de animales.

En lo que respecta a los cabritos que se comercializan, el productor posee varias alternativas. Si comercializa al frigorífico, los cabritos podrán llegar a grandes centros urbanos y turísticos. Para abastecer a Bucaramanga y su área metropolitana en cambio, los frigoríficos compiten por los mercados puntos de venta de mayor volumen como hiper y supermercados o mercados mayoristas. El productor podría también comercializar a un minorista a partir de una cadena "no regulada" que es muy importante en los mercados a través de comercios minoristas como carnicerías o restaurantes.

3) Logística de la Distribución

Mercados concentradores y grandes distribuidores: La gran proporción del cabrito faenado de la región se destina hacia los grandes centros urbanos, y luego otras ciudades cercanas. En relación a los cabritos faenados en la ciudad, los principales concentradores de cabritos son las famas de las plazas de mercado. La modalidad de compra de estos canales es la res entera o media res, exigiendo como requisito de compra la uniformidad y la presencia visible de grasa. La forma de pago a sus proveedores es de contado o diferido y el precio promedio es de \$2.500 por kilo, aunque puede oscilar entre \$2.000 y \$5.000 en función de la época y disponibilidad de la oferta.

La modalidad de compra del Mercado no es como ente único sino individualmente a través de los puesteros que lo integran. Entre éstos, si bien ofrecen otros tipos de carnes, hay algunos que concentran gran cantidad de cabritos. La frecuencia de compra de este canal oscila en promedio en 2 veces por semana. La modalidad de venta, es tanto, indirecta (cuando venden a carnicerías, restaurantes y parrillas) como directa (ofreciendo directamente al consumidor final). Se estima, de manera conservadora, que las plazas de mercado en su conjunto vende en promedio 1.500 cabritos mensuales, mientras que en diciembre la cantidad asciende a 5.000, generando un volumen anual estimado de casi 23.000 cabritos.

Carnicerías minoristas: Las carnicerías, especialmente aquellas localizadas en los barrios de la ciudad, compran cabritos principalmente a las plazas de mercado, mientras que aquellas ubicadas cerca de las plazas de mercado, compran

directamente a mataderos clandestinos o ellos mismos se encargan de realizar el sacrificio de forma artesanal y sin las mejores condiciones de salubridad. Un importante porcentaje de la comercialización en las zonas turísticas del interior suele manejarse dentro del circuito informal. Según algunos frigoríficos, una carnicería pequeña de barrio, que venda cabritos ocasionalmente compra aproximadamente 1 o 2 cabritos por semana. Entre los centros que ofrecen directamente al público se encuentran las carnicerías o locales ubicados en las zonas urbanizadas. En estos casos la ubicación del local es un punto estratégico para la comercialización, para acceder al público que circula por la ruta.

Supermercados e Hipermercados: En relación a la venta de cabrito, los Hiper y Supermercados se abastecen directamente del frigorífico sin ninguna mediación de distribuidores. No todos los faenadores aceptan vender a estos canales debido al poder negociador que imponen los Hipermercados, como largos plazos de pago entre otras exigencias, aun cuando compren pocas cantidades y estén tratando con grandes frigoríficos. En general, en estos canales la venta de cabrito es un producto marginal del sector carnes, estimándose que en épocas normales llegan al 1% de las ventas de dicho rubro. En general venden cabritos enteros aunque puede haber hasta un 10% que se venda por presas, ofreciendo un producto fresco, sin cabeza y embolsado. La comercialización del cabrito en el caso de los hipermercados se realiza dentro del circuito formal y se estima que las ventas rondan los 1.000 kilos mensuales mientras que en diciembre pueden llegar a 4.000 o 5.000 kilos, teniendo un promedio anual de 12.000 a 14.000 kilos (entre 2.500 y 3.000 cabezas). Si bien consideran que el cabrito es un producto muy sensible al precio, algunos mencionan que los precios han venido aumentando en los últimos dos años. Los canales más grandes valoran, dentro de sus preferencias de compra, la fidelidad a un único proveedor. La forma de pago suele ser con cheques (diferidos entre 90 y 150 días) que pueden emitirse a los 15 días de recibida la mercadería. El volumen que vende una importante cadena de Supermercados puede estar rondando los 10 cabritos diarios, que son distribuidos entre las distintas sucursales. Esta situación requiere que el proveedor de los mismos tenga un vehículo de distribución, aun cuando reparta bajos volúmenes, siendo ésta una de las causas que hace poco atractiva la negociación, por parte de algunos frigoríficos, con este tipo de canales.

Canales Gastronómicos (restaurantes y parrillas): El cabrito se comercializa a través de canales gastronómicos que ofrecen carne a la parrilla o las brasas como en platos gourmet. En la ciudad hay puntos conocidos que ofrecen estas opciones como las parrillas y restaurantes. Estos ofrecen principalmente la porción de cabrito a la parrilla o al horno (Ej: "El Viejo Chiflas", "Restaurante la 22", "Desayunos Tony", "Mulatas"). En general los canales gastronómicos de la ciudad adquieren el cabrito en los mercados, mientras que aquellos del interior también compran directamente a frigoríficos o cabriteros de la provincia. Un restaurante que vende regularmente platos de cabritos compra entre 5 y 10 cabritos por

semana. Los precios del plato oscilan entre \$15.000 y \$25.000 según el tipo de restaurante.

7.4.2 Psicología y Perfil de Consumo

Perfil del Vendedor. El perfil del vendedor es un valioso instrumento de la administración de ventas lo que permite alcanzar los objetivos propuestos por la empresa. Por ello, la empresa define un perfil propio; adaptado a las particularidades de su mercado meta y al de las características de sus productos ofrecidos en este caso la comercialización de carne de cabro, que incluye también la manipulación del mismo.

El perfil integral del vendedor que trabaje para esta empresa debe poseer un conjunto de tres cualidades básicas para lograr buenos resultados como son Actitudes positivas, Habilidades personales y para ventas, Conocimientos de la empresa, de los productos y servicios que la empresa comercializa y del mercado, además de analizar su hoja de vida teniendo en cuenta que son productos que requieren manipulación y para lograr el posicionamiento en la mente del consumidor a través de la prestación de un excelente servicio al cliente.

7.5 PUBLICIDAD

La estrategia publicitaria utilizada va a estar determinada por las diferentes opciones que ofrece el marketing on-line dentro de las nuevas tendencias que muestra el mercado si se considera que cada vez es mayor la tendencia de la mayoría de las personas a buscar en internet cuando están pensando en comprar o en contratar cualquier tipo de producto o servicio con el fin de hacer comparaciones que al final terminarán influenciando su decisión de compra.

Es por esto que, para causar una buena impresión e inclinar la balanza a favor hay que tener mucho cuidado con la información que se suministra en la web y la manera como se hace.

Se van a dividir las estrategias de publicidad en dos campos muy significativos: estrategia de ventas y estrategias de posicionamiento. El primero para planear cómo vender un producto, dónde hacerlo y cómo publicitarlo de forma tal que su venta se rentable para la empresa; mientras que el segundo, apunta a elevar a la compañía de posición ante la mirada de sus clientes y de la sociedad entera, planteando valores éticos o morales, apelando a características como la confianza y la garantía, etc. Muy importantes para que la empresa ingrese a un mercado muy competido y además que logre un posicionamiento importante.

7.5.1 Perfil de Consumo. Se considera que el consumo de cabrito es esporádico ya que no es un producto que forme parte de la canasta de productos cotidianos en un hogar. Más aún, se estima que su Consumo está asociado a eventos y

períodos especiales festivos o de ocio como se corresponde a los sitios turísticos, los restaurantes y lo sucedido durante las fiestas de finales de diciembre.

El estudio se realizó encuestando directamente personas jefes de familias o amas de casa para el caso de los hogares, que es la muestra más representativa y la cual permite inferir sobre la población con la información recolectada.

El presente estudio prevé establecer las oportunidades del mercado, buscando aquellos segmentos del mercado que ofrezcan una posibilidad de posicionamiento y crecimiento para la Empresa. Por tanto se propuso la encuesta como instrumento de investigación, de manera que al aplicarla se pueda detectar el mercado potencial en los hogares, para el producto base de la empresa. Por otra parte, teniendo en cuenta que los restaurantes son los mayores consumidores de carne de cabro, con los cuales se podrá posteriormente y a largo plazo proyectar la distribución del producto y expansión de la empresa a nivel regional o nacional, razón por la cual se diseñó una encuesta diferente para ellos.

Tabla 34. Presupuesto de mercadeo

PRESUPUESTO DE MERCADEO						
CONCEPTO	CANTIDAD	UNIDAD	PERIODICIDAD	VALOR UNID.	VALOR MES	VALOR AÑO
Arriendo establecimientos venta de carne	4	Locales	Mes	\$ 1.100.000,00	\$ 4.400.000,00	\$ 52.800.000,00
Nomina Jefe de ventas y preventistas	3	Personas	Mes	\$ -	\$ 3.753.434,00	\$ 45.041.208,00
Auxilio rodamiento preventistas	2	Und	Mes	\$ 200.000,00	\$ 400.000,00	\$ 4.800.000,00
Dotación preventistas	2	Und	Semestre	\$ 474.000,00	\$ -	\$ 1.896.000,00
Pendaño	5	Und	Año	\$ 120.000,00	\$ -	\$ 600.000,00
Portafolio	1	Millar	Año	\$ 90.000,00	-	\$ 90.000,00
Volantes	3	Millar	Año	\$ 60.000,00	-	\$ 180.000,00
Tarjetas	2	Millar	Año	\$ 45.000,00	-	\$ 90.000,00
Diseño pagina web y dominio	1	Und	Año	\$ 350.000,00	-	\$ 350.000,00
Motor de busqueda	1	Und	Año	\$ 450.000,00	-	\$ 450.000,00
Decoración punto de ventas	4	Und	Año	\$ 41.000,00	-	\$ 164.000,00
Otros gastos día de lanzamiento	1	Und	Año	\$ 140.000,00	-	\$ 140.000,00
					TOTAL	\$ 106.601.208,00

Fuente: Elaboración Propia

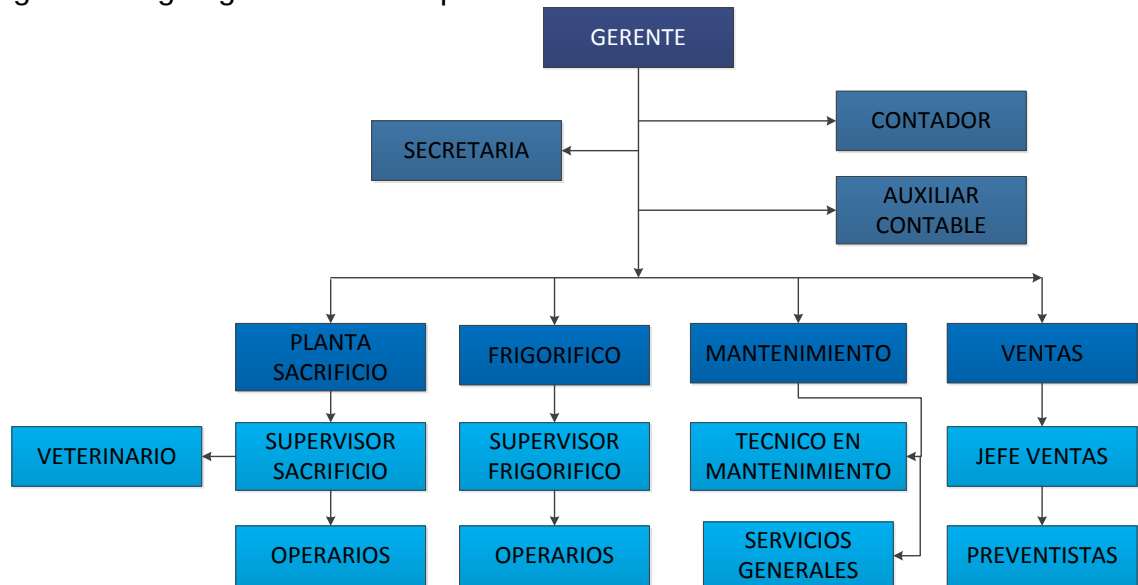
8. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

El estudio administrativo genera la información sobre las necesidades de infraestructura para el normal desarrollo de las labores en las áreas mencionadas que son los departamentos de planta, frigorífico y comercialización. Por tanto se realizó el diseño de la estructura administrativa incluyendo organigrama, cargos, funciones y responsabilidades que son los que permiten o facilitan establecer con detalle los costos administrativos acompañados de cifras.

8.1 ORGANIGRAMA

La empresa tendrá una organización jerárquica tal como se muestra en el organigrama de la figura 3.

Figura 3. Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración Propia.

8.1.1 Recurso Humano

- Gerente/ Representante legal
- Secretaria general
- Auxiliar contable
- Contador
- Supervisor de planta de sacrificio
- Veterinario
- Supervisor de frigorífico
- Técnico de mantenimiento
- Jefe de ventas

- Operarios (planta sacrificio y frigorífico) (20)
- Preventistas (2)
- Servicios generales

8.2 MANUAL DE CARGOS Y FUNCIONES

8.2.1 Gerente general

- **Número de personas:** 1
- **Escolaridad:** Administrador de empresas, ingeniero industrial o ingeniero financiero.
- **Experiencia:** Experiencia mínima de un año en administración de empresas, y manejo de personal.
- **Habilidades:** Estadísticas, matemáticas, comerciales y de liderazgo.
- **Funciones:**
 - Dar respuesta a los problemas que se presentan en la empresa.
 - Administrar los recursos físicos de la empresa
 - Administrar y dirigir el personal de la empresa
 - Ser el representante legal de la empresa
 - Dirigir y controlar el correcto funcionamiento de la empresa.
 - Realizar acciones de mejora a aspectos de la empresa que represente despilfarro y pérdidas para la empresa.
 - Dirigir, controlar, coordinar y dictar las normas para el óptimo desarrollo de las actividades en cumplimiento de las políticas de la empresa.

8.2.2 Secretaria

- **Número de personas:** 1
- **Escolaridad:** Tecnología en contabilidad, tecnología en administración o carreras afines.
- **Experiencia:** Experiencia mínima de un año en recepcionista,
- **Habilidades:** Destreza en manejo de computador, habilidades comunicativas, conocimiento en aspectos de contabilidad
- **Funciones:**
 - Recibir las llamadas entrantes a la empresa.
 - Recibir y organizar todos los documentos, correspondencias y papeles de la empresa.
 - Archivar las incapacidades, permisos del personal.
 - Manejar los insumos de papelería de la empresa.
 - Llevar control sobre el inventario de papelería.
 - Realizar cartas e informes que el gerente le ordene.
 - Recibir las visitas de los administrativos y comunicarles inmediatamente la presencia de ellos.
- **Jefe directo:** Gerente.

8.2.3 Contador Público

- **Número de personas:** 1
- **Escolaridad:** Contaduría pública.
- **Experiencia:** Experiencia mínima de 4 años en contabilidad de empresas manufactureras.
- **Habilidades:** Matemáticas, estadísticas, y comunicativas.
- **Funciones:**
 - Llevar los libros contables de la empresa
 - Preparar y presentar informes sobre la situación financiera de la empresa al gerente.
 - Preparar y presentar informes sobre la situación financiera
 - Examinar y evaluar los resultados de la gestión, con la finalidad de expresar una opinión objetiva sobre los estados financieros y la gestión que los generó apegados a una ética del ejercicio profesional.
 - Llevar a cabo estudios de los problemas económicos y financieros que aqueje la empresa.
 - Asesorar a la gerencia en planes económicos y financieros, tales como presupuestos.
- **Jefe directo:** Gerente.

8.2.4 Auxiliar Contable

- **Número de personas:** 1
- **Escolaridad:** Tecnólogo en contabilidad, tecnólogo en administración financiera, tecnólogo en finanzas o carreras afines.
- **Experiencia:** mínima de un año en áreas de contabilidad o finanzas.
- **Habilidades:** pro actividad, comunicativas, responsabilidad.
- **Funciones:**
 - Llevar informes con temas relacionados a compras, ventas, sueldos, y pago de servicios y presentárselo al gerente o al contador cuando estos los requieran
 - Manejar, y gestionar el cobro de cartera de la empresa.
 - Adelantar informes contables y financieros cuando el contador se encuentre ausente.
 - Estar pendiente de las necesidades de información que necesite el contador y el gerente.
- **Jefe directo:** Gerente y contador.

8.2.5 Jefe de Planta de Sacrificio

- **Número de personas:** 1
- **Escolaridad:** Ingeniería industrial, ingeniero de alimentos, ingeniero de producción o áreas afines a la producción.
- **Experiencia:** Mínima dos años en áreas afines a producción.
- **Habilidades:** Liderazgo, pro actividad, responsabilidad.
- **Funciones:**
 - Gestionar el buen funcionamiento de la empresa.

- Manejar y liderar el recurso humano a su cargo,
 - Administrar y optimizar los recursos correspondientes al área de producción.
 - Dar solución de manera pronta y eficaz a los problemas que se presentan en el área productiva.
 - Realizar las respectivas áreas de mejora a los asuntos que pueden representar retrasos en las entregas de los productos.
 - Mantener informado al gerente sobre los problemas que se presentan en la planta de producción.
 - Realizar informes mensuales sobre los resultados de producción.
 - Investigar los problemas ocurridos en la planta de producción, con el fin de crear un plan preventivo para evitar la reiteración de la ocurrencia de estos problemas.
- **Jefe directo:** Gerente.

8.2.6 Jefe de Frigorífico

- **Número de personas:** 1
 - **Escolaridad:** Ingeniero industrial, especialista en negocios internacionales, administrador de empresas o áreas afines a logística.
 - **Experiencia:** mínima un año en áreas afines a logística.
 - **Habilidades:** pro actividad, agilidad, rapidez, responsabilidad
 - **Funciones:**
 - Gestionar la entrega de los productos desinados a los clientes.
 - Controlar y dirigir el personal correspondiente a despachos de despachos.
 - Controlar y gestionar el nivel de inventarios de los cuartos de conservación.
 - Investigar y optimizar los tiempos de carga de los productos.
 - Realizar informes sobre los tiempos de cargue y horas de salida de cada uno de los carros.
 - Estar pendiente de las llegadas de los carros en os puntos de nuestros clientes.
 - Dar solución a los problemas correspondientes de su área.
 - Mantener al gerente de cualquiera de los inconvenientes graves que se presenta en el área de despachos.
- Jefe directo:** Gerente

8.2.7 Jefe de Ventas

- **Número de personas:** 1
- **Escolaridad:** ingeniería de mercados, tecnología en administración comercial o áreas afines a la parte comercial.
- **Experiencia:** mínima de un año en áreas afines a comercial
- **Habilidades:** comunicativas, servicio al clientes, pro actividad, responsabilidad.
- **Funciones**
 - Velar por el normal funcionamiento de las ventas realizadas por los preventistas.
 - Realizar informes periódicos sobre las ventas realizadas en el mes.

- Informar al jefe de sacrificio cualquiera de los cambios ocurridos en las ventas de nuestros productos.
 - Mantener relación directa con el jefe del frigorífico, con el fin de gestionar y desarrollar el correcto despacho de los productos requeridos por los clientes.
 - Realizar consultas telefónicas sobre la satisfacción de nuestros productos a los clientes de restaurante y plazas de mercado.
 - Gestionar la búsqueda de nuevos clientes para nuestros productos.
 - Recoger la cartera de nuestros clientes
 - Realizar informes sobre los clientes morosos.
- Jefe directo:** Gerente

8.2.8 Operario planta sacrificio

- **Número de personas:** 17
- **Escolaridad:** Bachillerato.
- **Experiencia:** mínima un año en áreas afines al sector industrial.
- **Habilidades:** fortaleza, resistencia física, agilidad, rapidez.
- **Funciones:**
 - obedecer órdenes del jefe de planta de sacrificio
 - realizar las diferentes actividades que le corresponde a cada área en la que se encuentran de la planta de sacrificio.
 - realizar las actividades con agilidad y rapidez teniendo en cuenta el cuidado personal y la prevención de accidentes laborales.
 - realizar el aseo y orden de cada una de las áreas en que se encuentran ubicados en cada una de las áreas de la planta de sacrificio.
 - informar al jefe de planta de sacrificio sobre cualquier anomalía o inconveniente presentado durante el proceso de producción de carne caprina.
 - cuidar las instalaciones físicas de la empresa.
- **Jefe Directo:** jefe de planta de sacrificio.

8.2.9 Veterinario

- **Número de personas:** 1
- **Escolaridad:** médico veterinario.
- **Experiencia:** mínima dos años en sector industrial agropecuario.
- **Habilidades:** comunicativas, desarrollo en el tacto, en el olfato, en la vista.
- **Funciones**
 - Realizar las inspecciones ante-mortem a los animales que recién llegan ingresan a los corrales de conservación.
 - Separar los animales óptimos para el sacrificio de los animales que requieren de una segunda revisión.
 - Realizar pruebas de saneamiento a la sangre del animal una vez extraída.
 - Realizar pruebas de saneamiento a las vísceras del animal una vez extraídas.
 - Realizar pruebas a algunos productos terminados que se encuentran almacenados en los cuartos de conservación.

- Realizar seguimiento a los animales que ingresan al sacrificio con algunas limitaciones.

-**Jefe directo:** jefe planta sacrificio

8.2.10 Operario Frigorífico

- **Número de personas:** 6

- **Escolaridad:** bachillerato.

- **Experiencia:** 6 meses en la parte operativa.

- **Habilidades:** fortaleza física, resistencia física, agilidad, rapidez.

-Funciones:

- Realizar las actividades impuestas por el jefe de frigorífico.
- Cargar y descargar los productos correspondientes a los cargues que el supervisor de despacho asigne.
- Organizar los productos terminados en cada uno de los cuartos de refrigeración para su posterior despacho.
- Informar al supervisor de frigorífico sobre el inventario existente en cada uno de los cuartos de refrigeración.
- Asear y ordenar los cuartos de refrigeración una vez terminado la jornada laboral.

- **Jefe directo:** supervisor frigorífico.

8.2.11 Técnico en Mantenimiento

- **Número de personas:** 1

- **Escolaridad:** técnico mantenimiento Sena, técnico mantenimiento o áreas afines.

- **Experiencia:** mínima un año en áreas afines a mantenimiento industrial.

- **Habilidades:** pro actividad, curiosidad, rapidez y agilidad.

- Funciones

- Realizar los mantenimientos preventivos y correctivos que se presentan a cada uno de los equipos que se encuentran en la empresa.
- Revisar el funcionamiento de cada uno de los equipos con que cuenta la empresa.
- Mantener informado al gerente de la empresa sobre averías y fallas en equipos con el fin de evitar paros en la producción.
- Analizar el rendimiento de cada uno de los equipos de la empresa

- **Jefe directo:** gerente.

8.2.12 Servicios Generales

- **Número de personas:** 1

- **Escolaridad:** bachillerato

- **Experiencia:** ninguna.

- **Habilidades:** aseada, responsable, curiosa.

- **Funciones:**

- realizar aseo general al área administrativa de la empresa.
 - realizar aseo general a los baños de los operarios.
 - realizar refrigerios a los operarios y parte administrativa.
 - mantener y promover el orden de cada una de las oficinas.
 - atender las indicaciones y órdenes del gerente.
- **Jefe directivo:** gerente.

8.2.13 Preventistas

- **Número de personas:** 2
 - **Escolaridad:** tecnología administración comercial, ingeniería de mercados o áreas afines.
 - **Experiencia:** un año en áreas afines a la rama comercial.
 - **Habilidades:** comunicativas, expresivas, buena presentación personal.
- **Funciones:**
- Realizar visitas a cada uno de los clientes de la empresa con el fin de obtener los pedidos correspondientes a cada uno e ellos.
 - Tomar informes sobre inconformidades de entregas en los pedidos realizados de cada uno de los clientes.
 - Realizar informes sobre el comportamiento de las ventas.
 - Informar al jefe de compras sobre variaciones en los pedidos.
 - Promover la ventada de cada uno de los productos a nuestros clientes.
 - Apoyar las labores del jefe de ventas.
- **Jefe directo:** jefe de ventas.

8.3 CULTURA EMPRESARIAL

8.3.1 Visión. SERFA CABRITO DEL NORORIENTE será una empresa productora de carne de cabro, llegando a consolidar una marca regional a mediano plazo fomentando una cultura de trabajo en equipo, convirtiendo así a los proveedores en aliados y a los clientes en los principales expansores del mercado hasta lograr establecer en la primer década un excelente mercado de alcance nacional.

8.3.2 Misión. Somos una joven empresa santandereana, integradas por personas motivadas y comprometidas en producir y comercializar carne de cabro, caracterizados por su buena calidad. Comprometida con el desarrollo económico, comercial y social de la región.

8.3.3 Valores Empresariales

Compromiso: Ofrecemos nuestro mejor esfuerzo en el logro de los objetivos de la empresa y la satisfacción del cliente, a través de la responsabilidad y el cumplimiento de nuestros deberes a favor de la sociedad bumanguesa.

Trabajo en equipo: Contamos con un personal idóneo que se compromete para alcanzar los objetivos de la empresa de manera responsable, a través de la cooperación y la tolerancia entre los compañeros de trabajo y de esta forma utilizar los recursos de la empresa de una manera más óptima.

Ética: Todos los miembros de la organización actúan con transparencia, respetando la ley y la normatividad colombiana para aumentar la competitividad de la empresa.

9. ESTUDIO TÉCNICO

9.1 LOCALIZACIÓN

De acuerdo a la secretaria de planeación de la ciudad de Bucaramanga y al plan de ordenamiento territorial “POT”, la instalación de una planta de beneficio debe estar ubicada en la zona rural urbana de la ciudad, por lo tanto, la empresa estará ubicada en la ciudad de Bucaramanga en la vereda Vijagual, corregimiento de los colorados. Este lugar se escoge tanto por el cumplimiento de la ley, como por la economía del sector en que se encuentra, otro factor que influye en la elección de este sector es la cercanía en que se encuentra a la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana, además de su fácil acceso a las principales autopistas nacionales como la de la costa atlántica, la vía que comunica a la sabana de torres y la autopista panamericana.

9.2 PLANEACIÓN

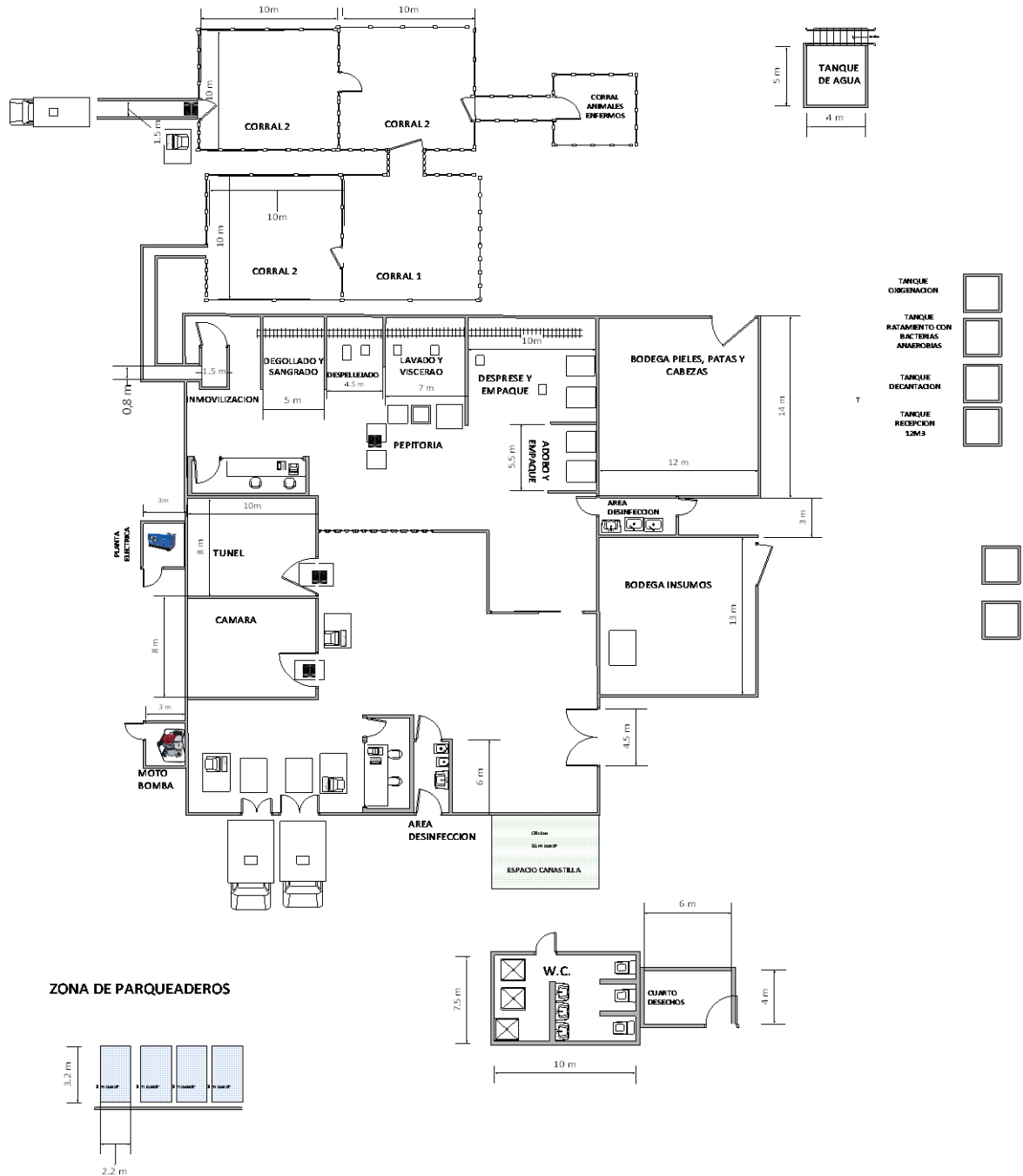
La empresa contará con un lote de aproximadamente 10.000 m² y con una planta física de 2.651 m², compuesta por: corrales con un área de 400 m² para los corrales de estadía de los animales y 36 m² para el corral de observación; un área de degollado de 30 m², el área de despellejado con 27 m², el proceso de lavado y eviscerado con 42m², el área de desprese y empaque con un área de 80m², el área de adobo un área de 22 m² y los cuartos de conservación con área de 160 m².

9.3 INFRAESTRUCTURA Y DEPENDENCIAS

La infraestructura de la planta de producción, está diseñada para su implementación para seguir los diferentes procesos, contando con espacios para oficinas administrativas. (Ver figuras 4 y 5).

9.3.1 Diagrama de planta

Figura 4. Infraestructura de la planta



Fuente: Elaboración Propia

Figura 5. Oficinas de gerencia y ventas



Fuente: Elaboración Propia

9.3.2 Características de las áreas y dependencias

Vías de acceso, carga y descarga: Estarán hechas con pavimento, contando con un desnivel para poder permitir su rápido aseado y drenaje y evitar de esta manera encharcamientos.

Corrales de llegada: Se encontraran pavimentados y con un desnivel el cual agiliza el proceso y aseado lavado del corral, se encontrara cercado con madera tratada a una altura de 1.5 m², en su perímetro al igual que todos los corrales contara con canaletas de desagüe con el fin de canalizar los desechos orgánicos de los animales (orina y estiércol), en esta área también se encontraran mangueras con agua pulverizada con el fin no dejar ningún tipo de contaminantes en el animal (orina, estiércol, lodo)

Corrales de reposo: Estarán pavimentados y cercados con madera tratada, con el fin de facilitar su aseado, el piso contara con un desnivel el cual facilita también su limpieza y evitar de esta manera los encharcamientos y contaminación por

estos, el cerco contará con un altura de 1.5 metros para evitar la salida de los animales. El corral contara con una capacidad de 1.25 m² por animal, según reglamentado por el decreto 2278 artículos 46, 47, 48,49 de disposiciones sanitarias sobre mataderos y derivados cárnicos.

Báscula.: Se contara con una báscula de tamaño pequeño con capacidad de 120 kilos, casi el doble de lo que pesa un animal.

Corrales de observación: Estarán hechos en concreto y con una cerca de 1.5 metros de altura hecha en madera tratada, contara con un bebedero de libre acceso para los animales, y estará cubierto en un 60% en bambú, con el fin de proteger los animales del sol y la lluvia durante el periodo de observación

Área de inmovilización: se encuentra ubicado en la parte interna de la planta de producción, es la primera área de producción en la cual se sacrifica el animal, las paredes a donde el animal llega al área de inmovilizada será de una altura de 1.5 m², con el fin de que se le facilite la colocación del perno al animal por parte de operario.

Área de degollado y sangrado: Estará construida con paredes de cemento y cubiertas por baldosa blanca de cerámica para poder simplificar su aseado, el suelo estará construido en cemento no poroso y con un desnivel del 2% el cual permita su fácil y rápida limpieza. Esta área contara con tanques de almacenamiento en acero inoxidable y rodachinas con el fin de agilizar el traslado de la sangre recolectada. Una de sus paredes contara con una venta de vidrio en sus paredes.

Zona de despellejado: Área construida en paredes de cemento y cubiertas con baldosas blancas de cerámica, esta área contara con una plataforma de trabajo para que el operario pueda maniobrar y ejecutar su labor. Habrá una ventana en una de sus paredes.

Zona de lavado y eviscerado: Sección construida en paredes de cemento cubierta por baldosas blancas de cerámica, para poder agilizar el proceso de aseado y lavado. Esta área contara con dos plataformas de trabajo las cuales permitirán el fácil manubrio de los operarios. Contará con una manguera de agua con el fin de remover la existencia de sangre en el animal, además contara con una canaleta en acero inoxidable el cual transporta las vísceras de este proceso al proceso de pepitoria. En una de sus paredes contara con una ventada de vidrio corrediza.

Área de desprese: Área construida en paredes de cemento encubierta por baldosas blancas de cerámica. Esta área contara con una plataforma de trabajo para el operario, además de dos mezas en acero inoxidable para preparar la carne para el consumidor final y la otra para facilitar el proceso de empaque.

Área de pepitoria: Estará conectado con el área de lavado y eviscerado por medio de una canaleta que atraviesa la pared existente entre estos dos procesos, esta canaleta está hecha en acero inoxidable, esta área contará con ollas de escaldado, marmitas de cocción, y dos mesones para el área de pesado y empaque.

Área de adobo y empaque: Sección que queda al lado del área de desprese, estará enmarcada por paredes de cemento cubiertas por cerámica blanca de cerámica. Contará con dos mesones en acero inoxidable con el fin de facilitar el proceso de adobado y empackado.

Área de refrigeración: La planta tendrá dos cuartos de refrigeración cuyo propósito será la conservación de la carne. Esta área tendrá una capacidad de almacenamiento de 7000 libras de carne de cabro al día. El suelo estará hecho en concreto no poroso y sus paredes estarán construidas en cemento encubiertas con una barrera de espuma rígida de polietileno e insulpanel plus, con el fin de mantener los productos en una temperatura igual a 0 °C.

Zona de entrega: Contara con dos basculas de pesaje cada uno con una capacidad de 1600 kilogramos, dos mezas en acero inoxidable en donde irán los computadores, y una rampa que facilite el proceso de cargue.

Bodega de cuero, patas y cabezas: Bodega hecha en paredes de cemento no poroso con el fin de facilitar el proceso de aseado y lavado de esta área.

Bodega de insumos: Bodega hecha en paredes de cemento no poroso para poder llevar a cabo el proceso de aseado de forma ágil y eficaz. Esta área contará con armarios con el fin de poder almacenar los insumos que son necesarios para el proceso productivo tales, como bolsas de propilenos, sal, condimentos y también herramientas necesarias para el desempeño normal de las actividades (cuchillos, dotación, chairas, elementos de limpieza y desinfección).

Área desinfección: Área construida en paredes de cemento, recubierto por baldosas blancas de porcelana, esta área contará con un lavamanos y con dos pilas en las cuales se lavaran los operarios las botas.

Cuarto de desechos: Esta sección estará construida con paredes de cemento liso y piso de cemento, con el fin de realizar un correcto aseado a esta área. Contará con dos puertas metálicas para el ingreso y salida de desechos.

Área de baños: Esta área contará con tres inodoros en cerámica, tres lavamanos en cerámica, y tres duchas para que los operarios se puedan bañar y cambiar.

Área de administración: Construidas con paredes de cemento, con altura de 2,7 metros, en esta área se encontraran las áreas de recepción, gerencia, ventas,

baños y sala de aseo, cada una de ellas con computadores teléfonos y elementos indispensables para el normal funcionamiento de empresa.

Área de subestación eléctrica: Se encuentra ubicado en la parte externa de la empresa se encontrara encerrada por paredes de cemento y una puerta de hierro, con el fin de evitar que cualquier persona acceda de manera directa a ella.

Tanque almacenamiento de agua: Es un área de 3 metros de largo por 2,5 metros de ancho y 2 metros de altura, contando así con una capacidad de 15 m³ de agua potable para el funcionamiento de la planta.

Área de tratamiento de contenido ruminal, sangre y estiércol: Es un tanque elaborado en concreto, en el cual se ejecutara el proceso de decantación de estos desechos orgánicos, este tanque estará conectado a los corrales por medio de tubería subterránea, del mismo modo que a las áreas de sangrado y lavado y eviscerado del animal.

Área de tratamiento de aguas residuales: Contara con tanques de recepción, tanques de decantación, tanque de tratamiento con bacterias anaerobias y tanque de oxigenación.

9.4 PROCESO

El proceso de sacrificio de cabro para el consumo humano en esta empresa inicialmente es de carácter sencillo, pero bastante funcional. Es un proceso que se lleva a cabo realizando tareas o actividades fáciles de ejecutar por sus operarios, pero que requieren a la vez de gran concentración, agilidad y destreza por parte de cada uno de ellos.

Es un proceso diseñado para cumplir con los requerimientos establecidos por el decreto 1500 del 2007, el cual garantiza la inocuidad e higiene en el desposte, desprese, procesamiento, almacenamiento y transporte de nuestra carne de cabro y sus derivados. El proceso productivo además cumple con las BPM (Buenas prácticas de manufactura); las cuales garantizan que nuestros productos se fabrican de manera uniforme y controlada.

El proceso para el sacrificio del cabro a realizar por la empresa se describe de la siguiente forma:

El proceso inicia con la llegada de los cabros a la parte externa de las instalaciones donde funciona la empresa. Una vez el camión es estacionado en la parte de llegada de los animales, hay una persona que se encarga de realizar el conteo e inspección superficial del animal, para posteriormente trasladarlos a la balanza, que es el mecanismo donde se realiza el pesaje para posteriormente obtener el dato de la merma.

Una vez pesado el animal, se trasladan a los corrales, entendidos como los lugares donde se aplica un baño con agua fría pulverizada. Finalizado este baño, se dejan en reposo los cabros por un término de 24 horas. Durante este tiempo o estadía de los animales en el corral, se les realiza una inspección llamada ante-mortem, llevada a cabo por un médico veterinario encargado de comprobar las condiciones físicas del animal el cual se encarga de comprobar que el animal se encuentra en óptimas condiciones para ser sacrificado y posteriormente distribuido. Una vez aprobado este examen y al haber finalizado el lapso de tiempo, los animales son trasladados a la planta de producción.

El primer proceso que se encuentra en la planta es el proceso de inmovilización, que se realiza disparando un perno el cual impacta en la parte posterior del cráneo del animal por medio de un cartucho, con el fin de dejarlo inconsciente, para el posterior sacrificio. Una vez inmovilizado el animal, se procede a colocar el cuerpo en una plataforma colocada en el techo, la cual facilita el movimiento y traslado del animal por los diferentes procesos de la planta. Una vez colgado el animal, este pasa al proceso de degollado, cortando la garganta del cabro y en esta misma área se procede al desangrado del animal, que es por gravedad. Es decir sale la sangre expulsada y es almacenada en unos tanques de acero inoxidable.

Una vez desangrado el animal, pasa al proceso de despellejado, que es donde se realiza el retiro de la piel del cabro. Finalizado este proceso, el siguiente paso es el lavado interno del animal, el cual se realiza con una manguera de agua retirando así la cantidad de sangre existente aun en el cuerpo.

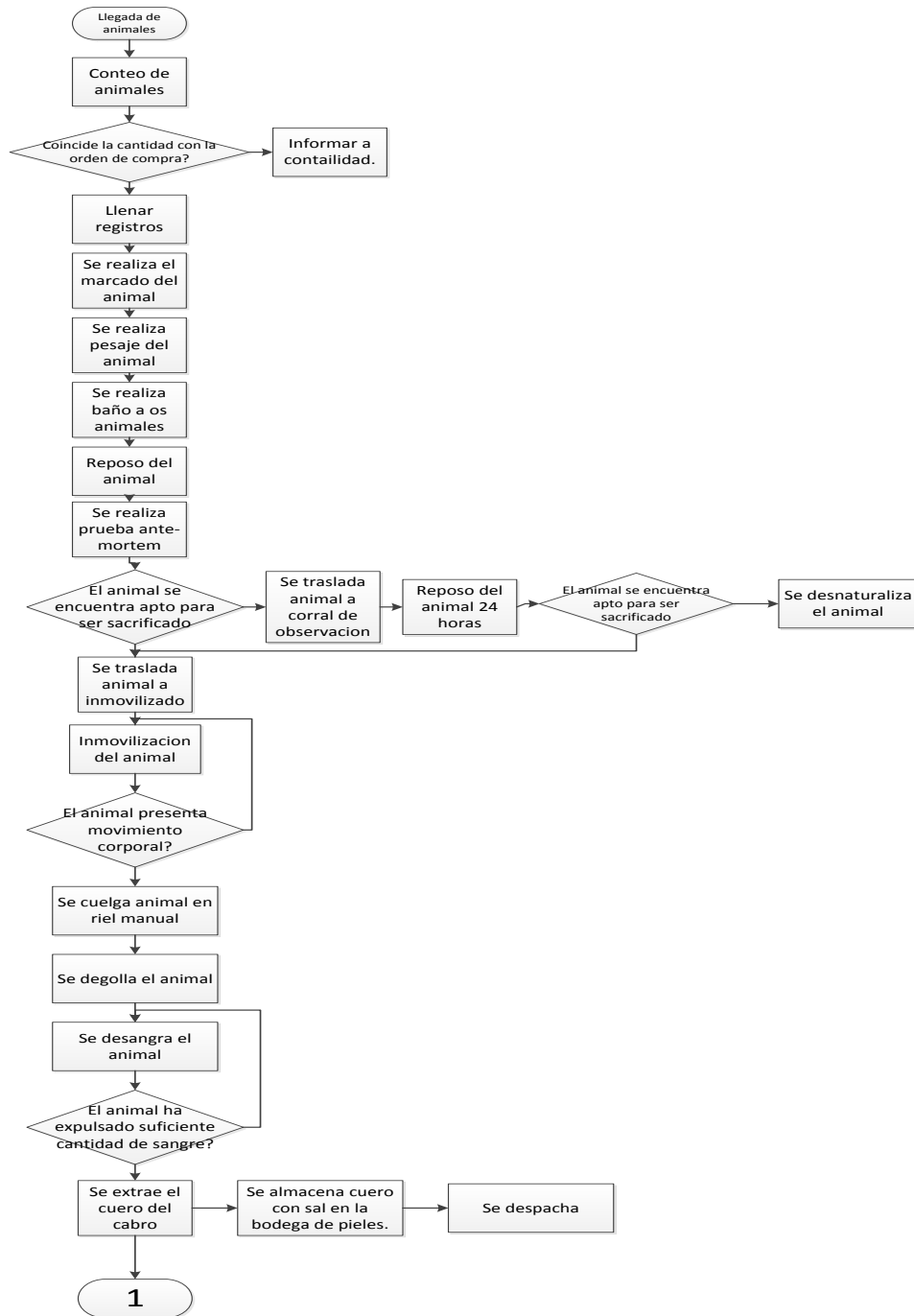
Después del culminar con el lavado, se procede a retirar las vísceras del cabro (hígado, boje, corazón, riñones, lengua, callo, chunchulla, tripa gorda, credilla en el caso de los machos o la madre en el caso de las hembras), para luego ser trasladadas al proceso de empacar los insumos para pepitoria; donde se lavan, cortan y empacan los ingredientes para ese fin, con sus respectivos pesos y presentaciones. Además una vez retiradas las vísceras del cuerpo del cabro, este se traslada al proceso de desprese, donde se corta cada una de las partes del cuerpo del animal.

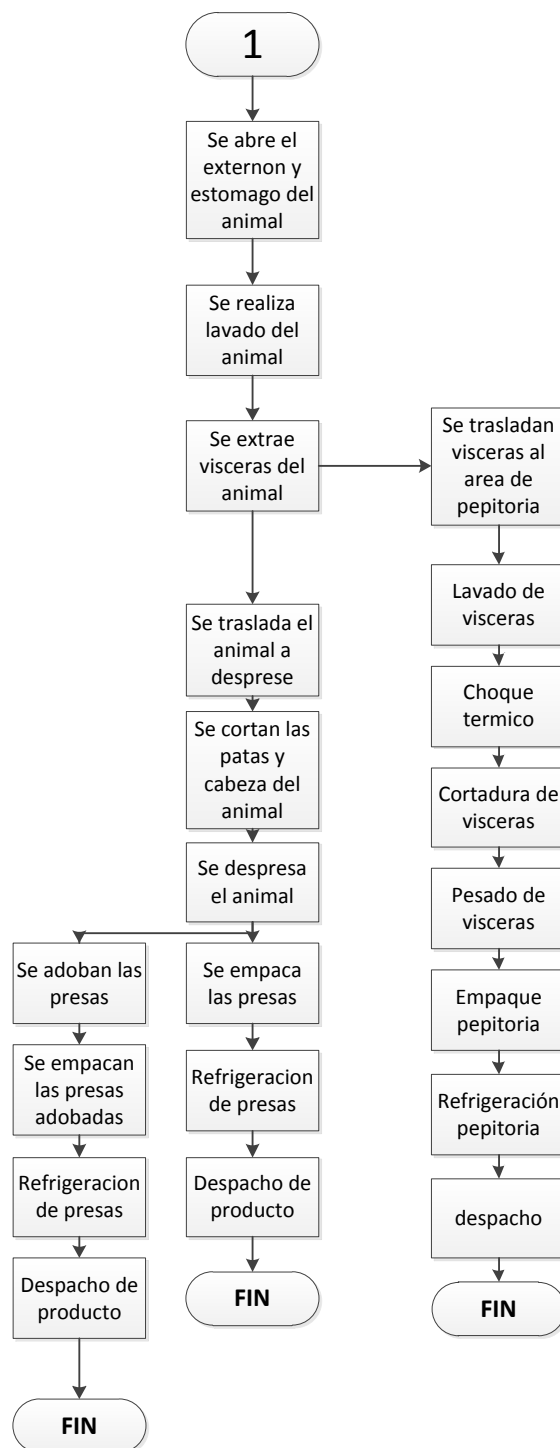
Cuando el animal se ha despresado, es decir una vez cortadas las partes del cuerpo del cabro, unas partes pasarán a empaque y otras partes pasarán al proceso de adobo, proceso en el cual se condimenta con una mezcla de pimentón, cebolla cabezona, tomillo, orégano, limón y sal, posteriormente se procede al respectivo empaque, para luego ser traslado a las cámara de conservación, o cuartos en los cuales los productos duraran un tiempo no inferior a 4 horas.

Una vez finalizado el proceso de enfriamiento se procede a realizar los despachos tanto a los restaurantes y plazas de mercado como a los lugares en los cuales se venderán de forma directa los diferentes productos.

Este proceso se puede apreciar resumido paso a paso en la figura 6.

Figura 6. Diagrama de flujo del proceso productivo





Fuente: elaboración propia.

9.5 DESCRIPCIÓN DE PROCESOS

Los procesos en su orden serían:

9.5.1 Recepción de los animales. Después de ser transportados los animales desde las granjas, campos o “apriscos” de los proveedores, a la planta de beneficio, se procede a descargar los animales que se encuentran en el camión y pasarlos a la balanza, en esta recepción se encuentra una persona que se encarga de recibir y contabilizar los animales que lleguen, además de hacer el registro escrito o control propio de este puesto. Controles que incluyen cantidad de animales, lugar de procedencia, entre otros.

9.5.2 Pesaje de animales. Una vez recibido los animales, se les hace el respectivo pesaje de cada uno de ellos, en este puesto se encuentra una persona capacitada para ejercer la respectiva labor, además de marcar cada uno de los animales con un herrete, con el fin de que en el proceso de sacrificio se pueda conocer de donde proviene cada uno de los animales si se llega a presentar algún tipo de inconveniente.

9.5.3 Baño de animales. Después de haber pasado por el pesaje, se procede a realizar un baño a cada uno de ellos con agua fría pulverizada, “con el objetivo de limpiarlos parcialmente, desinfectarlos y facilitar el posterior sacrificio, esta labor es ejercida por una persona con una manguera” (Granjas y Mataderos, s.f.).

9.5.4 Reposo animal en el corral. Una vez terminado el baño de los animales, se trasladan a los corrales de la planta, estos corrales cuentan con una protección contra los efectos directos de las radiaciones solares el cual será a base de bambú, el piso de este corral está hecho a base de cemento rugoso el cual impide que los animales que allí se encuentran se resbalen, la plataforma de cemento rugoso se encuentra en pendiente con el fin de no retener y poder drenar el agua y el barro que se encuentra en este sitio, en este corral los animales permanecerán por 24 horas, este reposo se hace “con el fin de reducir el nivel de tensión provocado por la manipulación precedente para no afectar la calidad de la carne” (FAO, s.f.).

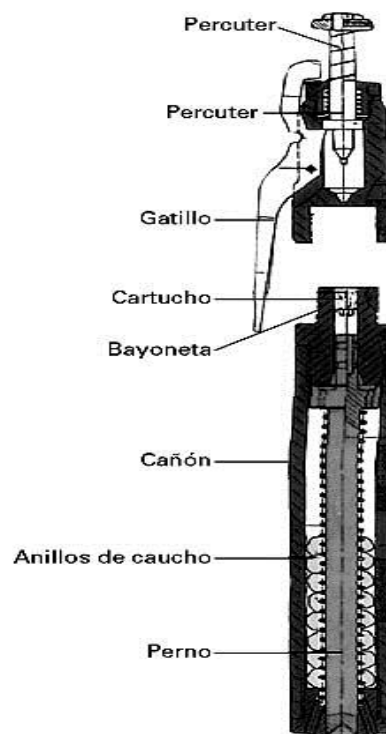
9.5.5 Inspección ante- mortem. Es una parte del proceso muy importante para poder ejecutar el sacrificio de los animales, en esta inspección se encarga el veterinario de identificar los animales enfermos que no son aptos para el consumo humano y separarlo en un lugar que no vaya a contaminar a los animales sanos, en este lugar se le toman pruebas especializadas. Con el fin de aprobar el sacrificio o de trasladar el animal al corral de observación con el fin de realizar un seguimiento de 24 horas posteriores para observar si se logra recuperar o se procede a desnaturalizar al animal en caso dado de que el resultado del examen así lo diga, en el examen ante- mortem, en la inspección post mortem se seleccionan animales también, siempre que estos sean “aprobados, pero con

alguna inspección y que requieren algún tipo de control. Este tipo de examen lo ejecuta un médico veterinario especialista en este sector, y los exámenes médicos se realizan en un laboratorio especializado”.⁴⁰

9.5.6 Paso del animal a la planta. Aprobado los exámenes de los animales, se procede a trasladarlos desde el corral donde se encuentran, hasta el lugar en el cual se procede a inmovilizar. Esta labor se ejercerá por el mismo operario que se encarga de recibir el ganado.

9.5.7 Inmovilización del animal. Esta parte del proceso se hace con el fin de dejar inconsciente al animal antes de su sacrificio, con el objetivo de evitar el estrés, el dolor y la incomodidad del proceso. Se hace con un dispositivo llamado perno cautivo, que es una pistola que dispara un cartucho de fogueo, empujando así un pequeño perno metálico por el cañón, el perno penetra el cráneo, ocasionando así una conmoción, al golpear el cerebro y aumentar la presión intracraneal, al causar un hematoma. El perno se debe ubicar en la parte superior del cráneo como lo muestra la figura. (Ver figuras 7 y 8).

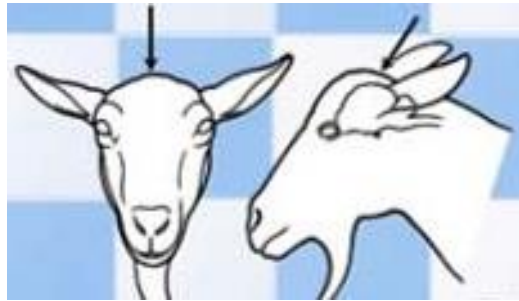
Figura 7. Perno cautivo utilizado para inmovilizar el cabro



Fuente: FAO. Inspección Ante-mortem, Sección 6. S.f.

⁴⁰ FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS, FAO. Inspección Ante-mortem, Sección 6 [en línea]. S.f. [Citado 20 sep 2014]. Disponible en Internet: <URL:ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/010/y5454s/y5454s06.pdf>

Figura 8. Lugar donde se aplica el cartucho del perno



Fuente: FAO. Inspección Ante-mortem, Sección 6. S.f.

Esta parte del proceso lo ejerce una persona capacitada para esta labor

9.5.8 Izado. Al finalizar la inmovilización del animal, se procede a colocarlo en posición vertical, con la cabeza apuntando hacia el suelo, ajustando las piernas a una plataforma que se encuentra ubicada en el techo de cada uno de los procesos por las cuales va a pasar el animal, se coloca en esta posición del animal con el fin de agilizar y simplificar cada uno de los procesos del sacrificio del cabro. Esta labor es ejercida por un operario ágil y capacitado para ejecutar esta labor lo más rápido posible.

9.5.9 Degollado. En esta parte del proceso es donde se realiza el verdadero sacrificio del animal, pues es allí donde se realiza la matanza de estos, el proceso consiste en cortar la garganta con un cuchillo inoxidable para que el animal empiece a expulsar toda la sangre que posee el interior de su cuerpo. Esta parte es ejercida por un operario la cual posee habilidades y condiciones para realizar este tipo de trabajo

9.5.10 Desangrado. Una vez degollado el animal se deja en reposo, con el fin de que toda la sangre acumulada en su cuerpo sea expulsada y recogida en tanques, para luego ser trasladado al área de pepitoria, el cual es un insumo para la fabricación de este producto.

9.5.11 Despellejado. En esta área se procede a extraer el cuero del animal, es una labor sencilla pero que requiere de habilidad y delicadeza para no alterar la parte física tanto de la piel como la de la carne. Esta labor se realiza con un cuchillo inoxidable mediano la cual permita un mayor manubrio de este dispositivo. De esta actividad se encarga un hombre ágil y cuidadoso.

9.5.12 Lavado interno del animal. Es una de las actividades más sencillas del proceso productivo, ya que consiste en lavar la parte interna del animal, con el fin

de extraer la cantidad de sangre existente en el cuerpo del animal, esta labor se ejerce por un operario el cual a través de una manguera hará su labor indicada.

9.5.13 Eviscerado. Parte del proceso en la cual se encarga de extraer las vísceras del cabro, con el fin de dejar el animal listo para el desprese. Es una labor que no requiere tanto de cuidado pero si de rapidez para no afectar el tiempo del proceso de la planta.

9.5.14 Pepitoria. Una vez extraído las vísceras del cabro(hígado, boje, corazón, riñones, lengua, callo, chunchulla, tripa gorda, credilla en el caso de los machos o la madre en el caso de las hembras), estas pasan al proceso de pepitoria, lugar donde se lavan con agua caliente con el fin de eliminar la existencia de algunos parásitos e infecciones, una vez lavadas las vísceras del cabro, se le realiza un choque térmico con agua fría, posteriormente una operaria procede a cortarlas, una vez cortadas se realizara su pesaje y se procede a ser empacadas en presentaciones de 125 gr y 250 gr. Posteriormente este producto se traslada a las cámaras de refrigeración donde luego se despacha a los clientes de la empresa.

9.5.15 Cortadura de patas. Después de haber lavado el animal, este pasa al área de desprese, en la cual lo primero que se procede a ejecutar es el corte de las patas superiores del animal. Esta labor se ejerce por una persona con fuerza y destreza capaz de atravesar y cortar los huesos de cada uno de los cabros. El operario utilizara un cuchillo inoxidable de tamaño grande el cual le permita hacer el corte de estas partes del cuerpo.

9.5.16 Desprese. Esta parte se ejerce en la misma área de la cortadura de patas, este proceso consiste en la cortadura de cada uno de las partes de la carne de cabro, que serán comercializadas a los clientes, es realizada por el mismo operario de la cortadura de patas, y utilizara la misma herramienta de trabajo. Para esta actividad se requiere de una persona con fuerza, destreza y gran precisión, con el fin de realizar de manera óptima los cortes de la carne.

9.5.17 Adobo. Es la parte del proceso dedicada a los clientes finales, en esta área se ejecuta la condimentación de las partes de cabro que será llevada de manera directa a este tipo de clientes. El adobo del cabro será realizado por una operaria con cualidades del buen gusto, con el fin de obtener un buen trozo de carne de cabro adobada.

9.5.18 Empaque. Es la parte del proceso en la cual se encarga de colocar cada una de las partes del cabro en su respectivo empaque. Será ejercido por un operario veloz y ágil, con el fin de obtener el menor tiempo posible en este proceso y así no retardar los despachos futuros de la planta

9.5.19 Refrigeración. Es una de las partes finales del proceso productivo, una vez terminado todos los productos (pepitoria, carne, carne adobada, y carne

preparada) se proceden a ser guardados en las cámaras de refrigeración, en estas cámaras duraran un tiempo de 4 horas, el cual es el tiempo requerido para lograr la temperatura de 0 °C.

9.5.20 Despacho. Es la parte final del proceso y una de las más importantes y que requiere de mayor cuidado y atención posible, esta parte del proceso es la encargada de enviar los productos de la planta a todos sus clientes, esta área es responsabilidad del supervisor del frigorífico y de tres operarios de despacho, los cuales poseen habilidades en fuerza y destreza física.

9.5.21 Proceso de calidad. Es necesario prever acciones para asegurar la calidad de los procesos y productos, así mismo reducir los riesgos inherentes al animal y al proceso.

Recepción de animales: Con la inspección y examen ante-morten y post-morten (realizada por el veterinario y exámenes de laboratorio) del animal nos aseguramos que se encuentra en óptimas condiciones. Seguido de un rociado de agua fría pulverizada ayuda a disminuir infecciones físicas, así mismo tenemos en el corral a los animales 24 horas para que reposen y estén tranquilos a la hora de entrar a la planta.

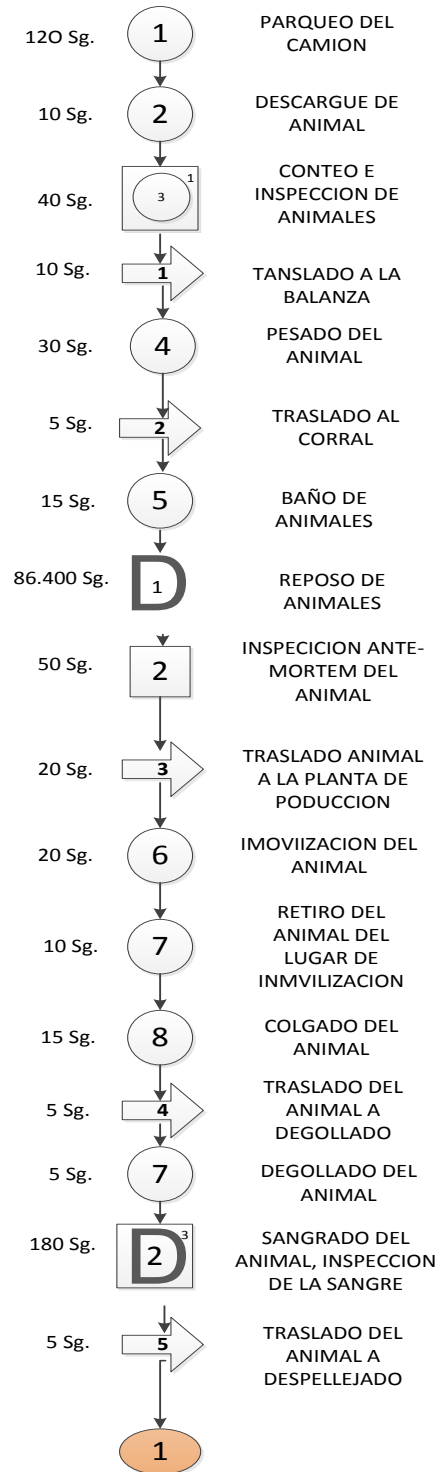
Otro aspecto importante en la calidad del producto y de los procesos son las temperaturas que se manejan de -10 °C y de 0 a 8 °C respectivamente, para la cual tendremos difusores que garanticen las temperaturas ideales y contribuyan a tener un producto de calidad, se instalaran termo registros los cuales indicaran a determinados periodos de tiempos las temperaturas en las diferentes áreas de la planta para así tener un mayor control en ellas, así mismo los vehículos que transportan el producto terminado tendrán difusores y termo registro para el control de la temperatura hasta el destino final y así asegurar la calidad e inocuidad del producto.

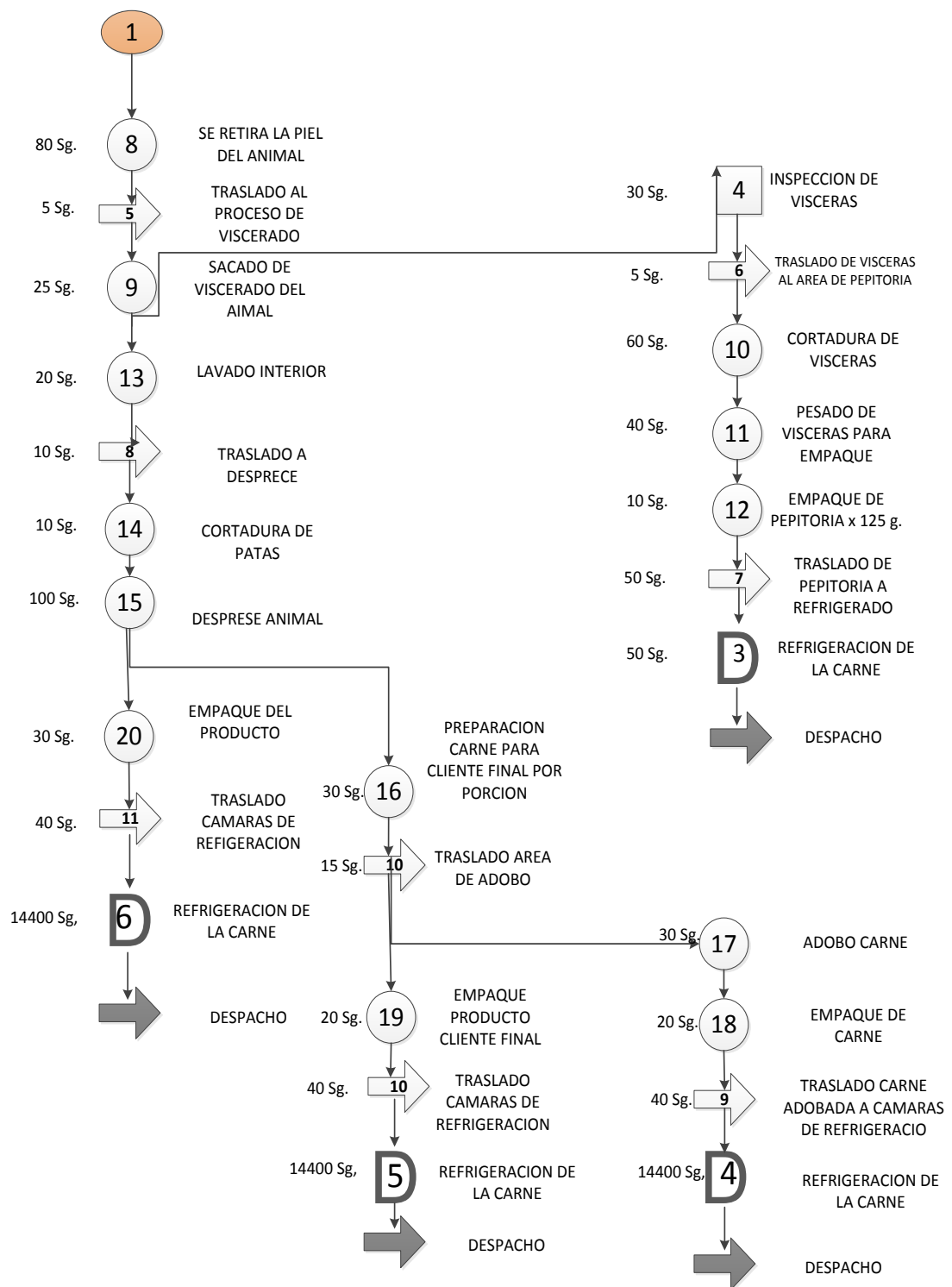
Así mismo el control de la limpieza y desinfección de toda la planta y de los vehículos transportadores, garantizando la inocuidad y las buenas prácticas de manufacturas, generando calidad en los procesos. Se tendrán mediciones de pH en cada parte de la planta que el canal tenga contacto y mediciones del cloro en la red de agua.

Así mismo los diferentes laboratorios microbiológicos, bromatológicos y físicos químicos, que garantizan que los productos están aptos para el consumo humano y cumplan con los parámetros de salud pública. También se tiene control de pruebas de estabilidad que garantizan la vida útil del producto y aseguran el consumo de la carne en determinado tiempo.

9.6 DIAGRAMA DE OPERACIONES

Figura 9. Diagrama de operaciones





Fuente: Elaboración Propia.

El diagrama de operaciones permite realizar los siguientes análisis:

- Tiempos en que se demora salir cada uno de los productos de la empresa
- Tiempo en salir la carne de un cabro para restaurantes o plazas de mercado=565 seg.
- Tiempo en salir la carne de un cabro para el cliente final: 600 seg
- Tiempo en salir la carne de un cabro adobada para el cliente final: 630 seg.
- Tiempo en salir la pepitoria de un cabro: 545 seg.

9.7 CAPACIDAD

La capacidad de la empresa va a estar delimitada por el proceso de menor capacidad; teniendo una línea de producción continua de 3 procesos (proceso de despellejado, proceso de eviscerado y proceso de desprese).

- Proceso de despellejado con capacidad de 45 u x hora
- Proceso de eviscerado con capacidad de 80 u x hora
- Proceso de desprese con capacidad de 32 u x hora

La capacidad de la planta está basada en el proceso de menor capacidad, el cual es el proceso de desprese, laborando en una jornada de 8 horas descuento de 30 min por descanso, 20 min por pausas activas y 10 min por demoras, se estaría laborando 7 horas por lo cual la capacidad de la planta es de 220 cabros, teniendo en cuenta de que de un cabro se saca en promedio 26 libras de carne cabro entonces se procesarían 5720 libras al día y 34.320 libras semanales, las cuales se dividen en los diferentes productos como son presas enteras, bolsa de libra o más y bolsa de libra adobada.

Cabe resaltar que la producción podría variar dependiendo de los pedidos que se generen para la empresa, se tendrán jornadas laborales en donde se cumplan la producción en menos de las 7 horas de trabajo, pudiendo adelantar labores de la siguiente jornada.

En aumentos de la producción se tiene la opción de una rotación de personal para el apoyo a los procesos de menor capacidad y mayor tiempo en el mismo, traslado de personal de otros procesos y/o actividades como: sacrificio, adobo y eviscerado, por ellos nuestros trabajadores son polifacéticos cumpliendo con las aptitudes para la ejecución de todas las actividades y procesos de la organización.

La buena planeación de la producción y despachos diarios, estarán a cargo del Jefe de Planta y Jefe de Despachos quienes deben tener la capacidad para optimizar recursos y tiempos (reducción en los tiempos muertos y movimientos, restructuración de hora de llegada a los diferentes procesos y/o actividades), organizar la producción de la forma más óptima para dar cumplimiento a la

demanda en los diferentes escenarios que se puedan generar (Aumento o disminución de la producción)

9.8 EQUIPOS

El estudio administrativo no sólo genera la organización del recurso humano de acuerdo a las necesidades del proyecto, sino que tiene que ver con otros aspectos básicos. Es decir que no solo debe identificar necesidades administrativas en las áreas de planeación, personal, sino también con respecto a las adquisiciones, comunicaciones, finanzas, y cobranzas, licitaciones, entre otras.

En él también se señalan los requerimientos de equipos y dotación de insumos para el adecuado funcionamiento administrativo. Un buen estudio administrativo es de gran importancia, ya que es común que un proyecto fracase por problemas administrativos, así estén dadas todas las demás condiciones para su éxito.

En este sentido para la puesta en marcha del proyecto se requieren herramientas, utensilios y accesorios diferentes en cada dependencia o de acuerdo a las tareas o puestos de trabajo, tanto en la planta de sacrificio, como en las oficinas administrativas:

9.8.1 Equipos y elementos de proceso

Perno: (2)

Blitz-kerner pistola para sacrificar ganado, Calibre 9x17 mm, Autorizado oficialmente PTB 3-69

Tanque de sangría: (2)

En acero inoxidable con capacidad de 1.5m², medidas de 2m de largo, 1,5 de ancho y 0,50 de profundidad.

Mesas de corte eviscerado: (1)

En acero inoxidable con fondo cóncavo de 1.2 m de largo, y 0,9 m de ancho con soporte metálico de altura.

Mesas de vísceras: (2)

En acero inoxidable de 2 metros de largo por uno de ancho, con fondo cóncavo y desnivel del 1% con soporte metálico de altura.

Cuchillos de faenado: (10)

En acero inoxidable de 12 pulgadas de largo.

Chairas: (10)

En acero inoxidable de 12 pulgadas de largo.

Roldanas: (6)

Elaboradas en hierro, con gancho de sujeción y rodillos.

9.8.2 Equipo de infraestructura

Bascula de peso en pie: (4)

Se utilizará una báscula manual con capacidad de 120 kilos.

Caldera: (1)

Marca continental de 8 hp, para producción de 300 libras de vapor/hora.

Ollas de escaldado: (2)

Elaboradas en acero inoxidable de fondo cilíndrico con 1 metro de altura y 0.5 metros de diámetro.

Transformador: (1)

De 80kw para corriente trifásica y monofásica.

Motobomba: (1)

Eléctrica de 220v con potencia de 4HP marca Briggs & Stratton.

Computadores: (6)

Marca hp pavillium 80 Gb. de disco duro, RAM 1 Gb.

9.8.3 Equipos de administración

Mesa cafetería: (1)

Mesa hecha en plástico de 2 metros de largo por 1,2 metros de ancho, marca Rimax.

Escritorio: (4)

Hechos en madera.

Sillas de oficina: (4)

Sillas ergonómicas elaboradas en plástico.

Sillas para atención público: (8)

Sillas sencillas elaboradas en plástico marca Rimax

Computadoras: (4)

Marca hp pavillium 80 Gb. de disco duro, RAM 1 Gb.

Archivadores: (4)

Elaborados en madera, cada uno cuenta con 4 cajones.

Teléfonos: (4)

Teléfono Grandstream Gxp2100. Asterisk, Elastix.

Fax: (1)

Multifuncional Hp Officejet 4500 Copia Escanea Imprime Fax.

9.9 MATERIA PRIMA

Para el normal funcionamiento de la planta de beneficio de cabros, se necesitan varios insumos esenciales para satisfacer las necesidades de los clientes, los principales insumos para la empresa son los siguientes:

-CABROS: es el principal insumo de la empresa, es la materia la cual se transforma para convertirla en un bien de consumo, se necesitaran cabros de mínimo 40 libras de engorde para proceder con el sacrificio del animal. De acuerdo al Dr. Jorge Morales, presidente de la asociación de capricultores y Ovinocultores en Santander “CAPRISAN”, el precio promedio de carne de cabro en el departamento es de \$4300 por kilo de carne en pie, este valor varia en los departamentos de la costa atlántica donde se pueden encontrar precios de \$4000 pesos por kilo de carne en pie.

-CONDIMENTOS: son los insumos necesarios para condimentar la carne que se venderá al cliente final, estos condimentos están compuestos por: pimentón, cebolla cabezona, tomillo, orégano, limón y sal.

-EMPAQUE PLÁSTICOS: estos insumos son los que se encargan de contener el producto a vender. Se utilizaran bolsas de polietileno en rollo para empacar cada uno de las presas de carne a vender, estas bolsas son de alta densidad tal y como lo exige el INVIMA. Estas bolsas vendrán de acuerdo a las dimensiones de las presas de carne, para el caso de la carne de cabro sin adobo llevara las siguientes especificaciones: respectivo nombre de presa y nombre y logo institucional, leyenda de cuidados de consumo y almacenamiento, lote y fecha de vencimiento, peso y tabla nutritiva. En el caso de la carne adobada será una bolsa transparente de polietileno de alta densidad, viene por cada parte del cabro, identificado con su nombre, contenido adobo, lote y fecha de vencimiento, leyenda de cuidados de consumo y almacenamiento, nombre y logo institucional, y tabla nutricional.

Existen otros insumos que el cliente no logra ver cuando se le vende el producto, pero que son necesarios para el desarrollo de las actividades de la empresa, estos insumos secundarios son los siguientes:

-AGUA: insumo necesario para el proceso de limpieza y desinfección y para operaciones de lavado de animales antes de ingresar a la planta.

-DETERGENTES Y DESINFECTANTES: materiales utilizados para remover y evitar la presencia de bacterias y gérmenes que pongan en riesgo la inocuidad de la carne de cabro, estos materiales se utilizaran por los encargados de la limpieza y desinfección de la planta, los principales detergentes y desinfectantes que se utilizaran serán los siguientes: Detergentes ácidos, ácidos cítricos y orgánicos, ácido peracético, triplewash, amonio cuaternario y glutaraldehído.

9.10 PROVEEDORES

Bucaramanga por ser una ciudad perteneciente al departamento de Santander, cuenta con municipios vecinos que se caracterizan por la producción del sector caprino, por lo tanto, para la planta de sacrificio es una gran ventaja la ubicación de la ciudad, debido a que la materia prima para la planta procesadora y comercializadora de carne de cabro se encontrará de forma cercana a la empresa. Los municipios en los cuales se encuentran ubicados los principales proveedores son: Barichara, Capitanejo, Villanueva, Cepitá y Piedecuesta, entre otros.

Los apriscos ubicados en la costa atlántica, también se tendrán en cuenta como proveedores para la planta de sacrificio, ya que la costa atlántica es la región que posee la mayor producción caprina del país, pero no se tendrá como proveedores principales debido a la ubicación que estas poseen y al costo e traslado que esto conlleva.

Como principales proveedores para la empresa, se tendrán a los que se encuentran ubicados en el departamento de Santander, teniendo unos criterios de selección como lo son: cercanía a la planta, fácil acceso, y sobre todo que puedan cumplir con la demanda de producción que la empresa requiere para poder satisfacer su mercado. De acuerdo a esto, los principales proveedores son los siguientes apriscos:

- La cachona: ubicado en la mesa de los santos, Santander
- Aprisco cabra loca: ubicado en la concepción, departamento de Santander.
- Aprisco sol del oriente: Ubicado en Málaga, Santander.
- Apriscos la peñita: ubicado en Barichara, departamento de Santander.
- Aprisco Camerún: ubicado en Piedecuesta vía cueros, 100 metros adelantes del antiguo reten del intra.
- Aprisco Dinastía: ubicado a un kilómetro del casco urbano de Capitanejo, norte de Santander.

También se contará con el apoyo de Caprisan “capricultores de Santander”, y de ANCO (asociación Nacional de Capricultores y Ovinocultores de Colombia), para conocer y buscar relaciones con otros proveedores a nivel departamental y nacional, con el fin de buscar materia prima a un precio y lugar más asequible.

En cuanto a los condimentos, estos insumos serán distribuidos por Maury Fruver, ubicado en centro abastos, Bucaramanga, bodega 10 modulo 41.

El empaque plástico será comprado a la empresa Carlixplast, ubicada en la calle 33 N° 11-83, debido a que es una empresa que cuenta con más de 40 años en el sector de bolsas plásticas, lo cual lo constituye en una garantía para la empresa.

En cuanto a los insumos secundarios que la empresa necesita, el agua será suministrada por el acueducto metropolitano de Bucaramanga, los detergentes y desinfectantes junto con todos los insumos de aseo serán comprados a la compañía Todoaseo, ubicado en la avda. Quebrada Seca N° 21-41.

10. ESTUDIO FINANCIERO

10.1 INVERSIÓN INICIAL

Para la puesta en marcha del negocio se requiere principalmente de un terreno y de adecuaciones de infraestructura óptimas para el normal desarrollo de las actividades, se requiere también de muebles, equipos de cómputo, maquinaria herramientas e insumos primordiales para poder transformar la materia prima en productos aptos para el consumo humano. El costo de la inversión inicial tiene un valor de \$ 905.000.000, de los cuales \$ 380'000.000 serán aportados por dos socios, cada uno con \$190'000.000, y el valor restante de la inversión será conseguido a través de dos créditos en Bancolombia y Citibank.

A continuación se describe y se muestran los estados financieros necesarios para un proyecto de factibilidad, cumpliendo con las normas contables y tributarias a la fecha de la realización del proyecto, siendo estos realizados con el acompañamiento de un contador público, personal idóneo para este estudio.

10.1.1 Obligaciones financieras. Los \$525'000.000 serán financiados por dos créditos bancarios en Bancolombia y Citibank.

Especificaciones del préstamo:

- Valor del préstamo u obligación financiera:
525'000.000
- Cantidad de cuotas totales: 60
- Tasa mensual de interés que generará la obligación: 1,16%
- Tasa anual efectiva 14,8433%
- Valor de la cuota mensual: \$12.194.068

Las especificaciones del préstamo y de las cuotas por las cuales la empresa tiene que responder para cubrir esta deuda se especifican en el anexo C. (Ver anexo C)

10.2 BALANCE INICIAL

En el balance inicial se muestra todos los activos con que la empresa cuenta para poder iniciar sus labores, para la obtención de dichos activos los socios aportaran 380'000.000 correspondiente al 42% de los activos, el otro 58% de los activos serán financiados por dos créditos bancarios por un valor de 525'000.000. el balance inicial se detalla en la tabla 28.

ACTIVOS

CORRIENTE: la empresa contará con un disponible de \$18.581.972 en el momento de iniciar sus labores.

NO CORRIENTE: la empresa tendrá activos no corrientes equivalentes a \$886.418.0285 de los cuales \$872.901328 pertenecen a activos fijos y \$13.516.700 a diferidos.

ACTIVOS FIJOS

Los activos fijos se detallan a continuación:

- **Herramientas:** en la tabla 34 se especifican las herramientas a utilizar.

Tabla 34. Herramientas de operación

HERRAMIENTA	VALOR
Cuchillos	5.449.204
Chairas	614.554
implementos proceso	3.259.500
herramientas escogido, cuarteo y lavado	639.546
identificación animal	340.000
Embalajes	14.317.524
TOTAL	24.620.328

Fuente: Elaboración Propia.

- **Equipo de computación:** los equipos a utilizar en las actividades se especifican en la tabla 35.

Tabla 35. Equipos de computación de la empresa

UBICACIÓN	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	UNIDAD	CANT.	VALOR \$USD	TOTAL
Pesaje (corral)	Computador panel pc con protección ip 65	diaria	unidad	1	1.100	\$1.980.000
Pre refrigeración - impresión etiquetas canales	Computador panel PC con protección ip 65	diaria	unidad	2	1.100	\$3.960.000
	Impresora común	diaria	unidad	1	1.100	\$1.980.000
Despacho de	Computador	diaria	unidad	2	1.100	\$3.960.000

productos	panel PC con protección ip 65					
	Impresora común	diaria	unidad	2	500	\$1.800.000
Almacén	Computador panel PC con protección ip 65	diaria	unidad	1	1.100	\$1.980.000
	Impresora común	diaria	unidad	1	150	\$270.000
Área de supervisores	Computador panel PC con protección ip 65	diaria	unidad	2	1.100	\$3.960.000
	Impresora común	diaria	unidad	2	150	\$540.000
Equipo de cómputo de escritorio para área oficina	Samsung, con pantalla de 17", teclado, mouse, parlantes, CPU	diaria	unidad	4	1.700.000	\$6.800.000
Computador (portátil)	Portátil hp de 15 "	diaria	unidad	1	1.700.000	\$1.700.000
Boki-toki		diaria	unidad	4	400.000	\$1.600.000
líneas con extensiones	Una línea con 5 extensiones, distribuidas por todas las áreas de la planta	diaria	unidad	1	5.000.000	\$5.000.000
TOTAL						\$35.530.000

Fuente: Elaboración Propia.

- **Maquinaria y equipo:** La maquinaria y equipo necesarios para el desarrollo de las actividades de la empresa se especifican en la tabla 36.

Tabla 36. Maquinaria y equipos de la empresa

UBICACIÓN	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA DE UTILIZACIÓN	UNIDAD	CANT.	VALOR UNITARIO EN \$USD	VALOR TOTAL/MES
pesaje (corral)	bascula o balanza	Diaria	unidad	1	\$ 200	\$360.000
Pre refrigeración						
- impresión etiquetas canales	bascula o balanza	Diaria	unidad	2	\$300	\$1.080.000
despacho de productos	bascula o balanza	Diaria	unidad	2	\$300	\$1.080.000
cuartos de conservación	difusor	10 años	unidad	2	\$12.000	\$43.200.000
	difusor	10 años	unidad	2	\$3.000	\$10.800.000
difusor área operativa	adecuación	10 años	unidad	2	\$5.000	\$18.000.000

balanzas área pepitoria	balanzas de meza en acero inoxidable	3 año s	unidad	2	\$200	\$720.000
motobomba	eléctrica de 220 v, briggs & stratton	Diaria	unidad	3	\$1.200.000	\$3.600.000
caldera	continental 8 hp, 300 lb vapor/ hora	Diaria	unidad	1	\$455.000	\$455.000
ollas escaldado	1 mero de altura con 0.5 de diámetro	Diaria	unidad	1	\$100.000	\$100.000
Total						\$79.395.000

Fuente: Elaboración Propia.

-Muebles y enseres: En la tabla 37 se relacionan los muebles que se utilizaran en la empresa.

Tabla 37. Muebles y enseres de la empresa

MUEBLES Y ENSERES	CANTIDAD	VALOR C/U	VALOR TOTAL
escritorio gerencia	1	\$1.000.000	\$1.000.000
Escritorios	3	\$550.000	\$1.650.000
escritorios supervisor	2	\$500.000	\$1.000.000
mesones para computadores área productiva	3	\$120.000	\$360.000
cabina para computador área corral	1	\$450.000	\$450.000
silla gerencial	1	\$450.000	\$450.000
Sillas	7	\$150.000	\$1.050.000
sillas público	2	\$50.000	\$100.000
archivador para cada área	5	\$650.000	\$3.250.000
archivador múltiple	2	\$700.000	\$1.400.000
mesa para junta	1	\$600.000	\$600.000
sillas para junta	3	\$180.000	\$540.000
tanque almacenamiento sangre	2	\$1.628.000	\$3.256.000
plataforma área de trabajo	5	\$250.000	\$1.250.000
mesones para área trabajo	7	\$1.000.000	\$7.000.000
TOTAL			\$23.356.000

Fuente: Elaboración Propia

- **Terrenos:** El terreno conformado por un área de 10.000 metros cuadrados tendrá un valor de 130'000.000, ubicada en la vereda de los colorados a las afueras de la ciudad de Bucaramanga.
- **Construcciones y edificaciones:** Las adecuaciones de la planta tal y como se especificaron en el diagrama de planta fueron por cotizadas por el arquitecto Pedro Acuña y tendrán un valor de \$580.000.000.
- **Diferidos:** Los Gastos qué fueron ya pagados pero que aún no se han utilizados se especifican en la tabla 38.

Tabla 38. Diferidos

DIFERIDOS	VALOR
ARRIENDO	\$4.400.000,00
PERSONAL PREOPERATIVOS	\$384.000,00
ÚTILES DE PAPELERÍA	\$1.882.876,00
ÚTILES DE LIMPIEZA Y DESINFECCIÓN	\$2.607.582,00
DOTACIÓN DEL PERSONAL	\$1.488.000,00
ÚTILES SEGURIDAD INDUSTRIAL	\$2.246.906,00
ÚTILES DE ASEO Y CAFETERÍA	\$507.336,00
TOTAL	13.516.700,00

Fuentes: Elaboración Propia.

PASIVOS

La empresa realizará dos préstamos bancarios en las entidades Bancolombia y CITIBANK por un valor total de \$525.000.000, los cuales los cancelara en un término de 5 años. (Ver anexo C)

PATRIMONIO

La empresa será propiedad únicamente de dos socios, los cuales cada uno aportara \$ 190.000.000 para un valor total de \$380.000.000, correspondientes al patrimonio inicial de la empresa.

Tabla 39. Balance inicial

SERFACABRITOS
BALANCE INICIAL
2012
Cifras en miles de pesos (0.000)

ACTIVO		
CORRIENTE		
DISPONIBLE		18.581.972,00
CAJA	18.581.972,00	
TOTAL CORRIENTE		18.581.972,00
NO CORRIENTE		
ACTIVOS FIJOS		872.901.328,00
HERRAMIENTAS	24.620.328,00	
EQUIPO DE COMPUTACIÓN Y COMUNICACIÓN	35.530.000,00	
MAQUINARIA Y EQUIPO	79.395.000,00	
MUEBLES Y ENSERES	23.356.000,00	
TERRENOS	130.000.000,00	
CONSTRUCCIONES Y EDIF	580.000.000,00	
DIFERIDOS		13.516.700,00
PREOPERATIVOS	13.516.700,00	
TOTAL NO CORRIENTE		886.418.028,00
TOTAL ACTIVO		905.000.000,00
PASIVO		
NO CORRIENTE		
OBLIGACIONES FINANCIERAS		525.000.000,00
BANCOS NACIONALES	525.000.000,00	
TOTAL CORRIENTE		525.000.000,00
TOTAL PASIVO		525.000.000,00
PATRIMONIO		
CAPITAL SOCIAL	380.000.000,00	
TOTAL PATRIMONIO		380.000.000,00
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		905.000.000,00

GERENTE

CONTADOR TP 2021266 T

Fuente: Elaboración Propia

10.3 ESTADO DE RESULTADOS

En la tabla 40 se presenta el estado de resultados de la empresa en el primer año, y a continuación se presenta cada uno de sus elementos.

VENTAS: las ventas que la empresa tendrá en el primer año de funcionamiento se relación en la tabla.

Tabla 40. Ventas totales primer año de funcionamiento

VENTAS DE PRODUCTOS	ANUAL
VENTAS PRODUCTOS SIN ADOBAR	\$3.472.128.000
VENTAS PRODUCTOS ADOBADOS	\$ 880.704.000
VENTAS PRODUCTOS RESTAURANTES	\$2.280.960.000
VENTAS SUBPRODUCTOS	\$ 209.088.000
TOTAL	\$6.842.880.000

Fuente: Elaboración Propia

INGRESO SACRIFICIO CLIENTE EXTERNO

Se espera un sacrificio de 120 cabros al año a clientes externos que solo requieren de este servicio, el valor del sacrificio será de \$ 15.000.

Ingreso: 120 unid X \$15.000 = 1'800.000

INGRESO TOTAL= 6'842.880 + 1'800.000= **6'844.680.000**

MATERIA PRIMA

-CABROS

63.360 animales X \$80.000 C/U = 5.068'800.000

-CONDIMENTOS: los condimentos a utilizar en los productos adobados se relación en la tabla 41.

Tabla 41. Valor condimentos primer año

CONDIMENTOS	CANTIDAD AÑO (Lb)	VALOR LIBRA	VALOR TOTAL AÑO
CEBOLLA	9504	\$900	8.553.600
PIMENTON	9504	\$1.100	10.454.400
TOMILLO	2376	\$3.500	8.316.000
OREGANO	4752	\$1.500	7.128.000
LIMON	3168	\$900	2.851.200
SAL	3168	\$390	1.235.520
		TOTAL	38.538.720

Fuente: Elaboración Propia

COSTO MATERIA PRIMA= 5.068'800.000 + 38'538.720= **5.107'338.720**

MANO DE OBRA

Nómina mensual= \$28'643.528

Nómina anual= \$28'643.528 X 12= **\$343'722.336**

COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN.

MANO DE OBRA INDIRECTA

Nómina mensual= \$1'230.760

Nómina anual= \$1'230.760 x 12= **14'769.120**

MATERIALES INDIRECTOS DE FABRICACIÓN.

M.I.F= \$143'124.374

GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN: los gastos indirectos de fabricación que se van a utilizar en el primer año de labores, se muestra en la tabla 42.

Tabla 42. Gastos indirectos de fabricación

SERVICIOS	FRECUENCIA DE UTILIZACIÓN	UNIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL AÑO
GASTOS DE AGUA	MENSUAL	UNIDAD	\$3.700.000	\$44.400.000
COSTO DE GAS	MENSUAL	UNIDAD	\$163.608	\$1.963.300
GASTOS DE ENERGÍA	MENSUAL	UNIDAD	\$3.300.000	\$39.600.000
INTERNET	MENSUAL	UNIDAD	\$70.000	\$840.000
TELEFONÍA FIJA	MENSUAL	UNIDAD	\$120.000	\$1.440.000
TELEFONÍA MÓVIL	MENSUAL	UNIDAD	\$250.000	\$3.000.000
TOTAL			\$7.603.608	\$91.243.300
			TOTAL	\$91.243.300

Fuente: Elaboración Propia.

TOTAL G.I.F= 91'243.300

TOTAL C.I.F= \$14'769.120+\$143'124.374+\$91'243.300= **\$249'136.794**

GASTOS ADMINISTRATIVOS: los gastos administrativos que tendrá la empresa en el primer año de funcionamiento se muestra en la tabla 43.

Tabla 43. Gastos administrativos.

	MES	AÑO
NÓMINA	7.185.327	86.223.919
DOTACIÓN	1.330.000	15.960.000
PAPELERÍA	1.882.876	22.594.512
ELEMENTOS DE ASEO	507.336	6.088.032
SERVICIOS	620.000	7.440.000
OTROS GASTOS	212.000	2.544.000
TOTAL GASTOS ADMÓN.		140.850.463

Fuente: elaboración propia

GASTOS DE VENTAS: los gastos de ventas que ocasionara la empresa tras su primer año de funcionamiento se relacionan en la tabla 44.

Tabla 44. Gastos de ventas

	MES	AÑO
ARRIENDO PUNTOS DE VENTA	4400000	52.800.000
NÓMINA	3.753.434	45.041.203
AUXILIO RODAMIENTO	400.000	4.800.000
DOTACIÓN	158000	1.896.000
TRANSPORTE	12'000.000	144'000.000
OTROS GASTOS	172000	2.064.000
TOTAL GASTOS VENTAS		250'601.203

Fuente: elaboración propia.

DEPRECIACIONES: las depreciaciones que la empresa tendrá en sus herramientas, equipos de computación y comunicación, maquinaria y equipo, muebles y enseres, construcciones y edificaciones se presentan en la tabla 45.

Tabla 45. Depreciaciones

	TOTAL	ANUAL
HERRAMIENTAS	13.600.383,00	1.360.038,30
EQUIPO DE COMPUTACIÓN Y COMUNICACIÓN	35.530.000,00	7.106.000,00
MAQUINARIA Y EQUIPO	79.395.000,00	7.939.500,00
MUEBLES Y ENSERES	23.356.000,00	2.335.600,00
TERRENOS	130.000.000,00	-
CONSTRUCCIONES Y EDIF	580.000.000,00	29.000.000,00
TOTAL		47.741.138,30

Fuente: Elaboración Propia.

Para el cálculo de la depreciación se tomó lo establecido por La legislación Colombiana según decreto 3019 de 1989, así:

- Inmuebles (incluidos los oleoductos) 20 años.
- Barcos, trenes, aviones, maquinaria, equipo y bienes muebles 10 años.
- Vehículos automotores y computadores 5 años.

La depreciación fiscal y contable puede variar artículo 138 del Estatuto Tributario según el método de depreciación que se utilice, en este proyecto se utilizaron las vidas útiles de la norma y se aplicó método de línea recta aceptado tanto fiscal como contablemente.

Tabla 46. Estado de resultados

ESTADO RESULTADOS SERFA CABRITOS-PROYECTADO	
	2012
VENTAS AL DETAL	\$ 4.352.832.000,00
VENTAS AL POR MAYOR	\$2.280.960.000,00
VENTAS SUBPRODUTOS	\$ 209.088.000,00
INGRESOS SACRIFICIO CLIENTE EXTERNO	\$ 1.800.000,00
TOTAL INGRESOS	\$ 6.844.680.000,00
COSTOS	
MATERIA PRIMA	\$ 5.107.338.720,00
MANO DE OBRA	\$ 343.722.336,00
CIF	\$ 249.136.797,96
M.O. INDIRECTA	\$ 14.769.124,00
MATERIALES INDIRECTOS	\$ 143.124.374,00
GASTOS INDIRECTOS	\$ 91.243.299,96
COSTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 25.000.000,00
TOTAL COSTOS	\$ 5.725.197.853,00
UTILIDAD BRUTA	\$ 1.119.482.146,04
GASTOS	
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 140.850.463,00
GASTOS DE VENTAS	\$ 250.601.203,00
AMORTIZACIONES	\$ 13.516.700,00
DEPRECIACION	47.741.138,00
TOTAL GASTOS	\$ 452.709.504,00
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 666.772.642,04
INGRESOS NO OPERACIONALES	
EGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 68.221.220,00
UTILIDAD NETA ANTES DEL IMPUESTO	\$ 598.551.422,04
IMPUESTO	
IMPUESTO A LA RENTA (33%)	\$ 197.521.969,27
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 401.029.452,77

Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla anterior la empresa genera ganancias desde el primer año de labores, esta suma asciende a \$433'016.015,2 lo cual representa unas ganancias mensuales de \$36'084.667,93.

10.4 PROYECCIÓN ESTADO DE RESULTADOS

El estado resultados en un periodo de 5 años, las proyecciones de estos años se tomaron en base al aumento del IPC y otras se tomaron en base a los resultados que espera obtener la empresa en este periodo de tiempo.

En la tabla 47 se relaciona el aumento que tuvieron año a año las ventas de la empresa:

Tabla 47. Porcentaje de aumento en las ventas anuales.

PERIODO	INCREMENTO VENTAS	INCREMENTO IPC	TOTAL AUMENTO
AÑO 1-AÑO 2	0	3%	3%
AÑO2-AÑO 3	2,91%	3%	6%
AÑO3-AÑO4	4,05%	3%	7%
AÑO4-AÑO5	3,18%	3%	6%

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 48 se presenta las proyecciones del estado de resultados.

Tabla 48. Estado de resultados proyectado a 5 años.

	ESTADO RESULTADOS SERFA CABRITOS-PROYECTADO		
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
VENTAS AL DETAL	\$ 4.352.832.000,00	\$ 4.493.863.756,80	\$ 4.763.495.582,21
VENTAS AL POR MAYOR	\$ 2.280.960.000,00	\$ 2.354.863.104,00	\$ 2.496.154.890,24
VENTAS SUBPRODUCTOS	\$ 209.088.000,00	\$ 215.862.451,20	\$ 228.814.198,27
INGRESOS SACRIFICIO CLIENTE EXTERNO	\$ 1.800.000,00	\$ 1.858.320,00	\$ 1.969.819,20
TOTAL INGRESOS	\$ 6.844.680.000,00	\$ 7.066.447.632,00	\$ 7.490.434.489,92
COSTOS			
MATERIA PRIMA	\$ 5.107.338.720,00	\$ 5.272.816.494,53	\$ 5.589.185.484,20
MANO DE OBRA	\$ 343.722.336,00	\$ 354.858.939,69	\$ 365.824.080,92
CIF	\$ 262.653.498,00	\$ 271.163.471,34	\$ 283.842.285,27
M.O. INDIRECTA	\$ 14.769.124,00	\$ 15.247.643,62	\$ 15.718.795,81
MATERIALES INDIRECTOS	\$ 143.124.374,00	\$ 147.761.603,72	\$ 156.627.299,94
GASTOS INDIRECTOS	\$ 91.243.299,96	\$ 108.154.224,00	\$ 111.496.189,52
COSTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 25.000.000,00	\$ 15.000.000,00	\$ 15.000.000,00
TOTAL COSTOS	\$ 5.725.197.853,96	\$ 5.913.838.905,55	\$ 6.253.851.850,39

**ESTADO RESULTADOS
SERFA CABRITOS-PROYECTADO**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
UTILIDAD BRUTA	\$ 1.119.482.146,04	\$ 1.152.608.726,45	\$ 1.236.582.639,53
GASTOS			
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 140.850.463,00	\$ 145.414.018,00	\$ 149.907.311,16
GASTOS DE VENTAS	\$ 250.601.203,00	\$ 258.720.681,98	\$ 266.715.151,05
AMORTIZACIONES	\$ 13.516.700,00	\$ -	\$ -
DEPRECIACION	\$ 47.741.138,00	\$ 47.741.138,00	\$ 47.741.138,00
TOTAL GASTOS	\$ 452.709.504,00	\$ 451.875.837,98	\$ 464.363.600,21
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 666.772.642,04	\$ 700.732.888,47	\$ 772.219.039,32
INGRESOS NO OPERACIONALES			
EGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 68.221.220,00	\$ 56.627.437,00	\$ 43.312.748,00
UTILIDAD NETA ANTES DEL IMPUESTO	\$ 598.551.422,04	\$ 44.105.451,47	\$ 728.906.291,32
IMPUESTO			
IMPUESTO A LA RENTA (33%)	\$ 197.521.969,27	\$ 212.554.798,99	\$ 240.539.076,14
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 401.029.452,77	\$ 431.550.652,49	\$ 488.367.215,19

**ESTADO RESULTADOS
SERFA CABRITOS-PROYECTADO**

	AÑO 4	AÑO 5,
VENTAS AL DETAL	\$ 5.096.940.272,96	\$5.402.756.689,34
VENTAS AL POR MAYOR	\$ 2.670.885.732,56	\$2.831.138.876,51
VENTAS SUBPRODUTOS	\$ 244.831.192,15	\$259.521.063,68
INGRESOS SACRIFICIO CLIENTE EXTERNO	\$ 2.107.706,54	\$2.234.168,94
TOTAL INGRESOS	\$ 8.014.764.904,21	\$8.495.650.798,47
COSTOS		
MATERIA PRIMA	\$ 5.980.428.468,09	\$6.339.254.176,18
MANO DE OBRA	\$ 376.615.891,31	\$393.459.698,44
CIF	\$ 298.559.038,33	\$312.307.803,72
M.O. INDIRECTA	\$ 16.182.500,28	\$16.638.846,79
MATERIALES INDIRECTOS	\$ 167.591.210,94	\$177.646.683,59
GASTOS INDIRECTOS	\$ 114.785.327,11	\$118.022.273,34
COSTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 15.000.000,00	\$ 15.000.000,00
TOTAL COSTOS	\$ 6.670.603.397,73	\$ 7.060.021.678,34
UTILIDAD BRUTA	\$ 1.344.161.506,48	\$1.435.629.120,12

**ESTADO RESULTADOS
SERFA CABRITOS-PROYECTADO**

	AÑO 4	AÑO 5,
GASTOS		
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 154.329.576,84	\$158.681.670,90
GASTOS DE VENTAS	\$ 274.583.248,01	\$282.326.495,60
AMORTIZACIONES	\$ -	\$ -
DEPRECIACIÓN	\$ 47.741.138,00	\$47.741.138,00
TOTAL GASTOS	\$ 476.653.962,84	\$488.749.304,50
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 867.507.543,64	\$946.879.815,62
INGRESOS NO OPERACIONALES		
EGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 28.021.713,00	\$10.460.977,00
UTILIDAD NETA ANTES DEL IMPUESTO	\$ 839.485.830,64	\$ 936.418.838,62
IMPUESTO		
IMPUESTO A LA RENTA (33%)	\$ 277.030.324,11	\$ 309.018.216,74
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 562.455.506,53	\$627.400.621,88

Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo al estado de resultados proyectado a 5 años, se puede concluir que año a año las utilidades netas de la empresa, irán aumentando de acuerdo al incremento que se tengan en las ventas. La empresa de sacrificio y comercialización de carne de cabro en el año 5 aumentará un 52,27% sus utilidades con respecto al primer año de operaciones.

10.5 FLUJO DE EFECTIVO

Se calcula el flujo proyectado por el método indirecto a 5 años de SERFACABRITO el cual presenta un promedio anual de \$ 2.004.091.995,43 como se presenta en el estado financiero de flujo de efectivo que se muestra en la tabla 49

Tabla 49. Flujo de efectivo

**FLUJO DE EFECTIVO
SERFACABRITO - PROYECTADO**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<u>ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</u>			
Utilidad del Periodo	401.029.452,74	431.550.652,49	488.367.215,19
PARTIDAS QUE NO AFECTAN EL EFECTIVO:			
+ Depreciación	47.741.138,00	47.741.138,00	47.741.138,00
+ Amortizaciones	13.516.700,00	-	-
+ Activos dados de baja	11.019.945,00	-	-
EFFECTIVO GENERADO EN OPERACIÓN	473.307.235,74	479.291.790,49	536.108.353,19
<u>CAMBIOS EN PARTIDAS OPERACIONALES</u>			
Proveedores	1.267.200.000,00	41.057.280,00	78.495.436,80
Clientes	(622.512.000,00)	(20.169.388,80)	(38.560.883,33)
FLUJO DE EFECTIVO NETO EN ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	644.688.000,00	20.887.891,20	39.934.553,47
<u>ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</u>			
	-	-	-
FLUJO DE EFECTIVO NETO EN ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	-	-	-
<u>ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN</u>			
Obligaciones Financieras	(78.107.599,00)	(89.701.382,00)	(103.016.071,00)
TOTAL FLUJO DE EFECTIVO NETO EN ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN	(78.107.599,00)	(89.701.382,00)	(103.016.071,00)
TOTAL AUMENTO DEL EFECTIVO	1.039.887.636,74	410.478.299,69	473.026.835,66
EFFECTIVO DISPONIBLE INICIAL	18.581.972,00	1.058.469.608,74	1.468.947.908,43
EFFECTIVO DISPONIBLE AL AÑO	1.058.469.608,74	1.468.947.908,43	1.941.974.744,08

	AÑO 4	AÑO 5
<u>ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</u>		
Utilidad del Periodo	562.455.506,53	627.400.621,88
PARTIDAS QUE NO AFECTAN EL EFECTIVO:		
+Depreciación	47.741.138,00	47.741.138,00
+Amortizaciones	-	-
+Activos dados de baja	-	-
EFFECTIVO GENERADO EN OPERACIÓN	610.196.644,53	675.141.759,88
CAMBIOS EN PARTIDAS OPERACIONALES		
Proveedores	97.072.690,18	89.029.524,42
Clientes	(47.686.959,05)	(43.735.753,87)
FLUJO DE EFECTIVO NETO EN ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	49.385.731,13	45.293.770,55
<u>ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</u>		
	-	-
FLUJO DE EFECTIVO NETO EN ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	-	-
<u>ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN</u>		
Obligaciones Financieras	(118.307.106,00)	(135.867.842,00)
TOTAL FLUJO DE EFECTIVO NETO EN ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN	(118.307.106,00)	(135.867.842,00)
TOTAL AUMENTO DEL EFECTIVO	541.275.269,65	584.567.688,42
EFFECTIVO DISPONIBLE INICIAL	1.941.974.744,08	2.483.250.013,74
EFFECTIVO DISPONIBLE AL AÑO	2.483.250.013,74	3.067.817.702,16

Fuente: elaboración propia.

10.6 COSTO DE CAPITAL

FUENTE	ABSOLUTO	PORCENTAJE	MONTO
INVERSIONISTAS	0,419889503	42%	\$ 380.000.000,00
BANCOS	0,580110497	58%	\$ 525.000.000,00
TOTAL	1	100%	\$ 905.000.000,00

Inflación	2,44%
Inversionistas	34%
Tasa mensual efectiva	1,16%
Tasa anual efectiva	14,8433%

FORMULA: **TMAR= i + f + if**

= 2,44% de inflación + 34% tasa de oportunidad + 0,0244

INVERSIONISTAS * 0,34

= 0,0244 + 0,34 + (0,0244 * 0,34)

$$= 0,372696$$

$$\begin{aligned} \text{BANCOS} &= 14,8433\% \\ &= 0,148433 \end{aligned}$$

PONDERACIÓN

FUENTE	% APOORTE	TMAR	MONTO
INVERSIONISTAS	42%	0,372696	0,15653232
BANCOS	58%	0,148433	0,08609114
TOTAL TIMAR			0,24262346

El costo de capital es de **24,26%**, es decir que el proyecto debe tener como mínimo este rendimiento para que la empresa pueda ser rentable.

10.7 VALOR DE CONTINUIDAD

El cálculo del valor de continuidad del proyecto se aplicará esperando que el mismo siga generando utilidades de forma constante, debido a que la capacidad de la empresa será máxima y no se proyecta realizar una inversión para aumentar la misma.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO	(905.000.000,00)	1.058.469.608,74	1.058.469.608,74	1.058.469.608,74	2.483.250.013,74	3.067.817.702,16
				(+)	12.644.357.236,35	
		1.058.469.608,74	1.058.469.608,74	1.058.469.608,74	15.127.607.250,09	
Costo de Capital	24%					
VPN	7.528.648.505,51					

De acuerdo al cálculo se espera que la empresa tenga un valor de continuidad de \$ 7.528.648.505,51 a perpetuidad traído a valor presente neto.

10.8 BALANCE GENERAL

Es un resumen de todo lo que tiene la empresa, de lo que debe, de lo que le deben y de lo que realmente le pertenece a su propietario, a una fecha determinada⁴¹.

En la tabla 50 se puede observar el balance general de los primeros 5 años de funcionamiento de la empresa. En él se describen los todos los activos con que

⁴¹ GERENCIE. Balance General [en línea]. Junio de 2010 [citado 8 nov 2014]. Disponible en Internet: <URL:<http://www.gerencie.com/balance-general.html>>

cuenta la empresa durante estos años de funcionamiento y los pasivos y el patrimonio que respalda dichas pertenencias.

Tabla 50. Balance general proyectado a 5 años

SERFACABRITOS				
BALANCE GENERAL				
Cifras en miles de pesos (0.000)				
ACTIVO				
	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	
CORRIENTE				
DISPONIBLE	18.581.972,00			
CAJA	18.581.972,00	1.058.469.608,74	1.468.947.908,43	
CUENTAS POR COBRAR				
CLIENTES	0,00	622.512.000,00	642.681.388,80	
TOTAL CORRIENTE	18.581.972,00	1.680.981.608,74	2.111.629.297,23	
NO CORRIENTE				
ACTIVOS FIJOS	872.901.328,00	861.881.383,00	861.881.383,00	
HERRAMIENTAS	24.620.328,00	13.600.383,00	13.600.383,00	
EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNIC	35.530.000,00	35.530.000,00	35.530.000,00	
MAQUINARIA Y EQUIPO	79.395.000,00	79.395.000,00	79.395.000,00	
MUEBLES Y ENSERES	23.356.000,00	23.356.000,00	23.356.000,00	
TERRENOS	130.000.000,00	130.000.000,00	130.000.000,00	
CONSTRUCCIONES Y EDIF	580.000.000,00	580.000.000,00	580.000.000,00	
(-) DEPRECIACION ACUMULADA		-47.741.138,00	-95.482.276,00	
DIFERIDOS	13.516.700,00	0,00	0,00	
TOTAL NO CORRIENTE	886.418.028,00	814.140.245,00	766.399.107,00	
TOTAL ACTIVO	905.000.000,00	2.495.121.853,74	2.878.028.404,23	

Tabla 51. Costos y gastos fijos

COSTOS Y GASTOS FIJOS	
Depreciación herramientas	1'360.038,30
Depreciación equipo de computación y común.	7.106.000,00
Depreciación maquinaria y equipo	7.939.500,00
Depreciación muebles y enseres	2.335.600,00
Depreciación construcciones y edificaciones	29.000.000,00
Nómina administrativos	86223919,07
Dotación administrativos	15960000
Papelería administración	22594512
Elementos de aseo	6088032
Servicios a administración	7440000
Gastos administración	2544000
Arriendo puntos de venta	52800000
Nómina vendedores	45041203,42
Auxilio rodamiento preventistas	4800000
Dotación vendedores	1896000
Gastos vendedores	2064000
Transporte	144000000
Nómina de producción	343.722.336,00
Nómina mantenimiento	14.769.124,00
Servicios públicos producción	104.760.000,00
TOTAL	902.444.264

Fuente: Elaboración Propia

10.9.2 Costos Variables. Son los costos de producción que varían dependiendo del nivel de producción, todo aquel costo que aumente o disminuye, según aumente o disminuye la producción. Los costos variables de la empresa se relacionan en la tabla 52.

Tabla 52. Costos variables

COSTOS Y GASTOS VARIABLES	
Materia Prima	5.107.338.720,00
Materiales Indirectos	143.124.374,00
TOTAL	5.250.463.094,00

Fuente: Elaboración Propia

10.10 PUNTO DE EQUILIBRIO

“El punto de equilibrio es una herramienta financiera que permite determinar el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos, expresándose valores, porcentajes y/o unidades”.⁴²

La fórmula para hallar el punto de equilibrio de la empresa de sacrificio de carne de cabro es:

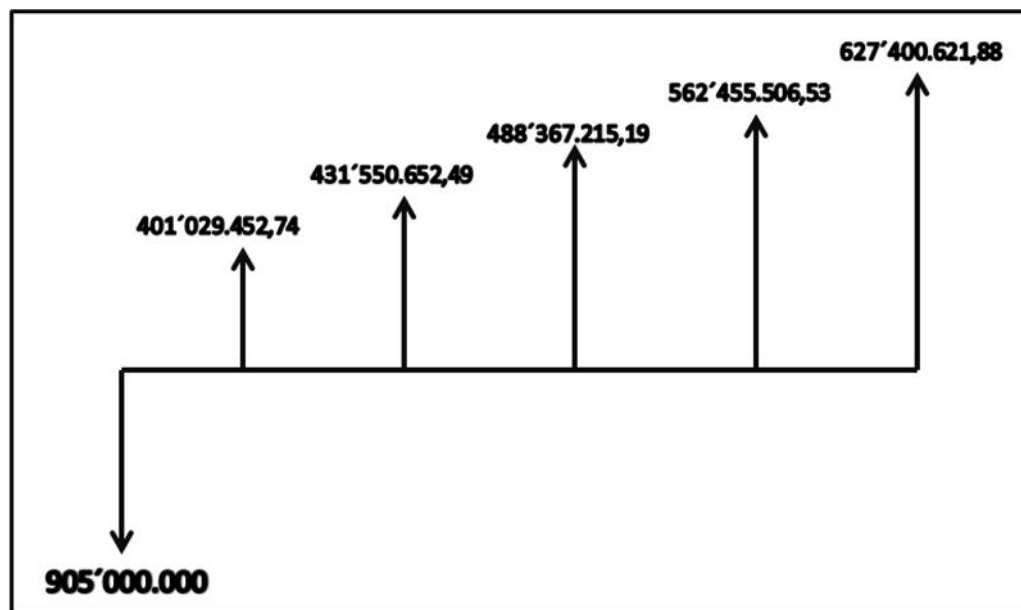
$$P.E = \frac{\text{costos fijos}}{1 - \frac{\text{costos variables}}{\text{ventas totales}}}$$

De acuerdo a esta fórmula la empresa tendrá un punto de equilibrio igual a \$ 3.874'593.340,29, es decir, la empresa tiene que realizar como mínimo estas ventas para poder cubrir el costo que le conlleva el sacrificio y comercialización de sus productos.

10.11 TASA INTERNA DE RETORNO

La empresa cuenta con una tasa interna de retorno de 43%

Figura 10. Tasa interna de retorno



Fuente: Elaboración Propia.

⁴² ORTIZ VARGAS, G. Punto de Equilibrio [en línea]. 2008. [Citado 22 sep 2013]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.gerencie.com/punto-de-equilibrio.html>>

10.12 VALOR PRESENTE NETO

Es el método más conocido a la hora de evaluar proyectos de inversión a largo plazo. El Valor Presente Neto permite determinar si una inversión cumple con el objetivo básico financiero: maximizar la inversión. El Valor Presente Neto permite determinar si dicha inversión puede incrementar o reducir el valor de las empresas. Ese cambio en el valor estimado puede ser positivo, negativo o continuar igual. Si es positivo significará que el valor de la firma tendrá un incremento equivalente al monto del Valor Presente Neto. Si es negativo quiere decir que la firma reducirá su riqueza en el valor que arroje el VPN. Si el resultado del VPN es cero, la empresa no modificará el monto de su valor.⁴³

La fórmula para hallar el Valor Presente Neto de la inversión de la empresa es:

$$VPN = S_0 + \sum_{t=1}^n \frac{S_t}{(1+i)^t}$$

VPN: Valor presente neto

So: Inversión inicial.

St: Flujo de Efectivo neto del periodo t.

n: Número de periodos.

i: Costo de capital.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO	1.058.469.608,74	1.468.947.908,43	1.941.974.744,08	2.483.250.013,74	3.067.817.702,16

La empresa cuenta con un VPN (Valor Presente Neto) de **4.800.361.202,95**, tomando una inversión inicial de 905.000.000 y una tasa de oportunidad del 34%.

⁴³ VAQUIRO, J.D. El valor presente neto, VPN [en línea]. 2013. [Citado 15 oct 2013]. Disponible en Internet: <URL:<http://www.pymesfuturo.com/vpneto.htm>>

11. CONSTITUCIÓN LEGAL DE LA EMPRESA

Se Incluye en esta misma sección el aspecto legal de la empresa, nombrando su razón y objeto social, los permisos que requiere, y los respectivos trámites de constitución que dependiendo de la forma como se quiera organizar la empresa desde los aportes necesarios de capital, varían.

Para esto es necesaria la constitución de una sociedad de acuerdo a las normas legales existentes. (Ver Anexo B).

Otro documento legal son los estatutos. (Ver Anexo C).

12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

12.1 CONCLUSIONES

- De acuerdo al estudio de mercados realizado en este proyecto, se concluye que el consumo de carne de cabro en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana, tiene un gran mercado en el cual la empresa se puede desarrollar. En el mercado de cliente final se concluyó que existen aproximadamente 58.452 familias que compran carne de cabro a la semana y por parte del sector de restaurantes existen aproximadamente 59 restaurantes que compran el animal ya sacrificado, lo cual se traduce en un éxito las ventas del producto de carne de cabro.
- Para la realización de las actividades normales de sacrificio se requiere una planta física de aproximadamente 2651m², lugar donde puede estar ubicado los corrales, los procesos productivos, parte administrativa y lugares para el correcto tratamiento de sustancias y productos contaminantes que pueda generar la empresa.
- Se identificó la normatividad que la empresa de sacrificio debe cumplir para llevar a cabo cada una de sus operaciones, y la instalación fue diseñada de acuerdo a estos parámetros; con el fin de que sus productos y operaciones no representen un riesgo para la comunidad en general ni para los clientes consumidores de la empresa.
- Se pudo identificar que la localización para la planta de sacrificio debe estar ubicada en una zona rural urbana, por lo cual se seleccionó como una buena ubicación, de acuerdo a factores como accesibilidad y costos del terreno, el corregimiento de los colorados.
- La creación de una planta de sacrificio en la región, generará 34 empleos directos, de los cuales la mayoría provendrá de la comunidad vecina de donde se encuentra ubicada la empresa, esto ocasionará un impacto positivo tanto para la empresa, como para la comunidad en general.
- La inversión necesaria para la instalación y creación de la empresa es de \$905'000.000, de los cuales 525'000.000 serán financiados por créditos en entidades bancarias y la inversión restante será por los aportes de los socios.
- La creación de un centro de sacrificio resulta ser viable debido a los ingresos que esta empresa obtendrá desde el primer año de funcionamiento, estos ingresos aumentarán año a año debido a que se espera un crecimiento en la participación de mercado y al incremento del IPC que se aplica anualmente debido al prestigio de la empresa en el sector. Estos ingresos permitirán el pago de los créditos

bancarios solicitados para el financiamiento de la puesta en marcha de la planta productiva.

- Con este proyecto se genera una oportunidad de crecimiento para los pequeños y grandes capricultores de la región de Santander, ya que la compra de cabro en pie a estos mismos, va a generar un crecimiento económico y comercial para este tipo de sector agroindustrial

12.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda a quien decida crear una planta de sacrificio caprino que opte por realizar una muy buena campaña de publicidad o de lanzamiento del producto, con el fin de aclarar algunas dudas sobre la preparación del producto.
- Se recomienda realizar una capacitación especializada sobre el manejo y los correctos cortes del animal enfocada al personal operativo de la empresa, con el fin de combatir al máximo el despilfarro de material y garantizar la calidad del producto a través de la realización adecuada de sus cortes.
- Se recomienda optimizar la planta en aspectos tecnológicos que sean más efectivos en los procesos de pesaje, software de inventarios y trazabilidad.

BIBLIOGRAFIA

ASOOVINOS. Agenda Prospectiva de Investigación y Desarrollo Tecnológico para la Cadena Productiva Carnica Ovino-Caprina en Colombia. Disponible en Internet: <URL:http://asoovinos.org/prueba/wp-content/uploads/2015/01/agenda_ovino_caprina1.pdf>.

_____. Beneficios y Calidad de la Carne de Cabra [en línea]. Agosto de 2010. En: Revista CPS. [Citado 8 ago 2013]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.ruraldemonte.org.ar/noticias/otras-fuentes/5-beneficios-y-calidad-de-la-carne-de-cabra.html>>

BRALEY & MYERS. Fundamentos de Financiación Empresarial (4ª Edición). México: Mc Graw-Hill, 2003.

CAMARGO, Alejandro. Médico Veterinario. Cundinamarca, Colombia. 2010

CAPRISAN. Criadores de cabras piden apoyo para industrializarse [en línea]. En: El Tiempo, Bogotá, Septiembre de 2005. [Citado 12 ago 2013]. Disponible en Internet: <URL:<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1825092>>

CASTELLANOS MÉNDEZ, J.G.; RODRÍGUEZ CÁRDENAS, J.C.; TORO CEPEDA, W.L. & LUENGAS C., C.L. Agenda prospectiva de investigación y desarrollo tecnológico para la cadena productiva cárnica ovino-caprina en Colombia [en línea]. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, TECNOS, 2010. [Citado 8 ago 2013]. Disponible en Internet: <URL:http://www.asoovinos.org/archivos/articulos_tecnicos/agenda_ovino_caprina.pdf>

CENTRO EUROPEO DE EMPRESAS E INNOVACIÓN DEL PRINCIPADO DE ASTURIAS. Plan de Operaciones [en línea]. 2012. [Citado 20 ago 2013]. Disponible en Internet: <URL:<http://www.guia.ceei.es/interior.asp?MP=8&MS=8>>

COLOMBIA. MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL & CORPORACIÓN COLOMBIA INTERNACIONAL, CCI. Oferta Agropecuaria, ENA-Cifras [en línea]. Bogotá, 2009. [Citado 13 ago 2013]. Disponible en Internet: <URL: http://www.cci.org.co/oferta/RESULTADOS_ENA_2009.pdf>

COLOMBIA. MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL, OBSERVATORIO AGROCADENAS COLOMBIA. La cadena ovina y caprina en Colombia [en línea]. En: Documento de Trabajo No. 125. Bogotá, D.C., 2006, 20 p. [Citado 12 ago 2013]. Disponible en Internet: <URL:http://www.docs_agronet/20078611357_caracterizacion_ovinosycaprininos.pdf>

COLOMBIA. MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL. Decreto 1500 (mayo 4), por el cual se establece el reglamento técnico a través del cual se crea el Sistema Oficial de Inspección, Vigilancia y Control de la Carne, Productos Cárnicos Comestibles y Derivados Cárnicos Destinados para el Consumo Humano y los requisitos sanitarios y de inocuidad que se deben cumplir en su producción primaria, beneficio, desposte, desprese, procesamiento, almacenamiento, transporte, comercialización, expendio, importación o exportación. Bogotá, D.C., 2007.

ENGORMIX. Plantas de sacrificio ovino y caprino en Colombia, 2007. Disponible en Internet <https://www.engormix.com/MA-ovinos/foros/plantas-sacrificio-ovino-caprino-t12046/p0.htm>

FINAGRO. Productos y servicios de Información [en línea]. S.f. [Citado 8 ago 2013]. Disponible en Internet: <URL:<http://www.finagro.com.co/productos-y-servicios/informaci%C3%B3n-sectorial>>

FONDO EMPRENDER. Quiénes Somos [en línea]. 2012. [citado 28 sep 2013]. Disponible en Internet: <URL:<http://www.fondoemprender.com/>>

FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS, FAO (2001). Directrices para el manejo, transporte y sacrificio humanitario del Ganado. Oficina Regional para Asia y el Pacífico, capítulo 7. Recuperado el 10 de agosto de 2013, de www.fao.org/docrep/005/x6909s/x6909s09.htm

FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS, FAO. Inspección Ante-mortem, Sección 6 [en línea]. [Citado 20 sep 2013]. Disponible en Internet: <URL: ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/010/y5454s/y5454_s06.pdf>

GONZÁLEZ, C.A.; GRAJALES, H.A.; MANRIQUE, C. & TÉLLEZ, G. Gestión de la información en los sistemas de producción animal una mirada al caso de la ovino caprinocultura. En: Revista de la facultad de medicina veterinaria y de zootecnia, Universidad Nacional, Bogotá, s.f.

GRANJAS Y MATADEROS. Recepción de los animales en el matadero [en línea]. S.f. [Citado 30 oct 2013]. Disponible en Internet: <URL:<http://www.granjasymataderos.org/matadero-animales-llegada.php>>

INFOMIPYME. Balance General [en línea]. 2010. [Citado 20 sep 2013]. Disponible en Internet: <URL:<http://www.gerencie.com/balance-general.html>>

INSTITUTO NACIONAL TECNOLÓGICO. Pyme. Bogotá, 2010, p. 27.

INVIMA. Inspecciones [en línea]. Bogotá, 2012. [Citado 18 oct 2013]. Disponible en Internet: <URL: http://www.invima.gov.co/Invima/general/docs_patsa/presentaciones/inspeccion_antepost.pdf>

LOS ALIMENTOS. Información general acerca del cabrito [en línea]. 2012. [Citado 12 ago 2013]. Disponible en Internet: <URL: <http://alimentos.org.es/cabrito>>

MESA IRAL, J. J. Plantas de sacrificio ovino y caprino en Colombia. Antioquia, 2009, p. 12

MONTERO, R. Proyecto Agropecuario de Ovinos y Caprinos [en línea]. 2006. [Citado 15 ago 2013]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.engormix.com/MA-ovinos/articulos/proyecto-agropecuario-ovinos-caprinos-t917/p0.htm>>

NET QUEST. Calculadora de muestras [en línea]. 2013. [Citado 10 oct 2013]. Disponible en Internet: <URL: http://www.netquest.com/panel_netquest/calculadora_muestras.php>

ORTIZ VARGAS, G. Punto de Equilibrio [en línea]. 2008. [Citado 22 sep 2013]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.gerencie.com/punto-de-equilibrio.html>>

PROEXPORT. 19 mil viajeros internacionales han llegado a Santander este año [en línea]. En: Vanguardia Liberal, Sección Economía Local, Bucaramanga, 2009. [Citado 12 ago 2013]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.vanguardia.com/historico/80379-19-mil-viajeros-internacionales-han-llegado-a-santander-este-ano>>

PROEXPORT. Gastronomía en Santander [en línea]. 2012. [Citado 10 ago 2013]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.colombia.travel/es/turista-internacional/destino/santander/gastronomia>>

RODRÍGUEZ GONZÁLEZ, A. Fauna de la Serranía de Ronda: Cabra, Cabra Montes [en línea]. 2010 [Citado 12 ago 2013]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.laserranianatural.com/fauna-de-la-serrania-de-ronda-cabra-cabra-montes/>>

SALAZAR SÁNCHEZ, P.A. La cabra en Colombia [en línea]. 2007. [Citado 12 ago 2013]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.engormix.com/MA-ovinos/articulos/cabra-colombia-t1550/p0.htm>>

SENA. SENA Santander trabaja en el fortalecimiento de la cadena de producción caprina [en línea]. 2011. [Citado 10 ago 2013]. Disponible en Internet: <URL: <http://periodico.sena.edu.co/productividad/noticia.php?t=SENA-Santander-trabaja-en-la-cadena-de-produccion-caprina%20&i=265>>

URUGUAY FOMENTA. Guía para elaborar un Plan de Negocios [en línea]. 2008. [citado 20 sep 2013]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.uruguayfomenta.com.uy/inicio/guias-y-ayuda/154-guia-para-plan-de-negocios>>

VALLS, N., SOUZA, N., OBAYA, A. y TARDIO, M. Aturdimiento y sacrificio (Deontología) [en línea]. Barcelona, 1998. [Citado 9 nov 2014]. Disponible en Internet: <URL: <http://minnie.vab.es/-veteri/21223/traballs/99-99/aturdimientoysacrificio.PDF>>

VAQUIRO, J.D. El valor presente neto, VPN [en línea]. 2013. [Citado 15 oct 2013]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.pymesfuturo.com/vpneto.htm>>

VEALL, Frederick. Estructura y funcionamiento de mataderos medianos en países en desarrollo [en línea]. FAO, Departamento de Agricultura. Estudio FAO Producción y Sanidad Animal No. 97. Roma, 2001.

WIEDEMANN, J. Advertising Now [en línea]. Print publicidad Imp. Actual Editorial (1ª edición), 2006, p. 94.

ANEXOS

Anexo A. Formato utilizado para la encuesta de investigación



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA
B U C A R A M A N G A

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO DE BENEFICIO CAPRINO

Edad:___ Nº de miembros en el núcleo familiar: __ Genero: __

1. ¿Consumen en este hogar carne de Cabro? Si la respuesta es no pasar a la Nº

2 y luego a la Nº9, si la respuesta es sí continuar normalmente.

SI _____ NO _____

2. ¿Conocen en este hogar los beneficios nutritivos de la carne de cabro?

SI _____ NO _____ En caso afirmativo ¿cuáles?

3. ¿Durante la semana con qué frecuencia consumen carne de Cabro?

- a) Todos los días
- b) Día de por medio
- c) Cada 4 días
- d) una vez a la semana

R/: _____

4. ¿Durante la semana con qué frecuencia compran carne de Cabro?

- a) Todos los días
- b) Día de por medio
- c) Cada 4 días
- d) una vez a la semana

R/: _____

5. ¿Dónde compran la carne de cabro?

- a) Tienda
- b) Plaza
- c) Restaurante
- d) Almacenes de cadena
- e) Otro medio, ¿Cuál? _____

6. ¿Por qué razón compran en ese lugar?

R/: _____

7. ¿Qué cantidad de carne de Cabro compran? Si no está en el rango especifique cuánto.

a) Entre 1 y 4 Libras

b) Entre 5 y 8 Libras

c) Entre 9 y 12 Libras

d) Entre 13 y 16 Libras

e) Entre 17 y 20 Libras

f) _____

8. ¿Cuánto pagarían o pagan por una (1) libra de carne de cabro?

R/: _____

9. ¿Compraría carne de cabro adobada lista para preparar?

SI _____ NO _____

10. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una libra de carne adobada lista para preparar?

R/: _____

11. ¿Le gustaría tener en la ciudad un punto de venta especializado en carne de cabro?

SI _____ NO _____

Anexo B. Formato utilizado para la encuesta de investigación



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA
B U C A R A M A N G A

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE LA CREACIÓN DE UN CENTRO DE SACRIFICIO CAPRINO

Edad:___ Nº de miembros en el núcleo familiar: __ Genero: __

1. ¿Compra usted el cabro en pie? si es SI pasar a la pregunta Nº2, si la respuesta es NO pasar a la pregunta Nº 4

SI___ NO___

2. ¿Realiza el beneficio dentro de sus instalaciones? Si la respuesta es SI pasar a la pregunta 10, si la respuesta es NO pasar la siguiente pregunta.

SI___ NO___

3. ¿En dónde y cuánto paga por el beneficio? Fin de la encuesta.

R/:_____

4. ¿Dónde compra usted la carne de cabro?

a) En el campo

b) Plaza

c) Venta informal

d) Almacenes de cadena

e) Otro medio, ¿Cuál? _____

5. ¿Con que frecuencia compra carne de cabro y en qué cantidades?

R/:_____

6. ¿Qué presas compra?

a) Costilla

b) Lomo

c) Pierna

d) Partes bajas

7. ¿Precio promedio por libra de carne de cabro según presas?

• Costilla: _____

• Lomo: _____

• Pierna: _____

- Partes bajas: _____

8. ¿Qué cantidad de pepitoria compra? Si no está en el rango especifique cuánto.

- a) Entre 1 y 4 Libras
- b) Entre 5 y 8 Libras
- c) Entre 9 y 12 Libras
- d) Entre 13 y 16 Libras
- e) Entre 17 y 20 Libras
- f) _____

9. ¿Compraría carne de cabro adobada lista para preparar?

SI _____ NO _____

10. ¿Le gustaría tener en la ciudad un centro especializado en el beneficio de cabros?

SI _____ NO _____

11. Ordene los criterios de importancia a la hora de comprar la carne de cabro del 1 al 6, siendo 6 mayor importancia y 1 menor importancia.

- ___ Accesibilidad
- ___ Precio
- ___ Atención
- ___ Presentación del producto
- ___ Inocuidad
- ___ Calidad

Anexo C. Cuotas del Préstamo Bancario.

NUMERO DE LA CUOTA	VALOR TOTAL DE LA CUOTA	VALOR QUE ABONA A INTERESES	VALOR QUE ABONA AL CAPITAL	SALDO DE CAPITAL DESPUÉS DEL ABONO
				\$525.000.000,00
1	\$ 12.194.068	\$6.090.000,00	\$ 6.104.068	\$ 518.895.932
2	\$ 12.194.068	\$6.019.192,81	\$ 6.174.875	\$ 512.721.056
3	\$ 12.194.068	\$5.947.564,25	\$ 6.246.504	\$ 506.474.552
4	\$ 12.194.068	\$5.875.104,81	\$ 6.318.963	\$ 500.155.589
5	\$ 12.194.068	\$5.801.804,83	\$ 6.392.263	\$ 493.763.325
6	\$ 12.194.068	\$5.727.654,57	\$ 6.466.414	\$ 487.296.912
7	\$ 12.194.068	\$5.652.644,18	\$ 6.541.424	\$ 480.755.488
8	\$ 12.194.068	\$5.576.763,66	\$ 6.617.305	\$ 474.138.183
9	\$ 12.194.068	\$5.500.002,92	\$ 6.694.065	\$ 467.444.118
10	\$ 12.194.068	\$5.422.351,77	\$ 6.771.716	\$ 460.672.401
11	\$ 12.194.068	\$5.343.799,85	\$ 6.850.268	\$ 453.822.133
12	\$ 12.194.068	\$5.264.336,74	\$ 6.929.732	\$ 446.892.401
13	\$ 12.194.068	\$5.183.951,86	\$ 7.010.116	\$ 439.882.285
14	\$ 12.194.068	\$5.102.634,50	\$ 7.091.434	\$ 432.790.851
15	\$ 12.194.068	\$5.020.373,87	\$ 7.173.694	\$ 425.617.157
16	\$ 12.194.068	\$4.937.159,02	\$ 7.256.909	\$ 418.360.248
17	\$ 12.194.068	\$4.852.978,87	\$ 7.341.089	\$ 411.019.158
18	\$ 12.194.068	\$4.767.822,23	\$ 7.426.246	\$ 403.592.912
19	\$ 12.194.068	\$4.681.677,78	\$ 7.512.390	\$ 396.080.522
20	\$ 12.194.068	\$4.594.534,05	\$ 7.599.534	\$ 388.480.987
21	\$ 12.194.068	\$4.506.379,45	\$ 7.687.689	\$ 380.793.299
22	\$ 12.194.068	\$4.417.202,26	\$ 7.776.866	\$ 373.016.433
23	\$ 12.194.068	\$4.326.990,62	\$ 7.867.078	\$ 365.149.355
24	\$ 12.194.068	\$4.235.732,52	\$ 7.958.336	\$ 357.191.019
25	\$ 12.194.068	\$4.143.415,82	\$ 8.050.652	\$ 349.140.367
26	\$ 12.194.068	\$4.050.028,26	\$ 8.144.040	\$ 340.996.327
27	\$ 12.194.068	\$3.955.557,39	\$ 8.238.511	\$ 332.757.816
28	\$ 12.194.068	\$3.859.990,67	\$ 8.334.078	\$ 324.423.738
29	\$ 12.194.068	\$3.763.315,37	\$ 8.430.753	\$ 315.992.985
30	\$ 12.194.068	\$3.665.518,63	\$ 8.528.550	\$ 307.464.436
31	\$ 12.194.068	\$3.566.587,46	\$ 8.627.481	\$ 298.836.955
32	\$ 12.194.068	\$3.466.508,68	\$ 8.727.560	\$ 290.109.395
33	\$ 12.194.068	\$3.365.268,99	\$ 8.828.799	\$ 281.280.596
34	\$ 12.194.068	\$3.262.854,92	\$ 8.931.213	\$ 272.349.383
35	\$ 12.194.068	\$3.159.252,84	\$ 9.034.815	\$ 263.314.567
36	\$ 12.194.068	\$3.054.448,98	\$ 9.139.619	\$ 254.174.948

NUMERO DE LA CUOTA	VALOR TOTAL DE LA CUOTA	VALOR QUE ABONA A INTERESES	VALOR QUE ABONA AL CAPITAL	SALDO DE CAPITAL DESPUÉS DEL ABONO
37	\$ 12.194.068	\$2.948.429,40	\$ 9.245.639	\$ 244.929.309
38	\$ 12.194.068	\$2.841.179,99	\$ 9.352.888	\$ 235.576.421
39	\$ 12.194.068	\$2.732.686,48	\$ 9.461.382	\$ 226.115.039
40	\$ 12.194.068	\$2.622.934,46	\$ 9.571.134	\$ 216.543.905
41	\$ 12.194.068	\$2.511.909,30	\$ 9.682.159	\$ 206.861.747
42	\$ 12.194.068	\$2.399.596,26	\$ 9.794.472	\$ 197.067.275
43	\$ 12.194.068	\$2.285.980,38	\$ 9.908.088	\$ 187.159.187
44	\$ 12.194.068	\$2.171.046,57	\$ 10.023.022	\$ 177.136.165
45	\$ 12.194.068	\$2.054.779,51	\$ 10.139.289	\$ 166.996.876
46	\$ 12.194.068	\$1.937.163,76	\$ 10.256.904	\$ 156.739.972
47	\$ 12.194.068	\$1.818.183,67	\$ 10.375.885	\$ 146.364.087
48	\$ 12.194.068	\$697.823,41	\$ 10.496.245	\$ 135.867.842
49	\$ 12.194.068	\$1.576.066,97	\$ 10.618.001	\$ 125.249.841
50	\$ 12.194.068	\$1.452.898,16	\$ 10.741.170	\$ 114.508.671
51	\$ 12.194.068	\$1.328.300,58	\$ 10.865.768	\$ 103.642.903
52	\$ 12.194.068	\$1.202.257,68	\$ 10.991.811	\$ 92.651.093
53	\$ 12.194.068	\$1.074.752,67	\$ 11.119.316	\$ 81.531.777
54	\$ 12.194.068	\$945.768,61	\$ 11.248.300	\$ 70.283.477
55	\$ 12.194.068	\$815.288,34	\$ 11.378.780	\$ 58.904.698
56	\$ 12.194.068	\$683.294,49	\$ 11.510.774	\$ 47.393.924
57	\$ 12.194.068	\$549.769,52	\$ 11.644.299	\$ 35.749.625
58	\$ 12.194.068	\$414.695,65	\$ 11.779.373	\$ 23.970.252
59	\$ 12.194.068	\$278.054,93	\$ 11.916.013	\$ 12.054.239
60	\$ 12.194.068	\$139.829,17	\$ 12.054.239	\$ 0
			\$	
	\$731.644.095	\$ 206.644.095	525.000.000	

Anexo D. Acta de Constitución de la Sociedad Productora y Comercializadora de Carne de Cabro

En la ciudad de Bucaramanga, departamento de Santander; república de Colombia, al primer (01) día del mes de Enero del 2012, comparecieron; FABIÁN DÁVILA MALDONADO identificado con cedula de ciudadanía N° 1.098.668.307 expedida en Bucaramanga, domiciliado en la calle 101 N° 41 -81 Bucaramanga, y SERGIO LANDAZABAL NAVARRO , identificado con cedula de ciudadanía N° 1.098.694.992 expedida en Bucaramanga domiciliado en la calle 19 N° 29-19 San Alonso, Bucaramanga, declarando que conforme a la ley 1014 art 22 y su decreto reglamentario 4463 de 2006, quienes manifestaron que por medio del presente instrumento público han decidido constituir una sociedad limitada, en tal sentido esta persona jurídica se registrará por los siguientes clausulas:

PRIMERO – CONSTITUCIÓN: Que actuando en sus propios nombres a interés; FABIÁN DÁVILA MALDONADO y SERGIO LANDAZÁBAL NAVARRO acordaron reunirse para constituir una compañía comercial de responsabilidad limitada, que por este documento privado se constituye, y que girara bajo la razón social PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA SERFA CABRITO DEL NORORIENTE LTDA., cuyo domicilio en la ciudad de Bucaramanga en la vereda Vijagual, corregimiento de los colorados, predio N° cn0053019

SEGUNDA – OBJETO SOCIAL: Producción y comercialización de carne de cabro y sus derivados.

TERCERA – CAPITAL: El capital social de la empresa es de **Trescientos Ochenta Millones de Pesos Moneda Corriente (380.000.000)** representados en SMLV. Este capital ha sido suscrito y pagado íntegramente por los socios fundadores así: FABIÁN DÁVILA MALDONADO y SERGIO LANDAZÁBAL NAVARRO aportan al establecimiento de comercio como personas naturales denominada PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA SERFA CABRITO DEL NORORIENTE LTDA y en dinero en efectivo, cada uno con un aporte de **Ciento Noventa Millones de Pesos Moneda Corriente (190.000.000)**.

La responsabilidad de los socios queda limitada al valor de sus aportes.

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

QUINTA – ADMINISTRACIÓN: La dirección y administración de la sociedad estarán a cargo de los siguientes órganos: a) la junta general de socios, y b) el gerente. La sociedad también podrá tener un revisor fiscal, cuando así lo

dispusiere cualquier número de socios excluidos de la administración que representen no menos de veinte (20%) por ciento del capital. La junta general de socios la integran los socios reunidos con el quórum y en las demás condiciones establecidas en estos estatutos.

SEXTA – Representación: Todos los socios y cada uno de ellos delega la representación a un gerente y un suplente, de libre nombramiento y remoción por la junta de socios, para periodos de un año para el ejercicio de sus funciones, contados a partir de la fecha de la firma de la presente acta. El gerente será el representante legal de la sociedad, y el suplente de Gerente tendrá la función de remplazar al gerente en sus faltas absolutas, temporales y accidentales con las mismas atribuciones. De común acuerdo, se designa al señor SERGIO ANDRÉS LANDAZÁBAL NAVARRO, como gerente para el primer periodo que inicia en esta fecha Enero 01 de 2012.

SÉPTIMA: Atribuciones: El gerente tendrá las facultades para ejecutar todos los actos y contratos acordes con la naturaleza de su encargo y se relacione directamente con el giro ordinario de los negocios sociales. En especial, el gerente tendrá las siguientes funciones:

a] Uso de la firma o razón social PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA SERFA CABRITO DEL NORORIENTE LTDA.

b] Designar al secretario de la compañía, que será también secretario de la junta general de socios. Designar los demás empleados que requiera para el normal funcionamiento de la compañía y fijarles su remuneración, excepto cuando se trate de aquellos que por ley o por estos estatutos deban ser designados por la junta general de socios.

c] Presentar un informe de su gestión a la junta general de socios en sus reuniones ordinarios y los estados financieros (balance general, estado de resultados p y g, estado de flujos de efectivo, estados de cambios en la situación financiera) de fin de ejercicio con un proyecto de distribución de utilidades.

d] Convocar a la junta general de socios por derecho propio a reuniones ordinarias y extraordinarias.

e] Nombrar los árbitros que correspondan a la sociedad en virtud de compromisos, cuando así lo autorice la junta general de socios, y de la cláusula compromisoria que en estos estatutos se pacta.

f] Constituir los apoderados judiciales necesarios para la defensa de los intereses sociales.

PARÁGRAFO – El gerente requerirá autorización previa de la junta general de socios para la ejecución de todo acto o contrato que exceda cincuenta SMLV.

NOVENA.- Reuniones de la junta de socios: Sus reuniones serán ordinarias y extraordinarias. Las ordinarias se celebraran los sábados de cada mes a partir de notariado este documento, por derecho propio y cuando los socios lo determinen necesario, hecha mediante comunicación por escrita o por cualquier medio dirigida a todos los socios con dos (2) días hábiles de anticipación, por lo menos. Si convocada la junta esta no se reune, o si la convocatoria no se hiciere con la anticipación indicada, entonces se reunirá por derecho propio en la siguiente reunión de acuerdo a la programación, en las oficinas de la administración del domicilio principal. Las reuniones ordinarias tendrán por objeto examinar la situación de la sociedad, designar los administradores y demás funcionarios de su elección, determinar las directrices económicas de la compañía, considerar las cuentas y balances del último ejercicio, resolver sobre la distribución de las utilidades y acordar todas las providencias necesarias para asegurar el cumplimiento del objeto social, también podrá ocuparse de temas no indicados en la convocatoria propuesta de los directores, administradores o de cualquier asociado. Las reuniones extraordinarias se efectuaran cuando las necesidades imprevistas o urgentes de la compañía así lo exijan, por convocatoria del gerente (y / o del revisor fiscal si lo hubiere) o a solicitud de un número de socios representantes de la cuarta parte por lo menos del capital social. Convocatoria para las reuniones extraordinarias se hará en la misma forma que para las ordinarias, pero con una anticipación de cinco (5) días comunes a menos que en ellas haya de aprobarse cuentas y balances generales de fin de ejercicio, pues entonces la convocatoria se hará con la misma anticipación prevista para las ordinarias. Las reuniones de la junta general de socios se efectuaran en el domicilio social principal. Sin embargo, podrá reunirse válidamente cualquier día y en cualquier lugar sin previa convocación, cuando se hallare representada la totalidad de las cuotas que integran el capital social.

DÉCIMA. – FUNCIONES DE LA JUNTA DE SOCIOS: Son las siguientes:

- a] Estudiar y aprobar las reformas de estatutos.
- b] Examinar, aprobar o improbar los balances de fin de ejercicio y las cuentas que deben rendir los administradores.
- c] Disponer de las utilidades sociales conforme a lo previsto en estos estatutos en la ley.
- d] Elegir y remover libremente al gerente y a su suplente, así como fijar la remuneración del primero y del revisor fiscal.
- e] Elegir, remover libremente y fijar la remuneración que corresponda a los demás funcionarios de su elección.
- f] Considerar los informes que debe presentar el gerente en las reuniones ordinarias y cuando la misma junta se los solicite, tal como lo establece el código de comercio.

- g] Constituir la reservas que deba hacer la sociedad e indicar su inversión provisional.
- h] Resolver sobre todo lo relativo a la cesión de cuotas, así como a la admisión de nuevos socios.
- i] Decidir sobre el registro y exclusión de socios.
- j] Ordenar las acciones que correspondan contra los administradores de los bienes sociales, el representante legal, el revisor fiscal (si lo hubiere), o contra cualquiera otra persona que hubiere incumplido sus obligaciones u ocasionado daños perjuicios a la sociedad.
- k] Autorizar la solicitud de celebración de concordato preventivo potestativo.
- l] Constituir apoderados extrajudiciales, precisándoles sus facultades; y
- m] Las demás que le asignen las leyes y estos estatutos.

DÉCIMA PRIMERA. – Reserva legal: La sociedad formara una reserva legal con el diez por ciento (10%) de las utilidades liquidas de cada ejercicio, hasta completar, hasta completar el cincuenta por ciento (50%) del capital social. En caso de que este último porcentaje disminuyere por cualquier causa, la sociedad deberá seguir apropiando el mismo diez por ciento (10%) de las utilidades liquidas de los ejercicios siguientes hasta cuando la reserva legal alcance nuevamente el límite fijado. La junta general de socios podrá constituir reservas ocasionales, siempre que tengan una destinación específica y estén debidamente justificadas. Antes de formar cualquier reserva, se harán las apropiaciones necesarias para atender el pago de impuestos. Hechas las deducciones por este concepto y las reservas que acuerde la junta general de los socios, incluida la reserva legal, el remanente de las utilidades liquidas se repartirá entre los socios en proporción a las cuotas que poseen.

DÉCIMA SEGUNDA: Corte de cuentas: Anualmente el 31 de Diciembre, se acortaran las cuentas y se harán el inventario y el balance general de fin de ejercicio que, junto con el respectivo estados financieros (Balance general, estado de resultados p y g, estados de flujos de efectivo, estados de cambios en las situación financiera), el informe y un proyecto de distribución de utilidades, se presentara por el gerente a la consideración de la junta general de socios. Para determinar los resultados definitivos de las operaciones realizadas en el correspondiente ejercicio será necesario que se hayan apropiado previamente, de acuerdo con las leyes y con las normas de contabilidad, las partidas necesarias para atender el deprecio, desvalorización y garantía del patrimonio social (9).

DÉCIMA TERCERA: CESIÓN DE CUOTAS: Los socios tendrán derecho a ceder sus cuotas, lo implicara una reforma estatutaria y por consiguiente se hará por escritura pública, previa aprobación de la junta de socios (y autorización de la superintendencia de sociedades, si la sociedad va a esta o está sometida a su vigilancia). La escritura será otorgada por el representante legal de la compañía, el cedente y el cesionario. El socio que pretenda ceder sus cuotas las ofrecerá a los demás socios por conducto del representante legal de la compañía, quien les dará

traslado inmediatamente y por escrito para que dentro de los siguientes quince (15) días hábiles, manifiesten si tienen intereses en adquirirlas, según el precio, el plazo y las demás condiciones de la cesión se expresaran en la oferta. Transcurrido este lapso los socios que acepten la oferta tendrán derecho tomarlas a prorrata de las cuotas que posean. En caso de alguno o algunos no las tomen, su derecho acrecerá a los demás, también a prorrata. Si los socios interesados en adquirir las cuotas no estuviesen de acuerdo respecto del precio o plazo; se asignaran peritos, para su fijación, conforme al procedimiento que indique la ley, y serán obligatorios para las partes.

DÉCIMA CUARTA. – TÉRMINO: La sociedad durara por el término de quince (15) años, contados desde la fecha de este documento privado y se disolverá por las siguientes causales:

- a] Por vencimiento del término de su duración. Si antes no fuere prorrogado válidamente.
- b] Por la imposibilidad de desarrollar la empresa social, por la terminación de la misma o por la extinción de la cosa o cosas cuya explotación constituye su objeto.
- c] por aumento del número de socios a más de veinticinco (25).
- d] Por la iniciación del trámite de liquidación obligatoria de la sociedad.
- e] Por decisión de la junta general de socios, adoptada conforme a las reglas dadas para las reformas estatutarias y a las prescripciones de la ley.
- g] Por ocurrencia de pérdidas que reduzcan el capital por debajo del cincuenta por ciento (50%), y,
- h] Por las demás causales señaladas en la ley.

PARÁGRAFO. – La sociedad continuará (salvo estipulación en contrario) con los herederos del socio difunto en la forma como lo prescribe la ley.

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

Disuelta la sociedad, se procederá de inmediato a su liquidación, en la forma indicada en la ley. En consecuencia, no podrá iniciar nuevas operaciones en desarrollo de su objeto y conservara su capacidad jurídica únicamente para los actos necesarios a la inmediata liquidación. El nombre de la sociedad (o su razón social, según el caso), una vez disuelta, se adicionara con la expresión “en liquidación “. Su comisión hará incurrir a los encargados de adelantar el proceso liquidatario en las responsabilidades establecidas en la ley.

DÉCIMA QUINTA: - LIQUIDACIÓN – La liquidación del patrimonio social se hará por un liquidador o por varios liquidadores nombrados por la junta general de

socios. Por cada liquidador se nombrara un suplente. El nombramiento se inscribirá en el registro público de comercio. Si la junta no nombra liquidador o liquidadores, la liquidación la hará persona que figure inscrita como representante legal de la sociedad en el registro de comercio y será su suplente quien figure como tal en el mismo registro. No obstante lo anterior, podrá hacerse la liquidación por los mismos socios, si así lo acuerdan ellos unánimemente. Quien administre bienes de las sociedades y sea designado liquidador no podrá ejercer el cargo sin que previamente se aprueben las cuentas de su gestión por la junta general de socios. Por tanto, si transcurridos treinta (30) días hábiles desde la fecha en que se designó liquidador, no se hubieren aprobado las mencionadas cuentas, se procederá a nombrar nuevo liquidador. Los liquidadores deberán informar a los acreedores sociales del estado de liquidación en que se encuentra la sociedad, una vez disuelta, mediante aviso que se publicara en un periódico que circule regularmente en el lugar del domicilio social y que se fijara en el lugar visible de las oficinas y establecimientos de comercio de la sociedad. Además, tendrá los deberes y funciones adicionales que determine la ley. Durante el periodo de liquidación la junta general de socios se reunirá en las fechas indicadas en los estatutos para las sesiones ordinarias y, así mismo cuando sea convocada por los liquidadores (y por el revisor fiscal si lo hubiere). Mientras no se haya cancelado el pasivo externo de la sociedad, no podrá distribuirse suma alguna a los socios, pero podrá distribuirse entre ellos la parte de los activos que exceda el doble del pasivo inventariado y no cancelado al momento de hacerse la distribución. El pago de las obligaciones sociales se hará observando las disposiciones legales sobre prelación de créditos. Cuando haya obligaciones condicionales se hará una reserva adecuada en poder de los liquidadores para atender dichas obligaciones si llegaren a hacerse exigibles, la que distribuirá entre los socios en caso contrario. pagado el pasivo externo de la sociedad se distribuirá el remanente de los activos sociales entre los socios a prorrata de sus aportes .la distribución se hará constar en acta en que se exprese el nombre de los socios , el valor de sus correspondiente cuotas y la suma de dinero o los bienes que reciba cada uno a título de liquidación ----- decima sexta : - arbitramiento – toda diferencia o controversia relativa a este contrato y a su ejecución y liquidación , se resolverá por un tribunal de arbitramiento designado por la cámara de comercio de Bucaramanga , mediante sorteo entre los árbitros inscrito en las listas que lleva – dicha –cámara el tribunal así constituido se sujetara a lo – dispuesto por el decreto 2279 de 1989 y a la demás disposiciones legales que lo modifiquen o adicionen , de acuerdo con las siguientes reglas :a) el tribunal estará integrado por tres árbitros ;b) la organización interna del tribunal se sujetara a las reglas prevista para el efecto por el centro de arbitraje de la cámara de comercio de Bucaramanga ., c) el tribunal decidirá en derecho , y d) el tribunal funcionara en la ciudad de Bucaramanga . En el centro de arbitraje funcionara en la ciudad de comercio de esta ciudad (10).

FABIÁN DÁVILA MALDONADO

SERGIO LANDAZÁBAL NAVARRO

Firma del notario: _____

Anexo E. Estatutos

Artículo 1º.- Denominación.

La empresa se denomina PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA SERFA CABRITO DEL NORORIENTE LTDA.

Artículo 2º. Duración y comienzo de las operaciones.

Vigencias desde el 30 abril del 2015 hasta el 30 abril del 2030

Artículo 3º.- Objeto social.

El objeto de la empresa es la producción y comercialización de carne de cabro y sus productos derivados.

El cumplimiento de dicho objeto se realizará de acuerdo a lo establecido en el acta de constitución de la empresa, para lo que se realizarán las siguientes actividades producción, comercialización de los productos elaborados por la empresa.

Artículo 4º.- Domicilio fiscal.

El domicilio de la empresa se halla situado en la ciudad de Bucaramanga en la vereda Vijagual, corregimiento de los colorados, predio N° cn0053019

Artículo 5º.- Capital social.

El capital social de la empresa es de **Trescientos Ochenta Millones de Pesos Moneda Corriente (380.000.000)** representados en SMLV. Este capital ha sido suscrito y pagado íntegramente por los socios fundadores así: FABIÁN DÁVILA MALDONADO y SERGIO LANDAZÁBAL NAVARRO aportan al establecimiento de comercio como personas naturales denominada PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA SERFA CABRITO DEL NORORIENTE LTDA. y en dinero en efectivo, cada uno con un aporte de **Ciento Noventa Millones de Pesos Moneda Corriente (190.000.000)**.

Artículo 6º.- Participación en la distribución de resultados.

Los socios participarán en la distribución de resultados y en los ingresos o gastos de la Unión de acuerdo a la siguiente proporción:

FABIÁN DÁVILA MALDONADO: 50%

SERGIO LANDAZÁBAL NAVARRO: 50%

Artículo 7º.- Responsabilidad.

Se limita al monto de sus aportes es decir que el éxito o fracaso depende de los socios constituidos aportantes.

Artículo 8º.- Cesión de participaciones.

Ningún miembro de la empresa puede transmitir su participación en la misma a terceros o a otro miembro si no es con el consentimiento unánime de los demás.

Artículo 9º.- Gerente Único.

Representante legal: Todos los socios y cada uno de ellos delegan la representación a un gerente y un suplente de libre nombramiento y remoción por la junta de socios, para periodos de un año para el ejercicio de sus funciones, contados a partir de las fechas de la firma de la presente acta. El gerente será el representante legal de sociedad.

FACULTADES DEL REPRESENTANTE LEGAL

1ª) El gerente tendrá las facultades para ejecutar todos los actos y contratos acordes con la naturaleza de su encargo y que se relacionen directamente con el giro ordinarios de los negocios sociales.

2ª) Uso de las firmas o razón social.

3ª) Designar el secretario de la compañía que será también secretario general de socios, designar los demás empleados que requiera para el normal funcionamiento de la compañía y fijarle su remuneración, excepto cuando se trate de aquellos que por ley y que por estos estatutos deban ser designados por la junta general de socios.

4ª) Presentar un informe de su gestión a la junta general de socios en su reuniones ordinarias y los estados financieros (balance general, pyg, estado de flujos de efectivos, estado de cambios en la situación financiera) de fin de ejercicio con un proyecto de distribución de utilidades.

5ª) Convocar a la junta general de socios por derecho propio a reuniones ordinarias y extraordinarias.

6ª) Nombrar los árbitros que correspondan a la sociedad en virtud de compromisos, cuando así lo autorice la junta general de socios y de la cláusula compromisoria que en estos estatutos se pactan.

7ª) Constituir los apoderados judiciales necesarios para la defensa de los intereses sociales.

PARÁGRAFO: El gerente requerirá autorización previa de la junta general de socios para la ejecución de todo acto o contrato que exceda cincuenta SMLV.

8ª) Llevar la representación de la empresa ante toda clase de Juzgados y Tribunales de cualquier grado y jurisdicción, organismos y funcionarios de la Administración Central, Provincial, Municipal o Autonómica, y ante ellos promover y seguir reclamaciones, expedientes, juicios y causas por todos sus trámites e incidencias, consintiendo resoluciones, desistiendo de instancias, presentando recursos y apelaciones y pidiendo la ejecución de sentencias y, en general,

realizando ante dichos organismos todas las gestiones que estime convenientes para la empresa, incluida la confesión en juicio.

9ª) Vender, comprar, dar o recibir en pago o en compensación total o parcial, ceder, permutar, y adquirir y enajenar por cualquier otro medio oneroso bienes muebles e inmuebles y derechos de toda clase, por los precios, plazos y condiciones que libremente convenga, aceptando y ofreciendo las garantías del precio aplazado, incluidas hipotecas y condiciones resolutorias expresas, que podrá cancelar en su correspondiente momento.

10ª) Celebrar y suscribir toda clase de contratos, ratificarlos, prorrogarlos o renovarlos, rescindirlos, anunciarlos, realizar segregaciones, agrupaciones, divisiones horizontales, realizar declaraciones de obra nueva, describir los nuevos predios con sus nuevas características, establecer y aceptar reglamentos, estatutos y normas de comunidad.

11ª) Concertar toda clase de préstamos, incluidos aquellos de naturaleza hipotecaria con la garantía de bienes inmuebles o muebles y derechos reales de la empresa, percibir una o más cantidades en efectivo por razón de los mismos, estipular plazos, intereses, formas de pago y demás pactos; pagar sumas por cualquier concepto, contraer obligaciones, fijar valores, responsabilidades, domicilio y sumisión a determinados fueros, aceptar liquidaciones y saldos por el concepto que fuere y ejecutar cuanto sea preciso en relación con los contratos citados.

12ª) Operar con Bancos, Cajas, Oficiales y particulares y abrir en ellos, a nombre de la sociedad, seguirlos y cancelarlas cuentas corrientes, libretas de ahorro, de crédito, cuentas de ahorro y cajas de seguridad, firmar y suscribir cheques, recibos y resguardos y cuantos demás documentos sean precisos para los fines indicados, retirando e ingresando las cantidades que sea necesario, constituyendo depósitos de valores y retirando todo o parte de ellos, percibiendo intereses y cantidades y realizando cuanto está permitido por la legislación y práctica bancarias, incluido el otorgamiento y firma de pólizas de crédito.

13ª) Librar, girar, aceptar, avalar, negociar, endosar, intervenir, cobrar y protestar toda clase de letras de cambio, cheques y pagarés y demás documentos de giro y crédito bancarios.

14ª) Intervenir en concursos, subastas y licitaciones, haciendo las proposiciones y pujas, aceptando adjudicaciones y cediéndolas, endosándolas y traspasándolas cuando las leyes lo consientan, constituir y cancelar depósitos y fianzas y retirando los que se hayan constituido, pedir y consentir liquidaciones parciales y definitivas de obras y servicios y cobrar cantidades a las personas o entidades contratantes.

15ª) Nombrar y despedir personal técnico, administrativo o laboral, y fijar asimismo sus facultades, sueldos y demás retribuciones que puedan corresponderles.

16ª) Otorgar poderes a favor de las personas que estime convenientes, incluidos Abogados, así como proceder a su revocación.

Artículo 10º.- Resultados.

Los beneficios o pérdidas, ingresos o gastos de la empresa, se imputarán al ejercicio en el que se hayan producido (en su caso, al ejercicio en que se aprueben las cuentas).