

**PLAN DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO Y TÉCNICO PARA
LA EMPRESA COMERCICARNES DE LA CIUDAD DE
BUCARAMANGA**

**ANGÉLICA MARIA JAIMES CHAPARRO
GLORIA NAVARRO PUENTES**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTIÓN EMPRESARIAL
BUCARAMANGA**

2006

**PLAN DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO Y TÉCNICO PARA
LA EMPRESA COMERCICARNES DE LA CIUDAD DE
BUCARAMANGA**

**Proyecto de Grado Presentado como Requisito para Optar al título de
PROFESIONAL EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**ANGÉLICA MARIA JAIMES CHAPARRO
GLORIA NAVARRO PUENTES**

**Director
LILIA ISABEL VALBUENA**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTIÓN EMPRESARIAL
BUCARAMANGA**

2006

A Dios por darme la vida y la fortaleza para realizar una de las metas más importantes de mi vida.

A mi hijo que es lo más hermoso que Dios me dio, por sus frecuentes privaciones, por su paciencia y apoyo.

A mis padres por su constante apoyo y comprensión en los momentos más difíciles.

A Robinsón Rodríguez, por su constante apoyo moral y económico para que culminara esta etapa de mi vida.

A mis Jefes por haberme permitido los horarios de trabajo, para poder terminar mi ciclo profesional.

A Giovanni Arturo Parra por su constante colaboración y el apoyo desde que inicie este proyecto.

A mi compañera de proyecto quien durante toda la carrera me brindó su amistad y honestidad y compromiso para terminar este proyecto.

Gloria

Agradezco principalmente a Dios que me dio la fortaleza para la realización de este proyecto.

A mis padres, Omaira chaparro y José Jaimes, a mis hermanos, compañeros y amigos quienes incondicionalmente me apoyaron y me prestaron su colaboración incansablemente en todo momento.

También agradezco inmensamente a Giovanni Arturo Parra por toda su colaboración desde el inicio de mi carrera, por su incansable apoyo y motivación para llevar a cabo este propósito.

A mi compañera de trabajo que me brindo su amistad y colaboración durante toda la carrera y en especial por todo su apoyo para culminar este proyecto.

Angélica María Jaimes Chaparro

AGRADECIMIENTOS

Las autoras expresan sus agradecimientos a:

La Universidad Industrial de Santander - INSED, por la oportunidad de formarnos como Gestoras empresariales, comprometidas con el mejoramiento continuo de en la creación de empresas.

Doctora Lilia Isabel Valbuena, por su orientación, ideas y valiosos aportes brindados durante el desarrollo de este proyecto. Igualmente un reconocimiento especial a cada uno de los docentes quienes compartieron amablemente sus conocimientos y experiencias, abriendo en nuestras mentes como una nueva visión como gestoras empresariales.

A José Jaime y Beatriz Galvis por permitirnos realizar este proyecto en su empresa.

Nuestras familias y amigos por su paciencia y apoyo permanente e incondicional.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	22
1. GENERALIDADES	24
1.1 COMERCICARNES	24
1.1.1 Panorama General del Sector	28
2. APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS PARA LA	32
2.1 CLIENTES ACTUALES	32
2.1.1 Objetivo General.	32
2.1.2 Objetivos Específicos	32
2.1.3 Tipo de Estudio.	32
2.1.4 Población.	33
2.1.5 Muestra.	33
2.1.6 Fuentes y Técnicas para recolección de información.	33
2.1.7 Procesamiento y Análisis de información.	
2.2 PROVEEDORES—	62
2.2.1 Objetivo General	63
2.2.2 Objetivos Específicos	63
2.2.3 Tipo de Estudio.	63
2.2.4 Población.	63
2.2.5 Muestra	63
2.2.6 Fuentes y Técnicas para recolección de información.	63
2.2.7 Procesamiento y Análisis de información.	64
2.3 COMPETENCIA.	70
2.3.1 Objetivo General.	70
2.3.2 Objetivos Específicos	70
2.3.3 Tipo de Estudio.	70
2.3.4 Población.	71

2.3.5 Muestra.	71
2.3.6 Fuentes y Técnicas para recolección de información.	71
2.3.7 Procesamiento y Análisis de información.	71
2.4 RECURSOS HUMANOS	74
2.4.1 Objetivo General.	76
2.4.2 Objetivos Específicos	76
2.4.3 Tipo de Estudio.	76
2.4.4 Población y muestra.	76
2.4.5 Fuentes y Técnicas para Recolección de Información.	77
2.4.6 Procesamiento y Análisis de Información.	77
3. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA	82
3.1 ÁREA GERENCIAL	82
3.1.1 Planeación.	82
3.1.2 Organización.	82
3.1.3 Dirección.	83
3.1.4 Control.	84
3.2 ÁREA DE MERCADO	85
3.2.1 Características del producto.	85
3.2.2 Beneficios del producto.	86
3.2.3 Conocimiento del cliente del mercado	87
3.2.4 Políticas de precio	88
3.2.5 Políticas de canales de distribución.	89
3.2.6 Políticas de promoción y publicidad.	91
3.2.7 Posicionamiento.	91
3.3 ÁREA DE PRODUCCIÓN	92
3.3.1 Equipos y procesos de producción.	92
3.3.2 Capacidad de proceso.	94
3.3.3 Mantenimiento.	94
3.3.4 Aprovisionamiento- compras.	94
3.3.5 Manejo de inventarios.	95

3.3.6 Ubicación e infraestructura.	95
3.3.7 Aseguramiento de Calidad.	97
3.4 ÁREA DE TALENTO HUMANO	102
3.4.1 Aspectos generales del talento humano.	103
3.4.2 Capacitación y promoción de personal.	103
3.4.3 Cultura organizacional.	103
3.4.4 Salud y seguridad industrial.	104
3.5 ÁREA FINANCIERA Y CONTABLE	104
3.5.1 Monitoreo de costos y contabilidad	104
3.5.2 Análisis de los estados Financieros	105
3.5.3 Administración Financiera.	109
3.5.4 Normas legales y tributarias.	109
3.6 GESTIÓN AMBIENTAL	110
3.6.1 Estrategia para proteger el medio ambiente	110
3.6.2 Capacitación del personal en temas ambientales.	110
4. PROPUESTA DE MODERNIZACIÓN	111
4.1 ÁREA GERENCIAL	111
4.1.1 Planeación.	111
4.1.2 Organización.	113
4.1.3 Control.	114
4.2 ÁREA DE MERCADO	136
4.2.1 Plan estratégico de mercado	136
4.2.2 Conocimiento del producto de la competencia.	151
4.2.3 Estrategias de fijación de precios.	151
4.3 ÁREA DE PRODUCCIÓN	154
4.3.1 Distribución de elementos necesarios en el área de trabajo.	154
4.3.2 Equipos y procesos de producción.	159
4.3.3 Ubicación e infraestructura.	160
4.4 ÁREA DE TALENTO HUMANO	160
4.4.1 Capacitación y promoción del Talento Humano.	160

4.4.2 Salud y seguridad industrial.	161
4.4.3 Políticas de compensación o incentivos al personal de la empresa.	164
4.5 ÁREA FINANCIERA Y CONTABLE	164
5. CONCLUSIONES	166
6. RECOMENDACIONES	168
BIBLIOGRAFÍA	169
ANEXOS	171

LISTA DE GRÁFICAS

	pág.
Gráfica 1. Preferencia de compra de carne de res por kilogramo.	35
Gráfica 2. Parámetros utilizados para medir el grado de calidad de la carne.	37
Gráfica 3. Condiciones en las que desea recibir la carne de res.	38
Gráfica 4. Preferencia del tipo de presentación.	39
Gráfica 5. Cantidad de carne en kilos requeridos mensualmente.	40
Gráfica 6. Atributos para seleccionar al proveedor.	42
Gráfica 7. Frecuencia de abastecimiento de los clientes.	43
Gráfica 8. Inconformidades con el actual proveedor.	44
Gráfica 9. Preferencia en la forma de pago de los clientes	45
Gráfica 10. Temporada de mayor compra.	46
Gráfica 11. Producto de mayor venta.	47
Gráfica No. 12	49
Gráfica 13. Preferencia de compra de carne de res por kilogramo.	50
Gráfica 14. Parámetros utilizados para medir el grado de calidad de la carne.	51
Gráfica 15. Condiciones en las que desea recibir la carne de res.	52
Gráfica 16. Preferencia del tipo de presentación.	53
Gráfica 17. Cantidad de carne en kilos requeridos mensualmente.	54
Gráfica 18. Atributos para seleccionar al proveedor.	55
Gráfica 19. Frecuencia de abastecimiento de los clientes.	56
Gráfica 20. Inconformidades con el actual proveedor.	57
Gráfica 21. Preferencias en las condiciones de pago de los clientes.	58
Gráfica 22. Temporada de mayor compra.	59
Gráfica 23. Producto de mayor venta.	60
Gráfica 24. Visualización del TLC con respecto a las carnes.	62
Gráfica 25. Procedencia de la carne que distribuye a sus Clientes.	65
Gráfica 26. Comparación porcentual del lugar de procedencia de la carne	66

Gráfica 27. Cantidad de carne en kilos que le pueden proveer a la empresa a diario.	67
Gráfica 28. Políticas de Pago de los Proveedores	68
Gráfica 29. Época del año más crítica para abastecer a la empresa	69
Gráfica 30. Horario de trabajo	78
Gráfica 31. Herramientas de trabajo utilizadas por los operarios para realizar sus labores	79
Gráfica 32. Conformidad con el tiempo distribuido en el trabajo	80
Gráfica 33. Tipo de Incentivos	81

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Lomo Fino	25
Figura 2. Punta de Anca	25
Figura 3. Chata	25
Figura 4. Organigrama	27
Figura 5. Canales de Distribución	90
Figura 6. Distribución actual de la planta.	98
Figura 7. Nueva Distribución Organizacional.	113
Figura 8. Diagrama de proceso de limpieza.	115
Figura 9. Diagrama de proceso de limpieza de chatas.	116
Figura 10. Diagrama de proceso de empaque de los productos.	117
Figura 11. Nuevo Logo de la Empresa	150
Figura 12. Carro Transportador	150

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Preferencia de compra de carne de res por kilogramo.	35
Cuadro 2. Parámetros utilizados para medir el grado de calidad de la carne.	36
Cuadro 3. Condiciones en las que desea recibir la carne de res.	38
Cuadro 4. Preferencia del tipo de presentación.	39
Cuadro 5. Cantidad de carne en kilos requeridos mensualmente.	40
Cuadro 6. Atributos para seleccionar al proveedor	41
Cuadro 7. Frecuencia de abastecimiento de los clientes.	43
Cuadro 8. Inconformidades con el actual proveedor.	44
Cuadro 9. Preferencias en las condiciones de pago de los clientes.	45
Cuadro 10. Temporada de mayor compra.	46
Cuadro 11. Producto de mayor venta.	47
Cuadro 12. Visualización del TLC con respecto a las carnes.	48
Cuadro 13. Preferencia de compra de carne de res por kilogramo.	50
Cuadro 14. Parámetros utilizados para medir el grado de calidad de la carne.	51
Cuadro 15. Condiciones en las que desea recibir la carne de res.	52
Cuadro 16. Preferencia del tipo de presentación.	53
Cuadro 17. Cantidad de carne en kilos requeridos mensualmente.	54
Cuadro 18. Atributos para seleccionar al proveedor	55
Cuadro 19. Frecuencia de abastecimiento de los clientes.	56
Cuadro 20. Inconformidades con el actual proveedor.	57
Cuadro 21. Preferencias en las condiciones de pago de los clientes.	58
Cuadro 22. Temporada de mayor compra.	59
Cuadro 23. Producto de mayor venta.	60
Cuadro 24. Visualización del TLC con respecto a las carnes.	61
Cuadro 25. Procedencia de la carne que distribuye a sus clientes.	65
Cuadro 26. Comparación porcentual del lugar de procedencia de la carne	66

Cuadro 27. Cantidad de carne en kilos que le pueden proveer a la empresa a diario.	67
Cuadro 28. Políticas de pago de los Proveedores	68
Cuadro 29. Época del año más crítica para abastecer a la empresa	69
Cuadro 30. Comparación de Empresas a Nivel Regional	72
Cuadro 31. Comparación de Empresas a Nivel Nacional	73
Cuadro 32. Productos de Comercicarnes	74
Cuadro 33. Horario de trabajo	77
Cuadro 34. Herramientas de trabajo utilizadas por los operarios para realizar sus labores.	78
Cuadro 35. Conformidad con el tiempo distribuido en el trabajo	79
Cuadro 36. Tipo de Incentivos	81
Cuadro 37. Presentación del producto.	86
Cuadro 38. La clientela tiene una estructura que permite visualizar quienes son los mayores compradores de este producto.	88
Cuadro 39. Los precios de la empresa se encuentran asignados	89
Cuadro 40. Evolución de las ventas (2004 y 2005)	92
Cuadro 41. Análisis de los estados Financieros Balances año 2004-2005	105
Cuadro 42. Estado de ganancias y pérdidas del año 2004-2005	106
Cuadro 43. Análisis Financiero 2004	107
Cuadro 44. Análisis financiero 2005	108
Cuadro 45. Formato Descripción de Funciones para el Gerente	118
Cuadro 46. Formato Especificaciones del cargo para el Gerente	119
Cuadro 47. Formato Descripción de Funciones para la Secretaria Aux. Cont.	120
Cuadro 48. Formato Especificaciones del cargo para la Secretaría Aux. Cont.	121
Cuadro 49. Formato Descripción de Funciones para el Contador	122
Cuadro 50. Formato Especificaciones del cargo para el Contador	123
Cuadro 51. Formato Descripción de Funciones para el Conserge	124
Cuadro 52. Formato Especificaciones del Cargo para el Contador	125
Cuadro 53. Formato Descripción de Funciones para el Administrador	126

Cuadro 54. Formato Especificaciones del Cargo para el Contador	127
Cuadro 55. Formato Descripción de Funciones para el Jefe de Producción	128
Cuadro 56. Formato Especificaciones del cargo para el Jefe de Producción	129
Cuadro 57. Formato Descripción de Funciones para el Asesor Comercial	130
Cuadro 58. Formato Especificaciones del cargo para el Asesor Comercial	131
Cuadro 59. Formato Descripción de Funciones para el Conductor	132
Cuadro 60. Formato Especificaciones del cargo para el Conductor	133
Cuadro 61. Formato Descripción de Funciones para el Operario	134
Cuadro 62. Formato Especificaciones del cargo para el operario	135
Cuadro 63. Estadísticos de ventas en volúmenes y valores de Colombia en el año 2003 y 2004	138
Cuadro 64. Estimación del consumo aparente de carne bobina en Colombia.	139
Cuadro 65. Precios mayoristas del lomo fino en Colombia	140
Cuadro 66. Precios mayoristas del lomo de caracha en Colombia	141
Cuadro 67. Evolución de las ventas	144
Cuadro 68. Consumo medio de carne por cliente	145
Cuadro 69. Presupuesto estimado para un mes de mercadeo	151
Cuadro 70. Total del Costo de los Productos.	154
Cuadro 71. Resumen de cursos para Recursos Humanos	161
Cuadro 72. Resumen cursos de Riesgos Profesionales.	163
Cuadro 73. Presupuesto para Implementar la Propuesta	165

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Encuestas	172
Anexo B. Decreto 1036 de 1991	178
Anexo C. Reglamento Interno de Trabajo	180
Anexo D. Evidencias (Fotografías)	
Anexo E. Nueva Distribución de la Planta (Plano)	

GLOSARIO

ACTIVO: representación de los derechos que posee una empresa tales como dinero, edificio, maquinarias, cuentas por cobrar, inversiones e inventarios.

ANTEMORTEM: antes de la muerte.

CANAL: res de matadero, abierta de arriba abajo, sin las tripas y demás despojos.

CANALES DE COMERCIALIZACIÓN: conductos, causes, puntos o escalas que deben seguir los productos para ser distribuidos y vendidos.

COLESTEROL: esteroles de origen animal, presente en todas las células, en la sangre y en mayor proporción en la bilis.

EMPAQUE AL VACÍO: sistema que evacua el aire del producto empacado.

MAGRA: flaca.

MERCADEO: actividades relacionadas con las técnicas de distribución, venta y comercialización de productos.

PROYECTO: intento de hacer algo, con el plan y los medios para llevarlo a cabo.

RANCIDEZ: estado de descomposición.

RENTABILIDAD: beneficio o utilidad en bienes o servicios que se generan por una actividad.

SENA: Servicio Nacional de Aprendizaje.

TLC: Tratado de Libre Comercio

TRASHUMANCIA DEL GANADO: es la necesidad de desplazar los hatos de un sitio a otro, según la estación de lluvia o sequía

RESUMEN

TITULO: PLAN DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO Y TÉCNICO DE LA EMPRESA COMERCICARNES DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA*

AUTORES: JAIMES CHAPARRO, Angélica María; NAVARRO PUENTES, Gloria **

PALABRAS CLAVES: Comercialización, Plan de Mejoramiento, Diagnóstico, Carnes, Administración

DESCRIPCIÓN

En el presente proyecto, se diseñó un plan de mejoramiento para la empresa Comercicarnes, dedicada a la comercialización de carnes finas empacadas al vacío. Se realiza una reconstrucción de la historia de la ganadería y la carne, los antecedentes del sector en el país y la información básica de la empresa.

Se identificó y priorizó los problemas con sus respectivas causas que afectan a la organización, para lo cual se realizó un diagnóstico interno de sus actividades en el área gerencial, la cual presentó debilidades en la planeación, la falta de una estructura organizacional clara y definida. El área de mercadeo se encontró bien posesionada ya que la empresa cuenta con más de 30 clientes con más de 7 años recibiendo los productos de la empresa; pero aún así, se encuentran deficiencias en la definición de metas y planes de proyección hacia nuevos clientes. En el área financiera se encontraron registros contables y estados de resultado de los años anteriores, lo que permite que la entidad se encuentre bien organizada en este aspecto. En cuanto al recurso humano se destacó la mano de obra calificada. Este diagnóstico arrojó como resultado la identificación del área más crítica; el área de producción, ésta es la más afectada por la problemática de la empresa ya que por su baja capacidad no abastece lo suficiente a los proveedores.

Se planteó una propuesta de modernización a partir del diagnóstico que se le realizó a cada una de las áreas, entre lo que se pudo destacar la propuesta de diseñar una nueva distribución de planta y ampliación de las instalaciones. El propietario de la empresa, en efecto, optó por ubicar la empresa en un nuevo terreno, lo cual le ha permitido ampliar todas las áreas, introducir nueva maquinaria y contratar más personal.

* Proyecto de Grado.

** Tecnología en Gestión Empresarial, INSED. Tutor: Lilia Isabel Valbuena.

RESUME

TITLE: ADMINISTRATIVE AND TECHNICAL IMPROVEMENT PLAN, FOR COMERCICARNES COMPANY IN BUCARAMANGA CITY*

AUTHORS: JAIMES CHAPARRO, Angélica María; NAVARRO PUENTES, Gloria**

KEY WORDS: Comercialize, Improvement Plan, Diagnosis, meats, administration

DESCRIPTION

In this current project, an improvement plan was designed for Comercicarnes Company, who is dedicated to comercialize vacum sealed meat. a reconstruction of the history from the cattle bussines and meat is made, along with some antecedents from the country sector and company's information.

The problems that affects the organization and their causes were identified and prioritized by making an internal diagnosis from it's internal activities in the management area, which presented some weakness on planning and absence of a well defined an clear organizational structure. The merchandising area was found well organized since the company has over 30 customers that have received the company's products for over 7 years; but there are still some deficiencies on defining plans and goals aiming some new customers. In the financial area, the financial records and result states from previous years, which shows that the company is well organized in this aspect. In the human resources area, qualified hand labor was identified. This diagnosis showed production area as the most critical area; this is area is affected by it's low capacity which doesn't allow to supply enough the suppliers.

A renewal proposal was raised according from the diagnosis that was made to each area, emphasizing on a new plant distribution and extension. The company's owner decided to move the plant to a new place, which allowed to extend every area, acquire new machinery and hire more people.

* Grade Project

** Technology in Process Entrepreneurial, INSED. tutor: Lilia Isabel Valbuena.

INTRODUCCIÓN

La industria de carnes se convierte día a día en una gran alternativa a nivel mundial como fuente nutricional en la alimentación humana; Igualmente, para el sector productivo en la generación de empleo e ingresos económicos especialmente cuando se alcanza niveles de productividad competitiva y rentable.

Los países en vía de desarrollo encuentran algunas limitaciones para el mejoramiento y tecnificación de sus exportaciones por la situación social y política de cada uno de ellos, donde el acceso a nuevas tecnologías, cultura, crédito, costosa de producción y calidad del producto, compiten en condiciones desfavorables para su crecimiento y desarrollo integral.

La empresa Comercicarnes pese a sus esfuerzos no es ajena a los procesos de tecnificación y mejoramiento, donde su manejo empírico no le permite un mayor crecimiento en sus ventas ya que la capacidad instalada de la infraestructura es insuficiente e inadecuada para atender la demanda de sus clientes actuales y posibles clientes.

El presente proyecto se plantea como un plan de mejoramiento administrativo y técnico a la empresa Comercicarnes, quién cuenta con más de siete años de experiencia en el mercado a nivel local y nacional, dedicada a la comercialización de carnes finas empacadas al vacío, se presenta un diagnóstico, a partir de las cuales se evaluaron las acciones convenientes para establecer planes que nos permitan mejorar administrativa, financiera, comercial y técnicamente la empresa Comercicarnes.

El proceso de investigación realizado se plantearon unas propuestas de mejoramiento para todas las áreas dándole prioridad al área de producción ya que presenta mayor dificultad puesto que sus instalaciones no obedecen a ninguna planificación de producción, siendo un proceso irregular e incierto la cantidad a ofrecer durante los meses del año , como limitando los flujos de caja y disponibilidad de dinero para el mejoramiento de la empresa.

Por lo anterior se requiere de un gran esfuerzo y voluntad para adaptar las nuevas propuestas de mejoramiento; en la parte administrativa y financiera se hacen necesario de disponer planes de capacitación permanente en aspectos organizativos y contables, manejo de recursos para inversiones y asesoría técnica en general.

1. GENERALIDADES

1.1 COMERCICARNES

Comercicarnes es una empresa Santandereana dedicada a la comercialización de carnes finas empacadas al vacío, la cual nació de la venta de carne en una fama en el barrio San Francisco, Inicialmente distribuía solo carne fresca en la ciudad de Bucaramanga, a restaurantes y clubes, poco a poco fue buscando mercado a nivel nacional, la exigencia de los clientes era la venta de carnes finas empacadas al vacío, en ese momento surgió la necesidad de crear la empresa legalmente; el señor José María Jaimes Bermúdez en Bucaramanga decidió el 17 de Junio de 1.999, con matrícula mercantil No.74815, crear a Comercicarnes la cual cuenta con siete años de experiencia en el mercado, esta ubicada en la Calle 45 # 17 – 48.. En este momento se encuentra legalizada ante la Cámara de comercio, DIAN, Industria y Comercio, Secretaria de Salud y Ambiente Sanitario, mediante un programa de manipulación de alimentos.

Gracias a que la empresa posee con una infraestructura adecuada, maquinaria y personal calificado, ha podido ser competitiva en el mercado local y nacional, teniendo entre sus clientes a los almacenes de cadena como lo son; Carulla, Rica Rondo, Almacenes Éxito, Alkosto, y otros como: Cika Ltda., Tecniagro, Comestibles B.B.Q, Res café oma y Palos de Moguer, a los cuales les vende sus productos desde hace 7 años.

Comercicarnes es una organización especializada en la satisfacción de las necesidades de alimentación sobre la base de un producto superior y de alto valor nutritivo, como la carne; especialmente en términos de la calidad de sus productos, buen Servicio, innovación y rentabilidad, por ello cabe destacar entre sus productos principales: Lomo fino, punta de anca y chatas (ver figuras 1, 2, 3).

Figura 1. Lomo Fino



Fuente: Autores.

Figura 2. Punta de Anca



Fuente: Autores.

Figura 3. Chata



Fuente: Autores.

Las mejoras que se le han aportado al producto se ven reflejadas: en la Carne al Vacío de la empresa Comercicarnes, es carne de Novillo fresca, recién faenada, despostada con técnicas exigidas y controladas e inmediatamente envasada al vacío, sin oxígeno, usando envases especiales de alta resistencia, que posibilitan guardarla **siempre refrigerada**, en óptimas condiciones, manteniendo las características de carne fresca y con la maduración adecuada.

La garantía integral que ofrece Comercicarnes, tanto explícita como implícita entregan al consumidor una fuente de proteínas y Calidad comprobada, por lo que la principal preocupación no es en lo bonito que se vea sino en la calidad que

se entregue y que el consumidor se sienta conforme con la calidad de las carnes y que ésta le llegue bajo las norma exigidas por la Secretaria de Salud y Ambiente Sanitario.

Una función que también ha venido creciendo con los años es que un producto ayude a la conservación del medio ambiente por lo que poseer un envoltorio reciclable tiene una ventaja comparativa, además de favorecer la imagen de la empresa, ya que ésta es percibida de mejor forma por los consumidores, trasformándose en una imagen positiva

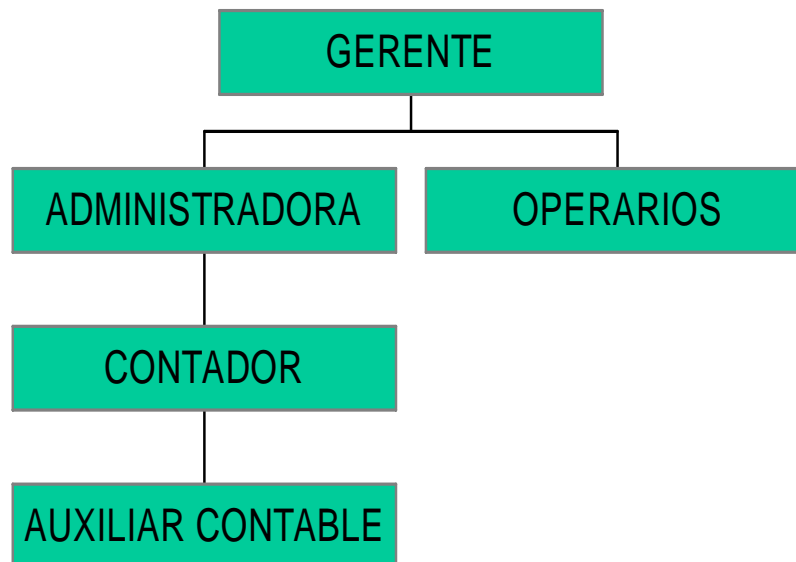
Comercicarnes cumple con las exigencias requeridas para venta de carne con la mejor calidad, ya que Bucaramanga cuenta con una planta frigorífica donde se realizan todas las etapas de la producción bajo los mas estrictos controles de calidad exigidos en forma interna, como también las normas internacionales, Siendo esta la mejor a nivel nacional. Esto le permite a la empresa garantizar la excelencia y superioridad de los productos que comercializa.

Debido a la gran existencia de demanda de carnes en el área metropolitana de Bucaramanga se ha evidenciado la escasez de proveedores en el mercado de las carnes, sin embargo, la empresa por su gran trayectoria, su cumplimiento en los pagos y por sus constantes compras cuenta con la credibilidad que hace que sus proveedores sean fieles, teniendo por lo menos un 15% de ellos representado en el mercado Santandereano, entre los mas destacados, Jairo Correa, Claudia Blanco, Enrique Camacho, Jhon Jairo Villabona, Carlos Arenas, Álvaro Hurtado, Jaime Hurtado y otros, lo que garantiza más seguridad a la hora de ofrecer sus productos.

La Organización está distribuida en áreas funcionales como lo son: (ver figura 4)

Figura 4. Organigrama

COMERCIALIZADORA DE CARNES



Fuente: Autores.

Departamento Administrativo en el cual se encuentran vinculados 3 personas.

Departamento de Contabilidad 1 persona.

Departamento de producción 5 personas

Además la empresa cuenta con maquinaria altamente calificada para obtener un producto de buena calidad y poder competir en el mercado nacional; entre la maquinaria encontramos: dos máquinas empacadoras al vacío, una termo encogido, un cuarto frío, una Báscula de plataforma, un Molino Electrónico y una Balanza electrónica.

Se ha comprobado que la infraestructura se ha visto imposibilitada de poder atender una mayor clientela institucional y de venta directa. La compañía ha

decidido construir y ampliar sus instalaciones ya que cuenta con un terreno propio apto y ajustado a los lineamientos del pot, se evidencia la posibilidad de aplicar un plan de mejoramiento técnico y administrativo, lo que le permitirá a la empresa proyectar un mayor margen de ventas.

1.1.1 Panorama General del Sector. A partir de la segunda mitad del siglo XIX se dio una expansión de la ganadería en la Costa Caribe, producto de la introducción de pastos artificiales como el para, guinea y yaraguá. En esta época la hacienda ganadera se extendió por las sabanas de Bolívar y otras subregiones de la Costa Caribe.

La expansión de la ganadería costeña impulsó la exportación de bovinos a las islas del Caribe y a países vecinos. Entre las décadas de 1870 y 1920 se identifican tres períodos de auge exportador ganadero: 1878-1888, 1898-1906 y 1916-1926. Los principales mercados fueron Cuba, Panamá, y en menor medida México y Venezuela. Las exportaciones a Cuba fueron motivadas por la disminución de su hato ganadero durante la Guerra de los Diez Años (1869-1878), y luego la guerra de independencia ocurrida en los últimos años del siglo XIX. En la Guerra de los Mil Días (1899 y 1902), el Sinú y las Sabanas experimentaron la casi total liquidación de su inventario bovino.

La Primera Guerra Mundial trajo la reanudación de las exportaciones desde Cispata, pero en esa oportunidad el mercado de exportación se había desplazado a la zona del Canal de Panamá. Ya a mediados del siglo XX se intensificaron las exportaciones de ganado a Venezuela, por lo que el gobierno fijó una cuota de 26.500 cabezas, de las cuales el 50% debía provenir del departamento de Bolívar y embarcarse por Cispata. La cuota departamental fue repartida entre diez grandes haciendas del Sinú y diez más de las Sabanas y el San Jorge.

Lo anterior nos indica cómo a partir de la década de 1850 las ganaderías de las Sabanas y el Sinú experimentaron un proceso de expansión y mediana tecnificación, con la introducción de los pastos artificiales, el cercado de los potreros y el cruce genético del ganado costeño con otras razas importadas como el normando y el cebú. Así mismo, las ventas de ganado al mercado Antioqueño y Santandereano, y luego las exportaciones a Cuba, Panamá y Venezuela, generaron en muchos de estos ganaderos una mentalidad de empresa.

La actividad ganadera tiene una participación destacada en la economía de Colombia, por sus aportes al Producto Interno Bruto, por la oferta total de alimentos, la extensión de las tierras ocupadas y por la magnitud del gasto familiar en carne y leche. En las últimas dos décadas la ganadería bovina ha incrementado su participación en la economía nacional. Así, en 1978 esta actividad económica participó con el 21% del valor bruto de la producción agropecuaria y el 6% del PIB nacional. Para 1994 la ganadería bovina aumentó su participación a 25% dentro del PIB agropecuario nacional, y en el 2000 representaba el 30% de éste sector y el 67% del subsector pecuario.¹

Para dimensionar el aporte de la ganadería a la economía nacional vale la pena señalar que el valor de la participación de esta actividad equivale a tres veces el valor de la caficultora colombiana. Se estima que el empleo generado por el subsector a nivel nacional (cerca de 1.000.000 de empleos al año), equivale al 35% de la fuerza de trabajo del sector rural y al 8% del empleo total del país.

Por otra parte, la Federación Nacional de Ganaderos (Fedegan) consideró que uno de los objetivos ofensivos del sector en la negociación del Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos será lograr un acceso efectivo para los productos de origen bovino. Para alcanzar este propósito, los negociadores deberán insistir en

¹ BANCO DE LA REPUBLICA, historia costa Caribe colombiana, Sucursal Cartagena, 2000.

la desgravación inmediata, en la eliminación de las cuotas a la importación y en las trabas a la comercialización.

Aspectos a destacar del TLC, algunos de los puntos más importantes. Colombia logró un acuerdo en materia sanitaria y fitosanitaria muy favorable que refleja los objetivos que se trazó el país desde el comienzo de la negociación. Aprovechar esta oportunidad implica que al interior del país también tenemos un gran reto por delante: adecuar nuestros estándares sanitarios a los requerimientos del mercado en EEUU. Esta tarea ya la hemos comenzado y será vital mantener el curso de acción para lograr el acceso real de nuestros productos.²

¿Qué posibilidades de exportación tienen los ganaderos en el mercado de Estados Unidos?

El sector cárnico siempre fue presentado por el Gobierno colombiano como uno de los grandes ganadores de la negociación del TLC con Estados Unidos. Sin embargo, al cierre de la negociación no todos los empresarios del sector ven tan clara esta apreciación, ya que el acceso acordado para la carne colombiana quedó en 5.000 toneladas al año bajo lo que se denomina 'Cuota TLC'. No obstante esta cuota empieza a operar una vez se llene un contingente o cupo que otorga Estados Unidos a los países que hacen parte de la Organización Mundial del Comercio (unos 150) por 64.805 toneladas. Normalmente este cupo no se ha llenado y su utilización se ubica entre 30 y 35.000 toneladas al año. Esto implica que de entrada Colombia tendría entre 30.000 y 35.000 toneladas de cupo para vender su carne a Estados Unidos, y luego de llenarlo sí podría acceder a las 5.000 toneladas TLC, situación que generó cierta inconformidad entre algunos sectores que consideran que sólo en el mediano plazo tendrán verdaderas oportunidades.

Esta estructura de negociación con Colombia es muy similar a la que negoció E.U. con los países centroamericanos, que hoy por hoy son los que mayor participación tienen en ese cupo OMC. Sólo dos países, Costa Rica y Nicaragua son los principales abastecedores de este contingente.

En general las expectativas de oportunidades para los ganaderos colombianos se deben contemplar para el mediano plazo pues a los cupos asignados, se suman las condiciones especiales que en materia sanitaria exige Estados Unidos.

Si bien la negociación del capítulo de Asuntos Sanitarios y Fitosanitarios (MSF) resultó mejor de lo que muchos empresarios esperaban, es necesario que la carne que se envíe a E.U. cumpla con unos estándares de calidad, producción y comercialización muy especiales. Estos sólo se podrán obtener al cabo de unos años, cuando el sector privado, junto con el Gobierno, logren mejorar las actuales condiciones de las actividades de levante, sacrificio, procesamiento y transporte de la carne.³

² FEDEGAN, Camilo Camacho García, Medellín, 2005.

³ *Ibíd.*

2. APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN ACTUAL EN LA EMPRESA.

2.1 CLIENTES ACTUALES

La empresa se componen actualmente de clientes mayoristas, minoristas y empleados, para la encuesta de estos se desarrollaron objetivos comunes.

2.1.1 Objetivo General. Conocer la aceptabilidad de los productos de la empresa dentro de los consumidores actuales para poder desarrollar un análisis y optimización del servicio, proyectando un crecimiento en las ventas y la rentabilidad.

2.1.2 Objetivos Específicos

- Conocer los gustos, preferencias, hábitos y necesidades de los consumidores de carnes empacadas al vacío.
- Analizar los resultados de la encuesta para determinar las exigencias y tendencias de los clientes.
- Tomar decisiones partiendo del análisis para buscar un crecimiento de las ventas y la rentabilidad.

2.1.3 Tipo de Estudio. La investigación de mercados sobre la empresa Comercicarnes se rige por el estudio descriptivo, pues su esencia radica en la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación.

El estudio descriptivo identifica las características, formas de conducta, actitudes, y establece comportamientos en el universo de investigación, este tipo de estudio acude a técnicas específicas de recolección de información, como la observación directa, las entrevistas y los cuestionarios; también pueden utilizarse informes y

documentos elaborados por otros investigadores. La mayoría de información es sometida a un proceso de tabulación, codificación y análisis estadístico que sirve de base fundamental para la elaboración del estudio técnico, administrativo y financiero que permita definir la manera más acertada para desarrollar dicho proyecto de inversión.

2.1.4 Población. Lo constituyen los clientes actuales, entre los cuales se encuentran 39 clientes, 9 mayoristas, 30 minoristas y 9 empleados totalmente minoristas; entre los clientes mayoristas se encuentran reconocidos almacenes de cadena.

2.1.5 Muestra. La recolección de información se realizó por separado para clientes externos y empleados, escogiendo de una manera caracterizada la muestra a analizar, observando la incidencia del cliente sobre el total de las ventas; para los clientes externos corresponde a un 20% del total, equivalente a 8 personas, mientras que para los empleado por ser un numero reducido se tomó un número de 6 personas correspondientes al 67% del total; este valor se tomo para tener confiabilidad en el análisis.

2.1.6 Fuentes y Técnicas para recolección de información. Las fuentes a utilizar se clasifican de dos maneras: fuentes de información primarias y fuentes de información secundarias. Las fuentes de información primarias corresponden a las encuestas dirigidas a los clientes actuales y las fuentes de información secundarias serán las revistas, libros, prensa, Cámara de Comercio, DANE, MINCOMEX, PROEXPORT, INVIMA, ICA, SENA, Internet, Biblioteca de la Universidad y otros.

Estos tipos de fuentes aportarán la información requerida para desarrollar los objetivos planteados.

* **Instrumentos de recolección de información.** Para la recolección de información se realizarán encuestas y entrevistas a los clientes, para conocer cuales son las falencias que presenta la empresa, conocer el grado de satisfacción y la opinión de todas las personas relacionadas directa o indirectamente con la empresa.

El modo de aplicación es una encuesta telefónica acerca de un producto que se encuentre posesionado en el mercado pues la mayoría de los clientes mayoristas externos están fuera de la ciudad, para los clientes externos minoristas al igual que para los internos la encuesta se realiza de manera directa y en forma escrita; en los almacenes de cadena se hará por medio de una encuesta por Internet.

* **Análisis de la información de la demanda - Encuesta a los clientes externos.** El presente análisis derivado de la encuesta se realiza en primer lugar para clientes externos y en segundo lugar para los empleados. Ambas clases serán evaluadas bajo las mismas preguntas. mejorando sus sistemas administrativos y productivos con tecnología

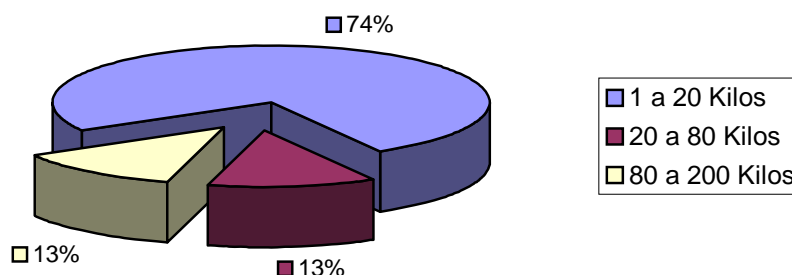
1. Cantidad de carne de res comprada por los clientes externos diariamente. Esta característica nos indica el porcentaje de clientes minoristas (1 a 20 Kilos / día), medianos (20 a 80 Kilos / día) y mayoristas (80 a 200 Kilos / día) que tiene la comercializadora, esto se puede observar en el cuadro 1 y la gráfica 1.

Cuadro 1. Preferencia de compra de carne de res por kilogramo.

KILOS	FRECUENCIA DE RESPUESTA	PORCENTAJE
1 a 20 Kilos	6	74%
20 a 80 Kilos	1	13%
80 a 200 Kilos	1	13%
Total	8	100%

Fuente: Investigación de campo realizada a los clientes externos de la empresa, Mayo de 2006.

Gráfica 1. Preferencia de compra de carne de res por kilogramo.



Fuente: Investigación de campo realizada a los clientes externos de la empresa, Mayo de 2006.

Observando la gráfica se puede notar que el gran porcentaje de las ventas se le hacen a los clientes minoristas con una participación del 74%, mientras los medianos y mayoristas mantienen una participación similar correspondiente al 13% en cada uno. Esto se debe a que la gran mayoría de los clientes externos son minoristas que operan como pequeños distribuidores en tiendas, mientras el resto que corresponde a los clientes medianos y clientes mayoristas trabaja con micro mercados y almacenes de cadena respectivamente.

Cabe anotar que a pesar de que la mayoría de clientes son minoristas, estos en su conjunto no alcanzan a sobrepasar a los mayoristas con respecto a la cantidad de carne comprada a la distribuidora, pues los minoristas diariamente compran en promedio 300 Kilos mientras los mayoristas compran alrededor de 700 Kilos; los medianos compran alrededor de 200 Kilos por día.

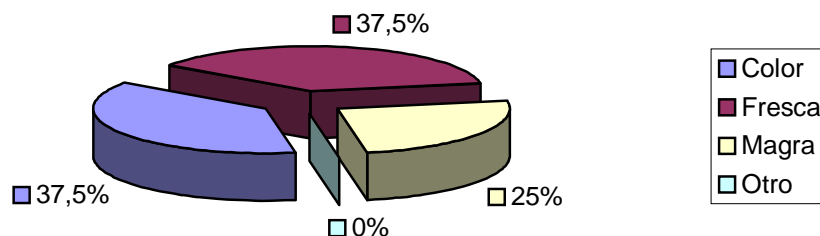
2. Parámetros utilizados para medir el grado de calidad de la carne. Este indicador muestra el porcentaje de clientes según el parámetro de preferencia. El cuadro 2 y la gráfica 2 nos permite observar los resultados.

Cuadro 2. Parámetros utilizados para medir el grado de calidad de la carne.

PARÁMETRO	FRECUENCIA DE RESPUESTA	PORCENTAJE
Color	3	37,5%
Fresca	3	37,5%
Magra	2	25%
Otro	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Investigación de campo realizada a los clientes externos de la empresa, Mayo de 2006.

Gráfica 2. Parámetros utilizados para medir el grado de calidad de la carne.



Fuente: Investigación de campo realizada a los clientes externos de la empresa, Mayo de 2006.

Como se puede observar en la gráfica un porcentaje del 37,5% de los clientes prefieren la carne fresca, mientras otro porcentaje del 37,55 la prefiere por su color, el resto de clientes correspondiente al 25% desean la carne magra. Lo anterior muestra que el gusto del cliente por la carne fresca al igual que por el color favorece a Comercicarnes ya que la carne que se obtiene en el expendio es fresca y esta empacada al vacío garantizando mayor tiempo de conservación y por ende un buen color.

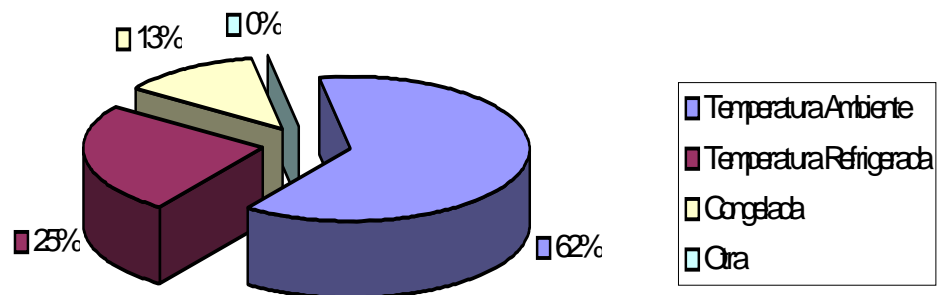
3. Condiciones en las que desea recibir la carne de res. Este parámetro indica el porcentaje de clientes que desea recibir la carne según las características descritas en el cuadro 3 y los porcentajes vistos en la gráfica 3.

Cuadro 3. Condiciones en las que desea recibir la carne de res.

CONDICIÓN	FRECUENCIA DE RESPUESTA	PORCENTAJE
Temperatura Ambiente	5	62,5%
Temperatura Refrigerada	2	25%
Congelada	1	12,5%
Otra	0	0
Total	8	100%

Fuente: Investigación de campo realizada a los clientes externos de la empresa, Mayo de 2006.

Gráfica 3. Condiciones en las que desea recibir la carne de res.



Fuente: Investigación de campo realizada a los clientes externos de la empresa, Mayo de 2006.

El mayor porcentaje de clientes prefiere que la carne este a temperatura ambiente en su forma natural. A los clientes pequeños se les entrega la carne en su forma natural sin ser empacada al vacío y un tanto refrigerada, estos representan el 62% del gráfico, mientras que a los grandes almacenes de cadena y a los clientes medianos, se les entrega empacada al vacío, estos representan el 25% y el 13% respectivamente.

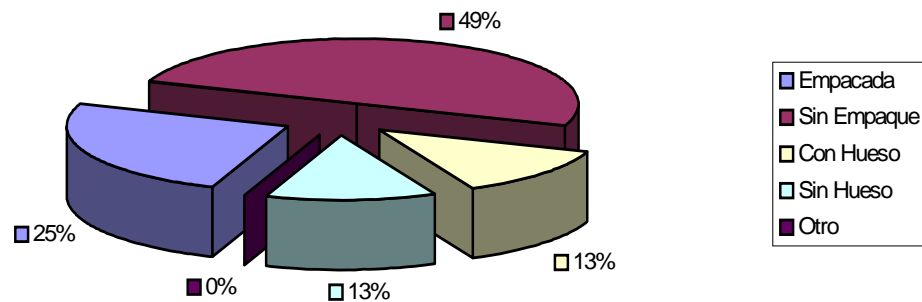
4. Preferencia del tipo de presentación. Este indicador permite conocer la preferencia del cliente en el tipo de presentación a la hora de comprar la carne. El cuadro 4 y la gráfica 4 nos permiten observar estos porcentajes.

Cuadro 4. Preferencia del tipo de presentación.

TIPO DE PRESENTACIÓN	FRECUENCIA DE RESPUESTA	PORCENTAJE
Empacada	2	25%
Sin Empaque	4	50%
Con Hueso	1	12,5%
Sin Hueso	1	12,5%
Otro	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Investigación de campo realizada a los clientes externos de la empresa, Mayo de 2006.

Gráfica 4. Preferencia del tipo de presentación.



Fuente: Investigación de campo realizada a los clientes externos de la empresa, Mayo de 2006.

Aquí se resalta nuevamente que la cantidad de clientes minoristas es mayor que la de los mayoristas, por ende el mayor porcentaje de la gráfica 49% representa a los primeros, ya que a ellos se les entrega la carne sin empacar. El 25% se le adjudica a los grandes almacenes de cadena.

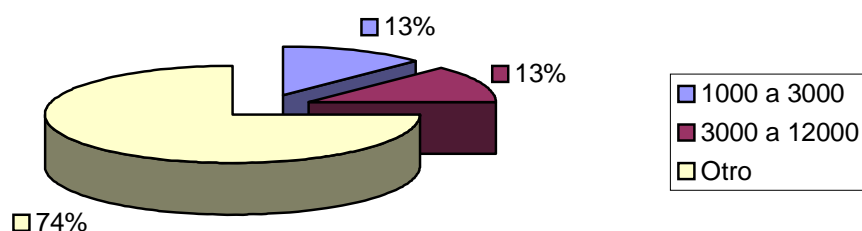
5. Cantidad de carne en kilos requeridos mensualmente. Este indicador muestra el porcentaje de clientes que requieren mayor cantidad de Kilos en un mes. Esto se puede observar en el cuadro 5 y la gráfica 5.

Cuadro 5. Cantidad de carne en kilos requeridos mensualmente.

KILOS MENSUALES	FRECUENCIA DE RESPUESTA	PORCENTAJE
1000 a 3000	1	12,5%
3000 a 12000	1	12,5%
Otro	6	75%
Total	8	100%

Fuente: Investigación de campo realizada a los clientes externos de la empresa, Mayo de 2006.

Gráfica 5. Cantidad de carne en kilos requeridos mensualmente.



Fuente: Investigación de campo realizada a los clientes externos de la empresa, Mayo de 2006.

La gráfica anterior muestra que el mayor porcentaje de kilos requeridos mensualmente que corresponde al 74% se encuentra dentro de valores diferentes a los estimados en los intervalos definidos en la tabla anterior, esto no quiere decir que sea la porción de clientes que mas carne requieran mensualmente pues como lo indica la gráfica hay un 13% que consume una cantidad mayor de 1000 Kilos y menor de 3000, a su vez hay otro 13 % que se encuentra vinculado dentro del intervalo de 3000 a 12000, siendo este precisamente el sector que requiere mas carne al mes.

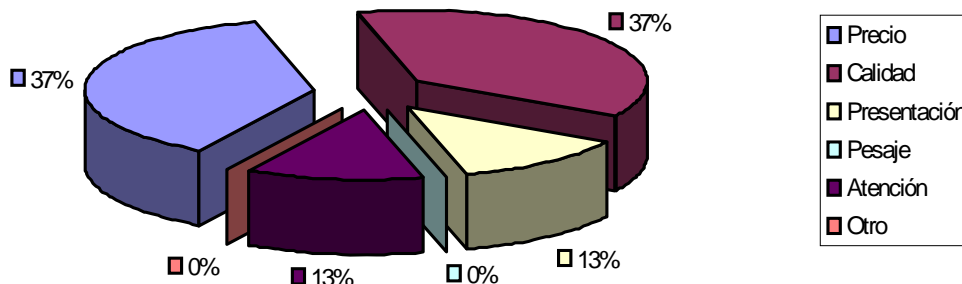
6. Atributos para seleccionar al proveedor. Este parámetro indica el porcentaje de clientes que seleccionan al proveedor dependiendo de las características indicadas. Esto se puede apreciar en el cuadro 6 y la gráfica 6.

Cuadro 6. Atributos para seleccionar al proveedor

ATRIBUTO	FRECUENCIA DE RESPUESTA	PORCENTAJE
Precio	3	37,5%
Calidad	3	37,5%
Presentación	1	12,5%
Pesaje	0	0%
Atención	1	12,5%
Otro	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Investigación de campo realizada a los clientes externos de la empresa, Mayo de 2006.

Gráfica 6. Atributos para seleccionar al proveedor.



Fuente: Investigación de campo realizada a los clientes externos de la empresa, Mayo de 2006.

Los atributos que más observan los clientes a la hora de seleccionar a su proveedor son: la calidad 37,5 % y el precio 37,5 %, en segundo lugar la atención 12,5% y la presentación 12,5%. La calidad de la carne que distribuye Comercicarnes está reconocida por la totalidad de los clientes, además, los precios están de acuerdo a los estándares que se encuentran en el mercado.

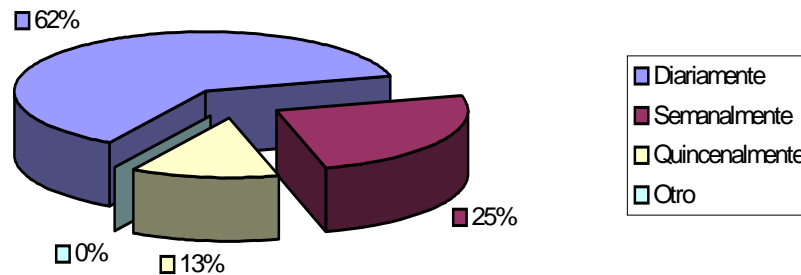
7. Frecuencia de abastecimiento de los clientes. Esta característica muestra la velocidad con que el cliente pide su abastecimiento. Este porcentaje se puede observar en el cuadro 7 y la gráfica 7.

Cuadro 7. Frecuencia de abastecimiento de los clientes.

FRECUENCIA DE ABASTECIMIENTO	FRECUENCIA DE RESPUESTA	PORCENTAJE
Diariamente	5	62,5%
Semanalmente	2	25%
Quincenalmente	1	12,5%
Otro	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Investigación de campo realizada a los clientes externos de la empresa, Mayo de 2006.

Gráfica 7. Frecuencia de abastecimiento de los clientes.



Fuente: Investigación de campo realizada a los clientes externos de la empresa, Mayo de 2006.

De acuerdo a lo anterior los clientes se abastecen en mayor proporción a diario representando el 62%, esto ocurre principalmente con los clientes minoristas los cuales son los más numerosos. En el caso de los grandes almacenes de cadena se hace semanalmente casi en su totalidad con un 25%.

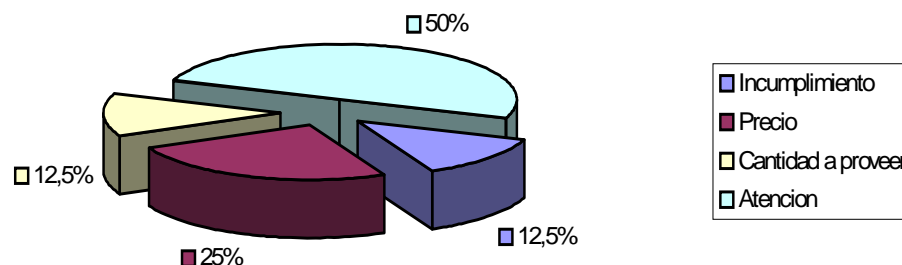
8. Inconformidades con el actual proveedor. Este parámetro muestra el porcentaje de deficiencias que tiene la empresa con respecto a la conformidad de los clientes. Esto se puede observar en el cuadro 8 y la gráfica 8.

Cuadro 8. Inconformidades con el actual proveedor.

INCONFORMIDADES CLIENTES	FRECUENCIA DE RESPUESTA	PORCENTAJE
Incumplimiento	1	12,5%
Precio	2	25%
Cantidad a Proveer	1	12,5%
Atención	4	50%
Total	8	100%

Fuente: Investigación de campo realizada a los clientes externos de la empresa, Mayo de 2006.

Gráfica 8. Inconformidades con el actual proveedor.



Fuente: Investigación de campo realizada a los clientes externos de la empresa, Mayo de 2006.

Se puede observar que la mayor insatisfacción es la falta de atención con un 50%, esto le compete a los minoristas ya que son los más afectados al no tener un mostrador a la vista, los mayoristas se inclinan por la cantidad a proveer con un 12,5 % ya que la empresa no abastece la demanda debido a sus limitaciones de infraestructura. La insatisfacción con el precio corresponde al 25% de los clientes

y el incumplimiento al 12,5% como se puede ver los problemas de inconformidad tienen que ver poco con el talento humano y mas con la infraestructura de la empresa.

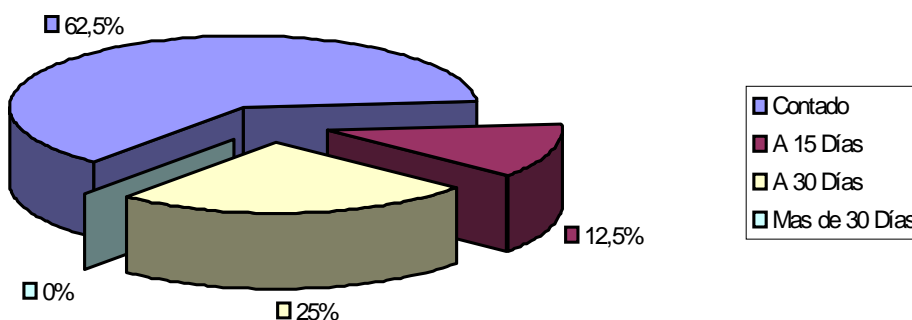
9. Preferencias en las condiciones de pago de los clientes. Este parámetro permite conocer el porcentaje de clientes que desean pagar según las formas estipuladas en el cuadro 9 y la gráfica 9.

Cuadro 9. Preferencias en las condiciones de pago de los clientes.

CONDICIONES DE PAGO	FRECUENCIA DE RESPUESTA	PORCENTAJE
Contado	5	62,5%
A 15 Días	1	12,5%
A 30 Días	2	25%
Mas de 30 Días	0	0%
Otro	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Investigación de campo realizada a los clientes externos de la empresa, Mayo de 2006.

Gráfica 9. Preferencias en las condiciones de pago de los clientes.



Fuente: Investigación de campo realizada a los clientes externos de la empresa, Mayo de 2006.

Como se puede observar en la gráfica anterior el 62.5 % de los clientes pagan a diario esto se debe a que la mayoría de los clientes son minoristas, los clientes medianos y mayoristas por lo general se abastecen semanal y quincenalmente realizando los pagos quincenal o mensualmente.

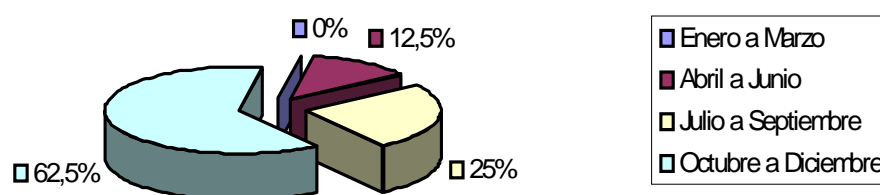
10. Temporada de mayor compra. Este indicador muestra los meses en que ocurren las mayores compras y el porcentaje de clientes que las realiza, esto se puede observar en el cuadro 10 y la gráfica 10.

Cuadro 10. Temporada de mayor compra.

TEMPORADA DE MAYOR COMPRA	FRECUENCIA DE RESPUESTA	PORCENTAJE
Enero a Marzo	0	0%
Abril a Junio	1	12,5%
Julio a Septiembre	2	25%
Octubre a Diciembre	5	62,5%
Total	8	100%

Fuente: Investigación de campo realizada a los clientes externos de la empresa, Mayo de 2006.

Gráfica 10. Temporada de mayor compra.



Fuente: Investigación de campo realizada a los clientes externos de la empresa, Mayo de 2006.

La gráfica anterior nos muestra que la temporada de mayor demanda para el mercado de la carne es sin duda el último trimestre del año en un 62,5%, el tercer trimestre mantiene un porcentaje del 25% lo que indica que el segundo semestre del año es la mejor época para la empresa pues la carne tiende a subir de precio. Preparándose para esta época y con el animo de realizar un mejoramiento técnico la empresa requerirá de un cuarto de almacenamiento mas grande.

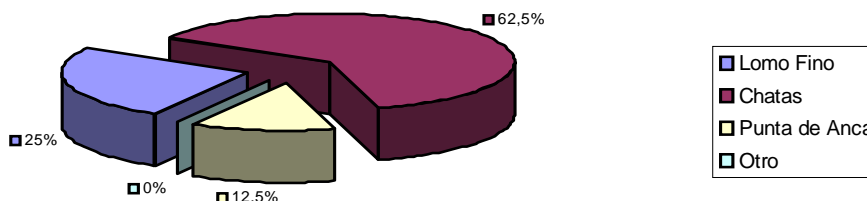
11. Producto de mayor venta. Esta variable indica el producto que mas desean los clientes y nos permite ver el porcentaje de clientes que lo desean. El cuadro 11 y la gráfica 11 nos permiten evaluar este parámetro.

Cuadro 11. Producto de mayor venta.

PRODUCTO	FRECUENCIA DE RESPUESTA	PORCENTAJE
Lomo Fino	2	25%
Chatas	5	62,5%
Punta de Anca	1	12,5%
Otro	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Investigación de campo realizada a los clientes externos de la empresa, Mayo de 2006.

Gráfica 11. Producto de mayor venta.



Fuente: Investigación de campo realizada a los clientes externos de la empresa, Mayo de 2006.

Como se puede observar en la gráfica anterior el producto que mas vende la empresa corresponde a las chatas con un 62.5 % ya que la mayoría de clientes externos son minoristas y son precisamente estos los encargados de distribuirlo, en segundo lugar se encuentran el lomo fino con un 23%.y en tercer lugar la punta de anca con un 3 %, estos dos últimos pertenecen en su mayoría a las compras hechas por los clientes medianos y clientes mayoristas. Vale la pena recordar que las chatas son muy apetecidas ya que son carnes muy finas.

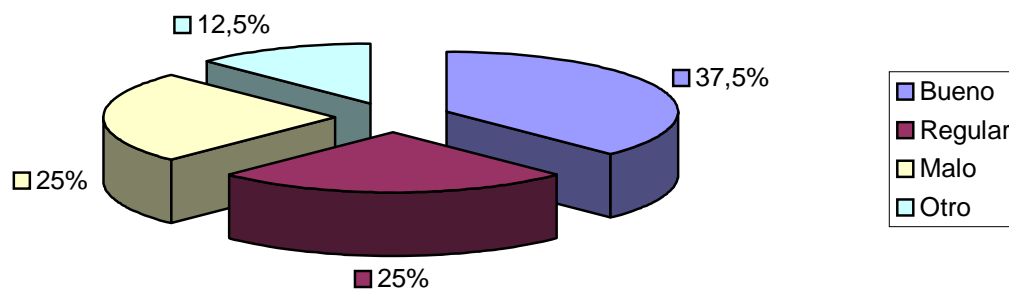
12. Visualización del TLC con respecto a las carnes. Este indicador muestra el grado de aprobación que tienen los clientes con respecto a esta nueva medida comercial. El cuadro 12 y la gráfica 12 nos indican el porcentaje de clientes que estén, o no de acuerdo con esta tendencia mercantil.

Cuadro 12. Visualización del TLC con respecto a las carnes.

VISUALIZACIÓN DEL TLC	FRECUENCIA DE RESPUESTA	PORCENTAJE
Bueno	3	37,5%
Regular	2	25%
Malo	2	25%
Otro	1	12,5
Total	8	100%

Fuente: Investigación de campo realizada a los clientes externos de la empresa, Mayo de 2006.

Gráfica 12. Visualización del TLC con respecto a las carnes.



Fuente: Investigación de campo realizada a los clientes externos de la empresa, Mayo de 2006.

Como se puede observar en la gráfica anterior el 37,5% de clientes externos opinan que esta medida comercial es buena, entre estos se encuentran clientes minoristas, medianos y mayoristas quienes creen que el TLC va a tener un efecto positivo en la comercialización de la carne. Un 25% opina que va a ser regular y otro 25% opina que es malo contándose entre estos en su mayoría a minoristas y medianos, finalmente el 12,5 % de los clientes no tienen un concepto definido de este tratado, este porcentaje pertenece en su totalidad a cliente minoristas.

* **Encuesta a los empleados.** El presente análisis se realiza para los clientes internos de la comercializadora que en su totalidad corresponden a los trabajadores actuales de la empresa.

1. Cantidad de carne de res comprada por los empleados diariamente. Esta característica indica el porcentaje de clientes minoristas, medianos y

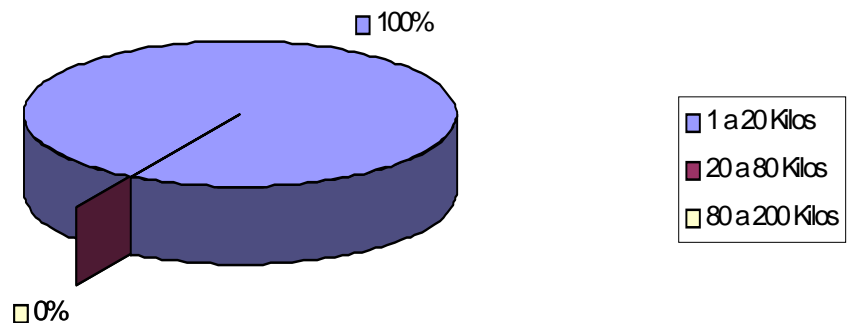
mayoristas que tiene la comercializadora, esto se puede observar en el cuadro 13 y la gráfica 13.

Cuadro 13. Preferencia de compra de carne de res por kilogramo.

KILOS	FRECUENCIA DE RESPUESTA	PORCENTAJE
1 a 20 Kilos	6	100%
20 a 80 Kilos	0	0%
80 a 200 Kilos	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Investigación de campo realizada a los clientes externos de la empresa, Mayo de 2006.

Gráfica 13. Preferencia de compra de carne de res por kilogramo.



Fuente: Investigación de campo realizada a los clientes externos de la empresa, Mayo de 2006.

Observando la gráfica se puede notar que el 100% de las ventas internas no pasa de 20 Kilos/ día, por lo tanto el total de los clientes internos se encuentran dentro de los clientes minoristas. No existen clientes medianos ni clientes mayoristas.

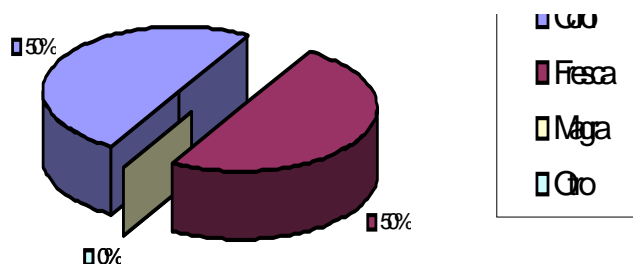
2. Parámetros utilizados para medir el grado de calidad de la carne. Este indicador muestra el porcentaje de clientes según el parámetro de preferencia. El cuadro 14 y la gráfica 14 nos permite observar los resultados.

Cuadro 14. Parámetros utilizados para medir el grado de calidad de la carne.

PARÁMETRO	FRECUENCIA DE RESPUESTA	PORCENTAJE
Color	3	50%
Fresca	3	50%
Magra	0	0%
Otro	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Investigación de campo realizada a los clientes externos de la empresa, Mayo de 2006.

Gráfica 14. Parámetros utilizados para medir el grado de calidad de la carne.



Fuente: Investigación de campo realizada a los clientes externos de la empresa, Mayo de 2006.

Como se puede observar en la gráfica un porcentaje del 50% de los clientes prefieren la carne fresca, mientras el otro 50% la prefiere por su color, ningún cliente interno escoge la carne por ser magra. Al igual que para los clientes externos lo anterior muestra que el gusto del cliente por la carne fresca al igual que por el color favorece a Comercicarnes ya que la carne que se obtiene en el expendio es fresca y esta empacada al vacío garantizando la conservación y el buen color.

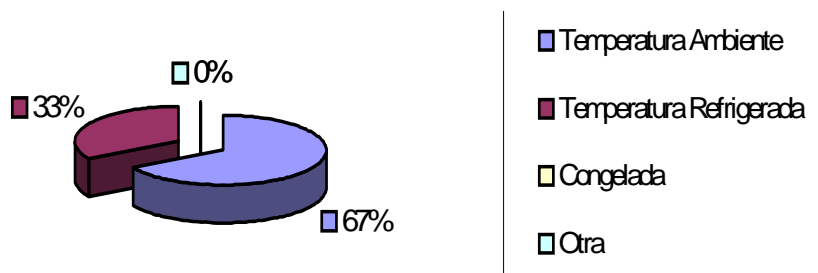
3. Condiciones en las que desea recibir la carne de res. Este parámetro indica el porcentaje de clientes que desea recibir la carne según las condiciones descritas en el cuadro 15 y los porcentajes vistos en la gráfica 15.

Cuadro 15. Condiciones en las que desea recibir la carne de res.

CONDICIÓN	FRECUENCIA DE RESPUESTA	PORCENTAJE
Temperatura Ambiente	4	66,7%
Temperatura Refrigerada	2	33,3%
Congelada	0	0%
Otra	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Investigación de campo realizada a los clientes externos de la empresa, Mayo de 2006.

Gráfica 15. Condiciones en las que desea recibir la carne de res.



Fuente: Investigación de campo realizada a los clientes externos de la empresa, Mayo de 2006.

El 67% de los clientes internos prefieren que la carne este a temperatura ambiente en su forma natural y el 33% restante le gusta recibirla refrigerada. Al igual que los clientes minoristas externos, a los clientes internos se les entrega la carne en su forma natural sin ser empacada al vacío a pesar que la encuesta revela que hay una fracción que le gusta enfriada.

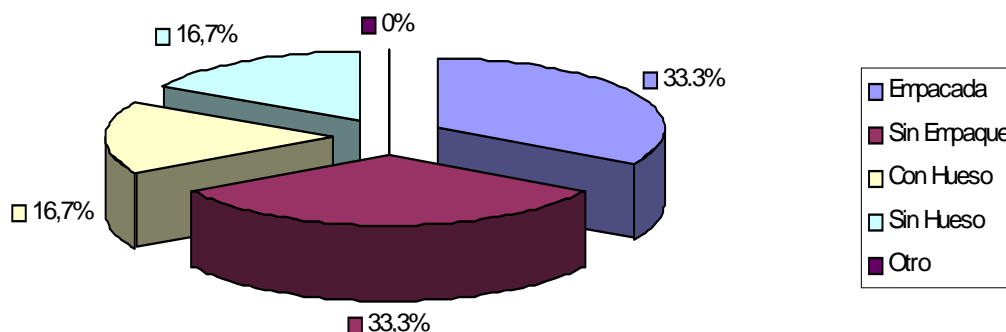
4. Preferencia del tipo de presentación. Este indicador permite conocer la preferencia del cliente en el tipo de presentación a la hora de comprar la carne. El cuadro 16 y la gráfica 16 nos permiten observar estos porcentajes.

Cuadro 16. Preferencia del tipo de presentación.

TIPO DE PRESENTACIÓN	FRECUENCIA DE RESPUESTA	PORCENTAJE
Empacada	2	33,3%
Sin Empaque	2	33,3%
Con Hueso	1	16,7%
Sin Hueso	1	16,7%
Otro	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Investigación de campo realizada a los clientes externos de la empresa, Mayo de 2006.

Gráfica 16. Preferencia del tipo de presentación.



Fuente: Investigación de campo realizada a los clientes externos de la empresa, Mayo de 2006.

Comparando esta gráfica con la anterior se puede observar, que a pesar de que la mayoría de clientes internos prefieren la carne a temperatura ambiente hay un 33,3% que le gustaría recibirla empacada y por ende un poco refrigerada, también

hay un 33,3% que le gusta recibirla sin empaque, un 16,7 % le gusta con hueso y otro 16,7 % sin hueso.

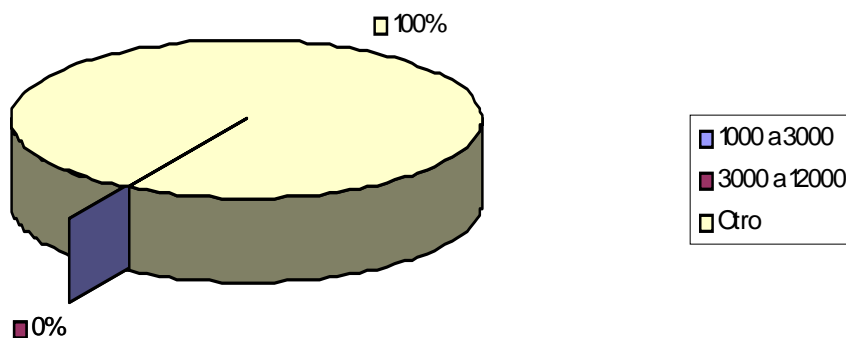
5. Cantidad de carne en kilos requeridos mensualmente. Este indicador muestra el porcentaje de clientes que requieren mayor cantidad de Kilos en un mes. Esto se puede observar en el cuadro 17 y la gráfica 17.

Cuadro 17. Cantidad de carne en kilos requeridos mensualmente.

KILOS MENSUALES	FRECUENCIA DE RESPUESTA	PORCENTAJE
1000 a 3000	0	0%
3000 a 12000	0	0%
Otro	6	100%
Total	6	100%

Fuente: Investigación de campo realizada a los clientes externos de la empresa, Mayo de 2006.

Gráfica 17. Cantidad de carne en kilos requeridos mensualmente.



Fuente: Investigación de campo realizada a los clientes externos de la empresa, Mayo de 2006.

En la gráfica anterior se puede notar que el 100% de los clientes internos no alcanza a comprar 1000 o más kilos por mes. Esto sucede porque todos los clientes internos son minoristas.

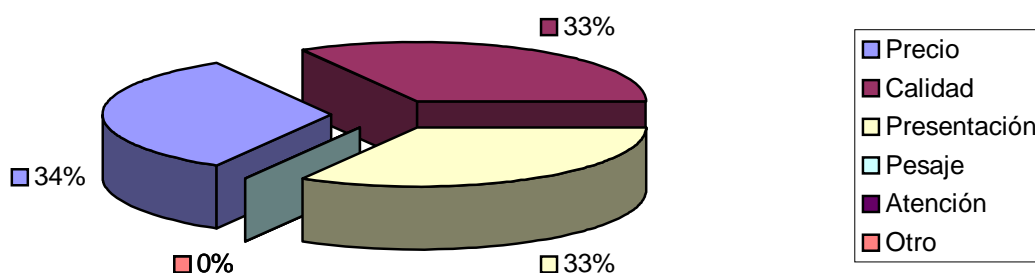
6. Atributos para seleccionar al proveedor. Este parámetro indica el porcentaje de clientes que seleccionan al proveedor dependiendo de las características indicadas. Esto se puede apreciar en el cuadro 18 y la gráfica 18.

Cuadro 18. Atributos para seleccionar al proveedor

ATRIBUTO	FRECUENCIA DE RESPUESTA	PORCENTAJE
Precio	2	33,3%
Calidad	2	33,3%
Presentación	2	33,3%
Pesaje	0	0%
Atención	0	0%
Otro	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Investigación de campo realizada a los clientes externos de la empresa, Mayo de 2006.

Gráfica 18. Atributos para seleccionar al proveedor.



Fuente: Investigación de campo realizada a los clientes externos de la empresa, Mayo de 2006.

Como se puede ver en la gráfica anterior el 33,3% de los clientes internos seleccionan a su proveedor por el precio, el 33,3% se fijan en la calidad y el 33,3% restante lo hacen por su presentación, estas tres características son propias de Comercicarnes y es por esto que sus clientes internos están seguros del producto que se les ofrece.

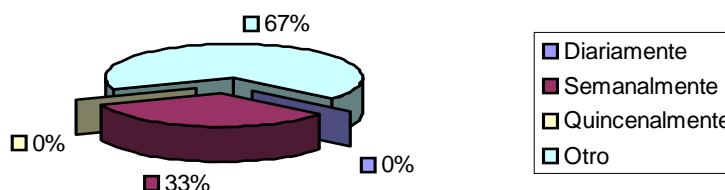
7. Frecuencia de abastecimiento de los clientes. Esta característica muestra la rapidez con que el cliente pide su abastecimiento. Este porcentaje se puede notar en el cuadro 19 y la gráfica 19.

Cuadro 19. Frecuencia de abastecimiento de los clientes.

FRECUENCIA DE ABASTECIMIENTO	FRECUENCIA DE RESPUESTA	PORCENTAJE
Diariamente	0	0%
Semanalmente	2	33,3%
Quincenalmente	0	0%
Otro	4	66,7%
Total	6	100%

Fuente: Investigación de campo realizada a los clientes externos de la empresa, Mayo de 2006.

Gráfica 19. Frecuencia de abastecimiento de los clientes.



Fuente: Investigación de campo realizada a los clientes externos de la empresa, Mayo de 2006.

Observando la gráfica anterior se refleja que el 33,3% de los clientes internos compran la carne semanalmente mientras el 66,7% restante se abastece en frecuencias mayores a un día y menores a una semana, esto depende de la necesidad del cliente.

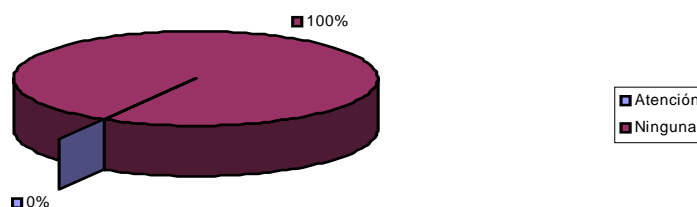
8. Inconformidades con el actual proveedor. Este parámetro muestra el porcentaje de deficiencias que tiene la empresa con respecto a la conformidad de los clientes. Esto se puede observar en el cuadro 20 y la gráfica 20.

Cuadro 20. Inconformidades con el actual proveedor.

INCONFORMIDADES CLIENTES	FRECUENCIA DE RESPUESTA	PORCENTAJE
Incumplimiento	0	0%
Precio	0	0%
Cantidad a Proveer	0	0%
Atención	0	0%
Ninguna	6	100%
Total	6	100%

Fuente: Investigación de campo realizada a los clientes externos de la empresa, Mayo de 2006.

Gráfica 20. Inconformidades con el actual proveedor.



Fuente: Investigación de campo realizada a los clientes externos de la empresa, Mayo de 2006.

En esta gráfica se puede observar que el 100% de los clientes internos no presentan inconformidades con la empresa, esto se debe a que los clientes internos son clientes minoristas que a su vez son los mismos trabajadores de Comercicarnes y ellos más que nadie son los llamados a garantizar la conformidad con el producto de la empresa.

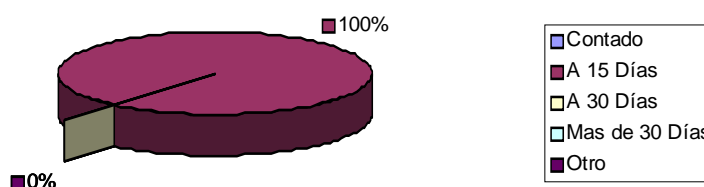
9. Preferencias en las condiciones de pago de los clientes. Este parámetro permite conocer el porcentaje de clientes que desean pagar según las formas estipuladas en el cuadro 21 y la gráfica 21.

Cuadro 21. Preferencias en las condiciones de pago de los clientes.

CONDICIONES DE PAGO	FRECUENCIA DE RESPUESTA	PORCENTAJE
Contado	0	0%
A 15 Días	6	100%
A 30 Días	0	0%
Mas de 30 Días	0	0%
Otro	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Investigación de campo realizada a los clientes externos de la empresa, Mayo de 2006.

Gráfica 21. Preferencias en las condiciones de pago de los clientes.



Fuente: Investigación de campo realizada a los clientes externos de la empresa, Mayo de 2006.

Como se puede observar en la gráfica anterior el 100 % de los clientes internos pagan quincenalmente esto ocurre porque todos son trabajadores de Comercicarnes y se les descuenta por nómina.

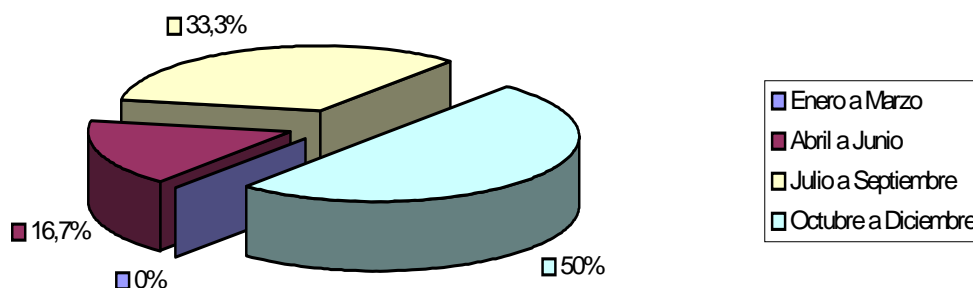
10. Temporada de mayor compra. Este indicador muestra los meses en que ocurren las mayores compras y el porcentaje de clientes que las realiza, esto se puede observar en el cuadro 22 y la gráfica 22.

Cuadro 22. Temporada de mayor compra.

TEMPORADA DE MAYOR COMPRA	FRECUENCIA DE RESPUESTA	PORCENTAJE
Enero a Marzo	0	0%
Abril a Junio	1	16,7%
Julio a Septiembre	2	33,3%
Octubre a Diciembre	3	50%
Total	6	100%

Fuente: Investigación de campo realizada a los clientes externos de la empresa, Mayo de 2006.

Gráfica 22. Temporada de mayor compra.



Fuente: Investigación de campo realizada a los clientes externos de la empresa, Mayo de 2006.

La gráfica anterior muestra que la temporada de mayor demanda para el mercado de la carne es sin duda el último trimestre del año con un 50%, el tercer trimestre mantiene un porcentaje del 33,3% lo que indica que el segundo semestre del año es la época de mayor venta.

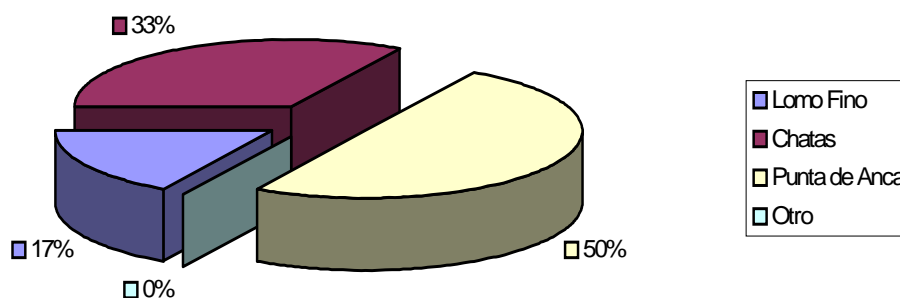
11. Producto de mayor venta. Esta variable indica el producto que más desean los clientes y nos permite ver el porcentaje de clientes que lo desean. El cuadro 23 y la gráfica 23 nos permiten evaluar este parámetro.

Cuadro 23. Producto de mayor venta.

PRODUCTO	FRECUENCIA DE RESPUESTA	PORCENTAJE
Lomo Fino	1	17%
Chatas	2	33%
Punta de Anca	3	50%
Otro	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Investigación de campo realizada a los clientes externos de la empresa, Mayo de 2006.

Gráfica 23. Producto de mayor venta.



Fuente: Investigación de campo realizada a los clientes externos de la empresa, Mayo de 2006.

En la gráfica anterior se puede observar que el producto que más vende la empresa a sus clientes internos corresponde a la Punta de Anca con un 50 %, en segundo lugar se encuentran las Chatas con un 33%.y en tercer lugar el lomo fino con un 17 %. Lo anterior ocurre por el precio del producto ya que la Punta de Anca es más económica, que las Chatas y el Lomo Fino.

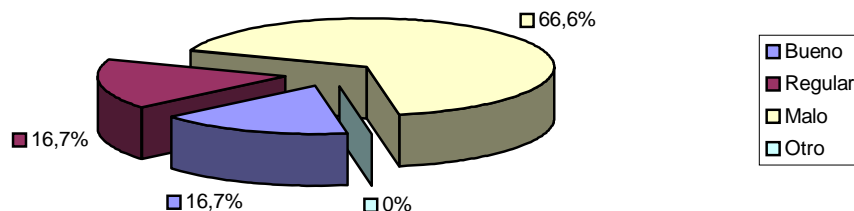
12. Visualización del TLC con respecto a las carnes. Este indicador muestra el grado de aprobación que tienen los clientes con respecto al TLC. El cuadro 24 y la gráfica 24 nos indican el porcentaje de clientes que estén, o no de acuerdo con esta tendencia mercantil.

Cuadro 24. Visualización del TLC con respecto a las carnes.

VISUALIZACIÓN DEL TLC	FRECUENCIA DE RESPUESTA	PORCENTAJE
Bueno	1	16,7%
Regular	1	16,7%
Malo	4	66,6%
Otro	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Investigación de campo realizada a los clientes externos de la empresa, Mayo de 2006.

Gráfica 24. Visualización del TLC con respecto a las carnes.



Fuente: Investigación de campo realizada a los clientes externos de la empresa, Mayo de 2006.

Como se puede observar en la gráfica anterior el 37,5% de clientes externos opinan que esta medida comercial es buena, entre estos se encuentran clientes minoristas, medianos y mayoristas quienes creen que el TLC va a tener un efecto positivo en la comercialización de la carne. Un 25% opina que va a ser regular y otro 25% opina que es malo contándose entre estos en su mayoría a minoristas y medianos, finalmente el 12,5 % de los clientes no tienen un concepto definido de este tratado, este porcentaje pertenece en su totalidad a cliente minoristas.

2.2 PROVEEDORES

Debido a la gran existencia de demanda de carnes en el área metropolitana de Bucaramanga se ha evidenciado la escasez de proveedores en el mercado de las carnes, sin embargo, la empresa por su gran trayectoria, su cumplimiento en los pagos y por sus constantes compras cuenta con la credibilidad que hace que sus proveedores sean fieles, teniendo por lo menos un 15% de ellos representado en el mercado Santandereano, lo que garantiza más seguridad a la hora de ofrecer sus productos.

2.2.1 Objetivo General Conocer la procedencia, cantidad y políticas de pago de los proveedores actuales de la empresa para poder desarrollar un análisis del servicio y proyectar una futura expansión del mercado.

2.2.2 Objetivos Específicos

- Conocer la procedencia y calidad de la carne, para poder garantizar el producto ante los consumidores.
- Conocer la cantidad de carne que nos puedan proveer para proyectar un mercado más amplio.
- Analizar los resultados de la encuesta para determinar las tendencias de los proveedores.

- Tomar decisiones partiendo del análisis para planear una futura expansión.

2.2.3 Tipo de Estudio. Al igual que la investigación hecha en los clientes de la empresa Comercicarnes, el estudio realizado en los proveedores es de tipo descriptivo, pues su esencia radica en la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación.

2.2.4 Población. La constituyen los proveedores actuales, que corresponden a una cantidad de 100, de estos el 15 % radican en Santander y el resto en varios departamentos del país.

2.2.5 Muestra La recolección de información se realizó con el total de proveedores, pero para la muestra se trabaja un porcentaje del 20%.

2.2.6 Fuentes y Técnicas para recolección de información. Las fuentes de información primarias corresponden a las encuestas dirigidas a los proveedores actuales ya sea que estén dentro de la región o fuera de esta. Las fuentes de

información secundarias a utilizar serán las mismas usadas para los clientes actuales.

* **Instrumentos de recolección de información.** Para la recolección de información se realizarán encuestas y entrevistas a los proveedores, para conocer cuales son las ofertas que realizan a la empresa y el grado de calidad del producto.

El modo de aplicación es una encuesta de manera personal y directa para los proveedores que están dentro y fuera de la ciudad, ya que se aprovecha el momento en que se hace entrega del producto.

2.2.7 Procesamiento y Análisis de información. Después de realizar las encuestas los resultados serán tabulados utilizando herramientas estadísticas, como gráficas de tortas para establecer el grado de participación y aporte del proveedor. La encuesta realizada se puede observar en el anexo A.

- **Análisis de información de los proveedores, correspondiente al 20% de un total de 100 clientes**

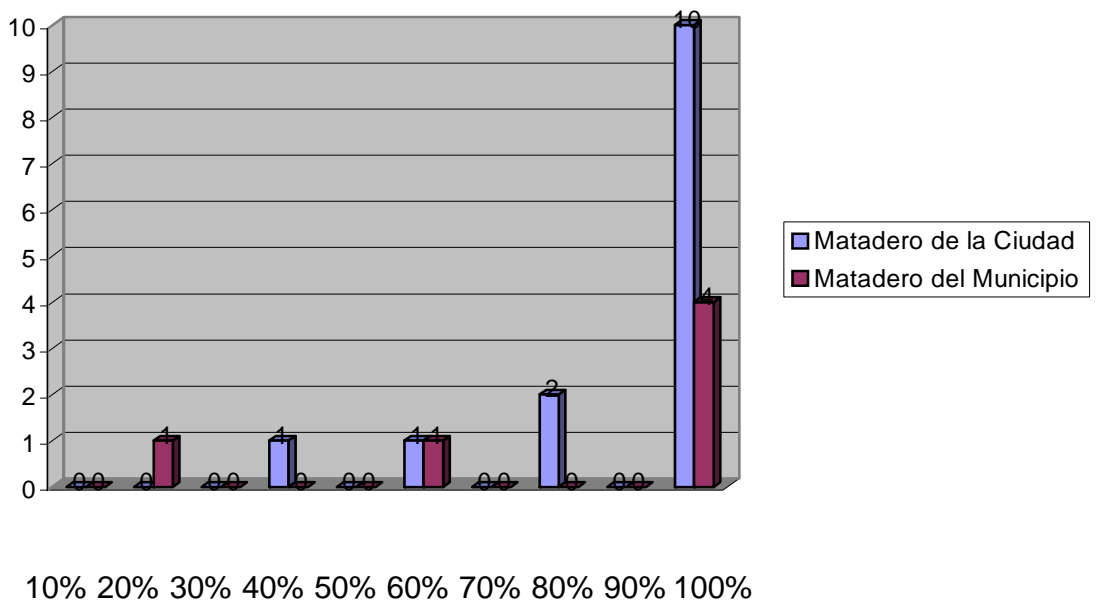
1. **Procedencia de la carne que distribuye a sus Clientes.** Este parámetro indica el lugar de donde vienen las carnes tal como lo muestra el cuadro 25,26 y la gráfica 25,26.

Cuadro 25. Procedencia de la carne que distribuye a sus clientes.

PROCEDENCIA DE LA CARNE	FRECUENCIA DE RESPUESTA									
	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
% de carne que compran										
N° de Proveedores del Matadero de la Ciudad	0	0	0	1	0	1	0	2	0	10
N° de Proveedores del Matadero del Municipio	0	1	0	0	0	1	0	0	0	4

Fuente: Investigación de campo realizada a los clientes externos de la empresa, Mayo de 2006.

Gráfica 25. Procedencia de la carne que distribuye a sus Clientes.



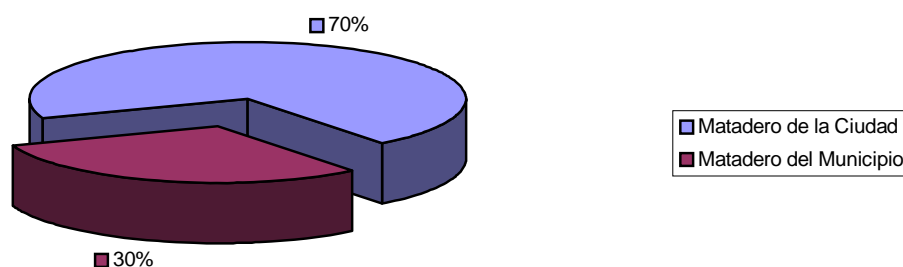
Fuente: Investigación de campo realizada a los clientes externos de la empresa, Mayo de 2006.

Cuadro 26. Comparación porcentual del lugar de procedencia de la carne

LUGAR DE PROCEDENCIA	PORCENTAJE
Matadero de la Ciudad	70%
Matadero del Municipio	30%

Fuente: Investigación de campo realizada a los clientes externos de la empresa, Mayo de 2006.

Gráfica 26. Comparación porcentual del lugar de procedencia de la carne



Fuente: Investigación de campo realizada a los clientes externos de la empresa, Mayo de 2006.

Como lo indica la gráfica 25 existe 10 proveedores que corresponden al 50% de la muestra y que obtienen el 100% de la carne del matadero de la ciudad, también hay 2 que compran el 80% de sus carnes en este mismo lugar y 1 que solo compra el 40% allí. La suma de estos 14 proveedores genera un 70% del total de la muestra como se ve en la gráfica 26, el 30% restante consigue la carne en el matadero del municipio y solo 4 proveedores la consiguen en este lugar en un porcentaje del 100% como se muestra en la gráfica 25. Esto es favorable ya que el 70% de los proveedores adquiere la carne en un lugar que tiene garantías sanitarias más fuertes que las del matadero del municipio, avalando la calidad de la carne que distribuye Comercicarnes.

2. Cantidad de carne en kilos que le pueden proveer a la empresa a diario.

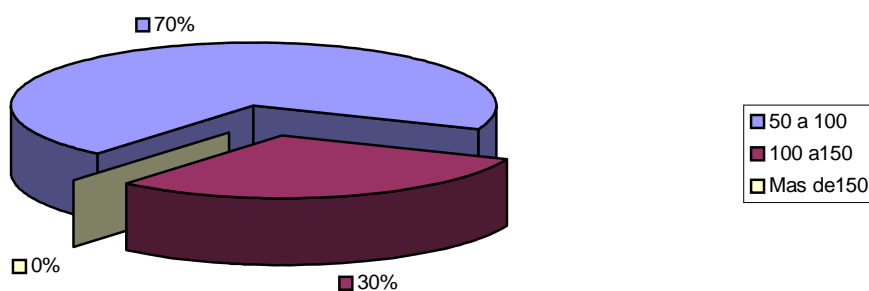
Este indicador muestra el potencial de venta de los proveedores actuales hacia la empresa, el cuadro 27 y la gráfica 27 nos muestran la información necesaria para el análisis.

Cuadro 27. Cantidad de carne en kilos que le pueden proveer a la empresa a diario.

CANTIDAD DE KILOS	FRECUENCIA DE RESPUESTA
50 a 100	14
100 a 150	6
Mas de 150	0
Total	20

Fuente: Investigación de campo realizada a los Proveedores de la empresa, Mayo 2006.

Gráfica 27. Cantidad de carne en kilos que le pueden proveer a la empresa a diario.



Fuente: Investigación de campo realizada a los Proveedores de la empresa, Mayo 2006.

La anterior gráfica indica que el 70% de los proveedores pueden aportar a la empresa entre 50 y 100 Kilos /día, un 30 % entre 100 y 150 Kilos /día, los intervalos tan grandes se deben a que la capacidad de cada proveedor es muy variable. Como la empresa desea ampliar el horizonte de mercado tratará de aumentar el porcentaje de participación de los grandes proveedores.

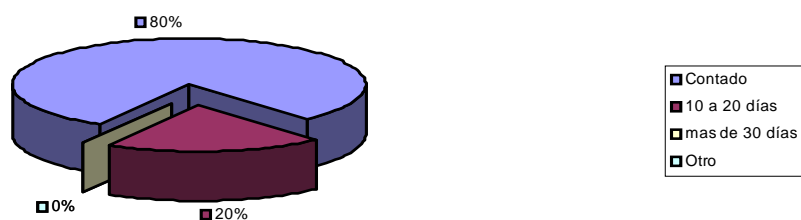
3. Políticas de pago de los Proveedores. Este parámetro permite observar las preferencias de los proveedores al cobrar, tal como se indica el cuadro 28 y la gráfica 28.

Cuadro 28. Políticas de pago de los Proveedores

POLÍTICAS DE PAGO	FRECUENCIA DE RESPUESTA	PORCENTAJE
Contado	16	80%
10 a 20 días	4	20%
mas de 30 días	0	0%
Otro	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Investigación de campo realizada a los Proveedores de la empresa, Mayo 2006.

Gráfica 28. Políticas de Pago de los Proveedores



Fuente: Investigación de campo realizada a los Proveedores de la empresa, Mayo 2006.

Como se observa en la gráfica anterior el 80% de los proveedores prefieren que los pagos se los hagan de contado y una minoría del 20% en su defecto lo permite de 10 a 20 días después de la provisión.

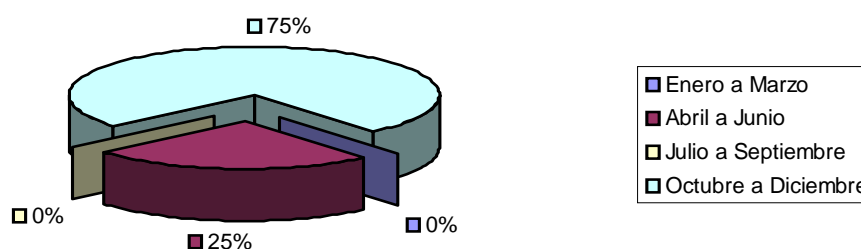
4. Época del año más crítica para abastecer a la empresa. Esta medida permite conocer el período del año que demanda mayor trabajo a los proveedores, el cuadro 29 y la gráfica 29 nos muestran la información.

Cuadro 29. Época del año más crítica para abastecer a la empresa

ÉPOCA DEL AÑO MAS CRITICA	FRECUENCIA DE RESPUESTA	PORCENTAJE
Enero a Marzo	0	0%
Abril a Junio	5	25%
Julio a Septiembre	0	0%
Octubre a Diciembre	15	75%
Total	20	100%

Fuente: Investigación de campo realizada a los Proveedores de la empresa, Mayo 2006.

Gráfica 29. Época del año más crítica para abastecer a la empresa



Fuente: Investigación de campo realizada a los Proveedores de la empresa, Mayo 2006.

Observando la gráfica anterior se puede ver que la época de mayor demanda de carne ocurre en los últimos tres meses del año con un 75% de la muestra y el otro 25 % lo ocupa el segundo trimestre. El mayor porcentaje coincide con la pregunta evaluada en la encuesta hecha a los clientes actuales, en la cual se confirma que el periodo del año en que más carne compran es el cuarto trimestre.

2.3 COMPETENCIA. La competencia en el mercado de las carnes en Bucaramanga se basa en el comercio establecido por tres empresas que dominan la mayoría del mercado en la ciudad, estas empresas son: Carnes y Carnes, Efraín Ramírez y Carnes Kikes. A nivel nacional a pesar que hay alrededor de 15 empresas se pueden destacar las siguientes 3: Carnes Ecológicas del Sinú, Carces Cialta, Asociación Angus & Brangus de Colombia

2.3.1 Objetivo General. Conocer la mayor cantidad de información acerca de los productos, precios y demás datos de las empresas que son competencia de Comercicarnes a nivel regional y nacional, para poder desarrollar un análisis de estas y proyectar un crecimiento competitivo.

2.3.2 Objetivos Específicos

- Conocer la información de las empresas que son competencia de Comercicarnes por medio de visitas, teléfono o Internet.
- Analizar la información obtenida para determinar las ventajas y carencias de la competencia frente a Comercicarnes.
- Tomar decisiones partiendo del análisis y desarrollar aportes en el proceso de crecimiento de la empresa.

2.3.3 Tipo de Estudio. La investigación de mercados de las empresas competencia de Comercicarnes se desarrollará de manera descriptiva, usando fuentes como la observación directa, informes y documentos. Posteriormente se elaborará una comparación administrativa y financiera que permitirá entender la

dinámica comercial de las empresas y las condiciones en las que hay que competir.

2.3.4 Población. Está conformada por 20 empresas a nivel nacional, de las cuales se destacan 3 a nivel regional.

2.3.5 Muestra. Se va a desarrollar un análisis comparativo en forma de cuadro, analizando 3 empresas regionales y 3 nacionales que son representativas.

2.3.6 Fuentes y Técnicas para recolección de información. La fuente de información primaria se desarrollaron por medio de visitas y llamadas telefónicas a las empresas de la competencia y como fuentes de información secundaria se utiliza el Internet y la guía comercial de Bucaramanga.

* **Instrumentos de recolección de información.** Para la recolección de información se realizaron entrevistas a los empleados de las empresas regionales y se uso Internet para las empresas nacionales, de esta manera se pudo conocer información acerca de sus productos.

2.3.7 Procesamiento y Análisis de información. Después de realizar la investigación los resultados serán tabulados dentro de un cuadro comparativo, para poder indicar los pros y contras de las empresas de la competencia.

* **Análisis de la información.** El presente análisis se deriva de la investigación realizada para las empresas nombradas anteriormente, esta información se puede ver en los cuadros 30, 31 y 32.

Cuadro 30. Comparación de Empresas a Nivel Regional

COMPETENCIA A NIVEL REGIONAL			
NOMBRE DE LA EMPRESA	DIRECCIÓN	PRODUCTO	PRECIO - KILO
Carnes y Carnes	Cra 33ª N° 32 - 119	Lomo Fino	\$ 17000
		Lomo Corriente	\$ 14000
		Lomo Semilimpio	\$ 16000
		Chatas	\$ 12500
		Punta de Anca	\$ 11500
Carnes KiKes	Cl 12 N° 22 -57	Lomo Fino	\$ 19400
		Lomo Corriente	\$ 14000
		Lomo Semilimpio	\$ 16000
		Chatas	\$ 12000
		Punta de Anca	\$ 12000
Carnes Efraín Ramírez	Av. Quebrada Seca N° 29 – 49	Lomo Fino	\$ 16000
		Lomo Corriente	\$ 13000
		Lomo Semilimpio	\$ 15000
		Chatas	\$ 11000
		Punta de Anca	\$ 11000

Fuente: Investigación de campo realizada a los Proveedores de la empresa, Mayo 2006.

Cuadro 31. Comparación de Empresas a Nivel Nacional

COMPETENCIA A NIVEL NACIONAL			
NOMBRE DE LA EMPRESA	CIUDAD	PRODUCTO	PRECIO - KILO
Carnes ecológicas El Sinú	Bogotá	Lomo Fino	\$ 20000
		Lomo Semilimpio	\$ 18000
		Chatas	\$ 15000
		Punta de Anca	\$ 14500
Alimentos Agropecuarios CIALTA	Bogotá	Lomo Fino	\$ 19500
		Lomo Semilimpio	\$ 17000
		Chatas	\$ 14500
		Punta de Anca	\$ 12000
Carnes Brangus	Medellin	Lomo Fino	\$ 20000
		Lomo Semilimpio	\$ 19000
		Chatas	\$ 14800
		Punta de Anca	\$ 14000

Fuente: Investigación de campo realizada a los Proveedores de la empresa, Mayo 2006.

Cuadro 32. Productos de Comercicarnes

NOMBRE DE LA EMPRESA	DIRECCIÓN	PRODUCTO	PRECIO - KILO
Comercicarnes	CI 45 N° 17 - 48	Lomo Fino	\$ 16500
		Lomo Semilimpio	\$14000
		Chatas	\$ 12000
		Punta de Anca	\$ 12000

Fuente: Investigación de campo realizada a los Proveedores de la empresa, Mayo 2006.

Como indican los cuadros anteriores el mercado en el ámbito regional es mas económico que a nivel nacional, comparando la competencia a nivel regional se ve que Carnes Efraín Ramírez, tiene los precios mas bajos del mercado y a nivel nacional Alimentos Agropecuarios CIALTA son los que van a la cabeza con los menores precios.

Comparando los precios de Carnes Efraín Ramírez con los de Comercicarnes vemos que los primeros son más bajos que los de la empresa, lo cual es una desventaja comercial; pero los clientes de Comercicarnes prefieren la garantía de calidad y permanencia antes de fijarse en el precio.

Comparando los precios de Comercicarnes con la competencia en el ámbito nacional, se puede observar que los precios de la empresa están por debajo. Esto es favorable para el ánimo de expansión de la empresa.

2.4 RECURSOS HUMANOS

.La estructura de la empresa está coordinada en forma centralizada y se encuentra distribuida en áreas funcionales como lo son: el Departamento Administrativo en el cual se encuentran vinculados 3 personas, el Departamento

de Contabilidad 1 persona y el de Producción 5 personas. A continuación se nombran los cargos de cada Departamento con sus respectivas funciones:

- Departamento Administrativo:

- Gerente. Tiene como función planear, dirigir, controlar y evaluar los recursos humanos de la empresa y designar por nombramiento o contrato, además de ejercer su derecho de iniciativa de proyectos sobre determinaciones o reformas de la estructura interna de la empresa, unidades de organización u objetivos generales de esta, gestionando ante las entidades crediticias nacionales la consecución de recursos financieros con el fin de atender las necesidades de la empresa.
- Contador. Tiene como función revisar los libros contables mensualmente, además de presentar el balance general y estados de pérdidas y ganancias mensual de la empresa.
- Administrador. Tiene como función revisar las resoluciones y demás documentos que deba someterse a la aprobación de la gerencia. Además de estar pendiente de que el personal de la empresa cumpla con las funciones de trabajo y normas establecidas por la empresa. También es tarea suya reemplazar al gerente en caso de ausencia y pago de proveedores.

- Departamento de Contabilidad:

- Secretaria Auxiliar Contable. Tiene como función servir de enlace entre la Dirección y los demás funcionarios de la empresa, Sosteniendo relaciones adecuadas con entidades financieras, proveedores, clientes y particulares; además de elaborar los balances y estados financieros con sus respectivos análisis organizando y manteniendo el adecuado manejo del archivo

- Departamento de Producción:

- Operarios. Está conformado por un total de 5 personas cuyas funciones consisten en recoger en las plazas de la ciudad la carne con las características requeridas por la empresa, pesar y verificar que la carne se encuentre en óptimas condiciones antes de pasarla al área de producción y mantener el área de producción en perfecto orden y limpieza.

2.4.1 Objetivo General. Conocer la conformidad de los empleados de la empresa para poder desarrollar un análisis con miras a la optimización socio-laboral de esta.

2.4.2 Objetivos Específicos

- Conocer algunas condiciones laborales y el grado de conformismo de los empleados de la empresa.
- Analizar los resultados de la encuesta para determinar las tendencias de los empleados.
- Tomar decisiones partiendo del análisis para buscar una mejor vida laboral de los empleados.

2.4.3 Tipo de Estudio. Se realizará un estudio descriptivo que identifique las características deseadas. Este estudio permitirá establecer comportamientos en la investigación y se usará como medio de recolección de información una encuesta que se podrá observar en el anexo A, la información se tabulará para desarrollar un análisis estadístico de los resultados.

2.4.4 Población y muestra. El total de la población la constituyen los 9 empleados descritos anteriormente y que pertenecen a cada uno de las áreas de la empresa; la recolección de información se realizó para los 9 empleados pero

para el análisis se tomó una muestra de 5 personas correspondientes al 56% del total; este valor se toma para tener confiabilidad en los resultados.

2.4.5 Fuentes y Técnicas para Recolección de Información. La fuente de información primaria usada, corresponde a la encuesta dirigida a cada empleado con el ánimo de conocer la conformidad de éste en la empresa. El modo de encontrar la información es directo, simplemente se llena la encuesta que se describe en el anexo A.

2.4.6 Procesamiento y Análisis de Información. Después de realizar las encuestas los resultados serán tabulados utilizando herramientas estadísticas, como gráficas de tortas para establecer las participaciones y distribuciones de la información.

*** Análisis de la Información.**

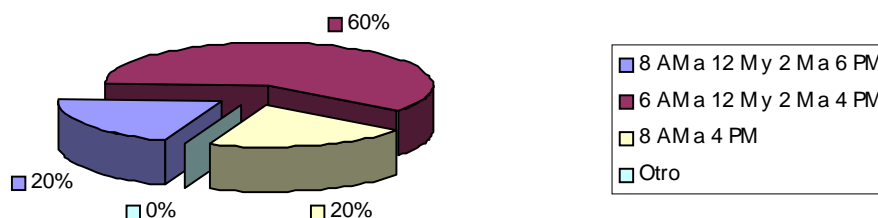
1. Horario de trabajo. Este indicador muestra la jornada laboral de los empleados, tal como lo muestra el cuadro 33 y la gráfica 30.

Cuadro 33. Horario de trabajo

HORARIO DE TRABAJO	FRECUENCIA DE RESPUESTA	PORCENTAJE
8 AM a 12 M y 2 M a 6 PM	1	20%
6 AM a 12 M y 2 M a 4 PM	3	60%
8 AM a 4 PM	1	20%
Otro	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Investigación de campo realizada a lo empleados de la empresa, Septiembre 2005.

Gráfica 30. Horario de trabajo



Fuente: Investigación de campo realizada a lo empleados de la empresa, Septiembre 2005.

En la gráfica anterior se puede observar que los trabajadores que tienen el horario de 6 AM a 12 M y 2 PM a 4 PM mantienen un 60% del total, este valor corresponde a los operarios de las máquinas de vacío y de los que arreglan la carne que son la mayoría dentro de la empresa. De 8 AM a 4 PM trabaja un 20 % que pertenece al empleado del área de contabilidad y de 8 AM a 12 M y 2 PM a 6 PM labora el 20% restante que corresponde a los empleados del área administrativa.

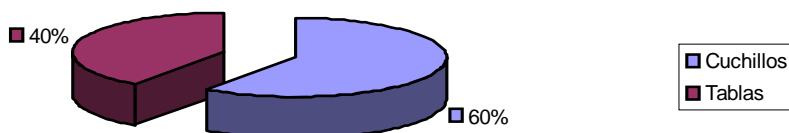
2. Herramientas de trabajo utilizadas por los operarios para realizar sus labores. Este parámetro permite identificar el porcentaje de empleados que trabajan con las herramientas descritas en el cuadro 34 y gráfica 31.

Cuadro 34. Herramientas de trabajo utilizadas por los operarios para realizar sus labores.

HERRAMIENTAS DE TRABAJO	FRECUENCIA DE RESPUESTA	PORCENTAJE
Cuchillos	3	60%
Tablas	2	40%
Total	5	100%

Fuente: Investigación de campo realizada a lo empleados de la empresa, Septiembre 2005.

Gráfica 31. Herramientas de trabajo utilizadas por los operarios para realizar sus labores



Fuente: Investigación de campo realizada a lo empleados de la empresa, Septiembre 2005.

La gráfica anterior indica que el 60% de los operarios trabajan con cuchillos y el 40% restante con tablas, esto ocurre porque es política de la empresa usar el mínimo de herramientas para quienes están a cargo de arreglar la carne siempre y cuando puedan realizar su trabajo debidamente. Además de esto cabe anotar que todos los operarios usan guantes de acero como medio de protección industrial.

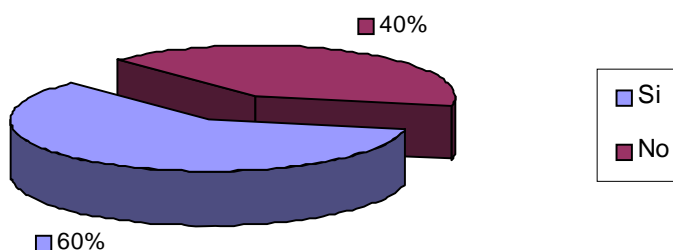
3. Conformidad con el tiempo distribuido en el trabajo. Esta característica muestra la complacencia del trabajador con respecto al horario de trabajo, como lo indica el cuadro 35 y la gráfica 32.

Cuadro 35. Conformidad con el tiempo distribuido en el trabajo

CONFORME	FRECUENCIA DE RESPUESTA	PORCENTAJE
Si	3	60%
No	2	40%
Total	5	100%

Fuente: Investigación de campo realizada a lo empleados de la empresa, Septiembre 2005.

Gráfica 32. Conformidad con el tiempo distribuido en el trabajo



Fuente: Investigación de campo realizada a lo empleados de la empresa, Septiembre 2005.

Como se puede observar en la gráfica anterior hay un 60% de los empleados que está conforme con su horario de trabajo y un 40% restante que no. El principal inconformismo proviene de los operarios, quienes deben laborar los días dominicales. El área contable y administrativa consideran que tienen un horario de trabajo adecuado.

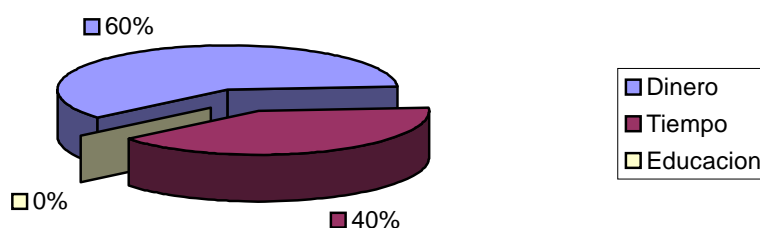
4. Tipo de Incentivos. Este indicador mostrará las clases de incentivos de la empresa que estimulan a los trabajadores, el cuadro 36 y la gráfica 33 nos permiten apreciar esto.

Cuadro 36. Tipo de Incentivos

INCENTIVO	FRECUENCIA DE RESPUESTA	PORCENTAJE
Dinero	3	60%
Tiempo	2	40%
Educación	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Investigación de campo realizada a lo empleados de la empresa, Septiembre 2005.

Gráfica 33. Tipo de Incentivos



Fuente: Investigación de campo realizada a lo empleados de la empresa, Septiembre 2005.

Como se puede observar en la gráfica anterior, el 60% de los empleados tiene como incentivo el dinero, por otra parte, algunos trabajadores del área contable y administrativa que corresponden al 40% disponen de algún incentivo en tiempo, el cual utilizan generalmente para realizar una educación formal.

3. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

Para el diagnóstico de Comercicarnes se conformo un equipo de trabajo liderado por el gerente propietario y las autoras del proyecto. Este diagnóstico se fundamenta en los resultados del estudio a los clientes actuales, potenciales, competencia con proveedores y clientes internos, se realiza en seis áreas: Gerencial, Mercadeo, Producción, Talento Humano, Financiera y Contable y Gestión ambiental.

3.1 ÁREA GERENCIAL

3.1.1 Planeación. En la planificación se realizan actividades gerenciales que se relacionan con el hecho de prepararse con el futuro; se desarrollan las tareas específicas del pronóstico, establecer objetivos, diseñar estrategias, elaborar políticas y fijar metas. ⁴

Hasta el momento Comercicarnes no ha desarrollado ninguna actividad de diagnóstico formal y completo que permita realizar un plan gerencial, no tiene definido sus objetivos de mercado, de ventas y financieros.

Comercicarnes no tiene en cuenta la misión y visión escrita, por lo cual no ha precisado sus objetivos, estrategias y políticas, por otra parte no cuenta con planes de gestión a corto, mediano y largo plazo.

3.1.2 Organización. La organización debe incluir todas las actividades gerenciales que produce una estructura de tareas y relaciones de autoridad. Sus

⁴ FRED R, David. Conceptos de administración estratégica. México: Prentice may. Hispanoamericana S.A., 1997.

áreas específicas deben incluir diseños de la organización, especialización del puesto, descripción del puesto y especificación del trabajo, tramo de control, unidad de mando, coordinación, diseños de puesto y análisis de puesto.⁵

La estructura organizacional que actualmente tiene la empresa no esta acorde con las necesidades que presenta la misma ya que la estructura de mando es de dirección vertical descendente, es decir que todos los cargos dependen del gerente.

La empresa cuenta con una estructura organizacional no funcional; la cual no incluye especificaciones del cargo, carece manual de funciones, y descripción de cargos estructurados, sin embargo todo el personal conoce sus funciones, comunicadas en forma verbal.

3.1.3 Dirección. El empresario debe ser un visionario que logre optimizar recursos humanos, tecnológicos y financieros, para lo cual debe utilizar los sistemas de comunicación, motivación y liderazgo.

En este punto, el encargado de la dirección es el gerente, el cual coordina los eventos de ventas, compra de materia prima, pago de nomina.

Además sigue lineamiento para el logro de objetivos:

- La autoridad ejercida en la organización se respeta sin dañar a otro elemento en su función, al contrario en apoyo simultáneo.
- Una delegación de autoridad efectiva, administrando sin excederse más de lo permitido.
- Los canales de comunicación son apropiados y los que se necesiten para el control de los resultados que se busca lograr.

⁵ Ibíd.

- Supervisa que el ejercicio de la autoridad que se dé en forma simultánea a la ejecución de las órdenes respetando los lineamientos establecidos.
- El gerente sigue básicamente algunos puntos de partida para la resolución de conflictos, tomando en cuenta que no es para todos los casos:
- Promueve el diálogo formal e informal hacia todos los niveles para evitar diferencias y por lo tanto conflictos.
- Resuelve los problemas lo antes posible y en beneficio de todos
- Canaliza el problema para ejemplo de los demás y de la misma empresa.
- Saca el mayor provecho del problema para evitar que se repita y toma las medidas correspondientes.
- No tiene preferencias ni cuestiones personales con los involucrados.

3.1.4 Control. La fusión de control de la administración incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las con las operaciones planificadas. Las áreas claves de interés incluyen las de control de calidad, control financiero, control de ventas, control de gastos, análisis de variaciones, recompensas y sanciones.⁶

No existe ninguna área específica responsable del control interno, ni hay controles establecidos para el seguimiento de planes, programas y proyectos; la empresa tiene un control financiero sobre la información contable, posee un Software contable, lo que la convierte en una de las fortalezas más relevantes para la empresa porque puede tomar decisiones eficaces, ya que cuenta con los datos reales en el momento requerido.

⁶ *Ibíd.*

3.2 ÁREA DE MERCADO

El mercadeo son actividades, tanto de los individuos como de las organizaciones, encaminadas a facilitar y a estimular intercambios dentro de un grupo de fuerzas externas dinámica, que interrelacionan productores, intermediarios consumidores en su capacidad de intercambiar bienes y servicios que satisfagan las necesidades específicas. Mercadeo es el proceso de planeación y ejecución de conceptos, precio, promociones y distribución de ideas, bienes, servicios para crear un intercambio que satisfaga necesidades y los objetivos de la organización.

3.2.1 Características del producto. La empresa cuenta con unos productos que se encuentran representados por sus ventas en unos porcentajes entre los que podemos destacar; Lomo fino con un 50%, Chata 25%, Punta Anca 15%, y los Subproductos en un 10%, lo que permite observar que los productos principales son los que registran tener el mayor margen de sus ventas.

Los productos con los que cuenta la empresa tuvieron su nacimiento en el mismo tiempo, pero se destaca el lomo fino por que ha tenido una gran acogida en el mercado ya que es un producto de muy alta calidad y por eso su trayectoria ha dejado ver un crecimiento mayor de sus ventas con respecto a los demás productos de la empresa. Destacando las ventas totales del año 2004 fueron de \$1.590.464.344 y en el año 2005 de \$ 2'568.441.581.

Cuadro 37. Presentación del producto.

<u>PRODUCTO</u>	<u>CARACTERÍSTICA</u>	<u>ENVASE</u>	<u>PESO UNIDAD</u>	<u>PRESENTACIÓN</u>
Chatas	Congelado	Bolsas de de polietileno	2000 grs.	Canastas plásticas 16000 Kgs.
Punta de anca	Congelado	Bolsas de polietileno x 2	2000 grs.	Canastas plásticas 16000 Kgs.
Lomo fino	Congelado	Bolsas de polietileno x2	3000 grs.	Canastas plásticas 16000 Kgs.

Fuente: Investigación de campo.

3.2.2 Beneficios del producto. Comercicarnes cuenta con una garantía expresa, en el empaque de sus subproductos, cuando dice: "100% carne" lo que asegura a los consumidores de carne que este producto realmente es 100% natural.

La carne en su expendio tradicional, es a veces, dura, seca, y de sabor y color frecuentemente alterado. No suele ocurrir lo mismo con la carne empacada al vacío , fundamentalmente por que esta carne, ha seguido un proceso de maduración controlado, **siempre refrigerado**, en condiciones sanitarias óptimas, entregando entonces una carne jugosa de calidad excelente.

Las empresas no pueden satisfacer las necesidades de todas las personas en forma homogénea, por el contrario lo que existe es la diversidad, dada por las condiciones sociales, culturales, económicas y problemas relacionados con los individuos. Por ello se hace necesario distinguir grupos de potenciales consumidores para un mismo satisfactor, a esto denominamos segmentación, que es una de las condiciones lógicas para el comienzo de alguna investigación de empresa y / o producto.

Uno de los beneficios representativos de la empresa es que cuenta con un empaque o envoltorio reciclable que contribuye a la conservación del medio ambiente y a la buena imagen del producto.

3.2.3 Conocimiento del cliente del mercado La empresa se ha destacado por tener unos productos de calidad y un cumplimiento en la entrega de sus productos lo que le ha permitido mantenerse en el mercado local y nacional entre sus principales clientes se pueden destacar a los almacenes de cadena como lo son; Carulla, Rica Rondo, Almacenes Éxito, Alkostí, y otros como: Cika Ltda., Tecniagro, Comestibles B.B.Q, Res café oma y Palos de Moguer, a los cuales les vende sus productos desde hace 7 años.

El principal uso del comprador del producto es para consumo humano, la carne hace parte de la canasta familiar de forma relevante siendo el principal alimento de la mesa Colombiana, ellos por los contenidos de proteínas, minerales y además por hacer parte de una costumbre

Se puede determinar que el período de compra de los clientes es:

Bogotá: semanalmente

Cali: quincenalmente

Medellín: semanalmente

Bucaramanga: diariamente

Causas de satisfacción del comprador

Calidad del producto

Entrega de los pedidos a tiempo

Buena atención

Incentivos a los clientes

Causas de insatisfacción del comprador

Que el producto pierda vacío

Que la punta de anca no este corta

Que la punta y las chatas no sean gordas

Cuadro 38. La clientela tiene una estructura que permite visualizar quienes son los mayores compradores de este producto.

Rica Rondo	Éxito	Alkosto	Carulla	Salazar	BBQ	Sika	Sarodi
20%	20%	10%	20%	30%			

Fuente: Investigación de campo.

Se demuestra que la empresa tiene distribuidas sus ventas equitativamente entre sus clientes, pero también demuestra que la sus mayores compradores esta concentrados en los almacenes de cadena.

3.2.4 Políticas de precio El precio es fijado un margen de utilidades para que pueda mantener un precio de relativa competitividad, y utiliza distintos tipos de fijación, que se mencionan a continuación:

Producto: se debe tener en cuenta una clara definición de esta palabra y de su alcance.

Volumen Total: Los que pueden medirse en volúmenes físicos, monetarios y relativos.

Los grupos de clientes: lo importante aquí es saber segmentar el mercado.

El sector en que se encuentre: es decir, con las fronteras del segmento de mercado bien definida.

Periodo de tiempo: se refiere a un periodo de tiempo determinado.

El ambiente: Los factores que no se pueden controlar y que afectan la demanda del mercado.

Los principales actores que afectan las decisiones de los precios son: consumidores, gobierno, proveedores, distribuidores y competidores.⁷

La empresa ha definido su precio tomando como referencia la competencia.

Cuadro 39. Los precios de la empresa se encuentran asignados

<u>PRODUCTO</u>	<u>CANTIDAD</u>	<u>PRECIO</u>
CHATAS	1-KILO	\$12.000
PUNTA DE ANCA	1-KILO	\$12.000
LOMO FINO	1-KILO	\$16.500

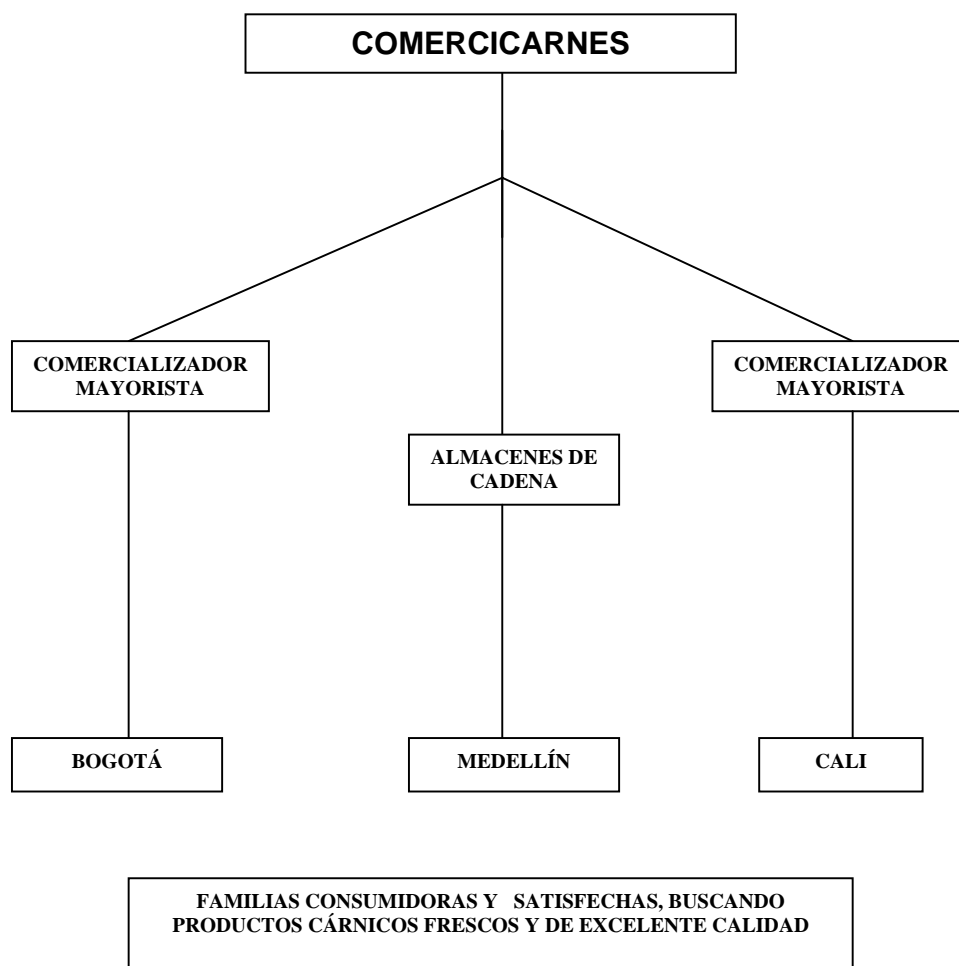
Fuente: Investigación de campo

3.2.5 Políticas de canales de distribución. Después de la decisión de compra la empresa envía el pedido con una remisión y al llegar al destino se realiza el control de peso para determinar la cantidad para facturar, no se elabora la factura en el momento de despacho por que el peso del producto varia en el trayecto del viaje (ver figura 5).

⁷ Ibíd.

La distribución se realiza de una manera directa para mantener control y satisfacción plena de los clientes, por estrechar vínculos afectivos de comercialización y por que principalmente de ellos depende el surgimiento de la empresa, se tienen en cuenta los procedimientos necesarios para garantizar la entrega oportuna, o si se puede antes de lo pactado y con optima calidad del producto, incluido su reposo y transporte refrigerado.

Figura 5. Canales de Distribución



Fuente: Investigación de campo.

Se considera como parte esencial de los canales de comercialización el transporte en vehículos refrigerados que requieren de unas condiciones mínimas que garantizan la entrega del producto con las características de diferenciación para ser competitiva, entregados directamente al distribuidor respectivo. (Comercializador mayorista o Almacén de Cadena).

El porcentaje del segmento del mercado esta compuesto por los mayoristas y almacenes de cadena que abarcan el 100% de los productos, los cuales lo llevan a sus clientes finales ya sean con promociones o publicidad, el costo del canal de distribución es aproximadamente de siete millones mensuales.

Descuentos por temporadas: por ejemplo, al almacén Éxito se le realiza un descuento adicional de un 6.5% sobre la venta total, en pedidos mayores a los presupuestados.

3.2.6 Políticas de promoción y publicidad. Las campañas publicitarias de impacto a nivel nacional, las cuales son reconocida por todos los grupos objetivos, tiene como fin permitir evidenciar un cambio de imagen favorable con la buena salud, buena figura y buen estado para alcanzar una mayor receptividad hacía el consumo de la carne de res.⁸

3.2.7 Posicionamiento. El mercado objetivo son las diferentes ciudades Como Bogotá, Cali y Medellín y sus compradores directos son los almacenes de cadena como lo son; Carulla, Rica Rondo, Almacenes Éxito, Alkostí, y otros como: Cika Ltda., Tecniagro, Comestibles B.B.Q, Res café oma y Palos de Moguer.

⁸ Marketing, conceptos y estrategias, Pride. w.

Cuadro 40. Evolución de las ventas (2004 y 2005)

2004	2005	Variación (%)
1.590.464.344	2'568.441.581	38.07

Fuente: Investigación de campo.

La empresa Comercicarnes ha venido reflejando durante los dos últimos años un alto nivel de ventas en el cual estamos reflejando que en el año 2005 aumento un 38% en comparación con el año 2004, en este momento la capacidad instalada es del 100% lo que obligo al gerente en la reestructuración de la empresa.

3.3 ÁREA DE PRODUCCIÓN

La función de producción consta de una serie de actividades que convierten insumos en bienes y servicios, la administración de las operaciones de operación se refiere a los insumos, las transformaciones y los servicios que varían de una actividad a otra y entre mercados.

3.3.1 Equipos y procesos de producción. El área de producción no cuenta con una adecuada distribución de planta ni se han organizado los procesos de manera consecutiva que eviten costos por pérdida de tiempo, además se trabaja en un ambiente incomodidad debido al poco espacio para realizar las funciones de producción.

La empresa se destaca por tener dentro de sus procesos de producción la tecnología y la maquinaria adecuada para el desarrollo de sus productos, entre ellas están:

- **Máquina empacadora al vacío:**

Características: construida en acero inoxidable, bomba de vacío 10cm³-hora toma de corriente de 220 voltios, trifásico de 0.5kw,

Modelo: vacuboy

Marca: komet

Dimensión de la cámara: 35.5x 34.5x 14cm

Dimensiones exteriores: 42x47.5x34cm

Capacidad: 70kg por hora

- **Cuarto frío:**

Capacidad: 20 m³

Características: Elaborado en lámina galvanizada calibre 24 acabado en poliuretano de baja densidad de 3 pulgadas; con una banda condensadora semihermética de baja revolución, marca Coperlan de dos HK trifásicas, difusores que ayudan a la circulación del aire dentro del cuarto, maneja temperaturas de 0 grados centígrados.

- **Termo encogido:**

Características: construido en acero inoxidable calibre 24, montado en una estructura de hierro, incluye un quemador eléctrico, con sus respectivas válvula, un termómetro y una válvula de desagüe.

Dimensiones: 0.6x0.4x0.22 metros

Capacidad: 70 litros

- **Bascula de plataforma:**

Capacidad: 500kg x 250 gr

Dimensiones: 0.68x1x0.46 metros

- **Balanza electrónica:**

Modelo: SL2200

Marca: sycom

Capacidad: 15 kilogramos

Empacada al Vacío: Es la carne que, a través de este sistema de empaque, continúa el proceso de maduración de una forma segura e higiénica. El empaque al vacío evita que el producto se deteriore por contaminación y oxidación, garantizando mermas mínimas, lo que facilita un mejor manejo de inventario para nuestros clientes. La vida útil en esta presentación es mayor que la carne fresca. Entre los beneficios de la carne madurada empacada al vacío se encuentra mayor ternura, y excelente coloración.

3.3.2 Capacidad de proceso. Las decisiones de capacidad se refieren a determinar los niveles óptimos de producción que debe ofrecer la organización; esta decisiones específicas, incluyen pronósticos, planificación de instalaciones, planificación acumulada, programación y planificación de calidad.⁹

La empresa posee una buena tecnología pero esta no abastece la capacidad para el proceso de elaboración de los productos, con una capacidad de producción de 12 horas diarias, para una obtención de 250 de Chatas empacadas al vacío, 150 kilos de Punta de anca empacada al vacío y 800 Kilos de lomo empacado al vacío diaria, utilizando el 100% de su capacidad instalada.

3.3.3 Mantenimiento. La empresa no realiza mantenimientos preventivos para la maquinaria y equipos de producción; existen mantenimientos correctivos en el momento en el que se presente alguna falla e impida continuar con el proceso normal de producción.

3.3.4 Aprovechamiento- compras. Consiste en comprar los insumos necesarios para producir y vender los productos o servicios. La empresa no

requiere de insumos para transformar la materia prima ya que no se le aplica ningún preservativo, estabilizante o colorante, puesto que la carne es la única materia prima y es un producto 100% natural. Este producto para ser empacado al vacío solo requiere ser limpiado es decir; quitarle los sobrantes como el sebo y manteca. La materia prima es comprada a mayorista y minorista de confianza que cumplan con lo requisitos de sanidad y calidad.

3.3.5 Manejo de inventarios. Las decisiones de inventarios se refiere a la administración del nivel de materias primas, trabajo en proceso y productos terminados. Para el caso de las empresas de producción, las decisiones específicas incluyen qué ordenar, cuándo ordenar, cuánto ordenar y manejo de materiales.¹⁰

La empresa cuenta con inventario de 4.000 a 5.000 kilos de materia prima semanalmente. El día Domingo se encuentra la bodega totalmente llena y los días lunes y jueves se entrega gran porcentaje, presentándose como uno de los días de menor inventario. La empresa cuenta con un **Software** contable que le permite ver las entradas y salidas de materia prima y del producto terminado.

3.3.6 Ubicación e infraestructura. La empresa Comercicarnes se encuentra ubicada en la Calle 45 # 17 – 48 Centro de la ciudad de Bucaramanga, Santander. La infraestructura es un local que no permite tener una adecuada distribución de planta, se observa a la entrada el área de ventas, despacho y recibimiento de la materia prima, enseguida están las oficinas de área contable y la administración, al lado el área de producción, al fondo la Gerencia, el área tiene aproximadamente 10 x 14 metros cuadros.

La planta de producción presenta los siguientes problemas:

⁹ Ibíd.

¹⁰ Ibíd. p.175

- La entrada de la materia prima no es diferente a la salida de producto terminado. No hay suficientes lavamanos y baños a disposición de los empleados.
- El área de empackado al vacío no es independiente del área de procesos.
- La empresa cuenta con 10 metros de frente por 14 de fondo.

La sección operativa se distribuye así:

- ✓ **Sección materia prima:** allí se almacena la materia prima que se utiliza para Transformación del producto final.
- ✓ **Sección de compras:** Es donde se recibe la carne que proviene de las diferentes ciudades, se le realiza un limpieza de los sobrantes y se pesa.
- ✓ **Sección de Proceso:** es donde se realiza la limpieza de los productos y además se realiza el empaque al vacío.
- ✓ **Sección de Refrigeración:** allí se guarda la carne fresca después de ser limpiada totalmente a congelación durante un tiempo aproximado de dos horas, después de ser empackada al vacío el producto vuelve a congelación hasta el momento de ser despachado con sistema de frío, los cuales se mantienen entre -1°C y 2°C , a fin de garantizar la temperatura interna adecuada del producto. En la sala de producción, el ambiente de trabajo es controlado a baja temperatura en orden de evitar pérdida de frío durante las diferentes etapas, problemas de contaminación y mermas.
- ✓ **Sección de termo encogido:** después del empaque al vacío se lleva a esta sección donde es sumergida por un instante en un recipiente con agua hirviendo para que el empaque coja resistencia, con lo que se garantiza un buen período de conservación del producto y una mejor calidad higiénico sanitaria del mismo.

La sección administrativa se distribuye así:

- ✓ **Sección de ventas:** es donde se realiza el proceso de comercialización de los productos.

- ✓ **Sección de Despacho:** en esta sección es donde el producto se pesa y empaca para ser despachado según exigencias del cliente, el empaque puede ser en cajas de cartón o canastas plásticas.

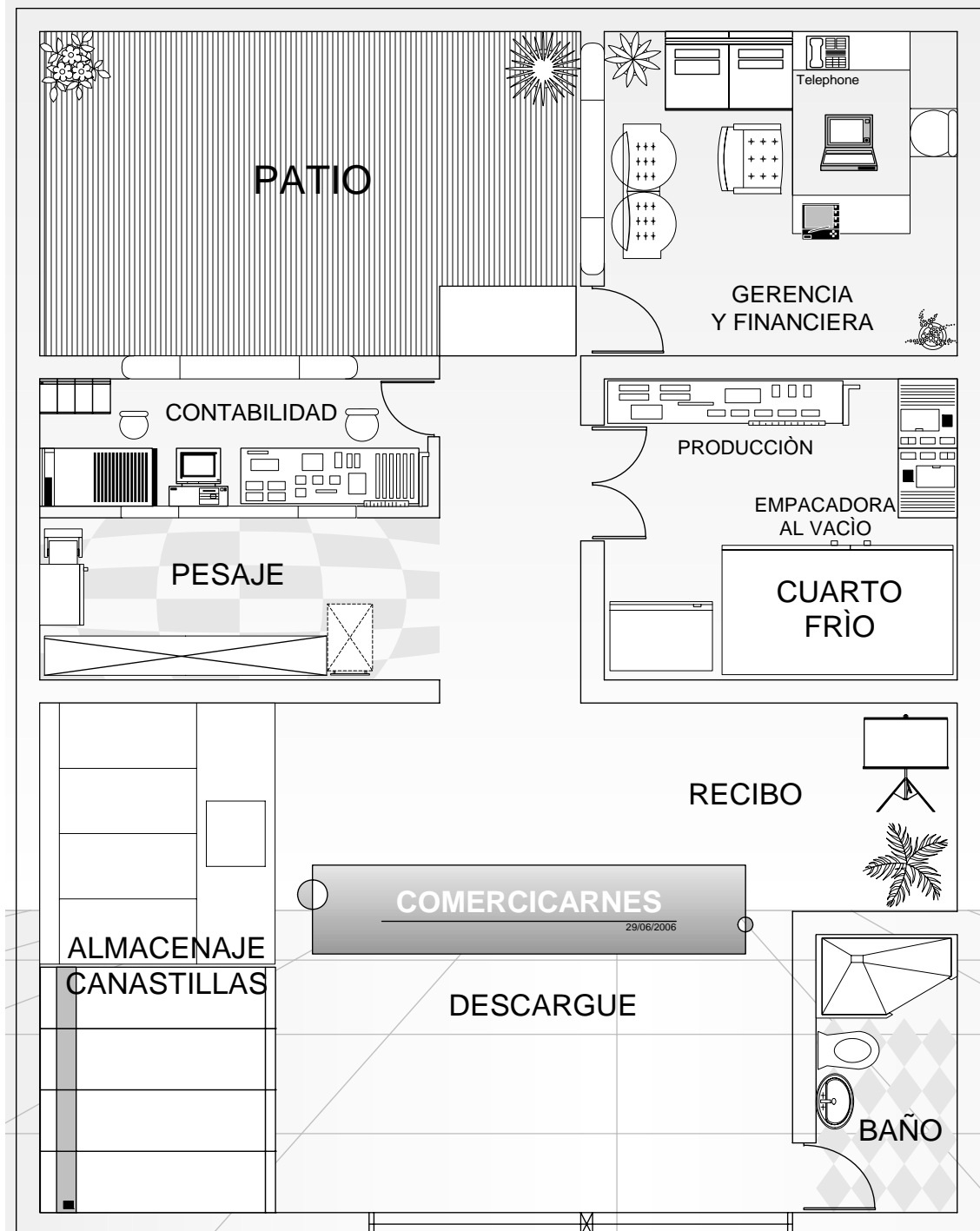
- ✓ **Sección de basuras:** donde se ubica la zona de residuos y además se lava las canastas utilizadas durante el día con hipoclorito y jabón.

3.3.7 Aseguramiento de Calidad. Las decisiones de calidad garantizan que los productos ofrecidos sean los mejores y más apetecidos a nivel nacional.

Aspectos Generales de la calidad: el propietario de esta empresa se ha preocupado por la calidad desde el momento de la compra de la materia prima esta debe presentar ciertas especificaciones como; se compra sola carne de novillo que es más blanda y jugosa, debido a que se obtiene de animales jóvenes (18-24 meses), de excelente peso y criados especialmente para la producción. Sabor insuperable, ya que posee un excelente "marmoreo", adecuada distribución de la grasa dentro de las fibras musculares, además se realiza un control durante el proceso de producción, despacho y ventas. Se cumplen con todos los requerimientos de las entidades de saneamiento en lo que tiene que ver con la adecuación en la área de producción y el manejo del producto destinado para el consumo humano (ver figura 9).

En el área de producción se tienen las condiciones necesarias que exige la secretaria de salud para efectos de poder llevar a acabo este tipo de procesos productivos de alimentos.

Figura 6. Distribución actual de la planta.



Fuente: Investigación de campo.

Esta planta tiene un área APROXIMADA DE 10 X 14 metros los cuales se encuentran distribuidos de la siguiente forma.

Sistema de calidad. La empresa se ha preocupado por controlar la calidad de los productos, por lo cual adquiere materia prima de alta calidad, así mismo se realiza un proceso de control durante y después del proceso de producción, de manera que es una de las variables que le ha permitido mantenerse en el mercado, transportando los productos con las mejores condiciones de refrigeración y en vehículos adecuados, donde asegura la calidad de las carnes que provee a las diferentes cadenas de supermercados en el ámbito nacional gracias a un grupo de personas altamente calificado consciente de su actitud de servicio manifestándose en un excelente producto.

♦ **MINISTERIO DE SALUD. DECRETO NÚMERO 1036 DE 1991**
PROCEDENCIA Y DESTINO DE LA CARNE

La carne procedente de los mataderos Clase I podrá destinarse para:

Para la exportación.

Para el consumo nacional.

La carne procedente de los mataderos Clase II podrá destinarse para el consumo en todo el territorio nacional. La carne procedente de los mataderos Clase III, Clase IV y Mínimos, sólo podrá destinarse para comercialización y consumo dentro de la jurisdicción de la localidad donde esté situado el matadero, salvo en aquellos casos en que los municipios asociados, de conformidad a las leyes vigentes, decidan construir, administrar y/o utilizar algunos de estos mataderos en las áreas de sus jurisdicciones para beneficio común.⁴

⁴ Anexo B. Ministerio De Salud. Decreto Numero 1036 De 1991

◆ NUEVO PROYECTO DE REFORMA A LA LEY 9/79

CAPÍTULO 4. DE LOS FRIGORÍFICOS Y MATADEROS

Artículo X 1°. Definiciones. ⁵Para efectos del presente capítulo se establecen las siguientes definiciones:

Animales de abasto público o para consumo humano: Denominase animales de abasto público para consumo humano aquellos procedentes de la producción pecuaria o provenientes de la socorría, destinados para consumo humano los cuales deberán cumplir los requisitos de sanidad pecuaria establecidos por las autoridades sanitarias competentes

Autoridad sanitaria competente: Por autoridad sanitaria competente se entiende al Ministerio de Protección Social, a las entidades e institutos que se les delegue esta autoridad y a las Direcciones Territoriales, que de acuerdo con la Ley, ejercen funciones de Vigilancia Inspección, y Control, y adopten acciones para aplicar medidas preventivas, medidas sanitarias de Seguridad y medidas sancionatorias con el fin de garantizar el cumplimiento de lo dispuesto en la presente Ley.

Carne: Todas las partes de un animal que han sido dictaminadas como inocuas y aptas para el consumo humano o se destinan para el consumo.

Carne aprobada para consumo humano: Aquella aceptada por la Autoridad Sanitaria sin limitación alguna e identificado con sello oficial u otro procedimiento o sistema autorizado con la leyenda: APTO PARA CONSUMO HUMANO.

⁵Congreso de la República ley 9 de 1979.

Carne apta para consumo humano: Son las partes comestibles de un animal de abasto público beneficiado en un Planta autorizada, incluyendo los subproductos comestibles que llene los requisitos señalados en el presente Decreto.

Examen ante – mortem: Es el examen e inspección que se realiza a los animales vivos previo a su sacrificio en una planta autorizada, con el fin de identificar enfermedades y defectos, por medio de la inspección organoléptica.

Examen post-mortem: Todo procedimiento o análisis efectuado por la Autoridad Sanitaria Oficial a todas las partes pertinentes de animales beneficiados con el propósito de dictaminar la inocuidad, aptitud y disposición.

Factor de riesgo: Son todos los componentes físicos, químicos, biológicos, psicológicos o sociales que pueden ser causa o coadyuvantes de una enfermedad u otro evento en salud.

Inspección sanitaria: Es el conjunto de acciones y procedimientos de naturaleza física y anatomopatológica, que la Autoridad Sanitaria utiliza para examinar con el olfato, vista y tacto, las condiciones de los animales vivos y las propiedades organolépticas de la carne apta para consumo humano y las condiciones en las que se lleve a cabo estos procesos.

Médico Veterinario inspector: Todo Médico Veterinario o Médico Veterinario Zootecnista titulado, funcionario oficial de la entidad sanitaria competente, quien realizará la Vigilancia, Inspección y Control de los animales de abasto público, al igual que verificará las condiciones sanitarias en que se realice el proceso, cuya presencia en la Planta será obligatoria.

Peligro: Todo agente biológico, químico o físico que se halla en los alimentos, o una condición de los mismos, que tiene posibilidad de causar efectos adversos

para la salud.

Planta de beneficio: Todo establecimiento dotado con instalaciones necesarias y equipos mínimos requeridos para el beneficio de animales de abasto público o para consumo humano, así como para tareas complementarias de elaboración o industrialización, cuando sea del caso, que de conformidad con la normatividad sanitaria y ambiental vigente.

Procedimientos operativos normalizados de saneamiento (SSOP): Son los procedimientos preoperativos y operativos que disminuyen al mínimo la contaminación directa e indirecta de la carne, garantizará la limpieza y saneamiento de las instalaciones y de los equipos antes de comenzar las operaciones y el mantenimiento de una higiene adecuada durante las operaciones.

Sacrificio: Proceso que se efectúa en un animal de abasto público para darle muerte, es decir desde el momento de insensibilización hasta su sangría mediante la sección de los grandes vasos.

Sistema de garantía de la calidad: La estructura, procedimientos, procesos y recursos organizativos que se requieren para aplicar la garantía de la calidad.

3.4 ÁREA DE TALENTO HUMANO

El talento humano es la pauta que persigue la satisfacción de objetivos empresariales contando para ello con una estructura organizacional a través del esfuerzo humano coordinado, de vital importancia para el buen funcionamiento de cualquier organización.

3.4.1 Aspectos generales del talento humano. La empresa Comercicarnes cuenta con un recurso humano calificado y identificado con los objetivos de la empresa, comprometidos en ofrecer un producto de alta calidad; los trabajadores por lo general están satisfechos con el ambiente organizacional sobresaliente, lo que le ha permitido una mejor productividad y desempeño en las funciones.

El talento humano es una de las mayores fortalezas, siendo el gerente jefe de producción, el jefe de ventas y dueño de la organización, además cuenta con una administradora, asesora contable y cinco operarios. El personal tiene una jornada laboral de 8 horas de lunes a Domingo, pero compensan un día en la semana.

3.4.2 Capacitación y promoción de personal. Se debe utilizar la información para el análisis de puestos para diseñar los programas de capacitación y desarrollo, esto se debe a que el estudio y las descripciones resultantes muestran el prototipo de habilidades que se requieren en la actualidad, sin embargo la empresa no tiene manual de funciones que permitan determinar las necesidades de formación las cuales pueden identificarse en los niveles de la organización, trabajos, tareas, conocimiento de habilidades, capacidad o el puesto de trabajo.

La Organización deberá considerar la formación como una parte de su inversión estratégica, al igual que las plantas y los equipos y ubicarlas como un componente vital en la construcción de la competitividad.

3.4.3 Cultura organizacional. La cultura de la organización refleja el sistema de valores y principios de la organización los cuales constituyen su filosofía. Al examinar este factor, se puede identificar las áreas en donde la formación puede ayudar a aclarar o a lograr la aceptación de los valores entre los empleados. Los colaboradores de esta empresa tienen un alto nivel de pertenencia, destacándose entre ellos la responsabilidad, colaboración y tolerancia lo cual

proporcionara un excelente clima y ambiente de trabajo que permite ofrecer productos de alta calidad que poseionan la imagen de la empresa en el mercado.

3.4.4 Salud y seguridad industrial. El personal de esta empresa debe cumplir con los exámenes médicos respectivos que exige la secretaria de salud, debido a la manipulación de los alimentos que son para el consumo humano.

La empresa no cuenta con un reglamento interno de trabajo estipulado, pero si se rigen bajo las normas del Código Sustantivo del Trabajo los cuales relacionamos a continuación.

Reglamento Interno de Trabajo. El reglamento interno de trabajo se elaboró, teniendo en cuenta las disposiciones legales que se han expedido como son: la ley 50 de 1.990, ley 100 de 1.993 y decretos reglamentarios, código Sustantivo de Trabajo, ley de seguridad social de 1.995.

El reglamento Interno de Trabajo es la transcripción de las normas más importantes contenidas en la ley laboral, junto con algunas prescripciones particulares de cada empleador como salarios, horarios de trabajo y tramites de permisos. (Ver Anexo D)

3.5 ÁREA FINANCIERA Y CONTABLE

3.5.1 Monitoreo de costos y contabilidad. La empresa posee información sistematizada contable, se tiene un presupuesto anual oportuno y ajustado sobre la realidad interna. Con base a los datos históricos, la empresa puede realizar periódicamente un análisis de variaciones que le permiten mejorar las predicciones para una correcta toma de decisiones en cuanto a los correctivos necesarios que la gerencia deba aplicar y ejecutar para ajustar lo presupuestado,

además se maneja la estructura de costos para establecer el costo unitario de producción.

3.5.2 Análisis de los estados Financieros

Cuadro 41. Análisis de los estados Financieros Balances año 2004-2005

CUENTAS	2004	2005
ACTIVO		
Caja	764.978.57	514.570.80
Bancos	36.709.915.03	107.592.825.7
Cuentas de ahorro	21.885.81	21.885.81
Deudores	243.459.502	119.480.318
Anticipo Imptos y cont	8.891.122	11.643.234
Inventarios	4.506.118.6	-----0-----
Propiedad Planta Equi	252.541.994	404.513.991
Total Activos	546.895.516.01	643.766.825.3
Pasivo		
Obligac.Finan	153.916.666	1.166.556
Proveedores	20.545.040.14	6.436.115
Cuentas por pagar	75.797.056.01	146.524.127
Total Pasivo	250.258.762.15	154.126.798
Patrimonio		
Capital	25.000.000	25.000.000
Revalorización patrimonio	29.407.687	33.505.124
Utilidad	109.580.820.08	188.905.836.6
Utilidades Acumuladas	132.648.246.7	242.229.066.7
Total Patrimonio	296.636.753.86	489.640.027.3
Tot. Pas + pat	546.895.516.01	643.766.825.3

Fuente: Investigación de campo.

Como podemos observar que en el año 2004 al 2005 los activos subieron en un 15.05%, el pasivo bajo en un 38.5% , el patrimonio subió en un 39.4%, debido a que las ventas subieron durante el ultimo año, por motivo que se abrió mercado a nuevos clientes de almacenes de cadena.

Cuadro 42. Estado de ganancias y pérdidas del año 2004-2005

Detalles	2004	2005
Ingresos	1.590.463.441	2.528.502.207
-Costos de venta	1.161.663.693	1.940.872.468
-Gastos operacionales	286.317.152	309.852.345
Utilidad operacional	39.580.830	277.777.394
-Gastos financieros	32.901.776	88.871.557.4
Utilidad neta	109.580.820.08	188.905.836.6

Fuente: Investigación de campo.

Como podemos observar el estado de pérdidas y ganancias del año 2004 al 2005 las utilidades subieron durante este año en un 42% debido al aumento en las ventas.

Cuadro 43. Análisis Financiero 2004

ANÁLISIS FINANCIERO		2004	
Razón capital de Trabajo	Activo cte / Pasivo Cte	294.353.522/96.042.096	\$ 3,06
Razón Ácida	Activo cte-Inv / Pasivo cte	289.847.404/96.042.096	3,01
Endeudamiento	Pasivo total / Activo Total	250.258.762/546.895.516	45,75%
Endeudamiento Corto plazo	Pasivo cte / Pasivo total	96.742.096/250.228.762	38,66%
Rotación de cartera	Ventas crédito/c*c	1.590.463.441/243.459.502	6.53 veces
Rotación activos totales	ventas / activos totales	1590.463.441/546.895.516	2,9 veces
Margen Bruto	utilidad bruta / ventas	428.799.748/1590.463.441	26,96%
Margen Operacional	Utilidad operacional / ventas	142.482.596/1590.463.441	8,96%
Margen de ganancia	Utilidad neta /ventas	109.580.820/1590.482.596	7%
Rentabilidad con rel.capital	utilidad neta/patrimonio	109.580.820/296.636.753	37%
rentabilidad con inversion	utilidad neta/activo total	109.580.820/546.895.516	20%
Poder de Ganancia	Margen * rotación	7%*2.9	20,30%

Fuente: Investigación de campo.

Cuadro 44. Análisis financiero 2005

ANÁLISIS FINANCIERO		2005	
Razón capital de Trabajo	Activo cte/ Pasivo Cte	239.252.834/154.126.798	\$ 1,55
Razón Ácida	Activo cte-Inv/Pasivo cte	239.252.834/154.126.798	1,55
Endeudamiento	Pasivo total/Activo Total	154.126.798/643.766.825	23,94%
Endeudamiento Corto plazo	Pasivo cte/Pasivo total	154.126.798/154.126.798	100%
Rotación de cartera	Ventas crédito/c*c	2.528.502.207/119.480.318	21.16 veces
Rotación activos totales	ventas / activos totales	2.528.502.207/643.766.825	3,97
Margen Bruto	utilidad bruta ventas	587.629.736/2.528.502.207	23,24%
Margen Operacional	Utilidad operacional / ventas	277.777.557/2528.507.207	10,85%
Margen de ganancia	Utilidad neta/ventas	188.905.837/2528.502.207	7,47%
Rentabilidad con rel. capital	utilidad neta/patrimonio	188.905.837/489.630.027	38,58%
rentabilidad con. inversión	utilidad neta/activo total	188.905.837/643.766.825	29,34%
Poder de Ganancia	Margen * rotación	7.38%*3.97	29,29%

Fuente: Investigación de campo.

Teniendo en cuenta la razón del capital de trabajo podemos observar que entre el año del 2004 al 2005 el capital de trabajo disminuyo, ya que se invirtió en propiedad planta y equipo un 62%, además la liquidez en el 2004 fue mejor ya que tenia mas capital de trabajo.

Se presenta un mayor endeudamiento en el 2004 que es de un 45.75% y una disminución en el 2005 del 21.81% lo cual demuestra que el 76.06% de la empresa pertenece a los dueños y el 23.94% de los proveedores, bancos y empleados, además se puede observar que en año 2005 el endeudamiento del 100% a corto plazo.

La rotación de cartera nos dice que la empresa tarda 17 días en recuperar sus

cuentas por cobrar o que la cartera en el año 2005 se convierte en efectivo cada 17 días, la cual rota 21.16 veces en el año.

La rotación de activos totales demuestra que en el 2004 fue de 2.9 veces y en el 2005 es de 3.9 veces, debido a que las ventas en el año 2005 aumentaron en un 62.9%, lo que indica que por cada peso de activo invertido genero ventas por 3.9 pesos durante el año 2005.

Se presenta una diferencia en el margen de ganancia en el año 2004 al 2005 del 0.47% debido a que las ventas aumentaron y los gastos fijos se mantienen constantes así las ventas aumenten.

La rentabilidad con respecto al capital obtuvo en el año 2004 un 37% de rentabilidad sobre el capital y en el año 2005 el 38.58% debido al aumento de las ventas en el año 2005.

3.5.3 Administración Financiera. La empresa Comercicarnes presenta estados financieros periódicamente, diagnósticos financieros y presupuestos que le permiten a la empresa tomar decisiones financieras para fortalecer la proyección del futuro de la organización.

3.5.4 Normas legales y tributarias. La empresa esta registrada en la Cámara de comercio de Bucaramanga, DIAN, Registro Mercantil No..... Y licencias de funcionamiento, cumpliendo con la normatividad legal que le exige la ley para su normal funcionamiento.

La empresa pertenece al régimen común no obligado al pago de IVA, cumple con el pago de Industria y Comercio, declaración de renta anual, retención en la Fuente mensual; así mismo con los aportes parafiscales y la liquidación de prestaciones a sus empleados.

3.6 GESTIÓN AMBIENTAL

Hoy en día se entiende que la gestión ambiental en el ámbito de la misión empresarial, es un factor importante que influye decisivamente en la imagen corporativa de la empresa como la calidad del producto, en el costo de comercialización y su competencia.

La empresa juega un papel muy importante, en la búsqueda y aporte de soluciones tecnológicas a los problemas medioambientales, la empresa cuenta un mercado de gran expansión y una oportunidad de negocio para crecer y así poder generar mas empleo además contribuyendo una parte importante en la imagen con la que contamos por nuestra calidad en el producto.

3.6.1 Estrategia para proteger el medio ambiente. En las diferentes áreas de las instalaciones no se identifican ningún problema que afecte el medio ambiente en los diferentes medios (agua, suelo, aire, sonoro entre otros), generado por los procesos productivos que afectan a nivel local o comunitario.

Con relación a la manipulación de alimentos los empleados deben estar en constantes exámenes médicos además las instalaciones se hacen fumigaciones constantes para contrarrestar los insectos y roedores. Constantemente la secretaria de salud esta haciendo visitas de revisión muy detallada de la área de producción y demás instalaciones

3.6.2 Capacitación del personal en temas ambientales. No existe ningún plan de capacitación formal para el manejo del impacto ambiental, sin embargo el dueño de la empresa para minimizar el impacto toman las precauciones necesarias en el manejo de los alimentos y los residuos.

4. PROPUESTA DE MODERNIZACIÓN

La propuesta se fundamenta en las principales deficiencias detectadas en el diagnóstico organizacional, así como en las sugerencias y recomendaciones formuladas por los clientes actuales, potenciales y personal de la empresa.

4.1 ÁREA GERENCIAL

4.1.1 Planeación. Comercicarnes planeará una visión y misión, valores corporativos, metas y estrategias que le permitan definir planes de gestión a corto y a mediano plazo.

Visión. Comercicarnes será reconocida en 2010 como una empresa consolidada en el mercado regional y nacional, mejorando sus sistemas administrativos y productivos que garantice la calidad para la satisfacción de todos sus clientes.

Misión. Comercicarnes suministra productos alimenticios de alta calidad, con apoyo de personal altamente especializado en el manejo de las carnes para proporcionar a sus clientes un mejoramiento nutricional basado en productos naturales.

Principios Corporativos. Los valores son los pilares sobre los cuales se constituye la cultura organizacional de la empresa, deben ser creados por todos sus miembros, además definen comportamientos que deben presentar todos los integrantes que harán parte de la empresa.

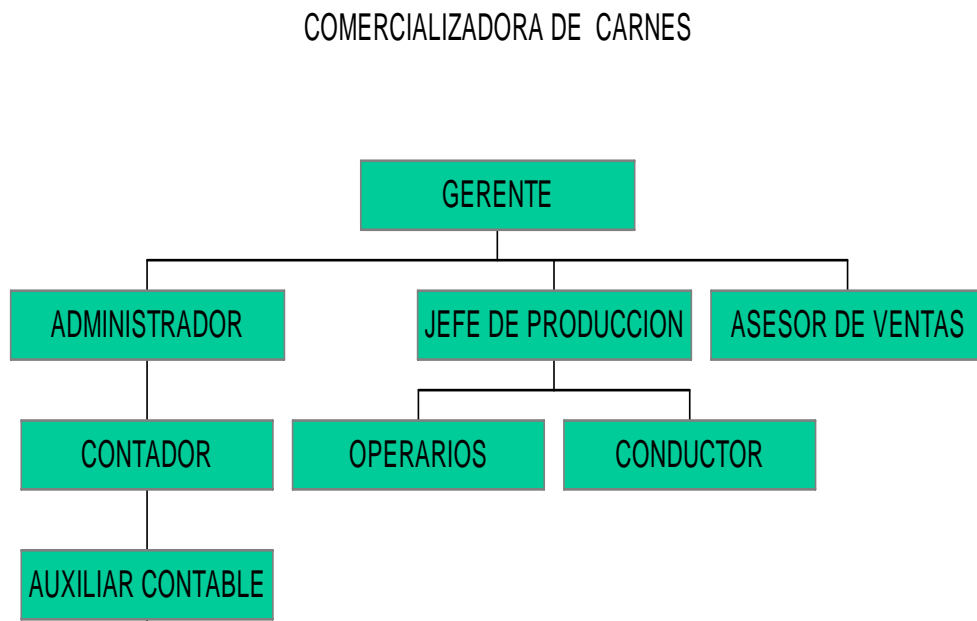
- **Calidad Total:** para lograr su fin la empresa capacitara el personal que la integra en forma continua, tendiente que estos tengan un desenvolvimiento

efectivo en la labor asignada, de conformidad las normas establecidas en producción, administración y ventas de la empresa. Logrando un trabajo planificado, coordinado y continuo de todas las áreas, orientado a optimizar los procesos de modo que se responda eficientemente a las necesidades y expectativas del consumidor.

- **Dignidad humana:** Para la empresa es un valor inalienable intrínseco de los integrantes que conformen la institución, la honestidad y el respeto, el reconocimiento, la tolerancia y el modo de comportarse ante el cliente interno y externo.
- **Honestidad:** Para la empresa es de vital importancia reflejar en las relaciones y acciones la confianza y credibilidad interna y externa.
 - Actuar conciente e intencionalmente de manera veraz conforme a los valores universales, incluso en aquellas ocasiones que impliquen riesgos o intereses particulares.
- **Lealtad:** Para Comercicarnes, la lealtad representa actuar conciente e intencionalmente en concordancia con los valores, los compromisos, las políticas y/o los fines establecidos implícita o explícitamente en las diversas situaciones sociales.
- **Eficiencia:** Comercicarnes utiliza la eficiencia como herramienta para hacer efectiva la buena administración y uso racional. Técnico y ético de los recursos, los medios y procesos para el logro de los propósitos de la empresa.
- **Eficacia:** Para la empresa será el logro de las metas y los objetivos propuestos coherentes con las actividades a desarrollar, por medios éticos e idóneos.

4.1.2 Organización. Se propone redefinir todos los procesos claves de Comercicarnes y estructurar el organigrama, sin embargo para desarrollar la propuesta se tendrá en cuenta la ausencia del recurso humano que es un factor importante, debido a que el propietario es quién maneja el personal, compras, ventas, ingresos y dirige el proceso de producción. Teniendo en cuenta el perfil del propietario y las necesidades de la empresa se requiere de la contratación de un jefe de producción y un asesor de ventas.

Figura 7. Nueva Distribución Organizacional.



Fuente: Investigación de campo.

* **Definición de las funciones y responsabilidades de todo el personal de la empresa.** Con el fin de atender las necesidades de la empresa se presentan a continuación los formatos de funciones del gerente, administrador, jefe de producción, contador, secretaria auxiliar contable, operarios, conserje y conductor que se describen en los cuadros del 44 al 60, en los cuales se puede encontrar un

análisis de los cargos que determina toda la información del contenido y las características de sus obligaciones, a través de la observación y estudio detallado del mismo.

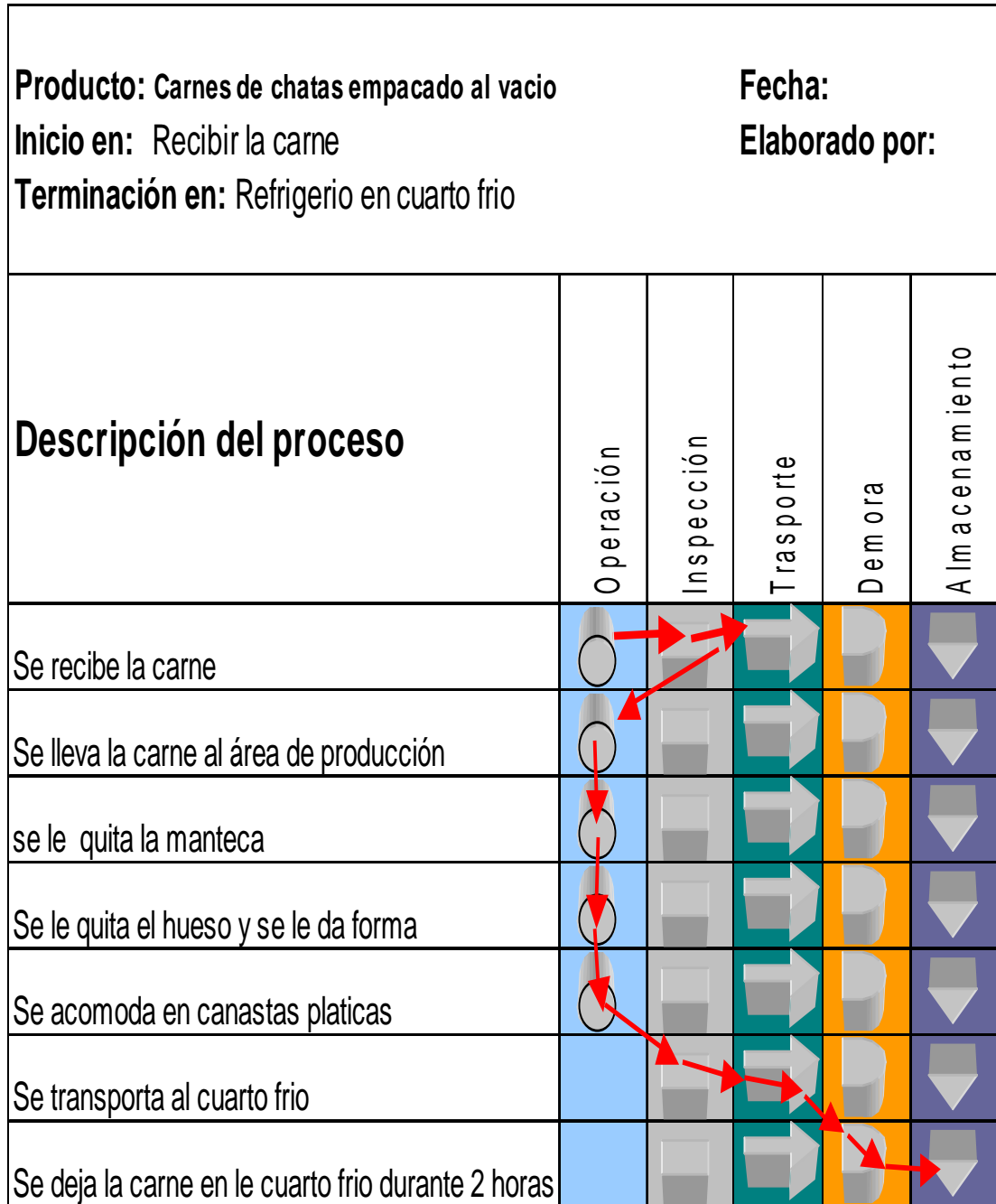
4.1.3 Control. Una de las áreas que requiere mas control es la de producción por lo tanto como se dijo anteriormente se contratará un jefe de producción y se elaboraran diagramas de procesos que ayuden al control de calidad. Estos diagramas se pueden observas en las figuras 8, 9 y 10 .

Figura 8. Diagrama de proceso de limpieza.

Producto: Carnes punta de anca y lomo empacado al vacio Inicio en: Recibir la carne Terminación en: Refrigerio en cuarto frio		Fecha: Elaborado por:			
Descripción del proceso	Operación	Inspección	Trasporte	Demora	Almacenamiento
Se recibe la carne					
Se lleva la carne al área de producción					
Se le quita la punta de anca, la falda y el cordon					
se le quita la manteca					
Se acomoda en canastas platicas					
Se transporta al cuarto frio					
Se deja la carne en le cuarto frio durante 2 horas					

Fuente: Autores.

Figura 9. Diagrama de proceso de limpieza de chatas.




Fuente: Autores.

Figura 10. Diagrama de proceso de empaque de los productos.

Producto: Carnes punta de anca, chatas y lomo empacado al vacio Inicio en: Empacar la carne Terminación en: Refrigerio en cuarto frio Fecha: Elaborado:					
Descripción del proceso	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenamiento
Sacar la carne del cuarto frio					
Se empaca en bolsa de politileno					
Se transporta a la máquina de vacio					
Se hecha en la máquina de vacio					
Se pasa a canastas plasticas					
Se le realiza el termoencogido					
Se coloca en canastas plasticas					
Se lleva al cuarto frio					

Fuente: Autores.

Cuadro 45. Formato Descripción de Funciones para el Gerente

		COMERCIALIZADORA DE CARNES COMERCICARNES	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES			
NOMBRE DEL CARGO: GERENTE		CÓDIGO:	FECHA DE ANALISIS: MAYO 27/2006
DIVISIÓN: ADMINISTRATIVA		CARGOS JEFE INMEDIATO: PROPIETARIO	
SUPERVISA: TODOS LOS CARGOS		NOMBRE DE LOS ANALISTAS: ANGELICA JAIMES CH. - GLORIA NAVARRO P.	
FUNCIÓN PRINCIPAL: Planear, Organizar, Evaluar, Controlar y recomendar las actividades necesarias.			
DETALLE DE FUNCIONES: Planear, organizar, dirigir y controlar las operaciones propias de la empresa, según sus objetivos y requerimientos administrativos y operativos para el buen funcionamiento de la empresa. Fijar metas, políticas y programas encaminados a organizar la producción y comercialización de carnes empacadas al vacío. Ejercer su derecho de iniciativa, de proyectos sobre determinaciones o reforma de la estructura interna de la empresa, unidades de organización, objetivos generales de esta. Planear, dirigir, controlar y evaluar los recursos humanos de la empresa y designar por nombramiento o contrato. Coordinar y controlar la ejecución de planes y programas de mejoramiento en la producción de la empresa. Gestionar ante las entidades crediticias nacionales la consecución de recursos financieros con el fin de atender las necesidades presentes y / o futuras de la empresa. Representar legalmente a la empresa Comercicarnes, en toda clase de asunto, bien sea con particulares o diferentes entidades.			


Fuente: Autores.

Cuadro 46. Formato Especificaciones del cargo para el Gerente


		COMERCIALIZADORA DE CARNES COMERCICARNES	
ESPECIFICACIONES DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO: GERENTE		CÓDIGO:	FECHA DE ANALISIS: MAYO 27/2006
DIVISIÓN: ADMINISTRATIVA		CARGOS JEFE INMEDIATO: PROPIETARIO	
SECCIÓN:		Nº DE CARGOS IGUALES:	
SUPERVISA: TODOS LOS CARGOS		NOMBRE DE LOS ANALISTAS: ANGÉLICA JAIMES CH. - GLORIA NAVARRO P.	
H A B I L I D A D R E S P O N S A B I L I D A D E S F U E R Z O C D O E N D I R C A I O A N J E O S	EDUCACIÓN: Administrador de Empresas y tener por lo mínimo 2 experiencia en comercialización de carnes. EXPERIENCIA: mínimo 2 años.		
	SUPERVISIÓN: todos los empleados. MANEJO DE VALORES: mantener al día a la empresa con los proveedores comerciales y financieros. MATERIALES HTAS Y EQUIPOS: de entregar los implementos en buen estado que los empleados necesiten para la elaboración del producto.		
MENTAL. Fijar metas, verificar cumplimiento de las mismas			
MEDIO AMBIENTE: aire acondicionado, silla giratoria, una oficina amplia, buena iluminación.			
OBSERVACIONES:			
----- APROBÓ		----- APROBÓ	
----- APROBÓ		----- APROBÓ	

Fuente: Autores.

Cuadro 47. Formato Descripción de Funciones para la Secretaria Aux. Cont.


		COMERCIALIZADORA DE CARNES COMERCICARNES	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES			
NOMBRE DEL CARGO: SECR. AUX. CONTAB		CÓDIGO:	FECHA: MAYO 227/2006
DIVISIÓN: ADMINISTRATIVA		CARGO JEFE INMEDIATO: GERENTE	
SUPERVISA A: CONSERJE		NOMBRES DE LOS ANALISTAS: ANGÉLICA JAIMES CH. - GLORIA NAVARRO	
<p>FUNCIÓN PRINCIPAL: Desarrollar labores tendientes a alcanzar un imagen óptima de la empresa Comericarnes, sirviendo de enlace entre el gerente y los empleados de la empresa, clientes y proveedores.</p>			
<p>DETALLE DE FUNCIONES:</p> <p>Atender con prontitud y agrado las llamadas telefónicas tanto internas como externas.</p> <p>Responder por la seguridad y reserva de los documentos que deban someterse a la aprobación de la gerencia.</p> <p>Servir de enlace entre la dirección y los demás funcionarios de las empresas Comericarnes y sostener relaciones adecuadas con entidades financieras, proveedores, clientes y particulares.</p> <p>Redactar, recibir y despachar correspondencia de acuerdo con instrucciones recibidas de su jefe inmediato.</p> <p>Organizar, mantener y responder por el adecuado manejo del archivo, y las demás funciones relacionadas con la naturaleza del cargo y área de desempeño.</p> <p>Llevar los libros de contabilidad, Cancelar oportunamente la nómina y proveedores.</p> <p>Elaborar los balances y estados financieros con sus respectivos análisis y en los periodos de tiempo previamente establecidos</p> <p>Diligenciar los formularios de seguridad social y pagarlos oportunamente y Mantener la caja cuadrada.</p>			
Empleado SARA GALVIS	Jefe inmediato ALFREDO CARREÑO	Analista ANGÉLICA JAIMES Y GLORIA NAVARRO	

Cuadro 48. Formato Especificaciones del cargo para la Secretaría Aux. Cont.

		COMERCIALIZADORA DE CARNES COMERCICARNES	
ESPECIFICACIONES DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO: SECRETARIA AUX. CONTABLE		CÓDIGO:	FECHA: MAYO 27/2006
DIVISIÓN: ADMINISTRATIVA		CARGO JEFE INMEDIATO: GERENTE	
SECCIÓN:		Nº DE CARGOS IGUALES:	
SUPERVISA A: CONSERJE		NOMBRES DE LOS ANALISTAS: ANGÉLICA JAIMES CH. - GLORIA NAVARRO P	
HABILIDAD	EDUCACIÓN: Secretaria auxiliar contable, manejo paquete contable Xeo. EXPERIENCIA: mínimo dos años. HABILIDAD MANUAL: tener destreza para digitar ya sea en computador, o en máquina eléctrica.		
	SUPERVISIÓN: mensajero MATERIALES HTAS Y EQUIPOS: computador, máquina eléctrica, muebles de oficina. MANEJO DE VALORES: caja menor, cheques.		
	MENTAL: concentración de acuerdo a la actividad que este desarrollando. VISUAL: agotamiento de la vista.		
	MEDIO AMBIENTE: buena ventilación, luz, espacio, comodidad.		
OBSERVACIONES:			
APROBÓ		APROBÓ	


Fuente: Autores.

Cuadro 49. Formato Descripción de Funciones para el Contador

		COMERCIALIZADORA DE CARNES COMERCICARNES	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES			
NOMBRE DEL CARGO: CONTADOR		CÓDIGO:	FECHA: MAYO 27/2006
DIVISIÓN: ADMINISTRATIVA		CARGO JEFE INMEDIATO: GERENTE	
SUPERVISA A: SECRETARIA AUX. CONTABLE		NOMBRES DE LOS ANALISTAS: ANGÉLICA JAIMES CH. - GLORIA NAVARRO P.	
FUNCIÓN PRINCIPAL: informar al gerente sobre la situación contable de la empresa.			
DETALLE DE FUNCIONES: Revisar los libros contables mensualmente Presentar el balance general y estados de pedidas y ganancias mensual de la empresa. Elaborar el formulario de IVA bimensual. Realizar el formulario de retención en la fuente mensualmente. Renovación registro mercantil e industria y comercio Declaración de renta.			
Empleado ALFREDO CARREÑO	Jefe inmediato JOSÉ JAIMES	Analista ANGÉLICA JAIMES Y GLORIA NAVARRO	


Fuente: Autores.

Cuadro 50. Formato Especificaciones del cargo para el Contador

		COMERCIALIZADORA DE CARNES COMERCICARNES	
ESPECIFICACIONES DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO: CONTADOR		CÓDIGO:	FECHA: MAYO 27/2006
DIVISIÓN: ADMINISTRATIVA		DEPARTAMENTO:	
SECCIÓN:		CARGO JEFE INMEDIATO: GERENTE	
SUPERVISA A: SECRETARIA AUX. CONTABLE		ELABORADO POR: ANGÉLICA JAIMES Y GLORIA NAVARRO	
H A B I L I D A D	EDUCACIÓN: Contador público. EXPERIENCIA: 2 años. HABILIDAD MENTAL: es un cargo de mucha responsabilidad donde se debe tener mucha concentración, destreza, retentiva.		
	R E S P O N S A B I L I D A D	SUPERVISIÓN: Secretaria. NOTA: el contador tiene una responsabilidad muy grande para con la empresa ya que si un impuesto queda mal diligenciado, esta se vería en serios problemas como un requerimiento de la administración de impuestos y aduanas nacionales de Colombia.	
		MENTAL: para la concentración y no poderse equivocar. VISUAL: observar detalladamente los documentos elaborados.	
C O N D I C I O N E S	MEDIO AMBIENTE: buena iluminación, ventilación y comodidad.		
OBSERVACIONES:			
APROBÓ		APROBÓ	APROBÓ


Fuente: Autores.

Cuadro 51. Formato Descripción de Funciones para el Conserje

		COMERCIALIZADORA DE CARNES COMERCICARNES	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES			
NOMBRE DEL CARGO: CONSERJE	CÓDIGO:	FECHA: MAYO 27/2006	
DIVISIÓN: ADMINISTRATIVA	CARGO JEFE INMEDIATO: ADMINISTRADORA		
SUPERVISA A: NINGUNO	NOMBRES DE LOS ANALISTAS: ANGELICA JAIMES CH. - GLORIA NAVARRO P.		
FUNCIÓN PRINCIPAL: Realizar todas la diligencias que tenga que ver con la empresa.			
DETALLE DE FUNCIONES:			
<p>Controlar el aseo y transito de las personas dentro de los respectivos inmuebles y aplicar las medidas de seguridad preventiva.</p> <p>Ayudar a mantener el buen estado de funcionamiento de las instalaciones de la empresa.</p> <p>Ir a los bancos y consignar el dinero recaudado en el día y entregar pedidos en los horarios indicados por los clientes .</p> <p>Recaudar cartera vencida a los clientes que se encuentran en la ciudad</p> <p>Cancelar oportunamente los aportes de salud, pensión, y riesgo de los empleados de la empresa en la entidad respectiva..</p> <p>Pagar las obligaciones tributarias que le corresponde al ente y cancelar los servicios públicos.</p>			
Empleado FABIÁN ARENAS	Jefe inmediato BEATRIZ GALVIS	Analista ANGÉLICA JAIMES Y GLORIA NAVARRO	


Fuente: Autores.

Cuadro 52. Formato Especificaciones del Cargo para el Contador

		COMERCIALIZADORA DE CARNES COMERCICARNES	
ESPECIFICACIONES DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO: CONSERJE		CÓDIGO:	FECHA: MAYO 27/2006
DIVISIÓN: ADMINISTRATIVA		CARGO JEFE INMEDIATO: administradora	
SECCIÓN:		Nº DE CARGOS IGUALES:	
SUPERVISA A: NINGUNO		NOMBRES DE LOS ANALISTAS: ANGÉLICA JAIMES CH. - GLORIA NAVARRO P.	
H A B I L I D A D	EDUCACIÓN: Bachiller EXPERIENCIA: Mínimo 1 año		
R E S P O N S A B I L I D A D	MATERIALES Y HERRAMIENTAS DE EQUIPO: Tiene gran responsabilidad ya que maneja mucho dinero en efectivo, por el cual debe responder.		
E S F U E R Z O	VISUAL: Mirar con detenimiento los documentos que va a cancelar y verificar que estén bien elaborados.		
C O N D I C I O N E S	RIESGOS: Puede sufrir un accidente, asalto.		
OBSERVACIONES: APROBÓ APROBÓ APROBÓ			

Fuente: Autores.

Cuadro 53. Formato Descripción de Funciones para el Administrador

		COMERCIALIZADORA DE CARNES COMERCICARNES	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES			
NOMBRE DEL CARGO: ADMINISTRADOR		CÓDIGO:	FECHA: MAYO 27/2006
DIVISIÓN: ADMINISTRATIVA		CARGO JEFE INMEDIATO: GERENTE	
SUPERVISA A: CONTADOR, SECRETARIA AUX. CON T. Y MENSAJERO		NOMBRES DE LOS ANALISTAS: ANGÉLICA JAIMES CH. - GLORIA NAVARRO P.	
FUNCIÓN PRINCIPAL: Supervisar que los cargos que están bajo su dirección cumplan sus funciones			
DETALLE DE FUNCIONES: Refrendar con su firma los actos de carácter administrativos y resoluciones que promulguen la gerencia. Revisar las resoluciones y demás documentos que deba someterse a la aprobación de la gerencia. Estar pendiente del personal de la empresa cumpla con las funciones de trabajo y normas establecidas por la empresa. Se encarga de dar los permisos, los llamados de atención y tener informado al gerente de todas las áreas de la empresa. Autorizar los pagos y gastos de caja menor Realizar la convocatoria en caso que se requiera personal y proceso de contratación. Reemplazar al gerente en caso de ausencia y pago de proveedores			
Empleado	Jefe inmediato	Analista	
BEATRIZ GALVIS	JOSÉ M. JAIMES	ANGÉLICA JAIMES Y GLORIA NAVARRO	


Fuente: Autores.

Cuadro 54. Formato Especificaciones del Cargo para el Contador

		COMERCIALIZADORA DE CARNES COMERCICARNES	
ESPECIFICACIONES DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO: ADMINISTRADOR		CÓDIGO:	FECHA: MAYO 27/2006
DIVISIÓN: ADMINISTRATIVA		CARGO JEFE INMEDIATO: GERENTE	
SUPERVISA A: CONTADOR, SECRETARIA Y MENSAJERO		NOMBRES DE LOS ANALISTAS: ANGÉLICA JAIMES CH. - GLORIA NAVARRO P.	
HABILIDAD	EDUCACIÓN: Administrad de empresas o gestor empresarial EXPERIENCIA: Mínimo 2 años SUPERVISIÓN: todos los empleados.		
RESPONSABILIDAD	MATERIALES Y HERRAMIENTAS DE EQUIPO: Computador y muebles.		
ESFUERZO	VISUAL: Agotamiento de la vista MENTAL: concentración de acuerdo a la actividad que este desarrollando.		
CONDICIONES	MEDIO AMBIENTE: aire acondicionado, silla giratoria, una oficina amplia, buena iluminación		
OBSERVACIONES:			
APROBÓ		APROBÓ	
APROBÓ			

Fuente: Autores.

Cuadro 55. Formato Descripción de Funciones para el Jefe de Producción

		COMERCIALIZADORA DE CARNES COMERCICARNES	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES			
NOMBRE DEL CARGO: JEFE DE PRODUCCIÓN		CÓDIGO:	FECHA: MAYO 27/2006
DIVISIÓN: ÁREA PRODUCCIÓN		CARGO JEFE INMEDIATO: GERENTE	
SUPERVISA A: OPERARIOS		NOMBRES DE LOS ANALISTAS: ANGÉLICA JAIMES CH. - GLORIA NAVARRO P.	
FUNCIÓN PRINCIPAL: Supervisar los procesos de producción			
DETALLE DE FUNCIONES: Dirigir, controlar y evaluar las labores realizadas por las personas de la planta operativa (Conductor, operarios). Realizar análisis de los controles de la producción y presentar informes de los diferentes resultados al gerente en un periodo semanal. Cumplimiento de metas de producción Supervisar que los empleados porten implementos de seguridad industrial Verificar que los puestos de trabajo se encuentren en perfecto orden y las herramientas de trabajo estén en su lugar. Percatarse que la maquinaria este en perfecto estado de lo contrario enviarlas a mantenimiento. Recibir diariamente la materia prima y mirar que este cumpla con las Condiciones requeridas. Verificar que el producto terminado cumpla con la calidad exigida por el cliente. Despacho de pedidos e informar al administrador las inconsistencias presentadas en el área.			
Empleado	Jefe inmediato	Analista	
NUEVO CARGO	JOSÉ M. JAIMES	ANGÉLICA JAIMES Y GLORIA NAVARRO	


Fuente: Autores.

Cuadro 56. Formato Especificaciones del cargo para el Jefe de Producción

		COMERCIALIZADORA DE CARNES COMERCICARNES	
ESPECIFICACIONES DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO: JEFE DE PRODUCCIÓN		CÓDIGO:	FECHA: MAYO 27/2006
DIVISIÓN: ÁREA DE PRODUCCIÓN		CARGO JEFE INMEDIATO: GERENTE	
SUPERVISA A: OPERARIOS		NOMBRES DE LOS ANALISTAS: ANGÉLICA JAIMES CH. - GLORIA NAVARRO P.	
H A B I L I D A D	EDUCACIÓN: Ingeniero industrial y experiencia en alimentos EXPERIENCIA: Mínimo 2 años SUPERVISIÓN: operarios		
R E S P O N S A B I L I D A D	MATERIALES Y HERRAMIENTAS DE EQUIPO: computador		
E S F U E R Z O	VISUAL: Agotamiento de la vista MENTAL: concentración de acuerdo a la actividad que este desarrollando.		
C O N D I C I O N E S	MEDIO AMBIENTE: aire acondicionado, silla giratoria y una oficina.		
OBSERVACIONES:			
APROBÓ		APROBÓ	
APROBÓ		APROBÓ	

Fuente: Autores.

Cuadro 57. Formato Descripción de Funciones para el Asesor Comercial

		COMERCIALIZADORA DE CARNES COMERCICARNES	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES			
NOMBRE DEL CARGO: ASESOR COMERCIAL		CÓDIGO:	FECHA: MAYO 27/2006
DIVISIÓN: ADMINISTRATIVA		CARGO JEFE INMEDIATO: GERENTE	
SECCIÓN:		Nº DE CARGOS IGUALES:	
SUPERVISA A: NINGUNO		NOMBRES DE LOS ANALISTAS: ANGÉLICA JAIMES CH. - GLORIA NAVARRO P.	
FUNCIÓN PRINCIPAL: Posesionar el producto en nuevos mercados.			
DETALLE DE FUNCIONES: Cumplimiento de metas de metas de ventas Cobrar cartera de clientes Visitar clientes actuales Realizar telemarketing Conocer la estrategias de venta de la competencia Realizar los pedidos Tomar nota de las sugerencias y quejas de los clientes			
Empleado NUEVO CARGO	Jefe inmediato JOSÉ M. JAIMES	Analista ANGÉLICA JAIMES Y GLORIA NAVARRO	


Fuente: Autores.

Cuadro 58. Formato Especificaciones del cargo para el Asesor Comercial

		COMERCIALIZADORA DE CARNES COMERCICARNES	
ESPECIFICACIONES DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO: ASESOR DE VENTAS		CÓDIGO:	FECHA: MAYO 27/2006
DIVISIÓN: ADMINISTRATIVA		CARGO JEFE INMEDIATO: GERENTE	
SECCIÓN:		Nº DE CARGOS IGUALES:	
SUPERVISA A: NINGUNO		NOMBRES DE LOS ANALISTAS: ANGÉLICA JAIMES CH. - GLORIA NAVARRO P.	
H A B I L I D A D	EDUCACIÓN: Tecnólogo en mercados EXPERIENCIA: Mínimo 2 años SUPERVISIÓN: Ninguno		
R E S P O N S A B I L I D A D	MATERIALES Y HERRAMIENTAS DE EQUIPO: Computador, teléfono y oficina.		
E S F U E R Z O	VISUAL: Agotamiento de la vista MENTAL: Aplicación de estrategias de ventas.		
C O N D I C I O N E S D E T R A B A J O	MEDIO AMBIENTE: aire acondicionado, silla giratoria y una oficina.		
OBSERVACIONES:			
APROBÓ		APROBÓ	
APROBÓ		APROBÓ	

Fuente: Autores.

Cuadro 59. Formato Descripción de Funciones para el Conductor

		COMERCIALIZADORA DE CARNES COMERCICARNES	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES			
NOMBRE DEL CARGO: CONDUCTOR		CÓDIGO:	FECHA: MAYO 27/2006
DIVISIÓN: ÁREA PRODUCCIÓN		CARGO JEFE INMEDIATO: JEFE DE PRODUCCIÓN	
SUPERVISA A: NINGUNO		NOMBRES DE LOS ANALISTAS: ANGÉLICA JAIMES CH. - GLORIA NAVARRO P.	
FUNCIÓN PRINCIPAL: Conducir el vehículo, velando por su correcto y eficaz mantenimiento, respondiendo por la eficacia y oportuna prestación de servicio de transporte para la actividad de la empresa.			
DETALLE DE FUNCIONES: Conducir el vehículo que le sea asignado teniendo en cuenta las normas establecidas por circulación y tránsito. Velar por el mantenimiento óptimo del vehículo. Solicitar el suministro de combustible y lubricante de acuerdo al calendario establecido. Mantener disponible y actualizado los documentos del vehículo. Cumplir oportunamente los horarios y recorridos que se le asigne. Estar pendiente del descargue de los pedidos en las ciudades de destino. Guardar la mayor lealtad sobre los clientes de la empresa Realizar mantenimientos mecánicos requeridos por el vehículo.			
Empleado CARLOS PÉREZ		Jefe inmediato CARGO NUEVO	Analista ANGÉLICA JAIMES Y GLORIA NAVARRO

Fuente: Autores.

Cuadro 60. Formato Especificaciones del cargo para el Conductor

		COMERCIALIZADORA DE CARNES COMERCICARNES	
ESPECIFICACIONES DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO: CONDUCTOR		CÓDIGO:	FECHA: MAYO 27/2006
DIVISIÓN: ÁREA DE PRODUCCIÓN		CARGO JEFE INMEDIATO: JEFE DE PRODUCCIÓN	
SUPERVISA A: NINGUNO		NOMBRES DE LOS ANALISTAS: ANGÉLICA JAIMES CH. - GLORIA NAVARRO P.	
H A B I L I D A D	EDUCACIÓN: Bachiller académico, licencia de conducción y que tenga conocimiento de mecánica. EXPERIENCIA: Mínimo 2 años SUPERVISIÓN: Ninguno		
R E S P O N S A B I L I D A D	MATERIALES Y HERRAMIENTAS DE EQUIPO: Vehículo (Furgón)		
E S F U E R Z O	VISUAL: Agotamiento de la vista MENTAL: Concentración para la función realizada.		
OBSERVACIONES:			
APROBÓ	APROBÓ	APROBÓ	APROBÓ

Fuente: Autores.

Cuadro 61. Formato Descripción de Funciones para el Operario

		COMERCIALIZADORA DE CARNES COMERCICARNES	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES			
NOMBRE DEL CARGO: OPERARIO		CÓDIGO:	FECHA: MAYO 27/2006
DIVISIÓN: ÁREA PRODUCCIÓN		CARGO JEFE INMEDIATO: JEFE DE PRODUCCIÓN	
SUPERVISA A: NINGUNO		NOMBRES DE LOS ANALISTAS: ANGÉLICA JAIMES CH. - GLORIA NAVARRO P.	
FUNCIÓN PRINCIPAL: Realizar las funciones de producción asignadas por su jefe inmediato.			
DETALLE DE FUNCIONES: Recoger en las plazas de la ciudad la carne con las características requeridas por la empresa. Al llegar a la empresa pesar la carne antes de pasarla a la área de producción. La carne que llega de otras ciudades se debe verificar que se encuentre en optimas condiciones antes de pasarla al área de producción Se realiza el proceso de producción como limpieza, refrigeración, empaque al vacío y termo encogido. Mantener el área de producción en perfecto orden y limpieza. Mantener seleccionados los productos en el cuarto frío. Etiquetar los productos y empacarlos en cajas o canastas plásticas de acuerdo a las exigencias del cliente.			
Empleado VARIOS	Jefe inmediato CARGO NUEVO	Analista ANGÉLICA JAIMES Y GLORIA NAVARRO	

Fuente: Autores.

Cuadro 62. Formato Especificaciones del cargo para el operario

		COMERCIALIZADORA DE CARNES COMERCICARNES	
ESPECIFICACIONES DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO: OPERARIO		CÓDIGO:	FECHA: MAYO 27/2006
DIVISIÓN: ÁREA DE PRODUCCIÓN		CARGO JEFE INMEDIATO: JEFE DE PRODUCCIÓN	
SUPERVISA A: NINGUNO		NOMBRES DE LOS ANALISTAS: ANGÉLICA JAIMES CH. - GLORIA NAVARRO P.	
HABILIDAD	EDUCACIÓN: Bachiller académico, o manipular de alimentos CAP sena. EXPERIENCIA: Mínimo 2 años SUPERVISIÓN: Ninguno		
RESPONSABILIDAD	MATERIALES Y HERRAMIENTAS DE EQUIPO: Dotación de trabajo Herramientas de trabajo como: Tabla, cuchillo, guante de aluminio y moto para recolección de la carne.		
ESFUERZO	VISUAL: Agotamiento de la vista MENTAL: Concentración para la función realizada.		
CONDICIONES	MEDIO AMBIENTE: aire acondicionado y buena iluminación.		
OBSERVACIONES:			
APROBÓ		APROBÓ	
		APROBÓ	

Fuente: Autores.

Cabe anotar que el contador trabaja por honorarios, ya que el realiza aproximadamente 2 a 4 visitas en el mes, recibiendo ingresos de \$400.000 mensuales.

Para los nuevos cargos como el jefe de producción se le realizara un contrato laboral a término fijo de un año con todas las prestaciones sociales, se le pagara un salario básico de 800.000 y comisión del 1% por cumplimiento de producción.

También para el Asesor de ventas como nuevo cargo se le realizara un contrato por obra o labor contratada con todas las prestaciones sociales y se le mantendrá su contrato según el cumplimiento de metas, con un salario básico de \$408.000 mas comisiones por ventas del 1.5%.

4.2 ÁREA DE MERCADO

4.2.1 Plan estratégico de mercado. Se debe enunciar que el plan estratégico que se propone para Comercicarnes debe expresar de una forma clara y sistemática las opciones elegidas por la empresa para asegurar sus desarrollos a mediano y largo plazo, estas opciones se traducirán en decisiones y/o programas de acción.

Para hacernos una idea del desarrollo de este plan, se debe tener claro los siguientes:

- El mercado de referencia de Comercicarnes, actualmente se encuentra a nivel regional pero su intención es expandirse completamente a nivel nacional teniendo como misión estratégica proporcionar a sus clientes, carnes que permitan un mejoramiento nutricional basado en productos 100 % naturales.

- El objetivo competitivo de la empresa es que el consumidor conozca el producto, reforzar la demanda de éste mismo, tratar de mantener a los clientes habituales, llamar a los "potenciales", y luchar contra el posicionamiento de los competidores. Aumentando su producción a 65000 kilos de Carne al mes, por medio de la implementación de nueva tecnología, aumento de personal y nuevos clientes.

- La diversidad de los productos que hay en el mercado de las carnes es muy amplia, y se encuentra cobijada por grandes distribuidores, pero la proyección de Comercicarnes como distribuidora con empacados al vacío le genera un posición exclusiva en este mercado creándole una mayor posibilidad de competencia.

- El origen natural de las carnes y la protección brindada al empacarlas al vacío dan garantía de la calidad y frescura de las carnes distribuidas por la empresa. Lo anterior se convierte en una ventaja dentro del sector de las carnes, que permite enfrentar amenazas como el precio, la cantidad o estrategias de publicidad.

- La empresa tienen como punto fuerte la integridad de su personal y una marca reconocida en la región, así como unos proveedores que garantizan calidad e higiene en el producto, a su vez tiene como debilidad la falta de una permanente estrategia de publicidad a nivel nacional junto a una mayor diversidad en sus productos.

* **Análisis de las tendencias del mercado.** El mercado regional y nacional del consumo de carne empacadas al vacío es de grandes magnitudes, con una tendencia al crecimiento por parte del consumidor, teniendo un promedio de consumo cada vez mayor en los hogares, pues su costo no incrementa mucho en comparación a la carne que se entrega sin empaque y si aumenta la conservación y el estado de calidad de esta, los precios del producto siempre

tienen una tendencia creciente aunque no exagerada y la publicidad que se le hace al consumo de carne en los diferentes medios es lo suficientemente intensiva.

Cuadro 63. Estadísticos de ventas en volúmenes y valores de Colombia en el año 2003 y 2004

TIPO	Toneladas 2004	FOB 2004 Miles US\$	Toneladas Miles US\$	FOB 2003 Miles US\$
Demás animales vivos	2004	157,524,460		
Carne en canal refrigerada	9,725,169	21,724,037	360,857	569,047
Carne en canal refrigerada	382,423	1,045,726	62,271	118,297
Carne deshuesada refrigerada	1,296,561	3,532,713	1,557,327	2,817,783
Carne en canal congelada	20,5	24,51		
Carne en canal congelada	161,439	304,709	133,956	125,498
Carne Deshuesada congelada	1,570,782	3,031,694	1,209,266	1,568,902

Fuente: Autores.

Se pudo observar que en el año 2004 las ventas en Colombia de carne deshuesada congelada fueron de 1.570.782 toneladas que representan US\$ 3.031.694, demostrando un crecimiento de las ventas año a año. La tendencia del mercado es de crecimiento ya que la diferencia del año 2003 al año 2004 es de 361.516 toneladas en sus ventas.

El consumo aparente de carne de bovino en Colombia entre 1991 y 2003 ha aumentado en forma moderada, a una tasa promedio anual de tan sólo el 0,9%. De hecho, se pasó de un consumo aparente de 677.290 Tm. en el año 1991 a 767.819 Tm. en 1997, fecha desde la cual tiende a disminuir ubicándose en el 2003 en 659.379 Tm.

Cuadro 64. Estimación del consumo aparente de carne bobina en Colombia.

Variable	Peso en canal (Tm)	Carne deshuesada (Tm)	Importaciones (Tm)	Exportaciones (Tm)	Consumo aparente (Tm)	Consumo per cápita (Kg/Hab)
1991	701.006	498.793	10	23.726	677.290	19,0
1992	594.586	423.071	0	7.264	587.302	16,1
1993	602.550	428.738	23	1.488	601.085	16,2
1994	646.274	459.849	0	1.191	645.083	17,0
1995	702.334	499.738	1.966	2.442	701.858	18,2
1996	730.034	519.447	2.708	1.946	730.796	18,6
1997	765.918	544.980	3.063	1.162	767.819	19,2
1998	763.296	543.115	3.865	3.353	763.808	18,7
1999	722.043	513.761	1.854	1.387	722.510	17,4
2000	751.937	535.032	612	1.555	750.994	17,7
2001	706.099	502.417	1.473	6.124	701.448	16,3
2002	668.162	475.423	1.538	2.336	667.364	15,2
2003	662.871	471.658	13	3.504	659.379	14,8
Crecim.(%)	0,8%	0,8%	40,6%	-6,2%	0,9%	-1,0%

Fuente: Ministerio de Agricultura, FEDEGAN, DANE. Cálculos Observatorio Agrocadenas.

Nota: El comercio incluye las partidas 0201 y 0202 del Arancel Armonizado.

La tendencia de evolución de los precios según el cuadro 65 y 66 el cuadro se puede ver que existe una variación en el precio del lomo fino y chatas en las plazas de Bucaramanga, esta variación se da por las exportaciones y el aumento de la demanda en el mercado.

Cuadro 65. Precios mayoristas del lomo fino en Colombia



MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL
OBSERVATORIO AGROCADENAS COLOMBIA

Precios mayoristas - Colombia

Carne de res lomo fino												Pesos/ Kg.	
Mercado regional	Año	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
Barranquilla	1998							5,600	5,700	5,800	5,760	5,600	5,600
	1999	5,950	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	5,850	5,800	5,800	5,800	5,800
	2000	6,000	6,000	6,400	6,400	6,400	6,550	6,600	6,600	6,600	6,600	6,600	6,600
	2001	6,600	6,850	6,850	7,487	7,367	7,600	7,760	7,800	7,867	7,867	7,867	8,080
	2002	8,667	8,667	8,700	8,773	8,833	8,817	8,767	8,633	8,633	8,633	8,633	8,633
	2003	8,633	8,600	8,600	9,507	9,367	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	8,983	9,000
	2004	9,000	9,017	9,067	9,200	9,333	9,280	9,283	9,300	9,325	9,250	9,200	9,225
2005	9,300												
Barranquillita	1998		4,700	4,920	5,280	5,600	5,600	5,600	5,600	5,600	5,600	5,450	5,400
	1999	5,400	5,650	5,440	5,400	5,400	5,400	5,400	5,400	6,000	5,900	5,867	5,867
	2000	5,867	5,867	5,887	6,200	6,200	6,200	6,200	6,200	6,133	6,133	6,507	6,600
	2001	6,600	6,850	7,263	7,667	7,673	7,733	7,733	7,733	8,033	8,133	8,133	8,133
	2002	8,667	8,733	8,733	9,267	9,200	9,183	8,893	8,717	8,667	8,667	8,667	8,667
	2003	8,667	9,533	9,533	9,800	10,300	9,933	9,720	9,175	9,100	9,080	9,067	9,053
	2004	9,067	9,650	9,667	9,900	9,933	9,893	9,225	9,500	9,180	9,100	9,325	9,867
2005	10,133												
Bucaramanga - Mercado centro	2000							5,333	5,333	5,342	5,358	5,367	5,367
	2001	5,367	5,400	5,633	6,067	6,067	6,600	7,125	7,137	7,608	8,933	8,200	8,200
	2002	9,053	8,558	8,117	8,383	8,580	8,375	8,333	8,160	8,192	7,995	8,250	8,581
	2003	8,375	9,010	8,000	8,000	8,240	8,160	8,053	8,038	8,025	8,040	8,019	8,295
	2004							8,540	8,488	8,293	8,306	8,438	8,830
2005	8,863												
Central Mayorista Antioquia - Medellin	1998											7,700	7,588
	1999	8,975	9,460	9,232	8,500	7,075	7,000	7,000	7,000	7,125	7,300	7,560	7,600
	2000	7,000	5,400	5,600	5,650	6,560	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
	2001	6,260	6,175	6,375	6,463	7,070	7,550	7,700	7,700	7,700	7,298	6,975	6,600
	2002	6,420	7,742	7,775	7,820	7,750	7,738	7,733	8,025	7,893	7,820	7,825	8,500
	2003	8,300	8,675	8,725	8,590	8,900	8,713	8,660	8,750	9,150	9,150	9,313	8,703
	2004	8,600	8,775	8,708	9,000	9,229	9,357	9,125	9,133	8,950	8,875	9,122	9,117
2005	9,350												
Central Mayorista de Villavicencio	1997												4,000
	1998	4,022	4,267	4,760	5,000	5,000	5,133	5,320	4,800	4,920	5,100	5,200	5,200
	1999	4,800	4,700	5,100	5,000	4,775	4,800	4,800	4,800	4,950	5,000	5,000	4,925
	2000	4,988	5,070	5,100	5,000	5,125	5,500	5,500	5,492	5,450	5,450	5,450	5,450
	2001	5,563	5,600	5,600	5,750	6,190	6,400	6,430	6,450	6,550	6,400	6,200	6,000
	2002	6,600	6,600	6,600	6,600	6,600	7,300	7,760	7,500	7,500	7,260	7,163	7,200
	2003	7,050	7,000	7,225	8,000	8,000	8,000	7,360	7,908	7,920	8,000	8,000	8,000
2004	8,000	8,000	8,000	8,000	7,950	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	
2005	8,350												
Montería	2003					8,563	8,750	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	8,700
	2004	8,125	8,063	8,200	8,750	9,000	8,750	8,313	8,450	8,500	8,500	8,500	8,500
	2005	8,625											

Fuente: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

Cuadro 66. Precios mayoristas del lomo de caracha en Colombia



MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL
OBSERVATORIO AGROCADENAS COLOMBIA
Precios mayoristas - Colombia

Carne de res lomo de caracha												Pesos/ Kg.	
Mercado regional	Año	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
Plaza de Paloquemao - Bogotá	1997									4,670	4,481	4,833	4,774
	1998	4,663	4,906	5,263	4,656	4,775	4,700	4,660	4,700	4,700	4,874	4,900	4,900
	1999	4,725	4,700	5,356	5,300	5,300	5,300	5,300	5,300	5,333	5,400	5,438	5,500
	2000	5,433	5,300	5,133	5,229	5,125	5,060	5,050	5,156	5,063	5,000	4,944	4,985
	2001	5,133	5,086	5,210	5,924	6,011	6,189	6,700	6,700	6,700	6,744	7,056	7,100
	2002	7,100	7,100	7,100	7,113	7,122	7,313	7,311	7,313	7,388	7,389	7,556	7,578
	2003	7,920	7,079	7,275	7,956	8,500	8,292	8,489	8,970	8,141	7,944	8,000	8,052
	2004	8,044	7,838	8,278	8,307	8,738	8,343	8,052	8,356	9,075	9,007	9,033	9,267
	2005	10,244											
Plaza mercado - Ibagué	1997											4,600	4,600
	1998	4,600	4,600	4,782	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,133	5,200	5,200	5,200
	1999	5,200	5,200	5,200	5,200	5,200	5,200	5,200	5,200	5,200	5,200	5,200	5,200
	2000	5,200	5,200	5,200	5,213	5,300	5,300	5,300	5,300	5,300	5,300	5,300	5,300
	2001	5,300	5,300	5,300	5,471	5,900	5,900	5,900	5,900	5,900	5,900	5,900	5,900
	2002	6,817	7,000	7,150	7,200	7,217	7,375	7,520	7,525	7,500	7,400	7,400	7,640
	2003	8,000	8,000	8,000	8,000	7,550	7,400	7,400	7,400	7,400	7,400	7,400	7,430
	2004	7,663	7,900	7,733	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	7,888	7,600	7,808
	2005	7,880											

Fuente: Corporación Colombia Internacional - Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural

Cálculos: Observatorio Agrocadenas Colombia

* **Análisis del comportamiento de los compradores.** Por lo general la carne es un producto que se consume en todas los perfiles sociodemográficos, teniendo como usuarios a todas las personas sin importar su clase social, pero la carne empacada al vacío permite al comprador decidir por una compra mas higiénica y de calidad otorgándole una sensación de buen gusto, nutrición y sanidad. La carne es un producto casi de consumo diario en nuestra población nacional por lo tanto tiene frecuencias de compras muy altas, teniendo como condición de compra el precio y la publicidad.

*** Análisis de las estructuras de distribución.** En este sentido se puede decir que hay grandes canales de distribución ya definidos para este producto, empezando con las comercializadoras que terminan entregándolo a los distribuidores y estos a su vez lo finalizan proporcionándolo al cliente. Hay empresas que presentan una gran cantidad de productos que exponen en los puntos de venta, auxiliados por una gran publicidad.

***Análisis de la estructura competitiva..** El grado de competencia interpretado por el nivel de participación en el mercado de distribución permite concluir que a pesar de encontrarse en el mismo mercado en tres sitios mas de la ciudad de Bucaramanga, la carne empacada al vacío, como lo es:

- **CARNES Y CARNES**
- **EFRAÍN RAMÍREZ**
- **CARNES KIKES**

Para la empresa no ha sido ningún obstáculo en sus ventas, ya que esta es reconocida en el mercado por su calidad y cumplimiento.

Los competidores no poseen una imagen de marca de su producto y tampoco se encuentran posesionados en el mercado nacional, ya que varias veces han intentado entrar en el mercado de Comercicarnes, no logrando un resultado favorable debido a que la empresa cuenta con una trayectoria de 10 años en el mercado lo que le ha permitido mantenerse en el mismo.

También se puede destacar como competencia a nivel nacional las empresas:

- **CARNES ECOLÓGICAS DEL SINU**
- **CARCES CIALTA**
- **LA ASOCIACIÓN ANGUS & BRANGUS DE COLOMBIA**

Estas son algunas de las empresas a nivel nacional que representan ser competencia por su gran trayectoria y certificación de sus productos, lo que conlleva a que la empresa tenga que ser cada vez más competitiva en el mercado.

* **Análisis del entorno económico, social y político.** Se proyecta que el mercado de las carnes se va a ver afectado enormemente para los productores con la llegada de los acuerdos de libre comercio, sin embargo para los comerciantes se proyecta una mayor oportunidad de distribución ya que pueden llegar productos de mayor variedad, calidad y menor costo, todo lo anterior depende de las regulaciones legales que permita el gobierno. El entorno tecnológico es positivo pues cada vez existen mayores recursos para aumentar los niveles de producción y encontrar la satisfacción de la clientela, pues la carne es un alimento insustituible en el desarrollo natural del humano.

* **Análisis de las fortalezas y debilidades y de la competitividad.** Tiene como objetivo permitir a la empresa identificar el tipo de ventaja competitiva en la cual basar su estrategia de desarrollo.

Cuadro 67. Evolución de las ventas

COMPARATIVO DE VENTAS	2003	2004	A Sep		a Sep.	
			2005	Kgr	Kgr	Kgr
				2003	2004	2005
ALKOSTO SA	287.500.000	507.914.405	473.202.030	20.833	36.280	32.635
INVERSIONES						
SALAZAR	85.468.125	36.876.545	18.467.000	6.193	2.634	1.274
REST CAFÉ OMA	127.456.500	244.869.756	45.638.720	9.236	17.491	3.147
COMESTIBLES B.B.Q	127.456.800	59.278.982	25.465.000	9.236	4.234	1.756
RICARONDO S.A.	215.456.000	255.320.780	362.051.350	15.613	18.237	24.969
TECNIAGRO	142.664.575	2.714.400	-	10.338	194	-
CLUB DE COMERCIO	-	912.760	-	-	65	-
COMERCIALIZADOR						
A SORADI	245.600.000	288.791.480	592.438.220	17.797	20.628	40.858
ALMACENES ÉXITO	-	166.834.513	691.251.550	-	11.917	47.673
JORGE ORTIZ EU	-	7.207.600	-	-	515	-
TOTAL	1.231.602.000	1.570.721.221	2.208.513.870	89.247	112.194	152.311

Fuente: Autores.

La tendencia del mercado es creciente ya que los resultados que se demuestran tanto en volúmenes como en valores son progresivos puesto que durante el año 2003 sus ventas alcanzaron a \$1.231.602 y en la diferencia a septiembre del 2005 es de \$976.911.870.

Se puede observar que durante el periodo del año 2003 al 2004 el aumento de sus ventas fue de 22.924 Kg en el año.

Se tiene presupuestado que para el cierre del 2005 la producción del año sea de 203.080 kg de carne.

Cuadro 68. Consumo medio de carne por cliente

CONSUMO MEDIO POR CLIENTE		%
CLIENTES	kgr	
ALKOSTO S.A	36.280	0,3234
INVERSIONES SALAZAR	2.634	0,0235
REST CAFÉ OMA	17.491	0,1559
COMESTIBLES B.B.Q	4.234	0,0377
RICARONDO S.A	18.237	0,1625
TECNIAGRO	194	0,0017
CLUB DE COMERCIO	65	0,0006
COMERCIALIZADORA SORADI	20.628	0,1839
ALMACENES ÉXITO	11.917	0,1062
JORGE ORTIZ EU	515	0,0046
TOTAL	112.195	1,0000

Fuente: Autores.

Se puede analizar que la empresa tiene distribuidas sus ventas equitativamente entre sus clientes y se destaca sobretodo en los almacenes de cadena como lo es Alkosto S.A, Rica rondo S.A y los comercializadora Soradi.

Los competidores de Comercicarnes se encuentra en el mercado desde hace 10 años y cuenta con un gran número de clientes fieles a su producto, por su calidad y economía, no quiere decir con esto que no tenga competencia, se puede destacar a nivel local la empresa Carnes y Carnes y el Sr. Efraín Ramírez, quienes llevan menos tiempo en el mercado de las carnes, pero que siempre han representado para la empresa la competencia.

Los costos que manejan la competencia son relativamente iguales a los de la empresa Comercicarnes, ya que la materia prima tiene un precio muy estable y los

procesos de producción son los mismos para todas empresas que empaacan carne al vacío, así que no pueden omitir ningún paso para la transformación del producto o tratar de disminuir costos.

- **Puntos Débiles de la empresa**

- No se ha alcanzado abastecer toda la demanda del mercado potencial ya que los inventarios son muy reducidos por la poca capacidad de almacenamiento en las instalaciones.
- La actual zona de producción es demasiado pequeña por lo cual no se puede realizar contratación de personal, ni la implementar de nuevas tecnologías ya que no hay espacio donde ubicarlas.
- La empresa no tiene aun preestablecido una etiqueta en el empaque del producto.
- La empresa no cuenta con campaña de publicidad para sus productos

- **Puntos fuertes de la empresa**

- La empresa se destaca por ser muy competitiva en sus precios ya que cuenta con muy buen mercado de compras.
- Comercicarnes por contar con la trayectoria de tanta antigüedad en el mercado de la carne cuenta con uno proveedores fieles, lo que le permite tener un cumplimiento en el despacho de sus productos.
- La empresa tiene maquinaria muy moderna que le permite realizar los proceso de una forma rápida y muy buena calidad.
- Su mercado no solo es local, sino también es nacional
- El empaque al vacío le permitirá entrar en mercados muy exigentes.

- **Las acciones de Comunicación.** La empresa no cuenta con publicidad en sus productos, pero gracias a la trayectoria que tiene en el mercado, su cumplimiento y por la calidad de sus productos, ha logrado un reconocimiento a nivel local y

nacional, permitiéndole competir con grandes mercados dedicados a la comercialización de la carne.

Lo anterior no quiere decir que este producto no tenga publicidad en los medios, por el contrario la empresa desea lanzar una cadena publicitaria muy fuerte para llegar a la mente de los consumidores y transmitir todo lo bueno y saludable que puede ser el consumo de la carne.

La Gerencia desea implementar campañas publicitarias de impacto a nivel nacional, las cuales son reconocidas por todos los grupos objetivos, y tiene como fin permitir evidenciar un cambio de imagen favorable con la buena salud, buena figura y buen estado para alcanzar una mayor receptividad hacia el consumo de la carne de res.

En estas campaña se realizan menciones en las secciones de farándula de los principales noticieros de televisión TRO y Televisión Ciudadana, notas en los; Noticieros regionales de Tele pacífico, Tele Antioquia, y Tele caribe. También se cuenta con avisos de lanzamiento en los principales diarios del país, como, Vanguardia Liberal y El Tiempo. Los medios radial no serán la excepción deseándose hacer una permanente publicidad basada en los eslogan de la empresa.

- **Eventos en supermercados.** Se da la capacitación a los chef e impulsadoras por parte de un asesor gastronómico de la organización y la nutricionista en cada una de las ciudades, para obtener conocimientos del sector y brindar una mejor información al consumidor final.

Durante una campaña se realizarán preparaciones en vivo con cheffs en supermercados seleccionados, acompañados de impulsadoras que se encargaron

de brindar información de la carne, motivar al consumidor a la compra, entregar el material publicitario y obsequios a los compradores.

Se propone diseñar un material impreso que incluya plegables con información de la carne; banderines con los que se decoraron los supermercados, En algunos supermercados del país se realizarán actividades especiales con el consumidor motivándolos a la compra y a seguir consumiendo.

- **Estrategia de crecimiento para lo mercados actuales.** La empresa encuentra en su mercado actual una cantidad de oportunidades de crecimiento, ya que estas son de cobertura nacional, lo que quiere decir que Comercicarnes no tendría estancamiento en el mercado en el que esta operando, por ello la empresa selecciono la estrategia de penetración del mercado, lo que le permitirá incrementar las ventas de los productos existentes.

También gracias a un estudio de mercados que se realizo a los clientes de la empresa, se pudo comprobar que el crecimiento de las ventas podría ser casi el doble de lo que actualmente la empresa esta despachado, por ello se cree conveniente trabajar con los clientes que en este momento se tienen a la vez de buscar nuevos mercados.

Para lo anterior se planean las siguientes acciones:

- Aumentar las ofertas o promociones del producto en supermercados con el fin de ratificar a los clientes que ya existen así como de buscar nuevos clientes que no conozcan la calidad del producto.

- Manejar una publicidad más grande que permita impresionar al cliente por medio de las guías telefónicas (Paginas Amarillas), y que estén a la misma altura o superior que las de la competencia.

- Ubicar en puntos clave de las ciudades vallas publicitarias si el costo y las condiciones lo permiten.

- Contratar periódicamente los servicios de mercaderistas que colaboren con las tareas de promoción del producto, asignándoles uniformes con el logo de la empresa.

- Tener identificado con el logo y eslogan de la empresa todos los artículos de esta inclusive en la valla que debe estar a la entrada de la planta física de la comercializadora.

- Realizar un video publicitario para dar a conocer la planta física y los procesos de almacenamiento y empaqueo haciendo énfasis en la higiene y buen manejo de los productos.

- Seguir con las acciones de comunicación o estrategias radiales y televisivas, tanto en el ámbito regional como nacional, tratando que no sean esporádicas y por el contrario hacerlas permanentes.

La empresa requiere del reconocimiento en el mercado, por tal motivo se debe establecer una etiqueta con su logotipo que lo distinga de la competencia, también el transporte de la entidad llevara en el furgón la publicidad de la empresa.

Como medida de implementación de la publicidad la figura 11 nos presenta el nuevo logo de la empresa.

Figura 11. Nuevo Logo de la Empresa



Fuente: Autores.

La figura 12 nos muestra el tipo de vehículo usado para el transporte del producto.

Figura 12. Carro Transportador



Fuente: Autores.

Cuadro 69. Presupuesto estimado para un mes de mercadeo

INVERSIÓN	VALOR DE LA INVERSIÓN
Publicidad por radio	\$ 3.000.000
Publicidad por periódicos	\$ 1.000.000
Publicidad por televisión	\$ 10.000.000
Vallas publicitarias	\$ 3.000.000
2 Impulsadotas para los supermercados en los fines de semana	\$ 500.000
Publicidad en Paginas Amarillas	\$ 700.000
TOTAL	\$ 18.200.000

Fuente: Autores.

4.2.2 Conocimiento del producto de la competencia. A través de un plan estratégico se recopilara la información de la competencia para conocer sus productos, precios, medios de publicidad y sus clientes, también se abrirá un archivo sobre cada uno de los competidores, de su publicidad, materiales de promoción, prácticas y estrategias de fijar precios. Como complemento se revisarán archivos periódicamente para determinar cuando y con que frecuencia hacen ellos su publicidad, patrocinan promociones y ofrecen rebaja.

4.2.3 Estrategias de fijación de precios. Se utilizara una estrategia para fijar precios del producto ya que esto hace más competitiva la empresa, por lo cual se tendrá en cuenta los precios de la competencia para mantenerse en el mercado.

*** Costo del producto**

- **Materia prima.** Llamado tradicionalmente primer elemento del costo donde el consumo de material es el costo más importante. Algunas de las características

que permiten determinar cuando un costo puede clasificarse como material directo son:

- Identificar directamente con el producto
- Verificar si son de cuantía significativa
- Conocer si son de fácil medición y cuantificación

Para la empresa Comercicarnes se puede definir que el material directo esta conformado por un solo elemento que es la carne y en su proceso de empaque al vacío no lleva ningún aditivo ni preservativo.

Para definir el costo de la materia prima se tienen en cuenta dos factores:

1. Al recibir la carne sin limpiar es decir; con sebo, manteca, hueso su valor es:

Lomo	\$ 9.500	Kilo
Chatas	\$ 8.000	Kilo
Punta de Anca	\$ 7.800	Kilo

2. Al realizar el proceso de limpieza de la carne es decir quitar el cebo, manteca y hueso, se pesa la carne y se verifica a como sale el costo según la merma.

Ejemplo:

Si se compran cinco kilos de lomo a \$ 9.500 al limpiarse queda pesando 4 kilos, es decir $\$9500 \times 5 \text{ Kilos} = \$45.000 / 4 \text{ Kilos} = \$ 11.250$ que es el costo del kilo de lomo limpio.

Lomo Costo Promedio	\$ 11.250
Chata	\$ 9.000
Punta de Anca	\$ 8.600

- **Mano de Obra Directa - MOD** - : Tradicionalmente denominado segundo elemento del costo, aunque para las empresas de servicios puede convertirse en el elemento más representativo. Está conformado por los salarios, prestaciones sociales y demás conceptos derivados de la relación laboral de los empleados vinculados directamente con la producción.

Actualmente la empresa cuenta con 5 operarios en producción lo que equivale a un total de mano de obra por valor de \$ 5.625.000, lo cual le corresponde a cada kilo de carne \$ 352 pesos de mano de obra directa.

- **Costos Indirectos de Fabricación o del Servicio –CIF o CIS–**: Los costos indirectos son aquellos que no tienen una relación directa con el producto o servicio prestado, pero que son consumidos en la producción, algunos de los costos indirectos más representativos son:

- **Material Indirecto**, se tienen en cuenta los materiales como las bolsas de empaque al vacío (polietileno), Cajas de cartón, capuchones y stickers, para un total de \$ 9.230.000 mensuales, lo que equivale por cada kilo \$ 577 pesos

- **Energía**, mensualmente se paga \$ 1.200.000, correspondiendo a cada kilo \$ 75 pesos

- **Acueducto**, se paga mensualmente \$ 150.000, correspondiendo a cada kilo de carne \$ 9 pesos.

- **Arrendamientos**, mensualmente paga \$550.000, correspondiendo a cada kilo de carne \$34

- **Seguros** contra incendio y robo paga \$112.000 mensuales, correspondiendo a cada kilo de carne \$ 7 pesos

- **Mantenimientos de maquinaria y vehículos** paga mensual \$ 3.000.000 corresponde a cada kilo de carne \$187 pesos

Cuadro 70. Total del Costo de los Productos.

Costo del producto	Lomo Fino	Chatas	Punta de Anca
Materia Prima	11.250	9.000	8.600
Mano de Obra	352	352	352
Costos Indirectos	789	789	789
Total Costo	\$12.391	\$10.141	\$9.741

Fuente: Autores.

Como se puede observar en el análisis anterior el costo bruto del producto sale con un valor muy inferior al precio de venta, lo que deja un margen bruto de ganancia del 22%.

4.3 ÁREA DE PRODUCCIÓN

4.3.1 Distribución de elementos necesarios en el área de trabajo. Se implementara un programa de manejo de las 5 s, para el mejoramiento de los proceso de producción, ya que esto permite que las herramientas y el puesto de trabajo estén en perfecto orden y limpieza.

* **Propuesta para la implementación de las cinco “S”.** Esta empresa ha querido demostrar de manera competente al mercado, que es excelente en cuanto a productos y servicios, por esto, no ha querido dejar de seguir mejorando en todas sus áreas con respecto a la implementación de las cinco eses.

Para iniciar se debe realizar un estudio organizativo, destacando la mayor problemática en cuanto al incumplimiento de las cinco eses, esto se hace verificando en cual o cuales de las áreas de trabajo se presenta mayor dificultad.

Se pueden identificar los factores que pueden influir para mejorar ciertas condiciones, tales como el tiempo adecuado y el espacio necesario.

Las personas que ayudarán en la estructura de apoyo, deben ser los que conozcan de cerca la problemática de la empresa y que además mantengan un espíritu de compromiso, es decir, se puede asignar al Gerente, que es quien está al tanto de la situación pero sin dejar de comprometer a los trabajadores que cumplan con las disposiciones que sean requeridas para mejorar el ambiente de trabajo. De igual forma se pide del compromiso de las personas de la parte administrativa.

Se requiere de tiempo para dar capacitación a manera de charlas para los requerimientos necesarios que se desean cambiar. Podrían ser tres días a la semana, media hora antes de salir de la jornada de trabajo. El expositor dispondrá de las horas de capacitación necesarias para lograr de manera eficaz con todos los objetivos que se han propuesto.

El cronograma deberá comprometer a todo el personal de la empresa. Por ejemplo, los lunes antes de iniciar labores se debe verificar que las herramientas estén en el lugar que se les asignó, transportar a los puestos de trabajo únicamente los elementos que vayan a ser utilizados, manteniéndolos separados de los que no se requieren para las distintas tareas.

Se debe especificar un día para empezar a clasificar en cada puesto de trabajo lo necesario de lo menos necesario por medio de la tarjeta roja, así desde la entrada de la materia prima hasta la terminación del proceso del producto, los

implementos de trabajo deben estar clasificadas según su función, incluyendo también el orden en el área administrativa.

En la nueva distribución de la empresa se diseñara un vestier para los empleados donde tengan casilleros para guardar toda la dotación de trabajo, además en el área administrativa se creara un sitio específico para el archivo ya que esta presenta mucho desorden porque no hay un lugar donde guardar los documentos de la empresa.

Es necesario que se le haga seguimiento a todas las normas para que no vayan a ser evadidas por absolutamente ningún trabajador de la empresa.

A continuación se describirán cada una de las actividades a realizar para las cinco eses.

1. Clasificar. En Comercicarnes se separará lo que es necesario de lo que no lo es, retirando lo que no sea útil. Lo anterior se hará de la siguiente manera:

- La Secretaria en compañía de 1 o 2 operarios hará un inventario de todas las cosas útiles que hay en la empresa, incluyendo los artículos menores.
- La Secretaria entregará un listado de las herramientas o equipos que no sirven en el área de trabajo al Gerente.
- El Gerente dará el visto bueno para que la Secretaria deseche las cosas inútiles.

2. Organizar. Consiste en colocar lo necesario en un lugar fácilmente accesible. Se hará de la siguiente manera:

- La secretaria en compañía de los operarios colocara las cosas útiles por medio de criterios de:

Seguridad: Se aseguraran que los artículos se encuentran en un lugar donde no se puedan caer.

Calidad: Se tendrá en cuenta que los artículos se encuentren en un lugar donde no se oxide, no se golpee, no se mezclen y no se deterioren.

Eficacia: Se organizarán de tal forma que se minimice el tiempo perdido a la hora de necesitarlos.

- Desarrollado lo anterior la Gerencia establecerá procedimientos que permitan mantener el orden.

Lo anterior se realizará definiendo un nombre, código o color para cada clase de artículo, también se decidirá donde guardar las cosas teniendo en cuenta la frecuencia de su uso y se acomodaran de tal forma que se facilite colocar etiquetas visibles que permitan localizar los objetos de manera rápida y sencilla.

3. Limpiar. Consiste en limpiar todas las partes sucias de la empresa, es una labor propia de todos los empleados y se hace de la siguiente manera:

- Recoger y retirar lo que estorba
- Limpiar con un trapo o brocha
- Barrer
- Desengrasar con un producto adaptado
- Cepillar los lugares que sean necesarios
- Eliminar focos de suciedad

Para acostumbrar a los empleados a esta S es necesario que la Gerencia establezca una campaña de limpieza que sirva de modelo para la practica permanente. Esto traerá beneficios como:

- Aumentar la vida útil de los equipos e instalaciones
- Disminuir la probabilidad de contraer enfermedades
- Disminuir accidentes
- Mejorar el aspecto
- Ayudar a evitar mayores daños a la ecología

4. Estandarizar. Consiste en mantener constantemente el estado del orden, limpieza e higiene del sitio de trabajo, esto se realiza de la siguiente manera:

- Limpiar con la regularidad establecida
- Mantener todo en su sitio y orden
- Establecer procedimientos y planes para mantener el orden y la limpieza.

La estandarización producirá los siguientes beneficios:

- Guardar el conocimiento producido por años
- Mejorar el bienestar del personal al crear un hábito de conservar impecable el sitio de trabajo en forma permanente.
- Los operarios aprenden a conocer con profundidad el equipo y elementos de trabajo.
- Se evitan errores de limpieza que puedan conducir a accidentes o riesgos laborales innecesarios.

5. Disciplinar. Consiste en acostumbrar la empresa a aplicar las 5 S en el sitio de trabajo y respetar las normas del sitio del trabajo con rigor. Esto se hará de la siguiente manera:

- Respetando a los demás
- Respetando y haciendo respetar las normas del sitio de trabajo
- Llevando puesto los equipos de protección
- Teniendo el hábito de limpieza
- Convirtiendo estos detalles en hábitos reflejos.

La disciplina no es visible y no puede medirse inmediatamente a diferencia de las otras Ss, para lograrla la empresa podrá usar los siguientes pasos:

- Uso de ayudas audiovisuales
- Recorridos a las áreas por parte de la Gerencia
- Publicaciones de fotos de antes y después
- Boletines informativos y carteles
- Usos de insignias
- Realizar evaluaciones periódicas utilizando criterios preestablecidos.

4.3.2 Equipos y procesos de producción. En el área de producción se observa una debilidad con respecto al mantenimiento de maquinaria y en los procesos de producción, variables que inciden en la transformación del producto y en la baja competitividad.

Se realizará un programa de mantenimiento preventivo tanto para los equipos de proceso, terminación y almacenamiento.

Para el cuarto refrigerado se hará un mantenimiento anual, ya que no presenta muchas fallas técnicas, la mayor dificultad es la parte eléctrica.

Para las maquinas empacadoras al vacío y la termo encogido se les realizara un mantenimiento semestral, ya que el uso es diario y presenta fallas mecánicas, sin

embargo los mismos empleados se turnan para hacerle mantenimiento de lubricación y limpieza.

4.3.3 Ubicación e infraestructura. La empresa requiere traslado a un lugar mejor ubicado y con la capacidad adecuada para la implementación de nueva maquinaria y mejor distribución de todas las áreas tanto administrativas como de producción, esta nueva área se planea edificar según el plano que se presenta en el anexo E.

La empresa se reubicará a un lote de propiedad del Sr. José Maria Jaimes en la Calle 12 # 23- 39 / 41 para la cual se solicitó un préstamo en el Banco Cafetero por valor de \$200.000.000 y en Banco Caja social por valor de \$60.000.000, los cuales se invertirán en construcción, maquinaria y equipo y muebles y enseres, para lo cual se tiene proyectado un aumento de la producción para abastecer la demanda insatisfecha de los clientes actuales y los potenciales.

4.4 ÁREA DE TALENTO HUMANO

4.4.1 Capacitación y promoción del Talento Humano. Con el deseo de expansión de la empresa también llega la necesidad de aumentar el conocimiento de los empleados para mejorar el proceso de producción y manipulación de alimentos, por esto la gerencia debe planear, programar y ejecutar un plan de capacitación vinculando a sus trabajadores en diferentes jornadas de aprendizaje; ya sean cursos propios de su oficio, cursos de superación o cursos generales acerca del cuidado que hay que tener en las empresas. Para desarrollar este plan se tendrán en cuenta los cursos que se ofrecen el SENA y COMFENALCO.

A continuación se describirán algunos cursos ofrecidos por estas instituciones.

Cuadro 71. Resumen de cursos para Recursos Humanos

SENA ADMINISTRATIVO		Dirección. Cra 27 N° 15 -07	
CURSO	VALOR	HORARIOS	INICIO
Normas ICONTEC	Sin costo	6:30 pm – 8: 30 pm	Noviembre
ISO 9000	Sin costo	6:00 am – 8: 00 am	Octubre
Paquete Contable	Sin costo	Sin definir	Sin definir
SENA PIEDECUESTA			
CURSO	VALOR	HORARIOS	INICIO
Cortes de carnes	Sin costo	Tardes	Noviembre
Trabajador calificado en procesamiento de carnes	Sin costo	Tardes	Enero/2007
Control de calidad de alimentos	Sin costo	Sin definir	Sin definir

COMFENALCO*			
CONFERENCIA	LUGAR	DURACIÓN	VALOR
Autoestima y motivación	Salón de conferencias de COMFENALCO	2 horas	\$120000
Sentido de Pertenencia y trabajo en equipo	Salón de conferencias de COMFENALCO	2 horas	\$120000

*Nota: La fecha y el horario de la conferencia se escogerán en común acuerdo con la empresa.

Fuente: Autores.

4.4.2 Salud y seguridad industrial. La propuesta de seguridad industrial tendrá en cuenta la adquisición de equipos para la seguridad y señalización de todas las áreas y en especial las zonas peligrosas y las salidas de emergencias. A continuación se nombrarán algunos de estos:

* **Equipo y Protección personal.** Es imprescindible usar en la comercializadora algunos equipos de protección personal:

- Zapatos de protección para entrar a la zona de proceso.
- Lentes para la protección de ojos.
- Gorro y tapabocas para conservar la higiene del producto y proteger a los trabajadores de las bacterias.
- Evitar el uso de los lentes de contacto.
- Usar guantes y delantales cuando se trabaja en producción.
- Usar guantes al transportar materiales pesados.
- Usar guantes y chalecos impermeables al ingresar al cuarto frío.

***Orden y limpieza.** La falta de esto es una de las causas mas comunes de accidentes en las organizaciones, a continuación algunas recomendaciones para prevenir accidentes.

- No comer, beber ni fumar en los lugares de trabajo, solo en lugares autorizados.
- Trabajar con ropa bien entallada y abotonada
- Mantener las mesas y escritorios siempre limpios y libres de materiales extraños
- Colocar los residuos en lugares destinados para tal fin
- Colocar materiales alejados de los bordes de las mesas
- Mantener sin obstáculos las zonas de circulación y de acceso a los equipos de emergencia.

* **Armar equipos.** Al armar un equipo se debe tener en cuenta las siguientes condiciones:

- Mantener limpio el lugar de trabajo, tener solo lo necesario
- Utilizar solo los elementos que se recomiendan para el trabajo a realizar
- Verificar el armado correcto
- Promover la ventilación de los productos en conservación.

Si la empresa se encuentra afiliada a Coolpatria o a Seguros Bolívar tiene derecho a todas las capacitaciones en riesgos profesionales sin ningún costo, las aseguradoras enviaran a la empresa una persona capacitada que realice el diagnóstico de sus necesidades y proyecte las capacitaciones necesarias.

Actualmente la empresa se encuentra afiliada con Seguros la Equidad y se paga por cada empleado en ARP \$ 9500, se le sugiere a la empresa que cambie de ARP porque la Equidad no tiene asesores para capacitar el personal y le saldría mas costoso contratar otra ARP para las capacitaciones.

A continuación se presenta algunas alternativas para la capacitación del personal en riesgos profesionales.

Cuadro 72. Resumen cursos de Riesgos Profesionales.

SURATEP Cra 29 N° 45 - 94			
CAPACITACIÓN	HORARIO	DURACION	VALOR
Sistema de riesgos profesionales	Miércoles 4:00 a 5: 00 pm	5 horas	\$30000 / hora
Salud Ocupacional	Viernes 4:00 a 5: 00 pm	4 horas	\$30000 / hora

Fuente: Autores.

También la empresa debe llevar un registro de los exámenes médicos respectivos que exige la secretaria de salud, debido a la manipulación de los alimentos y registros de los accidentes de trabajo que permita llevar un control de los eventos mas frecuentes.

4.4.3 Políticas de compensación o incentivos al personal de la empresa. Se establecerán jornadas deportivas los Domingos para ayudar a oxigenar el personal de la empresa.

Se realizarán charlas de superación y motivación personal

Se fijaran metas de producción para los operarios a los cuales se incentivarán con el cumplimiento de las mismas.

4.5 ÁREA FINANCIERA Y CONTABLE

La empresa cuenta con información contable sistematizada que le permite llevar un orden de todos sus ingresos y egresos a través de un software contable llamado Xeo, actualmente el archivo se encuentra en el área de recepción donde no se le puede dar un orden adecuado por falta de espacio, se propone en el nuevo diseño de la planta un cuarto destinado para el archivo en el cual se tendrá un orden alfabético y cronológico.

La empresa en los años de vida ha adquirido algunas obligaciones, las cuales se han destinado para la ampliación y mejoramiento de la infraestructura actual., estas obligaciones le han permitido al propietario consolidar los criterios de inversión, producción y calidad, aspectos que le permiten proyectar su empresa, contraer nuevas obligaciones financieras, donde a través de su cumplimiento ha generado confiabilidad y credibilidad a los clientes, proveedores y entidades financieras al observar que el proyecto y sus inversiones tienen gran perspectiva

de rentabilidad, lo cual le aumenta la capacidad de endeudamiento para cumplir con las metas propuestas en el plan de mejoramiento del presente proyecto.

Lo anterior requiere de un gran esfuerzo de la empresa y una capacidad de trabajo altamente capacitado para establecer las acciones de mejoramiento continuo y así determinar con base a los balances y análisis financiero, la capacidad de expansión volúmenes de producción, ampliación de canales de comercialización, promoción de su producto, capacitación y actualización tecnológica.

Cuadro 73. Presupuesto para Implementar la Propuesta

TERRENO	\$ 40.000.000
CONSTRUCCIÓN	\$150.000.000
MAQUINARIA	\$ 25.000.000
MUEBLES Y ENSERES	\$ 7.500.000
NUEVOS CARGOS	\$ 2.800.000
CAPACITACIÓN RECURSO HUMANO	\$ 420.000
PUBLICIDAD	\$ 18.200.000
SEGURIDAD INDUSTRIAL	\$ 270.000
TOTAL	\$244.190.000

5. CONCLUSIONES

Al Realizar la implantación de este medio de mejoramiento administrativo y técnico a la empresa Comercicarnes se concluye que:

En el área Administrativa se realizará un reglamento interno de trabajo, se elaboraran los manuales de funciones, normas y procedimientos, lo cual le permitirá a los funcionarios de la Empresa mostrar un sentido de pertenencia, aplicación y cumplimiento para mejorar el desarrollo de las actividades.

La implementación del plan de mejoramiento administrativo en todas las áreas le permitirá a la empresa convertirse en un punto de desarrollo con un alto nivel de tecnificación, producción y calidad que contribuye a determinar la prosperidad del sector de las carnes en la región, incrementando los ingresos, el empleo, generación de nuevas actividades y beneficio social y económico.

El plan de mejoramiento permitió la revisión general de todas las áreas y sus interrelaciones, para identificar las áreas críticas que afectan el desarrollo y crecimiento de la empresa, la consecución de los objetivos, por lo cual se pretende que el plan de mejoramiento se aplique a la empresa y además requiere actualizarlo para mejorar las estrategias a implementar.

Para determinar las causas de la situación actual de la empresa, se realizo un diagnóstico a partir del cual se evaluaron las acciones pertinentes, para implementar planes que permitan mejorar administrativa, financiera, comercial y técnicamente la empresa, para lo cual se identificaron y priorizaron los problemas con sus respectivas causas que afectan a la empresa, así implementando una propuesta de mejoramiento que le permita contrarrestar las situaciones críticas.

La compra de nuevas instalaciones, permitirá una mejor distribución de planta, implementación de maquinaria y contratación de nuevo personal, lo que accederán a que se pueda producir mas cantidades y satisfacer la demanda de los clientes, ya que esta es una de las grandes dificultades que presenta la empresa.

El mantenimiento preventivo de la propiedad, planta y equipo, permitirá la reducción de costo de producción y aumento de la disponibilidad de la maquinaria, para la cual es necesario un seguimiento y control de mantenimiento continuo.

Una de las ventajas que tiene la empresa es que cuenta con un software que le ha permitido llevar organizadamente toda la información contable y financiera, sin embargo la empresa no cuenta con planes de proyección de ventas, producción, ni cumplimiento de metas en ninguna de las áreas.

6. RECOMENDACIONES

Es importante que la empresa realice la implementación y seguimiento del plan de mejoramiento administrativo y técnico, para así fortalecer cada una de las áreas, para el cumplimiento de las políticas, metas y objetivos.

Se recomienda la adquisición de un nuevo cuarto frío que permita almacenar una mayor cantidad del producto, lo que permitirá disminuir carga laboral, un aumento de inventarios, facilidad de manipulación y mayor oferta del producto.

En la organización las decisiones las toma frecuentemente el propietario de la empresa, el cual siempre se encuentra saturado de carga laboral. Con la inversión de la compra de las nuevas instalaciones, para lo cual se tiene proyectado un aumento de la producción e implementación de operarios, se recomienda la contratación de un jefe de producción y un asesor de ventas que cumplan las metas, que puedan tomar decisiones que aporten nuevos proyectos para el crecimiento de la empresa y que ayuden a recuperar la inversión que realizo.

La distribución de la planta es muy reducida siendo compartida por el área de producción y el área administrativa. Se recomienda que en las nuevas instalaciones, se aproveche el espacio y se realice una distribución de acuerdo a las necesidades técnicas y ocupacionales.

Diseñar los indicadores de seguimiento y control a cada uno de los procesos para establecer su medición y a partir de la verificación del cumplimiento generar acciones tendientes a la mejora continua.

BIBLIOGRAFÍA

CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Como iniciar su propio negocio. Segunda Edición. Bucaramanga. 2002.

CASTELLANOS, Rubén D. Tecnología de carnes. Armenia: Universidad del Quindío, 1991.

COLOMBIA. Comité Departamental de Ganado. Anuario 2000.

CÓRDOBA, Carlos Eduardo, Metodología de la Investigación, 1985.

CHARLES T. Horngren. Contabilidad Administrativa. Novena Edición. México.1993.

DANE, información estadística sobre tendencias y comercialización de la carne en Colombia.

FEDEGAN: investigación de proyección de ventas en toneladas a Estados Unidos y disposiciones requeridas frente al TLC.

_____. Estadísticos de exportaciones de carne en Colombia, requisitos que se deben cumplir para las exportaciones a Estados Unidos Frente al TLC y estadísticos de venta de carne de Estados Unidos a nivel mundial.

MIRANDA MIRANDA, Juan José. Gestión de proyectos. Cuarta Edición. Bogotá. 2002.

MORENO, Nelson Enrique. Matemática Financiera, UIS. Bucaramanga. 1999

MONTES, Gabriel y CANDELO, Ricardo. “La economía ganadera en Colombia”, Revista Planeación y Desarrollo, Departamento Nacional de Planeación, Vol. XII, N° 3, Bogotá, 1980, p. 92, Se retomara la historia de la Ganadería en Colombia, su expansión y su aporte económico.

OLAYA DIAZ, Pedro Enrique, Como Iniciar su Propio Negocio, Cámara de Comercio de Bucaramanga, octubre de 2002.

REUTER, Hans y HEINZ, Gunter. Nuevos métodos de transformación industrial de la carne. España: Ed. Acribia, 1971.

REYES VÉLEZ, Fabio Esteban. Factibilidad para la creación de una empresa procesadora y comercializadora de carnes de reses en el municipio de Armenia, Tesis de grado, Universidad Industrial de Santander.

Internet: www.improvenconsultores.com/paginas/consultoria_direccion/estrategia.

Internet: www.Mincomex.Com.

Internet: www.Fedegan.Com

Internet: www.Proexport.Com.

Internet: www.Dane.Org.Com

Internet: www.Corpoica.Org.Com

ANEXOS

Anexo A. Encuestas
CLIENTES DE LA EMPRESA

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTIÓN EMPRESARIAL

Objetivo: Conocer el grado de satisfacción y las necesidades de los clientes frente a los productos de la empresa Comercicarnes.

Nombre: _____

Dirección: _____

1. ¿CUANTOS KILOS DE CARNE COMPRA DIARIAMENTE A COMERCICARNES?

1 a 20 kilos _____

20 a 40 Kilos _____

40 a 60 kilos _____

60 a 80 kilos _____

80 a 100 kilos _____

Otro ___ Cuanto _____

2. ¿QUÉ PARÁMETROS UTILIZA PARA MEDIR EL GRADO DE CALIDAD DE LA CARNE?

Color _____ fresca _____ magra _____

Otro _____ cual _____

3. ¿EN QUE CONDICIONES LE GUSTARÍA RECIBIR LA CARNE?

Natural temperatura ambiente _____

Empacada al vacío temperatura refrigerada _____

Congelada _____

Otra _____ Cual _____

4. ¿QUE TIPO DE PRESENTACIÓN PREFERE?

Empacada _____

Sin empaque _____

Con hueso _____

Sin hueso _____

Otro _____ Cual _____

5. ¿CUÁNTOS KILOS DE CARNE REQUIERE QUE LE PROVEAMOS MENSUALMENTE?

1.000 a 3.000 _____

3.000 a 6.000 _____

6.000 a 9.000 _____

9.000 a 12.000 _____

Otro _____ Cuanto _____

6. ¿QUE ATRIBUTOS MIRA A LA HORA DE SELECCIONAR SU PROVEEDOR?

Precio _____

Calidad _____

Presentación _____

Pesaje _____

Atención _____

Otro _____ Cual _____

7. ¿CADA CUANTO SE ABASTECE?

Diariamente _____

Semanalmente _____

Quincenalmente _____

Otro _____ Cual _____

8. ¿QUE ES LO QUE NO LE GUSTA DE LA EMPRESA QUE LO PROVEE?

Incumplimiento _____

Precio _____

Cantidad a Proveer _____

Atención _____

Otro _____ Cual _____

9. ¿QUE CONDICIONES DE PAGO LE GUSTARIA TENER?

Contado _____

15 días _____

30 días _____

Más de 30 días _____

Otro _____ Cual _____

10. ¿CUÁL ES LA TEMPORADA DE MAYOR COMPRA?

Enero a Marzo _____

Abril a Junio _____

Julio a Septiembre _____

Octubre a Diciembre _____

11. ¿CUÁL ES EL PRODUCTO CÁRNICO QUE MÁS VENDE?

Lomo Fino _____

Chatas _____

Punta de Anca _____

Otro ____ Cual _____

12. ¿CÓMO VISUALIZA USTED EL TLC CON RESPECTO A LAS CARNES?

Bueno _____

Regular _____

Malo _____

Otro _____ Cual _____

PROVEEDORES DE LA EMPRESA

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA GESTIÓN EMPRESARIAL

Objetivo: Conocer la opinión de los proveedores de Comercicarnes

Nombre _____

Dirección _____

1. ¿De donde proviene la carne que distribuye a sus clientes?

%	Matadero de Ciudad	Matadero de Municipio
10%	_____	_____
20%	_____	_____
30%	_____	_____
40%	_____	_____
50%	_____	_____
60%	_____	_____
70%	_____	_____
80%	_____	_____
90%	_____	_____
100%	_____	_____

2. ¿Cuántos kilos pueden proveernos diariamente?

Cantidad: 50 a 100_____ 100 a 150_____ Mas de 150 kilos_____

3. ¿Que Políticas de pago tienen?

Contado _____

10 a 20 días _____

Más de 30 _____

Otro ____ Cual _____

4. ¿Que mes del año es más critico para abastecernos?

Enero a Marzo _____

Abril a Junio _____

Julio a Septiembre _____

Octubre a Diciembre _____

Anexo B. Decreto 1036 de 1991

MINISTERIO DE SALUD DECRETO NÚMERO 1036 DE 1991 (Del 18 de Abril de 1991)

Por el cual se subroga el Capítulo 1 del Título 1 del Decreto Número 2278 de agosto 2 de 1982.

PROCEDENCIA Y DESTINO DE LA CARNE

ARTICULO 41. La carne procedente de los mataderos Clase I podrá destinarse

- a. Para la exportación
- b. Para el consumo nacional

ARTICULO 42. La carne procedente de los mataderos Clase II podrá destinarse para el consumo en todo el territorio nacional.

ARTICULO 43. La carne procedente de los mataderos Clase III, Clase IV y Mínimos, sólo podrá destinarse para comercialización y consumo dentro de la jurisdicción de la localidad donde esté situado el matadero, salvo en aquellos casos en que los municipios asociados, de conformidad a las leyes vigentes, decidan construir, administrar y/o utilizar algunos de estos mataderos en las áreas de sus jurisdicciones para beneficio común.

ARTICULO SEGUNDO. En los términos anteriores queda subrogado el Capítulo I del Título I del Decreto 2278 de agosto 2 de 1982

ARTICULO TERCERO. El presente Decreto rige a partir de su publicación, y deroga todas las disposiciones que le sean contrarias

COMUNÍQUESE, PUBLÍQUESE y CÚMPLASE

Dado en Bogotá, DE., a 18 de Abril de 1991

CAMILO GONZÁLEZ POSSO

Ministro de Salud

Anexo C. Reglamento Interno de Trabajo

CAPITULO 1.

ARTICULO 1°. Quien aspire un puesto en Comercicarnes debe hacer la solicitud por escrito para registrarlo como aspirante y acompañar los siguientes documentos.

Certificado laboral del último patrono en la que conste el tiempo de servicio, la índole de la labor ejecutada y el salario devengado.

Dos certificados de referencia de personas que autentiquen la conducta y capacidad de trabajo.

Fotocopia de la libreta militar y cedula de ciudadanía.

Dos fotos tamaño cedula.

Cerificado médico de buena salud general, certificado de manipulador de alimentos.

Para los conductores fotocopia de la licencia de conducción.

Los menores de 18 años necesitan para celebrar el contrato de trabajo, autorización escrita del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, o de la primera autoridad del municipio, previo consentimiento de sus representantes legales.

Concedida la autorización debe concederse para los trabajos no prohibidos por la ley o cuando a juicio del funcionario, no haya perjuicio física ni moral para el menor en el ejercicio de la actividad que se trate y la jornada diaria no exceda a 6 horas diarias diurnas.

El menor de 18 años puede recibir directamente el salario y llegado el caso. Ejercitar acciones legales pertinentes.

ARTICULO 2°. La empresa puede admitir mediante la renuncia de los riesgos respectivos los trabajadores que trata el aporte b) del artículo 340 del CST. En

armonía con el artículo 341 y los incisos 1° 2° Del Art. 342 del mismo código, y en ningún caso estos trabajadores a que se refiere el inciso 3°. Del último artículo.

CAPITULO II

CONTRATO DE APRENDIZAJE.

ARTICULO 3°. Es aquel por el cual un empleado se obliga a prestar los servicios a una Empresa, a cambio de que esta le proporcione los medios para adquirir formación profesional metódica y completa del arte u oficio para que cuyo desempeño ha sido contratado, por un tiempo determinado y le pague el salario convenido.

ARTÍCULO 4°. Puede celebrar contrato de aprendizaje las personas mayores de 14 años que han completado sus estudios primarios y demuestren poseer conocimientos equivalentes a ello, en los mismos términos y con las restricciones de que trata el código de trabajo.

ARTICULO 5]°. El contrato de aprendizaje debe contener cuanto menos los siguientes puntos:

Nombre de la persona o empleador

Nombre, apellidos, edad, datos personales del aprendiz.

Oficio o materia de aprendizaje, programa respectivo y duración del contrato.

Obligaciones del empleador, aprendiz y derechos de este y aquel.

Salario del aprendiz y escala de aumentos durante el cumplimiento del contrato.

Condiciones de trabajo, duración, vacaciones y periodos de estudio.

Cuantía y condiciones de indemnización en caso del incumplimiento del contrato.

Firma del contratante o de sus representantes.

ARTICULO 7°. El salario de los aprendices no podrá ser inferior al 75 % del mínimo o el que rija la empresa para los trabajadores que desempeñen el mismo

oficio y otros equivalentes o asimilables aquel para el cual el aprendiz recibe. El contrato de aprendizaje celebrado a término mayor del señalado para la formación del aprendiz en el oficio respectivo, se considera para todos los aspectos legales, regido por las normas generales del contrato en el lapso que exceda la correspondiente duración del aprendizaje en este oficio.

ARTICULO 12°. El término del contrato de aprendizaje empieza a correr a partir del día en que el aprendiz, inicie la formación profesional metódica.

Los primeros tres meses se presumen de prueba, donde los cuales se apreciarán, de una parte las condiciones de adaptabilidad del aprendiz, sus aptitudes y cualidades personales, y de otra, la convivencia de continuar con el aprendizaje. El periodo de prueba a que se refiere este artículo se rige por las disposiciones generales del código de trabajo.

Cuando el contrato de aprendizaje termina por cualquier causa, la empresa deberá reemplazar al aprendiz o aprendices, para conservar la proporción que le haya sido señalada.

En cuanto no se oponga a las disposiciones especiales de la ley 188 de 1959, el contrato de aprendizaje se regirá por el código de trabajo.

CAPITULO III

PERIODO DE PRUEBA

ARTICULO 13°. La empresa una vez admitido el aspirante, podrá estipular con el periodo de prueba que tendrá para objeto apreciar por parte de la empresa, las aptitudes del trabajador por parte de este, las convivencias de las condiciones de trabajo.

ARTICULO 14°. El periodo de prueba debe ser estipulado y en caso contrario los servicios se entienden regulados por la norma general del contrato de trabajo.

ARTICULO 15°. El periodo de prueba no puede exceder de dos meses; cuando el periodo de prueba se pacte por un lapso menor del límite máximo expresado, las partes pueden prorrogarse antes de vencerse el periodo primitivamente estipulado y sin que el periodo total de la prueba exceda de dos meses.

ARTICULO 16°. El periodo puede darse por terminado unilateralmente en cualquier momento y sin previo aviso. Pero expirado el periodo de prueba el empleado continuo al servicio del patrono, con un consentimiento expreso o tácito, por ese solo hecho, los servicios prestados por aquel a este se consideran regulados por normas del contrato de trabajo desde la iniciación de dicho periodo de prueba.

Los trabajadores en periodo de prueba gozaran de todas las prestaciones.

CAPITULO IV

TRABAJADORES ACCIDENTALES O TRANSITORIOS

ARTICULO 17°. No tiene carácter de trabajadores propiamente dichos de la empresa, sino de trabajadores accidentales o transitorios, los que se ocupan de las labores de corta duración no mayor de un mes y en labores distintas a las actividades normales de la empresa los cuales solo tienen derecho al pago del descanso en los domingos y en los demás días en que es legalmente obligatorio y remunerado, y en cuanto a las prestaciones se refiere a las indicadas en los incisos 2º Del artículo 223 del C.S. del T.2

CAPITULO V

HORARIO DE TRABAJO

ARTICULO 18°. Las horas de entrada y salida de los trabajadores son las que a continuación se expresa así:

A: PERSONAL ADMINISTRATIVO:

De lunes a viernes de 8 AM a 5 PM jornada continua, sábados, domingos y festivos no se trabajan.

B- PERSONAL OPERARIO:

De lunes a domingo de 5 AM hasta 3 o 4 PM que se termina la producción, compensan un día a la semana y los lunes festivos solo trabajan de 5AM hasta las 9 AM.

ARTICULO 19°. Del horario anterior quedan exceptuados:

En labores que sean especialmente insalubres o peligrosas, el gobierno puede ordenar la reducción de la jornada de trabajo de acuerdo al respecto, y en los trabajos autorizados para menores de 18 años las labores no pueden exceder de 6 horas diarios (Ley 20/82).

ARTICULO 21°. Cuando por fuerza mayor o caso fortuito que determina suspensión del trabajo por tiempo no mayor de dos horas que no puedan desarrollarse la jornada de trabajo del horario antes dicho, se cumplirá en igual numero de horas distintas a las del horario, sin que el servicio prestado en tales horas constituya trabajo suplementario, ni implique sobre remuneración alguna.

ARTICULO 22º. El numero de horas de trabajo señalados en el horario anterior podrá ser elevado por orden del patrono sin permiso de autoridad, por razón de fuerza mayor, o caso fortuito de amenazar u ocurrir algún accidente, sean indispensables trabajos de urgencias que debe efectuarse en las máquinas de dotación de la Empresa pero solo en la medida necesaria para evitar que la marcha normal del establecimiento sufra una perturbación grave. Esa ampliación constituye trabajo suplementario o de horas extras.

ARTICULO 23º. Cuando la naturaleza de la labor no exija actividad continuada y se lleve a cabo por turno de los trabajadores, la empresa podrá ampliar la duración de la jornada ordinaria en más de ocho horas diarias y en mas de 48 horas semanales, siempre que el promedio de horas calculado ara el periodo no exceda de 3 semanas, no pase de 8 horas diarias y 48 a semana. Esta ampliación no constituye trabajo suplementario o de horas extras.

PARÁGRAFO PRIMERO: Cuando la Empresa tenga más de (50) trabajadores que laboren (48) horas a la semana estos tendrán derecho a que dos horas de dicha jornada, por cuenta del empleador se dediquen exclusivamente a actividades recreativas, culturales, deportivas, o de capacitación. Art.21, ley 50/90.

PARÁGRAFO SEGUNDO: El empleador no podrá aún con el consentimiento del trabajador, contratarlo para la ejecución de dos o más turnos en el mismo día, salvo en las labores de supervisión, dirección, confianza o manejo. (art.20 literal c) ley 50/90.

CAPITULO VI

HORAS DE TRABAJO NOCTURNO

ARTICULO 24º. Trabajo diurno es el comprendido entre las 6AM y 6PM, trabajo nocturno es el comprendido de 6 PM a 6 AM.

ARTÍCULO 25°. El trabajo suplementario o de horas extras es el que excede de la jornada ordinaria, y en todo caso el que excede de la máxima legal.

ARTICULO 26°. El trabajo suplementario o de horas extras, a excepción de los casos señalados en los artículos 20, 21, 22 de este reglamento sólo podrá efectuarse en dos(2) horas diarias mediante autorización expresa del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social o de una autoridad delegada por este. Siempre que la empresa en vista de autorización ordene efectuarlo en caso necesario.

ARTICULO 27°. El trabajo suplementario o de horas extras se pagará por la empresa, en su caso, así: Si es diurno con un recargo del 25% sobre el valor del trabajo diurno, y si es nocturno el recargo del 75% sobre el valor del trabajo ordinario diurno.

ARTICULO 28°. El trabajo nocturno por el solo hecho de ser nocturno, se remunerara por la empresa en su caso, en un recargo del 35% sobre el valor del trabajo nocturno.

ARTICULO 29°. Cada uno de los recargos a que se refiere los artículos anteriormente se produce de manera exclusiva, es decir sin acumulado con ningún otro.

ARTICULO 30°. El pago del trabajo suplementario o de horas extras o de recargos por trabajo nocturno, en su caso, se efectuara junto con el salario del periodo siguiente.

ARTICULO 31°. La empresa no reconocerá trabajo suplementario o de horas extras si no cuando expresamente lo exijan sus trabajadores de acuerdo con lo establecido para el efecto en el Art. 26 de este reglamento.

CAPITULO VII

TURNOS ESPECIALES DE TRABAJO NOCTURNO

ARTICULO 32°. La empresa podrá implantar los turnos especiales de trabajo nocturno mediante la contratación de nuevos contingentes de trabajadores con quienes podrá pactar remuneraciones sobre los cuales no opera el recargo del 35% que señala el numeral 1 Art.68 del CTS.

ARTICULO 33°. El trabajo de horas extras que se hicieron en los turnos especiales de que trata el artículo anterior, se remunerará con un recargo del 25% sobre el valor del salario ordinario que hubiere pactado para el turno correspondiente.

ARTICULO 34^a. En ningún caso el salario para los turnos especiales de trabajo nocturno podrá ser inferior al salario ordinario que pague la misma empresa por el trabajo diurno, a los trabajadores que ejecuten labores iguales o similares.

ARTICULO 35°. La empresa no podrá contratar para turnos especiales de trabajo nocturno a que refiere el decreto 2352 de 1965 a los trabajadores que en la actualidad presten sus servicios en ella. Si lo hiciere deberá pagarles el recargo establecido en el numeral 1° Del Art. 168 del C.S. del T.

ARTICULO 36°. Los contratos de trabajo o pactos sindicales que la empresa celebre en el desarrollo del decreto 2352 de 1965, no podrán exceder de seis meses prorrogables por seis meses a juicio del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

ARTICULO 37°. Si en cualquier momento se comprobare que el trabajador enganchado para un turno nocturno especial se encuentra trabajando en otra

Empresa es jornada diurna, el contrato de trabajo nocturno no surtirá efecto alguno.

ARTICULO 38^a. La empresa desea hacer uso de la autorización consagrada en el Art. 32 de este reglamento, deberá comprobar ante el Ministerio de Trabajo que los trabajadores contratados para los turnos adicionales no estén en la actualidad prestando sus servicios a la Empresa.

CAPITULO VIII

DÍAS DE DESCANSO LEGALMENTE OBLIGATORIOS.

ARTICULO 39^o. Será el descanso obligatorio remunerado los sábados, domingos y días festivos.

Todos los trabajadores tanto del sector publico como el sector privado, tiene derecho al descanso remunerado en los siguientes días de fiesta de carácter civil o religioso: 1^o Enero, 6 Enero, 19 de Marzo, 1^o. De Mayo, 29 de Junio, 20 de Julio, 7 de Agosto, 15 de Agosto, 12 de Octubre, 1^o. De Noviembre, 11 de Noviembre, 8 de Diciembre y 25 de Diciembre, además de los días jueves y viernes santo, ascensión del señor, Corpus Crhisti y Sagrado Corazón de Jesús.

Pero el descanso remunerado del 6 de Enero, 9 de Marzo, 29 de Junio, 15 de Agosto, 12 de octubre, 1^o. Y 11 de Noviembre, ascensión del señor, Corpus Crhisti y sagrado Corazón de Jesús se trasladarán al lunes siguiente a dicho día cuando no caiga un día lunes. Cuando las mencionadas festividades caigan en domingo el descanso remunerado igualmente se trasladará al lunes.

Las prestaciones y derechos que para el trabajador origina el trabajo en los días festivos se reconocerán con relación al día de descanso remunerado establecido en el inciso anterior. (Ley 51 del 22 de Diciembre del 83).

ARTICULO 40°. El descanso de los días domingos y los días expresados en el artículo. 39 de este reglamento tiene duración mínima de 24 horas .

ARTÍCULO 41°. La empresa solo estará obligada a remunerar el descanso dominical a los trabajadores que habiéndose obligado a prestar sus servicios en todos los días laborales de la semana no falten al trabajo o que si faltan lo hayan hecho por justa causa el accidente, las enfermedades, la calamidad domestica, fuerza mayor o caso fortuito. No tienen derecho a la remuneración de descanso dominical el trabajador que debe recibir por este mismo día el auxilio o indemnización por enfermedad o accidente de trabajo. Para los afectados de remuneración de descanso dominical, los días de fiesta no interrumpe en la continuidad y se computan como ellos hubieren sido prestados el servicio por el trabajador.

ARTICULO 42°. Como remuneración del descanso dominical el trabajador a jornal recibirá el salario ordinario sencillo de un día, aún en el caso que el descanso dominical coincida con una fecha que la ley señala también como el descanso obligatorio remunerado. En todo sueldo se entiende comprendido el pago del descanso de los días en que es legalmente obligatorio y remunerado.

ARTICULO 43°. Cuando no se trate de salario fijo como en caso de remuneración por tareas, o destajo por unidad de obra, 2el salario computable para los efectos de remuneración de descanso dominical, es el promedio de lo devengado por el trabajador en la semana inmediatamente anterior, tomando en cuenta solo los días trabajados salvo lo que sobre salario básico fijo para estos mismos se establezcan mas favorablemente al trabajador, en pactos, convenciones colectivas y fallos arbitrarios de acuerdo con el artículo 141 del C.S.T.

ARTICULO 44°. La remuneración correspondiente al descanso obligatorio remunerado en los días de fiesta distintos del domingo se liquidará como parte

del descanso dominical, pero sin que haya lugar al descuento alguno por falta de trabajo.

ARTICULO 45°. El trabajo en domingo y días de fiesta se remunera con un cargo del 100% sobre el salario ordinario en proporción a las horas laboradas sin perjuicio del salario que tenga derecho el trabajador por haber laborado la semana completa. Si con el Domingo coincide con otros días de descanso remunera. Solo tendrá derecho el trabajador si trabaja, el cargo establecido en la primera parte del artículo.

ARTICULO 46°.

1.- El trabajador que labore excepcionalmente el día de descanso obligatorio, tienen derecho a un descanso compensatorio remunerado o a una retribución en dinero a su relación en forma previstas en el artículo anterior.

2.- Los trabajadores que trabajen habitualmente el domingo o los días de fiesta, deben gozar de un descanso compensatorio remunerado sin perjuicio de la retribución en dinero prevista en el artículo anterior.

ARTICULO 47°. Las personas que por sus conocimientos técnicos, o por razón del trabajo que ejecuta no puede ser remplazado sin grave perjuicio para la empresa deben trabajar los domingos y días de fiesta sin derecho al descanso compensatorio pero su trabajo se remunerará con forme al artículo 45 de este reglamento.

ARTICULO 48°. Este descanso semanal compensatorio puede darse en alguno de la siguiente forma:

1.- En otro día laborable de la semana siguiente a todo personal que labora el día de descanso o por turnos.

2.- Desde el medio día o a las trece del domingo o día de descanso obligatorio hasta el medio día o las trece horas del día siguiente del descanso.

ARTICULO 49°. En caso de labores que no puedan ser suspendidas cuando el personal no puede tomar el descanso en la semana siguiente a la terminación de labores o se paga la correspondiente remuneración en dinero o opciones del trabajador.

ARTICULO 50°. Cuando se trate de trabajadores habituales o permanentes en domingo, la empresa debe fijar en lugar público del establecimiento con anticipación de 12 horas por lo menos, la relación del personal de trabajadores que por razones del servicio no puedan disponer del descanso dominical. En esta relación se incluirá también el día y las horas de descanso compensatorio.

CAPITULO IX

DESCANSO CONVENCIONAL O ADICIONAL.

ARTICULO 51°. Cuando por motivo de fiesta no determinada en el artículo. 39 de su reglamento, la Empresa suspendiere el trabajo, esta obligado a pagarlo como si se hubiese realizado. No esta obligado si se hubiese convenido expreso para la suspensión del trabajo o de su compensación en otro día hábil, cuando su suspensión o compensación estuviere prevista en el reglamento, pacto, convención colectiva o fallo arbitral. Este trabajo compensatorio se remunera sin que se entienda como trabajo suplementario o de horas extras.

CAPITULO X

VACACIONES REMUNERADAS

ARTICULO 52°. LA EMPRESA COMERCICARNES, reconoce a los trabajadores que hubiesen prestado sus servicios durante un año tendrán derecho a 15 días hábiles continuos de vacaciones remuneradas.

PARÁGRAFO: (Artículo 15 Ley 20/82) vacaciones remuneradas duración.

1.- Los trabajadores menores de 18 años de edad tienen derecho de gozar de 20 días hábiles consecutivos de vacaciones remuneradas por cada año de servicio laborado, vacaciones que la empresa Comercicarnes , deberá ser coincidir con las vacaciones escolares.

2.- Para los trabajadores menores de 18 años de edad no habrá compensación en dinero de las vacaciones. Estas deberán concederse siempre en descanso efectivo.2

3.- Queda así mismo prohibida la acumulación de vacaciones para los trabajadores menores de 18 años de edad. Quienes deberán disfrutarlas en su totalidad durante el periodo de vacaciones escolares inmediatamente posterior al cumplimiento del año de trabajo.

ARTICULO 53º. La época de vacaciones deberá ser señalada por la empresa a más tardar dentro del año siguiente y ellas deberán ser concedidas oficiosamente a solicitud del trabajador, sin perjuicio de servicio o efectividad del descanso.

ARTICULO 54º. Si se presentará interrupción justificada en el disfrute de las vacaciones el trabajador no pierde el derecho a reanudarlas.

ARTICULO 55º. Es prohibido compensar en dinero las vacaciones, pero el Ministerio de Trabajo que se pague hasta la mitad de las vacaciones en dinero en casos especiales.

ARTICULO 56º. En todo caso el trabajador gozará anualmente por lo menos seis días hábiles de vacaciones los que no son acumulables.

ARTICULO 57º. La Empresa Comercicarnes puede determinar para todos, o parte de trabajadores una fecha fija para las vacaciones simultaneas, y si así hiciere, los de tal época no llevare el año cumplido de servicio se entenderá que las

vacaciones gocen son anticipadas y se abonarán a las que causen al cumplir cada uno el año de servicio.

ARTICULO 58°. El empleado de manejo hiciere uso de las vacaciones, puede dejar un reemplazo, bajo su responsabilidad solidario y previa aquiescencia de la empresa.

ARTICULO 59°. Durante el periodo de vacaciones el trabajador recibirá el salario ordinario que se este devengando el día que se comience a disfrutar de ellas.

ARTICULO 60°. La Empresa Comercicarnes, llevara un registro de vacaciones en que se anotará la fecha de ingreso de cada trabajador, fecha en que toma sus vacaciones, en que las termina y la remuneración de las mismas.

CAPITULO XI

PERMISOS

ARTICULO 61°. La Empresa Comercicarnes, concederá a sus trabajadores los permisos necesarios para el ejercicio al sufragio y para el desempeño de cargos oficiales transitorios de forzosa aceptación, en caso grave de calamidad domestica debidamente comprobada y certificad.

En caso de entierro de compañeros de trabajo, el aviso puede ser hasta con un día de anticipación.

CAPITULO XII

SALARIO MÍNIMO CONVENCIONAL, LUGAR, DÍAS, HORAS DE PAGOS Y PERIODOS QUE LOS REGULAN

ARTICULO 62°. La empresa convendrá con el trabajador lo relativo al salario que haya de corresponderle teniendo en cuenta las diversas modalidades.

ARTICULO 63°. El salario puede convenirse todo en dinero o parte en dinero y parte en especie, pero este no puede excederse del 30%.

ARTICULO 64°. Cuando se trate trabajo por equipo que implique la rotación sucesiva de turnos diurnos y nocturnos, la empresa podrá estipular con los respectivos trabajadores uniformes para el trabajo diurno y nocturno, siempre que estos salarios comparados con el de actividades idénticas o similares compensen los recargos legales.

ARTICULO 65°. Se denominara jornal el salario estipulado por días o sueldo por periodos mayores.

ARTICULO 66°. Salvo convenio por escrito, el pago de los salarios se efectuara en el lugar donde el trabajador presta sus servicios durante el trabajo o inmediatamente después del cese.

ARTICULO 67°. Salvo los casos que convengan pagos parciales en especie, el salario se pagará en dinero al trabajador directamente.

CAPITULO XVIII

SERVICIO MEDICO, MEDIDAS DE SEGURIDAD, RIESGOS PROFESIONALES, PRIMEROS AUXILIOS EN CASO, DE ACCIDENTES DE TRABAJO, NORMAS SOBRE LABORES EN ORDEN A LA MAYOR HIGIENE REGULARIDAD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO.

ARTICULO 68°. Cuando por omisión del empleador, el trabajador menor de 18 años de edad no se encuentra afiliado al ISS, este último pagará indemnización del caso y prestará los servicios de rehabilitación recuperando el costo de los mínimos directamente del empleador.

ARTICULO 69°. Todo trabajador que se encuentre enfermo deberá comunicarlo inmediatamente al empleador, quién hará lo consecuente para ser examinado por el médico correspondiente.

ARTICULO 70°. Es obligación del empleador velar por la salud e higiene de los trabajadores a su cargo. Igualmente, su obligación garantizar los recursos necesarios para implementar y ejecutar actividades permanentes en medicinas preventivas y del trabajo, y de higiene y de seguridad Industrial, de conformidad con el programa de salud ocupacional, con el objeto de velar por la protección integral del trabajador.

ARTICULO 71°. Los servicios médicos que requieren los trabajadores se prestarán por la EPS en el lugar que ellos se hallen inscritos. Estarán a cargo del empleador en aquellos sitios que dicha asistencia no sea prestada por la entidad.

ARTICULO 72°. Todo trabajador desde el mismo día que ingresa deberá comunicarlo al empleador, a su representante o a quien haga sus veces, lo cual hará lo conducente para que sea examinado por el médico correspondiente a fin que certifique que se puede continuar o no al trabajo y en su caso determine la incapacidad y tratamiento que el trabajador deba someterse. Si este no diere aviso dentro del término indicado, o no sometiere exámenes medico que se halla ordenado, su inasistencia al trabajo se tendrá como injustificado para los efectos que halla lugar a menos que demuestre que estuvo en absoluta imposibilidad para dar aviso y someterse al examen en la oportunidad debida.

ARTICULO 73°. Los trabajadores deben someterse a las instrucciones y tratamiento que ordene el medico y que los halla examinado, así como los exámenes y tratamiento preventivos que para todos o algunos de ellos ordena la empresa en determinados casos. El trabajador sin justa causa se negará a

someterse a los exámenes, instrucciones o tratamientos antes indicados, perderá el derecho a la prestación en dinero o por la incapacidad que sobrevenga a consecuencia de esta negativa.

ARTICULO 274º. Los trabajadores deberán someterse a todas las medidas de higiene y seguridad que prescriba las autoridades del ramo en general y en particular las que ordene la empresa para prevención de las enfermedades y del riesgo en el manejo de las máquinas y de más elemento de trabajo, especialmente para evitar accidentes de trabajo.

ARTICULO 75º. En caso de accidente de trabajo el jefe de la perspectiva dependencia o su representante ordenará inmediatamente la prestación de los primeros auxilios, la llamada al médico si lo tuviere o no particular si fuese necesario. Además tomará todas las medidas que se impongan y que fuesen necesarias para reducir al mínimo las consecuencias del accidente.

ARTICULO 76º. En caso de accidente no mortal, aún en la mas leve o de apariencia insignificante el trabajador lo comunicara inmediatamente al empleador o a su representante para que todos estos prevean la asistencia medica y tratamiento oportuno y dar cumplimiento a los previstos en el articulo. 220 del C.S:T. El médico continuará el tratamiento respectivo e indicará las consecuencias del accidente o la fecha en la que cese la incapacidad.

ARTICULO 77º. La Empresa Comercicarnes, no responderá por ningún accidente causado deliberadamente o con culpa de la victima. En este caso solo esta obligado a prestar los primeros auxilios tampoco responderá de la agravación que se presente en las lecciones o perturbaciones causadas por cualquier accidente por razón de no haber dado el trabajador aviso oportuno correspondiente o haberlo demorado sin justa causa.

CAPITULO XIV

PRESCRIPCIÓN DE ORDEN

ARTICULO 79º. Los trabajadores tienen como deberes los siguientes:

- 1.- Respeto y subordinación de los superiores.
- 2.- Respeto a sus compañeros de trabajo
- 3.- Procurar la completa armonía con sus superiores y compañeros de trabajo en las relaciones y ejecuciones de trabajo.
- 4.- Guardar buena conducta en todo sentido y obrar con espíritu de lealtad, colaboración, orden moral y disciplina general de la empresa.
- 5.- Ejecutar los trabajos con armonía y honradez, buena voluntad de la mejor manera posible.
- 6.- Hacer reclamos y solicitudes que halla lugar por escrito, de manera comedida y respetuosa.
- 7.- Recibir y aceptar las ordenes, instrucciones y correcciones relacionadas con el trabajo, el orden y la conducta en general con su verdadera intención que es en todo caso la de encaminar y perfeccionar los esfuerzos en provecho propio y de la empresa en general.
- 8.- Observar rigurosamente las medidas y precauciones que le indique su respectivo jefe para el manejo de las maquinas y demás instrumentos de trabajo.
- 9.- Permanecer durante la jornada de trabajo en el sitio o lugar que se le halla encomendado desempeñar sus labores cuando se trata del manejo de maquinas, siendo prohibido salvo orden superior pasara al puesto de trabajo de otros compañeros
- 10.- Los permisos deben ser pasados por escrito al jefe de la dependencia por lo menos de tres días de anticipación para no perturbar el trabajo asignado.

CAPITULO XV

ORDEN JERÁRQUICO

ARTICULO 80°. El orden jerárquico de acuerdo con los cargos existentes en la empresa son los siguientes: Gerente

PARÁGRAFO: Del cargo mencionado quién tiene facultad para imponer sanciones disciplinarias a los trabajadores de la empresa los siguientes: El gerente general o quién haga sus veces.

CAPITULO XVI

LABORES PROHIBIDAS PARA MUJERES Y MENORES

ARTICULO 81°. Queda prohibido emplear a las mujeres en trabajos de alto riesgo y que ponga en peligro su integridad personal.

TRABAJOS PROHIBIDOS PARA MENORES DE EDAD.

ARTICULO 82°. Los trabajadores menores de 18 años y mayores de 14 años que cursen estudios técnicos en el servicio nacional de aprendizaje o en el ministerio de educación nacional o en una institución del sistema nacional de bienestar familiar autorizada para el efecto por el Ministerio de Trabajo y seguridad social que obtenga el CAP expedido por el Servicio Nacional de Aprendizaje Sena, podrán ser empleados en aquellas operaciones, ocupaciones o procedimientos señalados en este artículo, que a juicio del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social puedan ser desempeñados sin grave riesgo para su salud, o la integridad física del menor mediante un adecuado entrenamiento y la aplicación de medidas de seguridad que garanticen plenamente la prevención de los riesgos anotados.

CAPITULO XVII

OBLIGACIONES ESPECIALES PARA EL EMPLEADOR Y LOS TRABAJADORES

ARTICULO 83º. Son obligaciones especiales del empleador:

1.- Poner a disposición de los trabajadores, salvo estipulación en contrario, los instrumentos adecuados y las materias primas necesarias para la realización de las labores.

2.- Procurar a los trabajadores locales apropiados y elementos adecuados de protección contra accidentes y enfermedades profesionales en forma que se garanticen razonablemente la seguridad y la salud.

3.- Prestar de inmediato los primeros auxilios en caso de accidentes o enfermedades. Para este efecto el establecimiento mantendrá lo necesario según la reglamentación de las autoridades sanitarias.

4.- Pagar la remuneración pactada en las condiciones, periodos y lugares convenidos.

5.- Guardar absoluto respeto a la dignidad personal del trabajador, sus creencias y sentimientos.

6.- Conceder al trabajador las licencias necesarias para los fines y los términos indicados en el artículo. 32 de este reglamento.

7.- Dar al trabajador que lo solicite a la expiración del contrato una certificación que conste el tiempo de servicio. Índole de la labor y el salario devengado e igualmente si el trabajador lo solicita hacerle practicar un examen sanitario y darle certificación sobre el particular si al ingreso o durante la permanencia en el trabajo hubiera sido sometido a examen médico. Se considera que el trabajador por su culpa elude, dificulta o dilata el examen, cuando transcurrido cinco días a partir de su retiro no se presenta donde el médico respectivo para las prácticas del examen, a pesar de haber recibido la orden correspondiente.

8.- Pagar al trabajador los gastos razonables de venida y de regreso si para prestar los servicio lo hizo cambiar de residencia, salvo si la terminación del contrato se origina por culpa o voluntad del trabajador.

Si el trabajador prefiere radicarse en otro lugar, al empleador deberá costear su traslado hasta la concurrencia de los gastos que demandaría su regreso a su lugar donde residía anteriormente.

En los gastos de traslado del trabajador, se entienden comprendidos los de los familiares que con él convivieren.

9.- Abrir y llevar al día los registros de horas extras y de trabajadores menores que ordena la ley.

10.- Conceder a los trabajadores que están en periodo de lactancia los descansos ordenados por el artículo. 238 del C.S.T.

11.- Conservar su puesto a las empleadas que están disfrutando de los descansos remunerados a que se refiere el numeral anterior o por licencia de enfermedad motivada en embarazo o parto. No producirá efecto alguno al despido que el empleador comunique a la trabajadora en tales periodos o que si acude a un preaviso. Este expire durante descansos o licencias mencionadas.

12.- Llevar un registro de inscripción de todas las personas menores de edad que emplee con indicación de la fecha de nacimiento de las mismas.

13.- Además de las obligaciones especiales a cargo del empleador, este garantizará el acceso del trabajador menor de edad a la capacitación laboral y concederá licencia no remunerada cuando la actividad escolar así lo requiera. Será también obligación de su parte asegurar a la EPS a todos los trabajadores menores de edad que laboren a su servicio lo mismo que suministrarle cada cuatro meses en forma gratuita un par de zapatos y un vestido de labor teniendo en cuenta que la remuneración mensual sea hasta dos veces el salario mínimo legal mensual vigente. (Art. 57 C:S:T).

CAPITULO XVIII

ESCALA DE FALTAS Y SANCIONES DISCIPLINARIAS

ARTICULO 86°. La empresa no puede imponer a sus trabajadores sanciones no previstas en este reglamento, en pactos, convivencias colectivas, fallos arbitrales o en contrato de trabajo (Art. 114 del C.S.T).

ARTICULO 87°. Se establece la siguiente escala de faltas leves y sus sanciones disciplinarias Así:

Retardo hasta 10 minutos en la hora de entrada sin excusa suficiente, cuando no cause perjuicio de consideración a la empresa, implica por primera vez, multa de la décima parte del salario de un día, por la segunda parte del salario de una quinta parte del salario de un día y por tercera vez suspensión en el trabajo en la mañana o en la tarde según el turno que ocurra o por cuarta vez suspensión en el trabajo hasta por tres días.

La falta en el trabajo en la mañana, en la tarde o en el turno correspondiente, sin excusa suficiente, cuando no cause perjuicio de consideración a la empresa, implica por la primera de suspensión en el trabajo hasta por tres días y por segundo vez suspensión del trabajo hasta por ocho días.

La falta total al trabajo durante el día sin ninguna explicación suficiente, cuando no cause perjuicio de consideración a la empresa implica por primera vez suspensión en el trabajo hasta por ocho días y por segunda vez hasta por dos meses.

La violación por parte del trabajador de las obligaciones contractuales o reglamentarias implica por primera vez suspensión en el trabajo hasta por dos meses. La imposición de las multas no impide que la empresa prescinda del pago del salario correspondiente al tiempo dejado de trabajar. El valor de las multas se consignarán en cuentas especiales para dedicarse exclusivamente a los premios o regalos para los trabajadores de la empresa que más puntual y eficientemente cumplan con sus obligaciones.

ARTICULO 88°. CONSTITUYEN FALTAS GRAVES.

El retardo hasta de 10 minutos en la hora de entrada de trabajo, sin excusa suficiente por tercera vez.

La falta total del trabajador a sus labores durante el día sin excusa suficiente por tercera vez.

Violación grave por parte del trabajador de las obligaciones contractuales o reglamentarias.

Los de la planta operativa deberán estar pendiente de cualquier anomalía que ocurra y avisar oportunamente a la empresa y en su defecto a las autoridades competentes, ya que de ellos es la responsabilidad, cuidado de la producción, el descuido de ello afectara el interés de la empresa.

CAPITULO XIX

RECLAMOS: PERSONAS ANTE QUIENES DEBEN PRESENTARSE Y SU TRAMITACIÓN

ARTICULO 89º. Los reglamos de los trabajadores se harán ante la persona que ocupe en la empresa el cargo de gerente y/o jefe de personal quien lo citará y resolverá en justicia y equidad.

ARTICULO 90º. Se dejan claramente establecido que para efectos de los reclamos a que se refiere los artículos anteriores el trabajador o trabajadores pueden asesorarse del sindicato respectivo.

CAPITULO XX

PUBLICACIONES

ARTICULO 91º. Dentro de los quince días siguientes de la notificación de la resolución aprobatoria del presente reglamento como el empleador debe publicarlo en el lugar de trabajo en dos ejemplares de carácter legibles, en dos sitios distintos se hubiere varios lugares de trabajo separados. La fijación debe hacerse en cada uno de ellos, con el reglamento debe fijarse la resolución aprobatoria del mismo (Art. 120).

ARTICULO 92º. El presente reglamento empezará a regir 8 días después de su publicación echa en la forma prescrita en el artículo anterior de este reglamento. (Art.121 C.S.T).

CAPITULO XXI

DISPOSICIONES FINALES

ARTICULO 93º. Desde la fecha en que entre la vigencia este reglamento, queda sin efecto las disposiciones del reglamento, que antes de esta fecha halla tenido la empresa.

CAPITULO XXII

CLÁUSULAS INEFICACES

ARTICULO 94º. No producirá ningún efecto las cláusulas del reglamento que desmejoren las condiciones del trabajador en relación con lo establecido en las leyes, contratos individuales, pactos, convenciones colectivas, fallos arbitrales los cuales constituyen las disposiciones de reglamento, en cuanto fueren favorables al trabajador (Art. 109 del C.S.T).

◆ GERENCIA



◆ PRODUCCIÓN.



◆ LAVADO DE CANASTAS



NUEVA PLANTA

◆ GERENCIA



◆ PRODUCCIÓN



◆ OFICINAS



◆ DESCARGUE DE MERCANCIA



◆ ZONA LAVADO DE CANASTAS



◆ VESTIER Y BAÑOS DE EMPLEADOS



◆ FACHADA

