



Diagnóstico y plan de mejoramiento para Carnes Finas Versalles

Angela Rossana Moreno Neira

Leidy Andrea Mejía Claros

Jhon Alexander Morales Grajales

Universidad EAN

Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Programa Maestría en Gestión de la Educación Virtual

Programa Maestría en Administración de Empresas – MBA

Programa Maestría en Innovación

Bogotá, Colombia

2021

Diagnóstico y plan de mejoramiento para Carnes Finas Versalles



Angela Rossana Moreno Neira

Leidy Andrea Mejía Claros

Jhon Alexander Morales Grajales

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Gestión de la Educación Virtual

Magister en Administración de Empresas – MBA

Magister en Innovación

Director:

David Ocampo Guzmán

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Programa Maestría en Gestión de la Educación Virtual

Programa Maestría en Administración de Empresas – MBA

Programa Maestría en Innovación

Bogotá, Colombia

2021

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. 7 - mayo - 2021

Dedicatoria

Hermosa; por cada palabra, cada abrazo y cada oración gracias. Tú anhelabas verme graduada, yo anhelaba verte a mi lado ese día; hoy no estás, pero brillas más fuerte en mi corazón. Con este documento honro tu valentía, entereza y generosidad; inspiraste mi vida y cada línea escrita. Sé que mis triunfos eran los tuyos, lanzaré mi birrete hasta el cielo para ti mi Estrellita.

A mi padre, por su amor incondicional; a mi esposo, a Sammy y Amadita por su comprensión y apoyo total; sin Dios y sin ustedes, imposible.

Angela Rossana Moreno Neira

“Nada te turbe, nada te espante, todo se pasa, Dios no se muda, la paciencia todo lo alcanza; quien a Dios tiene nada le falta, sólo Dios basta”.

A mi Madre, quien sigilosa siempre está y estará. Mariana y Agustín, los soñé y Dios los ha traído para que sean mi impulso a seguir trabajando y soñando.

Jhon Alexander Morales Grajales

Agradecimientos

Se expresa un sincero agradecimiento a Carnes Finas Versalles, en especial a los fundadores; el Señor Carlos Quintero y la Sra. Elizabeth Quintana, por abrir las puertas de la empresa y permitir con ello el acercamiento a un interesante y destacado sector, como lo es el cárnico.

Gracias al profesor David Ocampo Guzmán, director del presente trabajo de grado y profesor cátedra de la Universidad EAN; por cada una de las orientaciones, cercanía y sentido humano.

Resumen

En Bogotá, muchas de las empresas dedicadas a la comercialización de carne, han utilizado la intuición como principal herramienta para avanzar y ganar espacio; en Carnes Finas Versalles, esta situación hace propicio un ejercicio diagnóstico que permita establecer las posibles opciones de mejora en los procesos; con el propósito de que no solo se ofrezca calidad en los productos y precios competitivos, sino se tenga un adecuado manejo interno y conocimiento del entorno externo, que le hagan sobresalir entre sus competidores.

Con el ánimo de aportar a una nueva estrategia basada en la diferenciación, manteniendo la calidad en los productos y el excelente servicio, fueron empleados modelos y análisis como las Cinco Fuerzas de Porter, PESTEL, DOFA y el benchmarking.

Este documento presentará un diagnóstico integral, que le permitirá a Carnes Finas Versalles contar con información relevante para la toma de decisiones, replantear su modelo de negocio y estar lista como organización para los retos y desafíos que vendrán pos pandemia.

Palabras clave:

Sector cárnico, Carnes Finas Versalles, Fuerzas de Porter, DOFA, PESTEL, benchmarking.

Abstract

In Bogota, many of the companies dedicated to the commercialization of meat have used intuition as the main tool to advance and gain space; in Carnes Finas Versalles, this situation makes a diagnostic exercise conducive to establish the possible options for improvement in the processes; with the purpose of not only offering quality products and competitive prices, but also to have an adequate internal management and knowledge of the external environment, which will make it stand out among its competitors.

In order to contribute to a new strategy based on differentiation, while maintaining product quality and excellent service, models and analyses such as Porter's Five Forces, PESTEL, SWOT and benchmarking were used.

This document will present a comprehensive diagnosis, which will allow Carnes Finas Versalles to have relevant information for decision making, rethink its business model and be ready as an organization for the challenges and challenges that will come post-pandemic.

Keywords: Meat sector, Carnes Finas Versalles, Porter's Forces, SWOT, PESTEL, benchmarking.

Tabla de contenido

RESUMEN.....	VII
ABSTRACT.....	VIII
INTRODUCCIÓN	16
PROBLEMÁTICA	17
SITUACIÓN DESEADA.....	18
OBJETIVOS.....	18
OBJETIVO GENERAL.....	18
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
JUSTIFICACIÓN.....	19
MARCO DE REFERENCIA.....	20
CONTEXTO	20
Sector Cárnico a nivel mundial.....	22
Sector Cárnico en Colombia y tendencias	25
Historia.....	46
Reseña de la Empresa	47
Misión Carnes Finas Versalles:	47
Visión Carnes Finas Versalles:	47
BRIEF COMERCIAL.....	48
Transporte	48
METODOLOGÍA.....	49
MODELO DE CINCO FUERZAS DE PORTER.....	49
BENCHMARKING	50
MODELO DE PESTEL.....	51
MATRIZ DOFA	52
¿Qué es el análisis de la matriz DOFA?	52
RECOLECCIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE INFORMACIÓN	53

ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	54
MODELO DE CINCO FUERZAS DE PORTER.....	54
Poder de Negociación de los Clientes.....	55
Poder de Negociación de los Proveedores	55
Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes	56
Amenaza de Nuevos Productos Sustitutos.....	56
Rivalidad entre los Competidores	57
BENCHMARKING	57
KPI's Redes Sociales	58
Interacción con el Público.....	60
Servicio y Atención de Canales	60
MODELO PESTEL.....	61
Político	69
Económico	70
Social.....	71
Tecnológico.....	71
Ambiental.....	72
Legal	72
DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL.....	73
ORGANIGRAMA PROYECTADO.....	74
GESTIÓN DE MERCADEO	75
GESTIÓN FINANCIERA	76
Análisis Vertical y Horizontal	76
Análisis Vertical.....	76
Análisis Horizontal	79
Evaluación de Indicadores Financieros	91
GESTIÓN HUMANA	93
GESTIÓN DE PRODUCCIÓN Y LOGÍSTICA	95

INNOVACIÓN	96
ANÁLISIS DEL ENTORNO PRÓXIMO.....	97
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	99
MATRIZ DOFA.....	101
DEBILIDADES	101
OPORTUNIDADES.....	102
FORTALEZAS	102
AMENAZAS.....	103
ESTRATEGIAS FO	103
ESTRATEGIAS DO	104
ESTRATEGIAS FA	105
ESTRATEGIAS DA	106
INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	107
PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE DATOS	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
ANÁLISIS DE DATOS	115
MODELO CINCO FUERZAS DE PORTER.....	117
BENCHMARKING	118
MODELO PESTEL O PESTAL.....	118
MATRIZ DOFA	119
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	120
RECOMENDACIONES	120
CONCLUSIONES	120
BIBLIOGRAFÍA.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

Lista de figuras

Figura 1 Países de Producción Mundial Bovina	22
Figura 2 Producción mundial Carne de Bovino.....	44
Figura 3 Crecimiento de la producción de carne mundial Estatus de Fiebre AFTOSA.....	22
Figura 4 Eslabones del Sector Carne Bovina- Colombia.....	23
Figura 5 Plan de Negocios de Carne Bovina	25
Figura 6 Estructura de la Cadena.....	26
Figura 7 Cadena Carne Bovina. Cifras Sectoriales.....	30
Figura 8 Participación de la ganadería en la economía.....	30
Figura 9 Cadena carne bovina colombiana.....	32
Figura 10 Producción de carne -Colombia	33
Figura 11 Precios promedio de ganado gordo en pie -Colombia.....	34
Figura 12 Precios bien intermedio y final.....	36
Figura 13 Lugar dónde los consumidores adquieren carne de bovino.....	37
Figura 14 Consumo de proteína animal	37
Figura 15 Proyecciones cierre de 2020.....	38
Figura 16 Consumo per cápita proteína animal	40
Figura 17 Importaciones y exportaciones en Colombia	40
Figura 18 Dinámica anual de exportaciones.....	42
Figura 19 Estatus de fiebre aftosa.....	43
Figura 20 Precios comparados con otros países	45
Figura 21 Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector.....	49
Figura 22 Modelo Pestel	51

Figura 23 Matriz DOFA.....	53
Figura 24 Benchmarking.....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 25 Visibilidad en Facebook	58
Figura 26 Dinámica en Instagram.....	59
Figura 27 Marketing Multicanal	60
Figura 28 Organigrama Carnes Finas Versalles	73
Figura 29 Análisis del Crecimiento del Activo Carnes Finas Versalles	86
Figura 30 Crecimiento del Pasivo y del Patrimonio 2017-2019.....	87
Figura 31 Pregunta: ¿su género es?	107
Figura 32 Pregunta: Su edad esta entre.....	108
Figura 33 Pregunta: ¿su estrato es?.....	108
Figura 34 Pregunta: ¿la localidad dónde usted vive es?	109
Figura 35 Pregunta: ¿incluye carne en su dieta diaria?.....	109
Figura 36 Pregunta: ¿Cuál de las siguientes carnes es la que más consume?.....	110
Figura 37 Pregunta: Usted consume carne.....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 38 Pregunta: ¿Cuál de las siguientes carnes le gusta más?	111
Figura 39 Pregunta: ¿cuál de los siguientes productos le parece más económico?.....	111
Figura 40 Pregunta: ¿cuál de los siguientes alimentos le parece más costoso?.....	112
Figura 41 Pregunta: ¿habitualmente compra sus productos cárnicos en?.....	112
Figura 42 Pregunta: ¿para usted qué tipo de carne nutre más?.....	113
Figura 43 Pregunta: ¿le parece importante el empaque de la carne?.....	113
Figura 44 Pregunta: ¿es para usted el empaque al vacío sinónimo de?	114

Lista de tablas

Tabla 1 Productos sustitutos en mercado interno	39
Tabla 2 Resultado Cliente Oculto	60
Tabla 3 Análisis Pestal o Pestel	62
Tabla 4 Análisis Vertical del Activo Carnes Finas Versalles. Años 2018 -2017	76
Tabla 5 Análisis Vertical del Pasivo y Patrimonio Total de la Empresa	78
Tabla 6 Análisis Horizontal del Activa (2017-2018).....	79
Tabla 7 Análisis Horizontal del Pasivo y el Patrimonio de Carnes Finas Versalles.....	81
Tabla 8 Financiación de la Empresa Carnes Finas Versalles	82
Tabla 9 Análisis Vertical del Activo Carnes Finas Versalles Años 2019 - 2018	83
Tabla 10 Análisis Vertical del Pasivo y el Patrimonio de la Vigencia 2019	84
Tabla 11 Análisis Horizontal del Activo	85
Tabla 12 Análisis horizontal del pasivo y del patrimonio Carnes Finas Versalles.....	86
Tabla 13 Análisis vertical y horizontal del estado de resultados Carnes Finas Versalles	89
Tabla 14 Análisis Vertical y Horizontal del Estado de Resultados 2019- 2018.....	90
Tabla 15 Indicador de Endeudamiento Carnes Finas Versalles.....	91
Tabla 16 Indicador de Liquidez Carnes Finas Versalles	91
Tabla 17 Indicador de Actividad Carnes Finas Versalles.....	92
Tabla 18 Estrategias FO.....	104
Tabla 19 Estrategias DO	104
Tabla 20 Estrategias FA.....	105
Tabla 21 Estrategias DA	106
Tabla 22 Histórico Consumo carne en Colombia.....	117
Tabla 23 Factores.....	118

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 Estado de situación Financiera 2017 -2018.....	128
ANEXO 2 Estado de Situación Financiera 2018 -2019	129
ANEXO 3 Estado de Resultados 2017 -2018.....	131
ANEXO 4 Estado de Resultados 2018-2019.....	132
ANEXO 5 Instrumento de encuesta	133
ANEXO 6 Ficha técnica de encuesta	140
ANEXO 7 Ejercicio de Benchmarking	¡Error! Marcador no definido.
ANEXO 8 Plan de mejoramiento CFV	145

Introducción

“Los mercados agroalimentarios están cambiando tan rápidamente y con ellos toda la cadena y la gama de productos que se ofrecen a los consumidores. Una de las apuestas del sector agroalimentario” (Gracia & Pérez, 2004, p. 88) sobre todo de aquellas plazas del mercado colombiano que producen alimentos básicos, ha sido la forma de competir con el producto buscando tener un valor diferenciador, toda esa tendencia viene motivada por una serie de aspectos desde la producción hasta el consumo y el trabajo que debe recorrer un consumidor de estos productos, siempre pensando en recibir un producto de alta calidad con una atención que cada día lo acerque más a la compra del producto desde el canal que el considere que desea ser atendido.

Hoy en día, si se analiza el contexto de la industria de la carne se puede evidenciar que durante las últimas cinco décadas se encuentra una notable variación en el consumo mundial de carne, causada inicialmente por el aumento poblacional de los países y por las recomendadas dietas altas en proteínas, esto ha estimulado el consumo de la carne del pollo, el pescado, aunque tiene más proteínas que la carne bovina y que el pollo, su precio se percibe más elevado, afectando así su consumo. FEDEGAN indica que para 2020 la carne bovina presentó un consumo de 17k por persona, el pollo 34 kilos por persona, el cerdo 10 kilos por persona, el pescado es el de menos consumo por persona, 7 kilos. La carne bovina y de pollo han ido aumentando su consumo y esto se debe a las tendencias del consumo de cada país y la calidad de vida. (Fedegán, 2021). *Fedegán. (20 de marzo de 2021). Cifras sectoriales. www.fedegan.org.co*

Las empresas que hacen parte de este mercado industrial de carnes no han estado exentas de esta estrategia de diferenciación y la forma en que ofrecen su producto en los mercados es cada día más diversa y heterogénea y, por lo tanto, su precio depende de las características o atributos que posea. De esta manera, el consumidor puede optar por aquella carne que mejor satisfaga sus necesidades o cuyas características le aporten mayor utilidad. Esta idea ya fue expresada por Lancaster (1966), en su teoría de demanda de las características, donde planteó un modelo de demanda en el que la utilidad del consumidor no dependía ya de los bienes de mercado, como supone la teoría tradicional

de la demanda, sino de las características o atributos que componen dichos bienes (Gracia y Pérez, 2005).

Por consiguiente, es así como Carnes Finas Versalles ha ido posicionándose en el mercado, gracias a los atributos de la variedad de productos, pensando siempre en carne de muy buena calidad, mejorando su presentación y sabor para que el cliente esté siempre satisfecho. De igual manera esto asociado a toda una cultura carnista denominada “teoría de las 3NS”, según la cual comer carne y productos animales es normal, natural y necesario, “la mayoría de la gente come carne porque la mayoría de la gente come carne” (Romero, 2018, párr 13)

Problemática

Problemática

CARNES FINAS VERSALLES es una empresa con más de treinta años de experiencia en el sector de carnes; cuenta con un llamativo portafolio de productos y gran variedad de maquinaria y equipo para la transformación y comercialización de productos cárnicos. Si bien, la marca es reconocida en el sector ganadero, por comercializadores minoristas y consumidores locales, se hace necesario que la empresa logre identificar de una manera formal y concreta, las necesidades de los consumidores, reconociendo las tendencias y los posibles cambios en los hábitos dietarios, además de dar la debida relevancia a la Responsabilidad Social Empresarial.

La empresa busca crecimiento, además de ser líder en ventas de carnes en la ciudad de Bogotá y municipios aledaños y ser así un punto de referencia para otras ciudades del país.

Todo lo anterior hace evidente que Carnes Finas Versalles, requiere un plan de mejoramiento, como herramienta proveedora de lineamientos que estimulen el crecimiento y bienestar de la empresa a largo plazo, donde se definan claramente los procesos y procedimientos para que sea administrada de una manera estratégica.

Situación deseada

Se desea que CARNES FINAS VERSALLES se destaque por ser una empresa que aplica y vive el mejoramiento continuo, fundamentado en la autoevaluación constante, en procura de optimizar los procesos internos; permeando en ellos una cultura sostenible. Por consiguiente, se presenta propuesta de mejoramiento de puntos críticos.

Objetivos

Objetivo general

Realizar un diagnóstico y plan de mejoramiento a la empresa bogotana Carnes Finas Versalles.

Objetivos específicos

- Identificar a través de un Benchmarking, las variables del entorno que permitan proponer oportunidades de mejora para un posible rediseño del modelo de negocio.
- Proponer un modelo de innovación que permita ejecutar un plan de acción para la definición de una nueva estrategia organizacional, basada en las Cinco Fuerzas de Porter.
- Realizar un diagnóstico interno de Carnes Finas Versalles, con el fin de conocer la forma en que aplican las funciones en las distintas áreas de la empresa.
- Entregar un plan de mejoramiento a la gerencia de Carnes Finas Versalles

Justificación

El consumo de carne siempre ha estado asociado al ser humano, desde el hombre primitivo, a tal punto que investigaciones de Harvard hablan sobre cómo cambió a los primeros humanos la ingesta de alimentos cárnicos. (Cómo el consumo de carne cambió a los primeros humanos, 2016) así mismo se busca con este estudio identificar variables a nivel mundial y local que afectan de manera directa e indirecta la comercialización y el consumo actual de carne.

Carnes Finas Versalles ha apoyado la iniciativa del equipo para realizar un diagnóstico a nivel organizacional que vaya de la mano con el análisis macro al sector cárnico. Cuenta con más de treinta años de trayectoria y ha sido referente en la comercialización de carne bovina gracias al emprendimiento de un joven empresario quien desde el nacimiento del proyecto, era consiente que es un sector con brechas de entradas bajas; donde la estrategia a implementar es la diferenciación. Es una empresa orgullosamente colombiana que además apoya la industria local y su mayor deseo es posicionarse como el principal comercializador de carnes en Bogotá Región, dando un lugar preponderante a la Responsabilidad Social Empresarial.

Marco de Referencia

Contexto

Según el Ministerio de Agricultura a muchas personas les gusta comer carne de res regularmente, disfrutado así de un buen sabor y abundantes nutrientes, la carne bovina proporciona varios beneficios para el cuerpo humano, algunos de ellos son:

- a) Contiene un alto contenido de sarcosina, esta juega un papel importante en la mejora de los músculos, ya que puede suministrar energía.
- b) Contiene abundante vitamina B6, la cual puede mejorar el sistema inmune y acelerar el metabolismo y la síntesis de la proteína con el fin de mejorar la salud física para el cuerpo humano.
- c) Contiene relativamente abundante carnitina, utilizada para apoyar el metabolismo de la grasa y producir aminoácidos de cadena ramificada, algo que resulta bastante beneficioso para los atletas.
- d) La carne contiene cantidades importantes de potasio y proteínas. Si las personas carecen de potasio en el cuerpo, la síntesis de proteínas y la formación de las hormonas de crecimiento será moderado, lo que finalmente puede afectar el crecimiento normal de los músculos.
- e) La carne es una fuente importante de ácido linoleico. El contenido de grasa es muy bajo en el sector de la carne, pero la grasa contiene más bien abundante ácido linoleico que puede acelerar la recuperación de los tejidos del cuerpo causadas por los ejercicios excesivos. Además, como una especie de anti-oxidante, el ácido linoleico puede también mejorar los músculos. (Minagricultura, s.f, párr. 1)

Nutricionalmente, una porción de 100 gramos de carne roja, contiene aproximadamente:

- 37% de la IDR (Ingesta Diaria Recomendada) de Vitamina B12 o Cobalamina. Esta vitamina es muy escasa en los alimentos vegetales.
- 25% de la IDR de Vitamina B3 o Niacina
- 12% de la IDR de Hierro Hemo de alta calidad y que es susceptible de mejor absorción en el organismo
- 18% de la IDR de Vitamina B6
- 32% de la IDR de Zinc
- 24% de la IDR de Selenio

“Sin embargo, debido a que su reputación ha sido severamente dañada, con estudios que sugieren que aumenta el riesgo de enfermedades cardiovasculares y cáncer, su consumo ha disminuido drásticamente” (Chacón 2018, párr. 6)

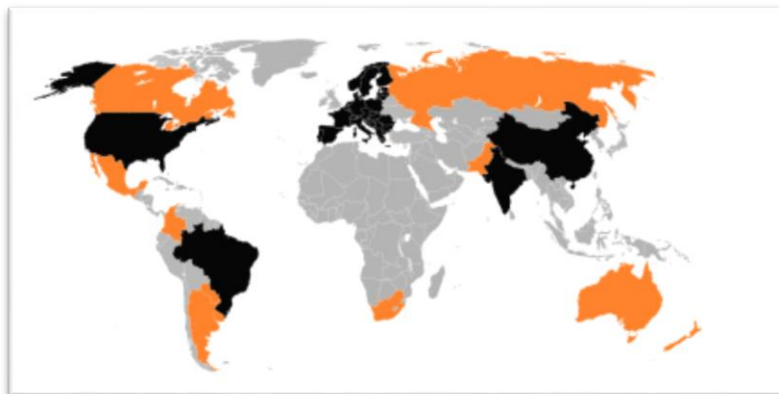
El reto para los ganaderos y comercializadores de carne, en especial la bovina, es lograr mantener las ventas a pesar de las nuevas tendencias, con estrategias que le permitan al consumidor saberse seguro y que con su consumo no afecta la salud, ni al planeta.

La FAO reporta un consumo de carne per cápita a nivel mundial inferior a 10 kg; consumo que se considera bajo versus la población mundial, causando desnutrición en las clases menos favorecidas económicamente. A nivel Colombia el consumo ha sido directamente proporcional al crecimiento de la producción; se espera que esta tendencia se mantenga a futuro fomentando el consumo de carne local y que los pequeños empresarios sigan tecnificando la industria desde la compra del ganado hasta la entrega del corte. (FAO, 2014)

Sector Cárnico a nivel mundial

Para hablar del sector cárnico es necesario abordar tres aspectos relevantes ellos son producción, consumo y exportaciones. En la siguiente figura se puede ver la producción mundial de carne bovina.

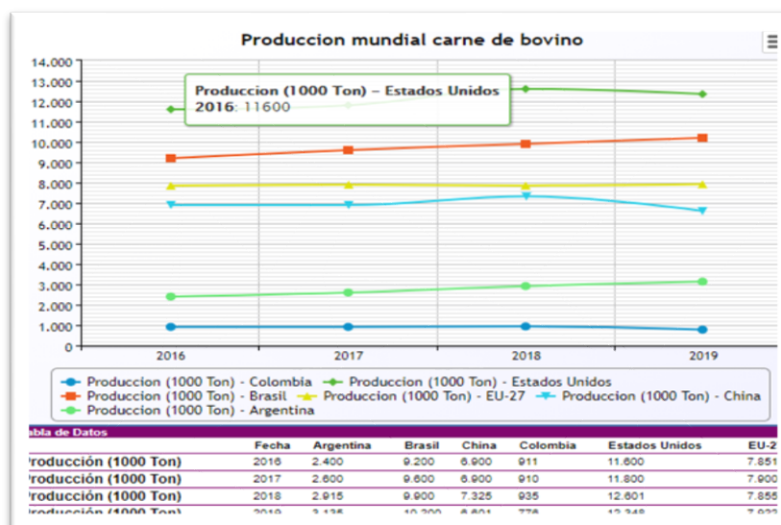
Figura 1 Países de Producción Mundial Bovina.



Nota: Fuente: FAO – USDA .

El top cinco de países con mayor producción de carne a nivel global está conformado por: EEUU, Brasil, la Unión Europea y China; sigue la Argentina, que produce el 59% del total mundial de carne de bovino. (Fedegán, 2021)

Figura 2 Producción mundial Carne de Bovino

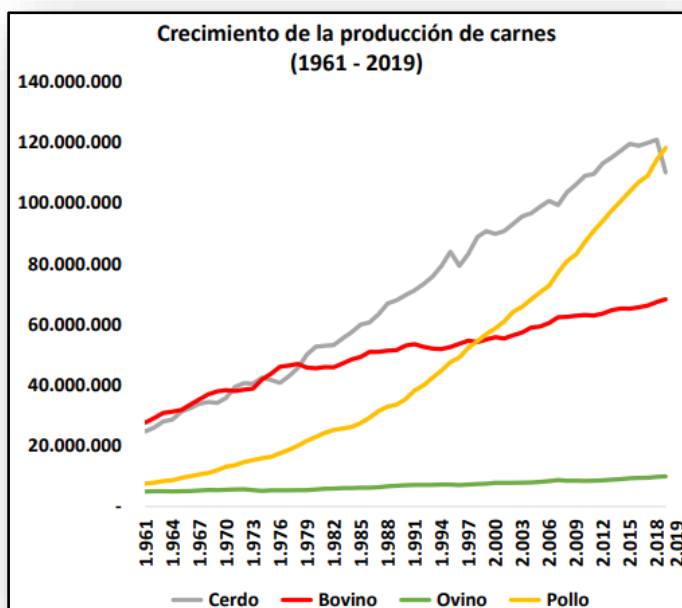


Nota: Foreign Agricultural Service - United States Department of Agriculture (USDA), Datos Colombia suministrados por Fedegán FNG. Datos disponibles: 2000-2014.

Según las Perspectivas Agrícolas OCDE-FAO 2020-2029, en los próximos ocho años, se prevé que el consumo de carne de res se incrementará a 76 millones de toneladas a nivel mundial y representará 16% del aumento total del consumo de esta proteína.

La producción mundial actual es de poco más de 68 millones de toneladas. En la siguiente figura se visualiza el crecimiento de producción de las diferentes carnes a nivel mundial.

Figura 3 Crecimiento de la producción de carne mundial



Nota: FAO

Se evidencia además que la producción de carne de cerdo ha tenido un incremento importante, esto dado a que la producción y proceso de transformación es más económico, así igual con el pollo.

A la luz de la información de la OCDE, se ubica en el primer lugar de consumo a nivel global a la Argentina, con 39,7 kg de carne bovina, seguido con una marcada diferencia por Estados Unidos con 26,7 kg y Brasil con 24,6 kg.; la lista de los primeros cinco países la completan: Israel con 20,3 kg y Kazajistán con 19,5 kg.

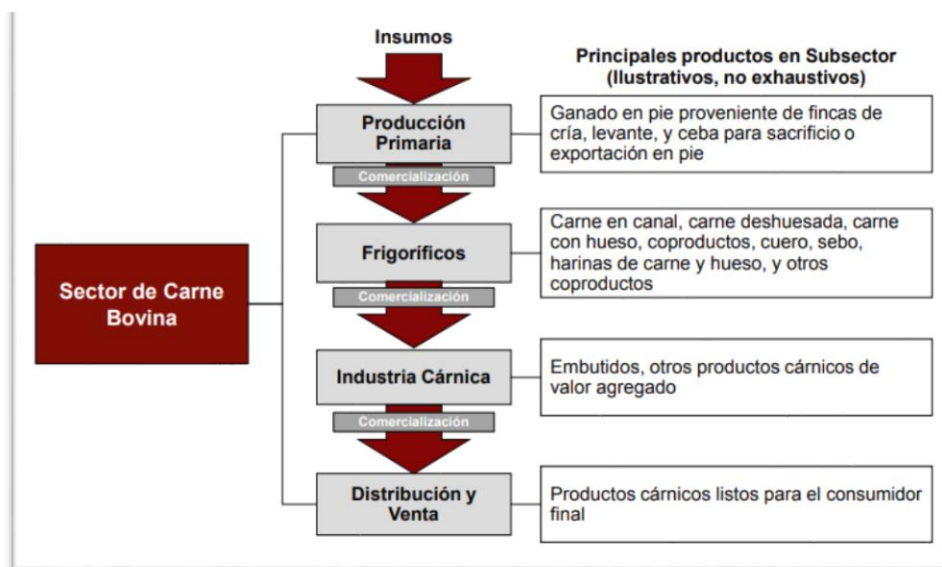
Al detenerse un poco en el continente, ubicamos a Chile con 18,9 kg (6), Paraguay con 13,7 kg (11), México con 8,8 kg (21) y Perú con 4,1 kg (31).

El documento denominado Diagnóstico del sector en el mundo y punto de partida y diagnóstico del sector en Colombia, reportó que los países exportadores líderes a nivel global en la actualidad son: Brasil, Australia, y EE.UU; destacando que Paraguay tiene alto crecimiento.

Sector Cárnico en Colombia y tendencias

El sector de Carne Bovina, principal producto comercializado por Carnes Finas Versalles, se compone básicamente de tres eslabones: producción primaria (que se desarrolla en los predios o fincas), frigoríficos (plantas de beneficio que producen carne en canal, deshuesada y subproductos cárnicos) e industria cárnica (que fabrica embutidos o derivados cárnicos para comercializar y distribuir), se reflejan ellos en la siguiente figura.

Figura 4 Eslabones del Sector Carne Bovina- Colombia



Nota: Diagnóstico del sector en el mundo y punto de partida y diagnóstico del sector en Colombia Sector: Carne Bovina

Según Colombia Productiva, por la disponibilidad de tierras fértiles y de agua dulce, el país cuenta con un potencial de crecimiento en su inventario ganadero importante, situación ésta que le daría un espacio en el mercado internacional en la medida que se obtenga la admisibilidad sanitaria a los principales mercados, especialmente al de Estados Unidos, esto implicaría mejoras

en el manejo de la cadena de frío y mayor capacitación en buenas prácticas ganaderas.

(Colombia Productiva, 2018)

En 2016 Colombia Productiva formuló un Plan de Negocios de Carne Bovina, para socializar con la industria y brindar así una hoja de ruta con visión a futuro, claro está, sin ni siquiera imaginar retos como la fiebre aftosa de 2017 y 2018 y mucho menos, la pandemia actual suscitada por el COVID 19, que ha afectado a todos los sectores de la economía a nivel global.

A continuación, se visualiza un resumen de dicho plan y lo que en su momento proponía.

Figura 5 Plan de Negocios de Carne Bovina

VISIÓN A 2032	METAS A 2032	¿CÓMO LOGRARLO?
Convertir al sector cárnico en una cadena con alta vocación exportadora y ser el quinto mayor exportador de carne bovina de la región.	<p>Hato ganadero nacional: 24,8 millones de cabezas.</p> <p>Toneladas exportadas: 104.000</p> <p>Total exportaciones: USD 444,5 millones.</p>	Cumpliendo el Proyecto de Interés Nacional Estratégico (PINE) de carne bovina, cumpliendo la normativa sanitaria internacional, aumentando la oferta exportable, promoviendo el consumo interno y minimizando el impacto ambiental.

Nota: Tomado de Colombia Productiva(s.f) Carne Bovina. url: www.colombiaproductiva.com/ptp-

El sector de carne bovina desde 2016 hace parte de los proyectos PINES, es decir Proyectos de Interés Nacional y Estratégicos, lo que da cuenta de que el impacto de este sector en la economía local no es menor.

Dada la relevancia del sector cárnico, son varias las entidades gubernamentales encargadas de monitorear, censar, apoyar, capacitar y regularlo; se destacan:

- Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE: quien a través de la Encuesta de Sacrificio de Ganado ESAG, lleva estricto control y caracterización de ese

eslabón del sector; además de identificar tendencias en cuanto al consumo de la carne. (DANE, s.f.)

- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural: Tiene a cargo los diferentes frentes del sector, ejecutando acciones transversales en todos los eslabones; genera, comunica y socializa informes anuales sobre la Cadena Cárnica Bovina a través de la Dirección de Cadenas Pecuarias Pesqueras y Acuícolas. (Cadena Cárnica Bovina, 2020)
- Instituto Colombiano Agropecuario – ICA: Ejerce el control técnico de la producción y comercialización de los insumos agropecuarios, material genético animal, con el fin de prevenir riesgos que puedan afectar la sanidad agropecuaria y la inocuidad de los alimentos en la producción primaria; planifica y ejecuta acciones para proteger la producción agropecuaria de plagas y enfermedades que afecten o puedan afectar las especies animales y prevenir la introducción de enfermedades y plagas que puedan afectar a la ganadería del país; además certifica la calidad sanitaria y fitosanitaria de las exportaciones, cuando así lo exija el país importador. (Instituto Colombiano Agropecuario ICA, s.f)
- Instituto Nacional de Vigilancia de medicamentos y alimentos - INVIMA: Ejecuta control en todas y cada una de las Plantas de Beneficio legales en el territorio nacional. Monitoreando el ganado en pie al llegar a la plata, supervisando el sacrificio, en general todo lo relativo a sanidad e inocuidad del canal antes de llegar al consumidor. Es la entidad que expide el Certificado Sanitario para Exportación a través del sistema informático SIVICOS. (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA, s.f)

Figura 6 Estructura de la Cadena



Agremiaciones:

Así como sucede en la Argentina con la Federación Gremial del Personal de la Industria de la Carne y sus derivados y la Federación de Industrias Frigoríficas Regionales Argentinas (FIFRA), el sector cárnico en Colombia cuenta con varias agremiaciones, que han nacido con el propósito de unir y apoyar a quienes hacen parte de él, en todos los niveles.

Hay mesas sectoriales y asociaciones regionales, de influencia nacional, entre las que se destacan:

FEDEGAN: Es sin duda la agremiación de mayor impacto, ya que tiene fuerte influencia ante el gobierno nacional y regional. Por años se ha dedicado a identificar a los ganaderos en el país, a conocer sus necesidades y a respaldarlos en los momentos de crisis como el vivido entre 2017 y 2018 con la fiebre aftosa y ahora mismo con el impacto generado en el sector por cuenta del COVID 19. Hay y siempre ha habido un tema sensible que refiere al componente político que pueda llegar a tener este gremio; sin embargo es el que centraliza muy buena parte de la

información histórica y estadística del sector, hablar del sector cárnico de Colombia sin mencionar a FEDEGAN sería no reconocer una gestión de más de cincuenta y siete años.

FEDEGAN a lo largo de estos años ha trabajado fuertemente en representar los intereses colectivos de los ganaderos ante entes públicos y privados, trabajando día a día por una tecnificación, comercialización a nuevos mercados y estabilidad en los precios del hato colombiano (Gómez, 2016, párr 2)

FEDEGAN creó el Fondo Nacional del Ganado y en 2011 fue constituida la Cámara Gremial de la Carne, que entre sus tareas tiene: fomentar las relaciones de transparencia entre los eslabones de la cadena cárnica y evaluar temas coyunturales que estén afectando la cadena y establecer posiciones concertadas frente a los problemas estructurales y coyunturales de la misma (FEDEGAN, 2018)

FEDEGAN también ha apoyado la creación de otros grupos para la gestión del sector como ASOGAN y el Fondo de Estabilización para el Fomento de la Exportación de Carne, Leche y sus Derivados (FEP).

Fundación Colombia Ganadera (Fundagán), también nacida de FEDEGAN, vela porque la ganadería sea una actividad moderna, rentable, solidaria, ambientalmente sostenible y socialmente responsable, procura el bienestar de los ganaderos y de las poblaciones rurales vulnerables que habitan en el entorno de la actividad. (FUNDAGAN, 2020)

UNAGA, tiene entre sus funciones fomentar el uso de las tecnologías más recientes en la aplicación de los esquemas de selección. Siendo la Genética una ciencia que encuentra un

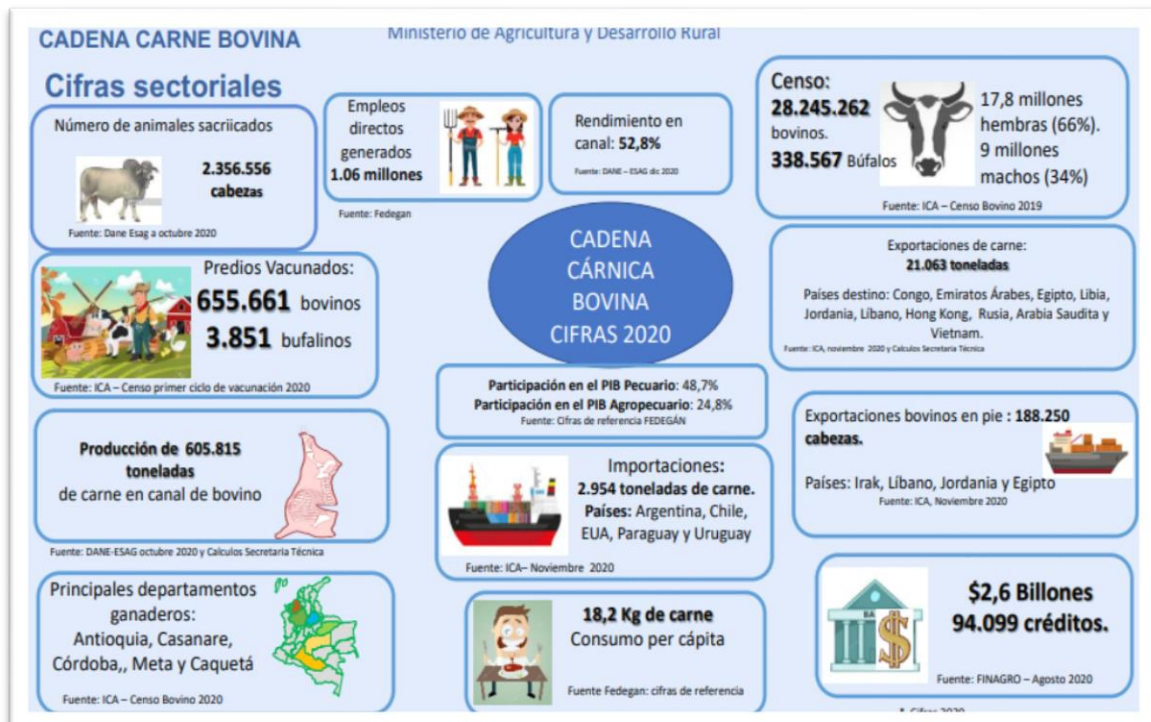
fecundo campo de aplicación en el mejoramiento y la productividad de la ganadería. (Unión Nacional de Asociaciones Ganaderas Colombianas, s.f)

Entre muchas otras se cuenta con las siguientes asociaciones en el sector cárnico:

- Asociación Colombiana De Criadores De Ganado Montbeliarde Y Sus Cruces ASOMONTBELIARDE
- Asociación Colombiana De Criadores De Búfalos – A. C. B.
- Asociación Colombiana De Criadores De Ganado BONSMARA
- Asociación Beefmaster De Colombia – ASOBEEFMASTER

En la siguiente ilustración se aprecia el sector cárnico en cifras, a corte 2020

Figura 7 Cadena Carne Bovina. Cifras Sectoriales



Nota: Fuente: Cadena Cárnica Bovina. (2020) url: <https://sioc.minagricultura.gov.co/Bovina/Documentos/2020-12->

De acuerdo con las cifras registradas por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), Colombia ocupó el puesto 16 entre los 37 países miembros que integran este organismo de cooperación (...) este dato contrasta con el consumo de carne bovina per cápita reportado por la Federación Colombiana de Ganaderos (Fedegán), quien registra un consumo por persona de 18,2kg, y la OCDE reporta un dato muy inferior con un consumo de 10,7 kg por persona. (CONtexto Ganadero, 2020)

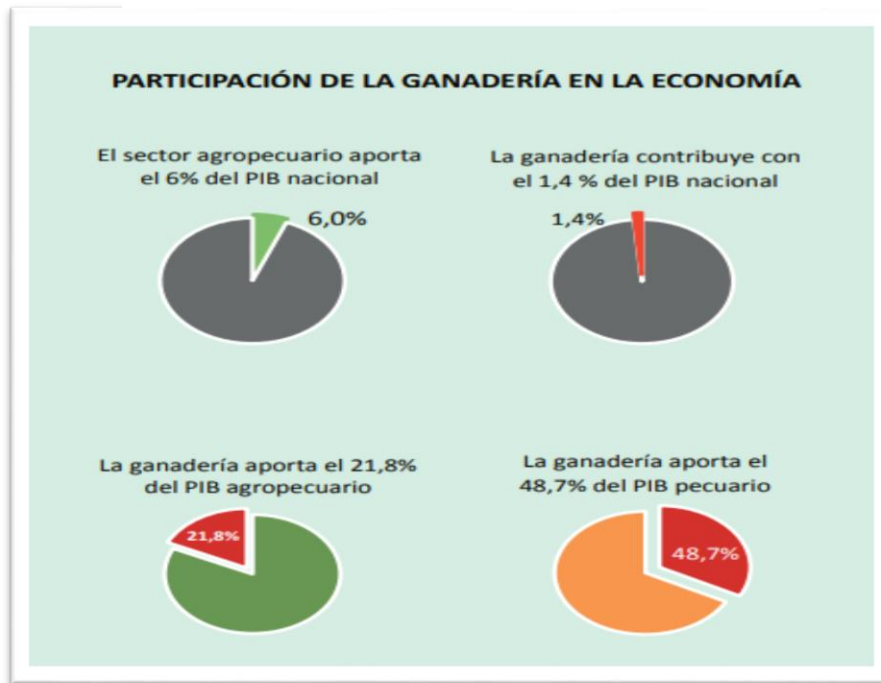
La actividad ganadera tiene un rol fundamental en el desarrollo de la economía colombiana, dado que su principal reto está encaminado en expandirse, por consiguiente, todo el sector productivo y comercial de la ganadería debe estar preparado para cumplir con todos los requerimientos de calidad del mercado, es decir de su oferta y su demanda.

La ganadería colombiana también equivale a^[1]:

- ✓ 2 veces el sector avícola
- ✓ 3 veces el sector cafetero
- ✓ 3 veces el sector floricultor
- ✓ 4,1 veces el sector porcícola
- ✓ 5,2 veces el sector bananero
- ✓ 7,2 veces el sector palmicultor

Se ve en la siguiente figura el gran impacto que tiene el sector en la economía colombiana

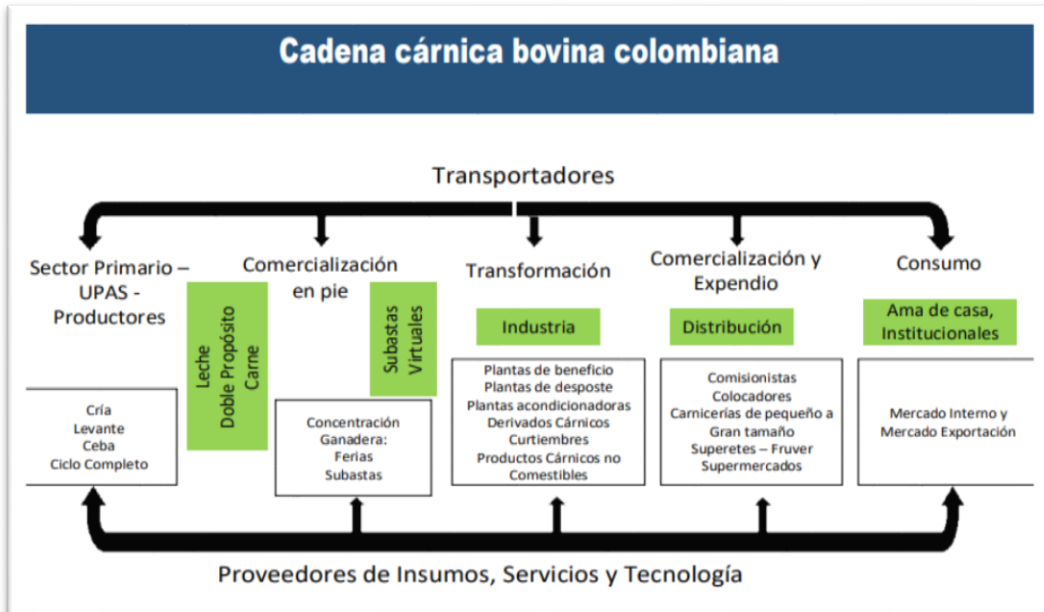
Figura 8 Participación de la ganadería en la economía



Nota. Tomado de: Ganadería Colombiana. Hoja de ruta 2018- 2022 ulr
http://static.fedegan.org.co.s3.amazonaws.com/publicaciones/Hoja_de_ruta_Fedegan.pdf

Para el común de las personas, qué pasa en el proceso antes de que la carne llegue al plato es desconocido, no se reconoce a toda una cadena de acciones, pero sobre todo de personas inmersas en una ardua labor. Por lo anterior se presenta en la siguiente figura la cadena de la carne bovina en nuestro país, lo que permitirá tener una visual mucho más completa de todo lo que ocurre en el sector y el porqué de su impacto.

Figura 9 Cadena carne bovina colombiana



Nota: Cadena cárnica bovina colombiana. (2020). tomado de: [http://www.andi.com.co/Uploads/20200918_PPT_AnalisisSituacionalCarne_Corta\(1\).pdf](http://www.andi.com.co/Uploads/20200918_PPT_AnalisisSituacionalCarne_Corta(1).pdf)

Para el año 2020 los tipos de carne que más se consumieron fueron la carne porcina, seguida de la avícola y después la carne de res. En el informe de OECD/FAO (octubre 2018) se prevé que los países desarrollados producirán unos 10 millones de toneladas adicionales y los países en desarrollo producirán aproximadamente más de 20 millones de toneladas.

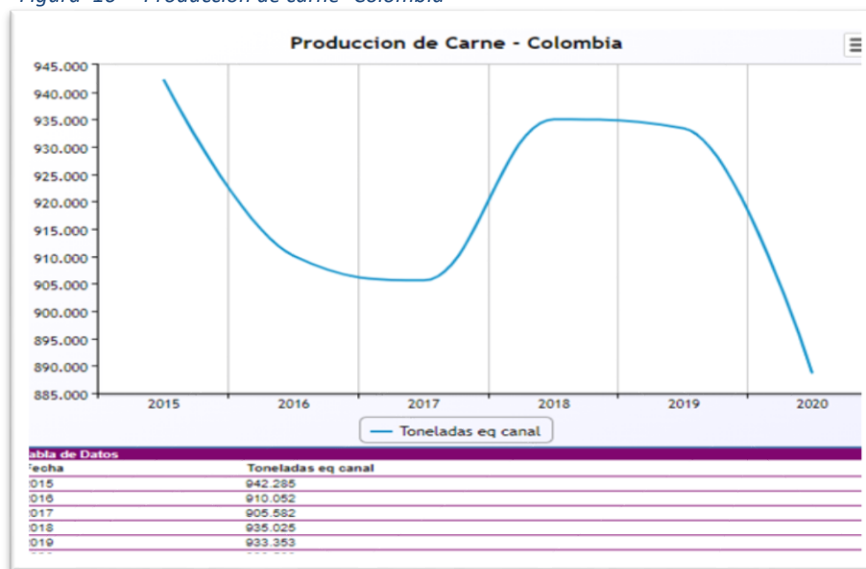
Así, el consumo adicional de carne durante este período consistirá en carne de aves, principalmente de pollo, que representará el 87.1% de la carne de aves. Según las perspectivas de crecimiento económico del mundo, el Fondo Monetario Internacional (FMI) prevé que se mantendrán estables en los próximos años (3.1%-3.4%) contribuyendo a continuar aumentando el consumo, y que se reafirma más con “el rápido crecimiento demográfico y la urbanización

dentro de las regiones en desarrollo, que seguirán siendo el núcleo conductor del crecimiento del consumo total de la carne de pollo” (FEDEGAN, 2018)

Durante la vigencia 2020 en comparación con la vigencia 2019, hubo una disminución del 4,7% de la producción, para 2020 esa disminución se acentuó por las dificultades económicas causadas por el COVID-19, sumadas a las trabas logísticas como las restricciones de transporte y una radical disminución de la demanda del sector.

La siguiente figura permite ver el decrecimiento de la producción de carne entre 2019 y 2020.

Figura 10 Producción de carne -Colombia



Nota: fuente: Fedegán. (2018)

En Colombia los años 2016 y 2017 fueron evidentes las falencias para el gremio ganadero que tuvo una disminución de más del 14% de su producción. Según José Félix Lafaurie, presidente de FEDEGAN, gremio del sector, “de mantenerse esta tendencia, a la vuelta de pocos años nuestra ganadería sería desplazada por las importaciones, máxime que ya nos acercamos a

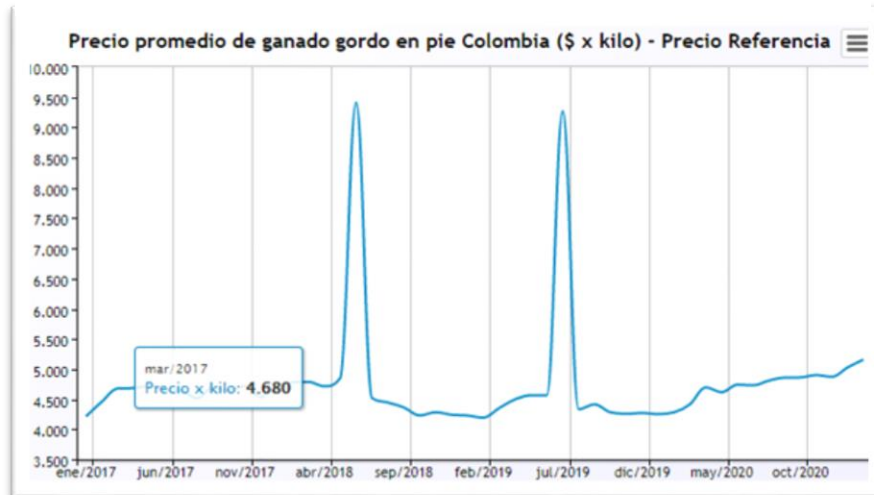
la apertura total con los TLC”; esta contracción ya le ha representado a la industria una pérdida \$939.000 millones.

De manera general se puede decir que la disminución notoria del sacrificio de ganado ha sido por las siguientes causas: (FEDEGAN, 2018)

- La persistencia del contrabando de carne y animales vivos desde Venezuela, un negocio cambiario altamente rentable que no solo ha afectado el sacrificio en las zonas de frontera y la Costa Caribe especialmente, sino que representa un riesgo para la salud pública y para el estatus sanitario de la ganadería.
- El incremento del abigeato en las regiones donde persiste la presencia de grupos al margen de la ley.
- La aplicación sin rigurosidad de la normatividad sobre el ordenamiento de la cadena cárnica (Decreto 1500/07), ha derivado en el cierre de centenares de pequeñas plantas periféricas sin ofrecimiento institucional de opciones para el sacrificio formal, derivando en un incremento del sacrificio clandestino.
- El sacrificio clandestino no es solo una actividad ilegal, sino un riesgo para la salud pública y la conservación del medio ambiente.

En la siguiente figura se ven los precios promedio del ganado en pie (es decir lo que cuesta la res a precio finca o cuando llega a la planta de beneficio)

Figura 11 Precios promedio de ganado gordo en pie -Colombia



A pesar de que en Colombia el ganado ha bajado su precio y la exportación se vio afectada por la fiebre aftosa durante los años 2017 y 2018, se puede observar que durante la vigencia 2021 se ha notado un mayor crecimiento del precio de carne, que pasó de mantener un promedio de \$4.700 pesos a \$5.161 pesos libra.

El presidente de FEDEGAN, el señor José Félix Lafaurie, explicó que el valor del ganado cebado cayó a principios de año, pero el precio de la carne no bajó. En los últimos meses, los animales han subido su cotización no por un consumo más alto, sino porque la dinámica internacional hizo que se cotizara mejor el kilo. (FEDEGAN, 2018).

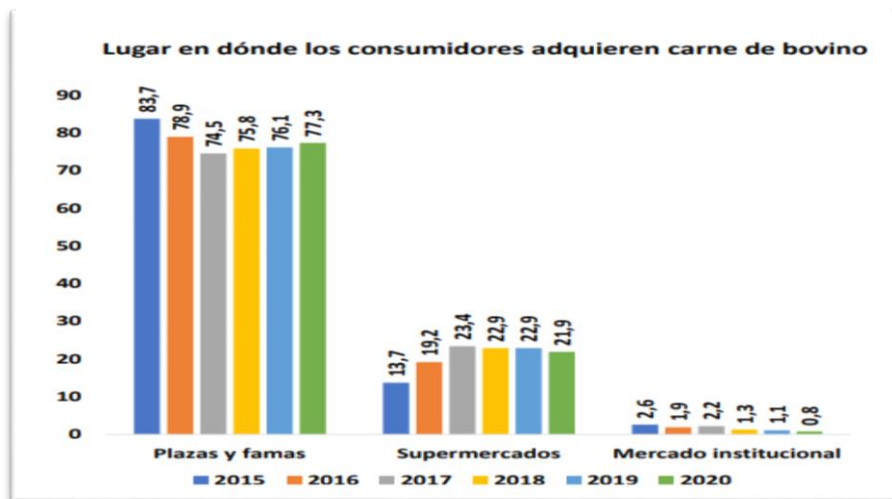
Figura 12 Precios bien intermedio y final



Nota: Dane -Fedegan

El Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE, revela que en los últimos cinco años, en Colombia los consumidores de carne han preferido adquirirla en las plazas o “famas”, como se observa en la siguiente figura.

Figura 1 Lugar dónde los consumidores adquieren carne de bovino



Nota: Tomado de DANE (2020)

Antes de conocer el consumo per cápita, es importante tener en cuenta este dato de estudios realizados por el DANE, en los que se puede observar un dato estadístico importante del lugar del consumo de la carne evaluado desde la vigencia 2015- 2020 y se nota un crecimiento

del consumo en supermercados, pero el mayor consumo de la carne bovina se centra en las plazas de mercado conservando un porcentaje de preferencia promedio del 70%.

Se puede ver en la siguiente figura el detalle la dinámica de consumo de proteína animal entre 2011 y 2019 en Colombia.

Figura 2 Consumo de proteína animal

CAMBIOS ESPERADOS EN EL CONSUMO PER CÁPITA DE PROTEÍNAS				
CONSUMO APARENTE PER CÁPITA ANUAL (Origen formal)				
	 Carne de res (kg/hab)	 Carne de pollo (kg/hab)	 Carne de cerdo (kg/hab)	 Pescado (kg/hab)
2011	20,01	23,8	5,52	4,52
2012	20,76	23,7	6,01	5,4
2013	19,7	27,1	6,67	6,1
2014	19,3	29,5	7,18	6,1
2015	19,1	30,4	7,8	6,4
2016	18,6	31,5	8,7	6,8
2017	18,1	32,8	9,4	7,1
2018	18,2	33,8	10	8,4
2019	18,6	35,6	11,2	8,7

Nota: Fuente: <https://www.agronegocios.co/aprenda/consumo-per-capita-de-carne-de-res-el-mas-afectado-entre-los-del-grupo-de-origen-animal-3080208>

Como lo menciona (FEDEGAN, 2018) en publicación “Ganadería colombiana – Hoja de Ruta 2018 – 2022”, entregada al ejecutivo y a la comunidad ganadera en el 36 Congreso Nacional de Ganaderos, A pesar de algunas tendencias de consumo en contra de las llamadas “carnes Rojas”, la preferencia de los consumidores colombianos sigue orientada

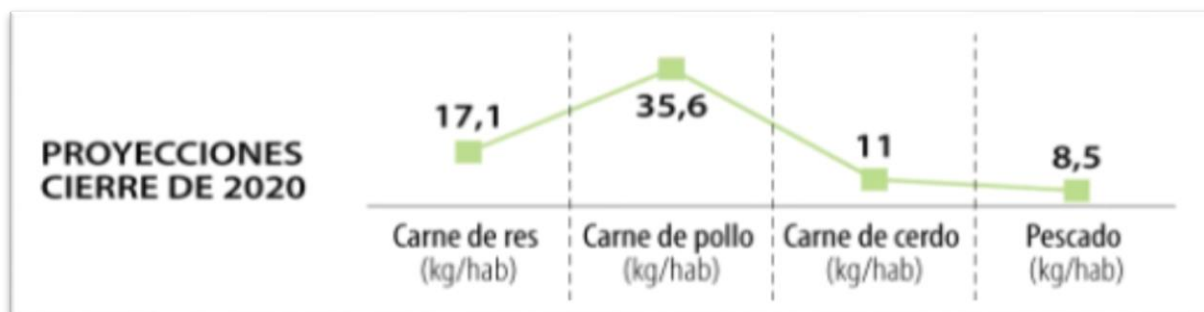
a la “carne de res, en lo cual la tradición y el gusto juegan un papel importante, aunque la variable precio representa una restricción. (párr.8)

Se encuentran en el mercado interno sustitutos de la carne bovina, tales como el pollo y el cerdo, FEDEGAN, en la Hoja de Ruta 2018 – 2022 registra las siguientes tendencias.

Tabla 1 Productos sustitutos en mercado interno

POLLO	CERDO
<ul style="list-style-type: none"> El consumo de pollo ha mostrado una tendencia creciente durante más de una década, hasta los 32,8 kilos/persona/año en 2017; aproximándose cada vez más a doblar en consumo a la carne bovina. 	<ul style="list-style-type: none"> El consumo de carne de cerdo presenta la misma tendencia creciente, desde solo 3,3 kilos/persona/año en 2005 hasta 9,4 kilos en 2017.
<ul style="list-style-type: none"> El huevo, como alternativa proteínica de bajo precio, muestra también tendencia creciente. Pasó de 262 unidades/persona/año en 2016 a 279 unidades en 2017 	<ul style="list-style-type: none"> La avicultura ha logrado casi duplicar su oferta de carne entre 2005 y 2017, la porcicultura ha logrado triplicarla en el mismo periodo.

Figura 15 Proyecciones cierre de 2020

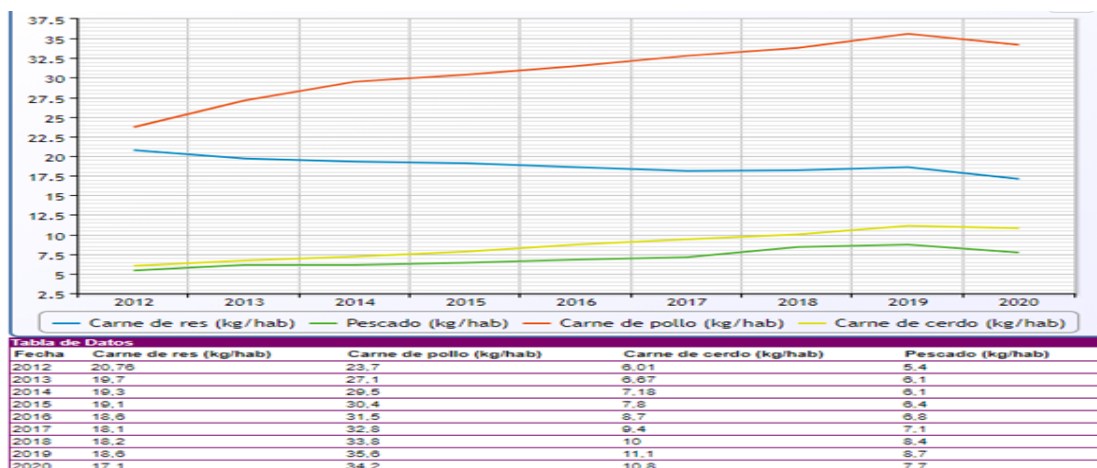


Nota Agronegocios (2020). Fuente: <https://www.agronegocios.co/aprenda/consumo-per-capita-de-carne-de-res-el-mas-afectado-entre-los-del-grupo-de-origen-animal-3080208>

Se tiene entonces que el consumo de los principales sustitutos de la carne bovina ha crecido y obedece a su bajo punto de partida a inicios de la década anterior, pero también a su relativa menor complejidad y costos de producción, y, sobre todo, a su menor dependencia de la tierra como insumo básico. Lo anterior según FEDEGAN, se debe al esfuerzo sostenido y exitoso de promoción mediática del consumo, el cual, por el contrario, fue perdiendo peso durante los últimos años para la carne bovina, hasta desaparecer con el fin de la administración de parafiscalidad ganadera que estaba en cabeza del gremio.

Se visualiza en la siguiente figura el detalle del consumo per cápita de proteína animal en Colombia entre 2010 y 2019, donde se corrobora lo mencionado anteriormente, en cuanto al incremento del consumo del pollo y cerdo como productos sustitutos, dado esto por el costo final que debe asumir el consumidor.

Figura 3 Consumo per cápita proteína animal



Nota: fuente: Fedegán FNG, Fenavi, Porcicol y Fedecacua

El consumo de proteína históricamente ha venido en aumento, teniendo el pollo y la carne los incrementos más significativos en los últimos años. Por otra parte, el consumo de carne de bovino ha tenido varias bajas en diferentes momentos.

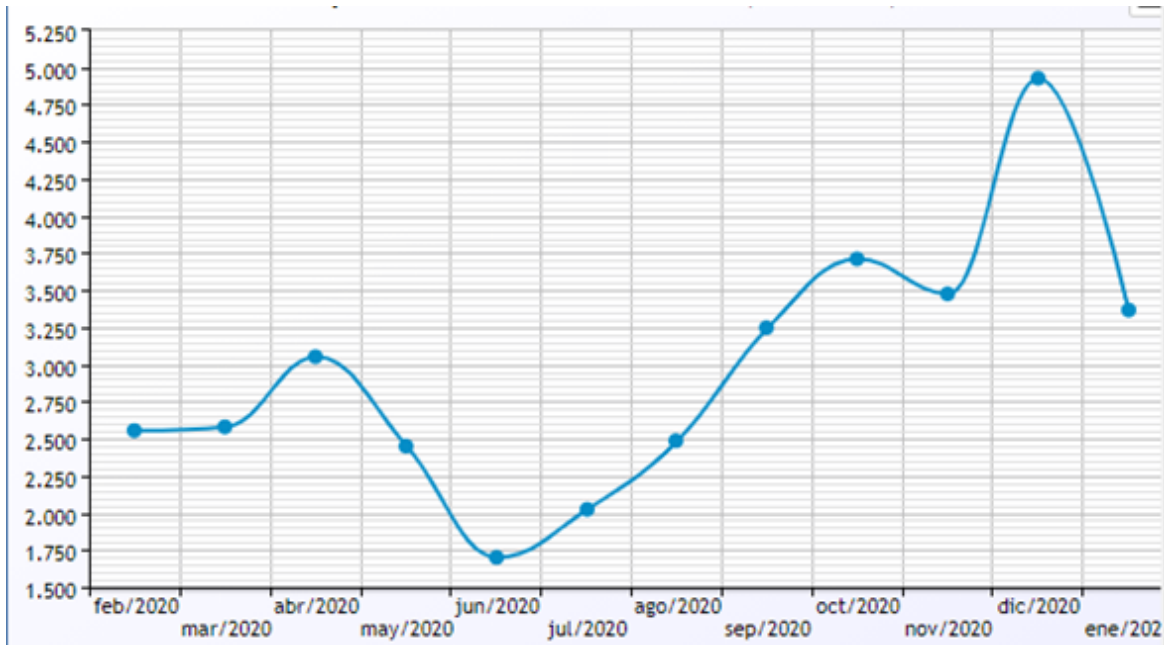
El año 2008 reportó menores niveles de consumo con 17,4 kilos por persona; mientras que en 2012 se alcanzó el registro de consumo más alto siendo de 21 kilos por persona. Por su parte, en el 2019 el consumo de carne de bovino incrementó 2% frente al año anterior, siendo de 18,6 kilos por persona.

Es importante mencionar que la preferencia de consumo de la población es de carne de bovino por su sabor, sin embargo, al momento de adquirir esta proteína se convierte en un producto de precio elevado lo cual limita su accesibilidad, ya que hay factores determinantes en el precio de la carne.

El consumo de carne de cerdo también ha crecido al pasar de solo 7 kilos a 10 en 2019; pero el mejor registro es el pescado, que dio un salto de 4,4 kilos en 2010 a 10 kilos en 2019. El consumo per cápita alcanzó los 10,3 Kg por habitante reflejando un aumento de 12.1% respecto al año 2017, cuando en ese entonces se consumían 9.2 Kg/Hab. (Minagricultura, 2019, p.13)

En línea con lo anterior, lo que más consumen las personas en Colombia sigue siendo el pollo, pasando de 35,5 kilos en 2018 a 35,6 en 2019 y en 2020 34,2Kg. En tercera posición estaría la carne de cerdo ésta pasó de 11 kilos en el 2019 a 10,8 kilos por habitante en 2020. Por su parte, la de pescado está cercana a los 8 kilos por habitante.

Figura 17 Importaciones y exportaciones en Colombia



Fecha	Exportaciones de carne
feb/2020	2.554
mar/2020	2.579
abr/2020	3.052
may/2020	2.449
jun/2020	1.700
jul/2020	2.023
ago/2020	2.488
sep/2020	3.247
oct/2020	3.711
nov/2020	3.475
dic/2020	4.928
ene/2021	3.368

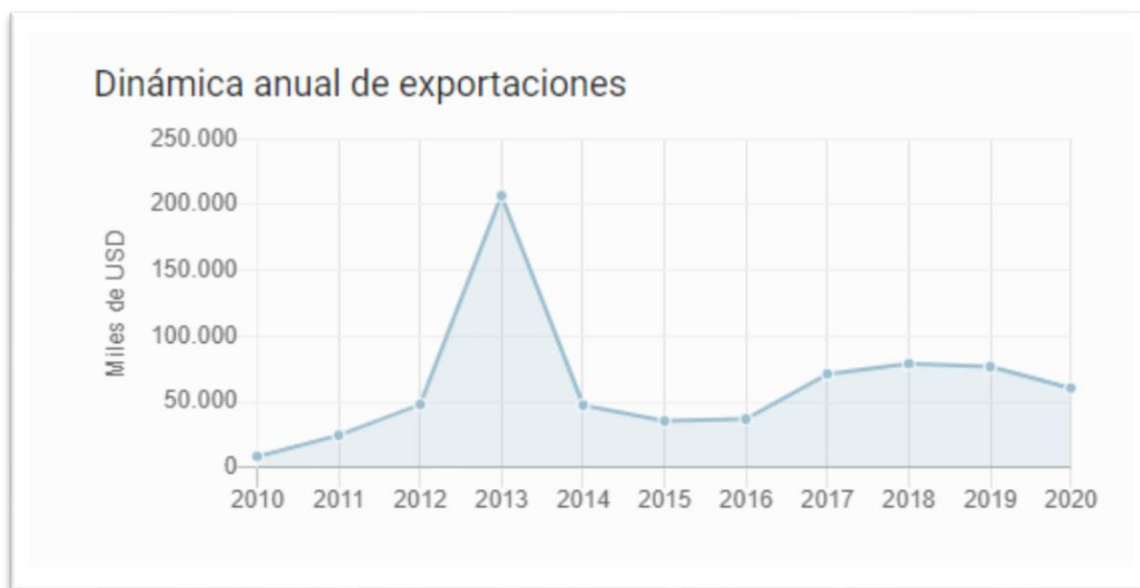
Fuente: Importaciones y exportaciones en Colombia Fuente: Exportaciones de carne de acuerdo a las certificaciones del ICA e INVIMA

A pesar de la crisis y la volatilidad económica que sufrió el país por cuenta de la pandemia, las exportaciones ganaderas de Colombia en 2020 lograron doblar las de un año atrás. Esto se debe a que este sector económico de la ganadería no cesó actividades, por lo tanto, como lo expresa el presidente ejecutivo de FEDEGAN, José Félix Lafaurie Rivera “Las cifras de 2020

muestran un incremento sustantivo en las exportaciones de carne y animales vivos” (FEDEGAN, 2018)

Según datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), en 2020 las exportaciones ganaderas totalizaron US\$267,1 millones mientras que en 2019 habían alcanzado los US\$132 millones; es decir, 102,34 % entre ambos periodos.

Figura 4 Dinámica anual de exportaciones



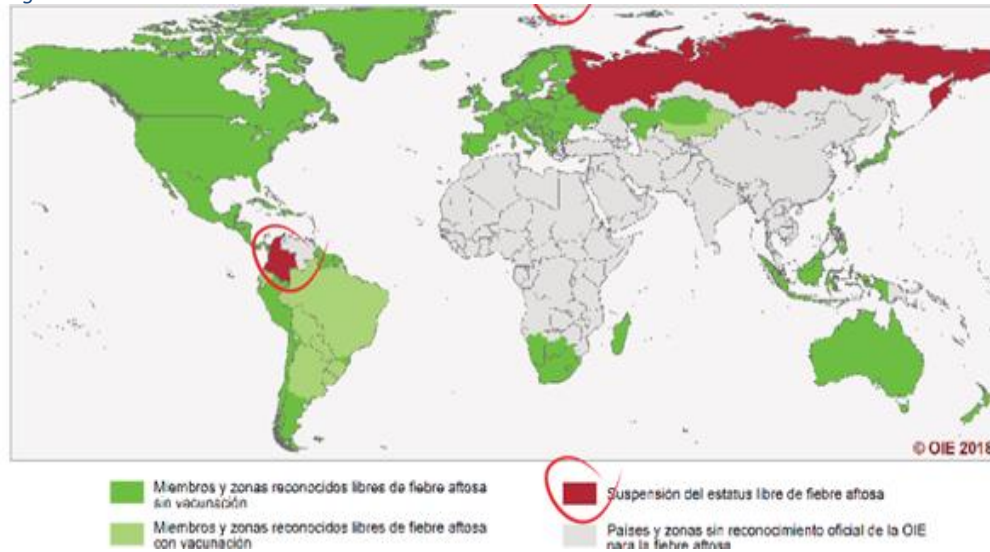
Fuente: Dinámica anual de exportaciones Fuente: Fedegán

En 2017, se vendieron 83 343 animales, pero en junio de ese año se reportó el primer brote de fiebre aftosa, lo que provocó que la cifra en 2018 cayera a 54 595. Un segundo brote en octubre del mismo año fue el causante para que en 2019 apenas repuntara a 75 370. (Ganadero, 2020).

Colombia no alcanzó en el 2019 ni siquiera a llegar a 1000 toneladas de consumo, ese mismo año, su producción tuvo una disminución del 17%, una de las causas principales fue el

bajo consumo y la exportación, ya que en el 2018 fue desertificada libre de aftosa, en la siguiente figura se visualiza el mapa de países con riesgo de aftosa.

Figura 19 Estatus de Fiebre AFTOSA

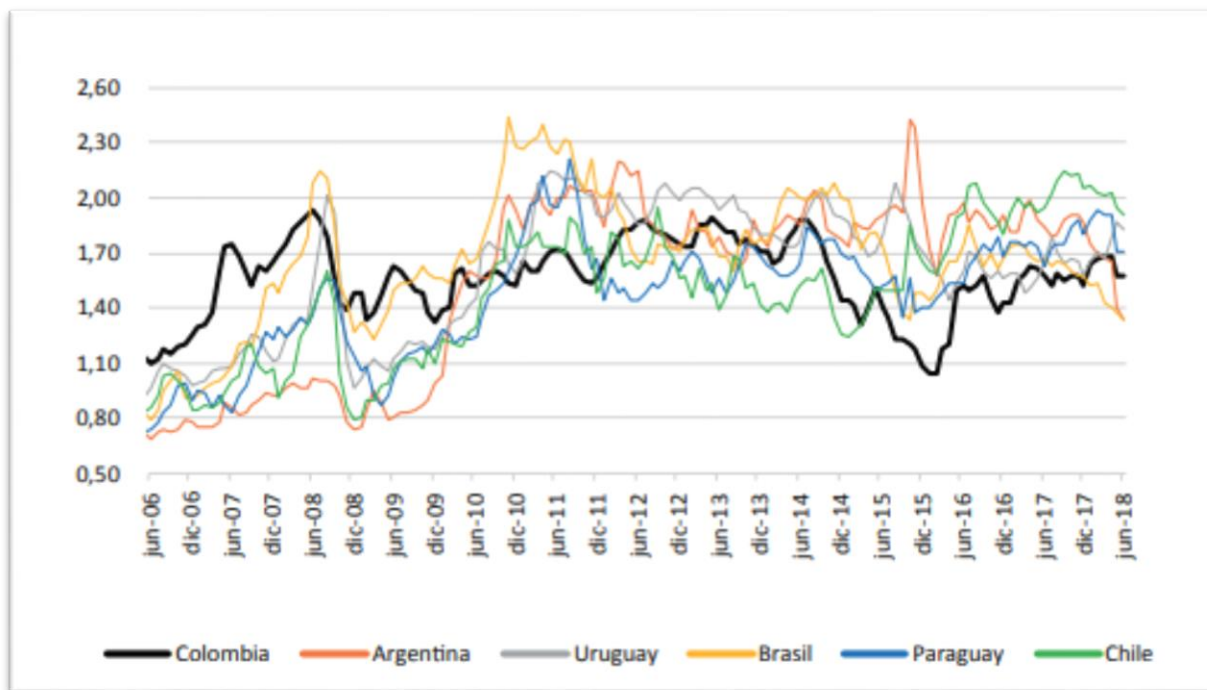


El último año con estatus pleno fue 2016, cuando se alcanzaron 87 346 bovinos, lo que muestra que lo registrado para 2020 superó con creces los años precedentes. (Ganadero, 2020)

De acuerdo con las cifras del DANE, en los primeros seis meses de 2020 se enviaron de 132 a 281 semovientes a diversos destinos, lo que representa un notable aumento frente al número registrado en 2019, cuando solo se contabilizaron 13 846 bovinos.

El aspecto más grave del estado del arte de la ganadería colombiana es la suspensión, en octubre de 2018, del estatus sanitario de país libre de fiebre aftosa con vacunación, a raíz de los brotes ocurridos por fuera de la zona de contención aprobada por la autoridad sanitaria internacional, OIE, en 2017.

Figura 5 Precios comparados con otros países



Nota: Fuente: USDA, INAC, ODEPA, FEDEGÁN, Liniers, El Corral

Los precios comparados del novillo gordo, siguen dándole a Colombia una posición de alta competitividad frente a los países de Suramérica.

“Sin embargo, por motivos cambiarios, en 2018 la apreciación del peso ha hecho que se pierda algo de esta condición, especialmente frente a Brasil. Mientras que, en 2017, el promedio del kilo en pie de novillo gordo estuvo en US\$1,56 en Colombia, entre enero y junio la cifra llega a US\$1,64, con un alza de 5,1%” (Fedegan, 2018, p.32)

“Claramente, la carne de res tiene una gran oportunidad en el mercado local, aunque su verdadero mercado es el internacional, pues la base de la alimentación del ganado colombiano aún es pasto de pradera y no es ampliamente estabulado” Exportar carne de res ahora que no hay

aftosa, 2020, párr. 7) es decir metido y guardado en establos, argumento ambiental que puede usarse para vender un producto más sano y ecológico.

Historia

Carnes Versalles nace en 1986 como el sueño de un joven empresario colombiano quién ha dedicado toda su vida a la comercialización de cárnicos. Se une luego a una mujer también valiente y siempre dispuesta a apoyarlo; esta pareja de boyacenses se lanza a emprender, comercializando patas de res en el barrio Fontibón - Versalles, sin imaginar que ese humilde inicio, les proveería una experiencia que a futuro aportaría al sector, en especial a Bogotá.

Carnes Versalles desde sus inicios se ha preocupado por ofrecer carne de la mejor calidad a precios cómodos de acuerdo con la economía local.

Los productos que se venden son 100% colombianos al igual que el talento humano, lo que hace de la empresa una importante generadora de empleo a nivel local.

Sus nueve puntos de venta están estratégicamente ubicados, ellos son:

1. Versalles 1 (Punto principal ubicado en el Hipercentro de la Av. Ciudad de Cali #15a-91 Locales B7 y B8)
2. Versalles 2, ubicado en el barrio Patio bonito, Calle 2 #91-10 en la localidad de Kennedy.
3. Versalles Solo Postas, Av. Ciudad de Cali #15a-91. Localidad Kennedy
4. Versalles Zentai, Calle 125 # 23-30, ubicado en la localidad de Usaquén
5. Versalles Fontibón, Calle 18 # 103b - 90, ubicado en la localidad de Fontibón

6. Versalles Mi Campo, Calle 119 #13p - 85, Barrio Santa Bárbara, localidad de Usaqué
7. Versalles Madelena, Calle 61 Sur #66^a – 28, Localidad Simón Bolívar
8. Versalles Todo Carnes I, Calle 162^a #5^a – 15, Localidad Usaqué
9. Versalles Abastos: Carrera 24^a #19 Sur, BOD. 84, Local 2, puerta 8. Localidad de Kennedy

Además de la excelente y adecuada red de domicilios, el transporte para la conservación de alimentos asegura que los productos Versalles están siempre frescos y al alcance de los clientes.

Reseña de la Empresa

Misión Carnes Finas Versalles:

Nos encargamos de proveer los mejores productos en el sector de las carnes incluyendo sus derivados y subproductos, preocupados por la calidad y el buen servicio. Pensando siempre en la comodidad, confianza, inmediatez y economía de nuestros clientes, logrando un alto nivel de satisfacción dentro de consumidores mayoristas y minoristas de carne Bovina, Porcina y Embutidos. Ofreciendo productos que cumplen con las más exigentes normas de calidad e higiene.

Visión Carnes Finas Versalles:

Ser le empresa líder en la distribución y comercialización de carnes en la zona, logrando ser respetada, valorada y preferida por aquellos que requieran nuestro servicio, aquellos que tengan grandes negocios o para su consumo personal. Posicionar la marca en la mente de los consumidores a través de nuestra calidad y servicio, logrando de esta manera ser pioneros en la distribución mayorista y minorista de cárnicos, logrando ser la mejor opción por variedad,

calidad y comodidad. Apoyándonos en nuestro talento humano 100% colombiano y nuestra experiencia.

BRIEF COMERCIAL

Carne de Res. Nuestras postas y cortes vienen de ganados criados en las mejores zonas ganaderas del país. Nuestro proceso de selección de ganado para sacrificio al igual que el proceso de desposte y maduración hacen que nuestra carne de res siempre cumpla con un alto estándar de calidad.

Embutidos. Contamos con una gran variedad de embutidos para deleitar su mesa. Hamburguesas, chorizos, jamones, mortadelas, salchichas, rellena, entre otros.

Carne de Cerdo. La carne de cerdo que procesamos y comercializamos en Carnes Finas Versalles, proviene de granjas certificadas. Nuestra carne de cerdo permanece blanda y suave una vez cocida, contamos con una amplia gama de cortes según sus necesidades.

Empaque al Vacío. Contamos con maquinaria de última tecnología para brindar a ustedes un empaque de mejores características y presentación, que contribuyen con el almacenamiento y calidad de nuestras carnes.

Transporte

El transporte de los productos que ofrece Carnes Finas Versalles se hace bajo las estrictas normas de calidad, higiene y temperatura adecuada para su correcta manipulación, utilizando furgones adaptados para cumplir con dicha función. Así mismo el personal encargado utiliza los implementos adecuados requeridos para este trabajo.

Carne bovina en pie se refiere al animal vivo para su venta, ya sea para engordar o para ser sacrificado. En cambio, la carne de bovino en canal se refiere a la parte del cuerpo de los animales sacrificados, a quienes luego se les retira la piel, cabeza, vísceras con sus contenidos, la

sangre y la parte distal de los miembros, es decir, es la carne sin estar congelada. La carne en canal representa aproximadamente un 50% del peso del animal en pie. El proceso de crianza del ganado bovino finaliza con la engorda o periodo de ceba de las vaquillas o becerros que son destinados al mercado. (Datos de carne de canal en “Corral San Ignacio, 2010, p.1)

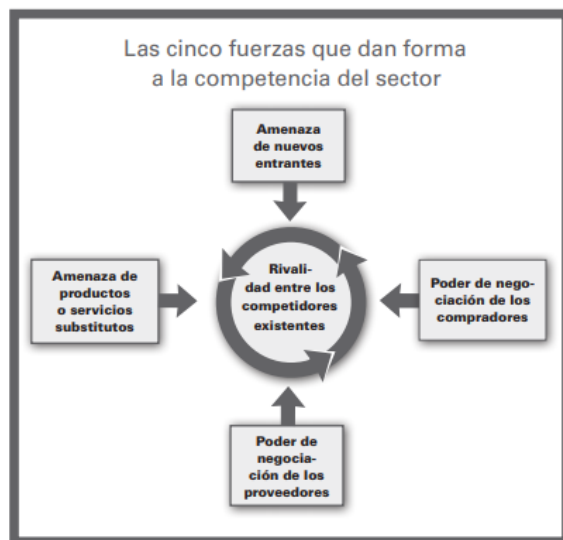
METODOLOGÍA

Modelo de Cinco Fuerzas de Porter

El modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Eugene Porter fue publicado en el clásico artículo de “*Harvard Business Review*” de 1979. Resultó ser toda una revolución en el campo del análisis estratégico y el diagnóstico empresarial, una metodología sumamente aplicada y difundida junto a otras herramientas como el análisis PESTLE.

El modelo de Las Cinco Fuerzas de Porter es un marco de aplicación para comprender las “fuerzas competitivas” que operan en una industria o sector productivo en particular y que impulsa la división del “valor económico” entre los distintos actores de ese entorno analizado. (Ferrari, 2018, párr. 3)

Figura 6 Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector



Fuente: https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf

Benchmarking

Benchmarking que significa punto de referencia, es utilizado para implementar una evaluación comparativa en 3 áreas claves de cualquier organización, productos, servicios y perfeccionamiento de los procesos y para llevar a cabo un buen análisis existen varios tipos de benchmarking a utilizar: (Rockcontetnt blog, 2017)

- Benchmarking de competencia
- Benchmarking funcional
- Benchmarking interno
- Benchmarking externo

La implementación de este estudio que se puede realizar de manera continua tiene como finalidad mejorar aspectos internos de organización, para este caso CARNES FINAS VERSALLES, comparando dentro de la competencia las variables susceptibles dentro de este estudio. Es necesario cumplir con los 3 objetivos requeridos:

- **Aumentar la Eficacia:** Donde es necesario el ajuste continuo del modelo de negocio siendo más precisos con productos más competitivos y garantizando siempre un buen servicio.
- **Aumentar la Eficiencia:** La optimización de los recursos y la capacidad de hacer mejor las cosas, siendo más estratégico en las decisiones tomadas sobre el rumbo de la organización.
- **Ser la Referencia:** No solo en el sector sujeto a este análisis; sino también, en otros sectores caracterizándose por ser los más eficientes gracias a procesos de mejora continua. (RafaRamos, s.f., párr. 8)

Modelo de PESTEL

PESTLE (o PESTEL) es el acrónimo evolucionado de PEST (factores Políticos, Económicos, Socioculturales y Tecnológicos) al que se le han añadido los factores Legales y Ecológicos (Medioambientales).

El análisis PESTLE es una herramienta fácil de utilizar, que nos permite comprender el impacto del entorno en una organización y nos facilita la planificación estratégica.

Estos factores son externos a la organización y representan una amenaza, ya que pueden reducir las oportunidades de negocio y disminuir la competitividad y cuota de mercado.

Figura 7 Modelo Pestel



Nota: [http://activaconocimiento.es/analisis-pestle/#:~:text=PESTLE%20\(o%20PESTEL\)%20es%20el,Legales%20y%20Ecol%C3%B3gicos%20\(Medioambientales\).](http://activaconocimiento.es/analisis-pestle/#:~:text=PESTLE%20(o%20PESTEL)%20es%20el,Legales%20y%20Ecol%C3%B3gicos%20(Medioambientales).)

Matriz DOFA

¿Qué es el análisis de la matriz DOFA?

DOFA es un acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Realizar un análisis DOFA significa investigar y profundizar en cada una de estas áreas para comprender su negocio. Identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas centrales conduce a un análisis basado en hechos, nuevas perspectivas y nuevas ideas.

El análisis DOFA se utiliza para aprovechar al máximo la mejor ventaja de una organización. Puede reducir las posibilidades de fracaso, eliminando los peligros que de otra manera lo sorprenderían. Mejor aún, se puede diseñar una estrategia que lo distinga de sus competidores y así, competir con éxito en su mercado. En general, un análisis DOFA puede ayudar a un equipo a tomar decisiones acertadas que conduzcan directamente a mejores resultados.

Hacer un análisis integral de la **matriz DOFA** brinda una oportunidad única para obtener una mayor comprensión de cómo opera el negocio.

Figura 8 Matriz DOFA



Nota: Fuente: <https://insight2b.co/matriz-dofa-para-empresas-pequenas>

RECOLECCIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE INFORMACIÓN

Se realiza acercamiento inicial con la empresa, en aras de conocerla e identificar las características propias del sector en el que esta se mueve. Se realiza una entrevista inicial con uno de los dueños de la empresa, que permite dimensionar el impacto que la empresa ha tenido a nivel local e identificar las características propias que la hace tener un sello especial entre sus iguales. Se realiza luego una etapa de observación que incluye visita en los puntos de venta de la ciudad de Bogotá, iniciando por el punto principal, ubicado en el Hipercentro San Martín, allí se hace un recorrido por el punto, las oficinas administrativas, los corrales de ganado, la planta de beneficio y se inicia un proceso de entender el proceso paso a paso desde el inicio.

Para conocer las tendencias de consumo de carnes a nivel local, información de alta relevancia en el presente documento, se elaboró un instrumento para realizar sondeo y/o encuesta

a los clientes y en general a todo potencial consumidor de carnes; dadas las circunstancias actuales, derivadas ellas de la pandemia por COVID 19, no fue posible realizar las encuestas en los puntos de venta de manera presencial, por ello se recurrió a herramientas digitales para socializarlas en línea, en este caso particular Forms de Google, lo cual permitió conocer en tiempo real la respuesta de los potenciales clientes. Se realizó el análisis de la información recolectada y previamente tabulada, con el propósito de robustecer el informe o plan de mejoramiento que se socializará con la empresa.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Modelo de Cinco Fuerzas de Porter

Con la implementación de esta herramienta se espera profundizar en la reflexión estratégica del modelo de negocio de CARNES FINAS VERSALLES, con la finalidad de definir un marco que nos ayude a determinar la rentabilidad del modelo de negocio tanto a corto como a largo plazo.

El sector para el 2020 cerró sin crecimiento, a causa del impacto de la pandemia y especialmente el consumo de carne de res, según los cálculos de FEDEGAN, en el año inmediatamente anterior el consumo promedio fue de 18,6 kilogramos y se espera que para 2021 se disminuya a 17,1 kilos, lo que ha hecho que los consumidores por la necesidad de reducir sus gastos se vean obligados a encontrar productos sustitutos. (López, 2020, párr. 3)

Este estudio tiene como finalidad contrarrestar el efecto que está generando la pandemia y que, gracias al análisis del sector en función de las Cinco fuerzas propuestas por Porter, se puede medir el impacto de la competencia.

Poder de Negociación de los Clientes

Según las cifras del censo de 2018 reveladas por el DANE, Bogotá cuenta con más de 7 millones de habitantes de los cuales 3.433.604 corresponden al género masculino y un total de 3.747.944 del género femenino. Hay más de 7 millones de habitantes en Bogotá, según cifras del censo. (Citytv, 2019)

Así mismo, según el diario La República, en Bogotá existen más de 2.000 establecimientos que comercializan carne y pocos son los encargados de manejar una línea gourmet y que ofrezcan cortes premium. La nacional Carnicería tendrá nuevos locales en Bogotá y Barranquilla en 2019. (López, 2018)

Sin embargo, el consumo de carne es catalogado dentro de la canasta básica familiar, lo que garantiza que un gran porcentaje de la población consuma los diferentes tipos de carnes disponibles en el mercado, la pandemia ha obligado a que los consumidores encuentren productos sustitutos tales como los granos, para equiparar la ingesta de proteínas, lo que sugiere que se amplíe el análisis a posibles productos sustitutos.

Poder de Negociación de los Proveedores

En Colombia existe un gran número de agremiaciones tales como FEDEGAN, ACODRES, ASOCEBÚ, PORKCOLOMBIA, ASOCRIOLLO, entre otras y sumado a esto, se encuentran las diferentes cámaras de comercio de cada ciudad; (DANE, s.f) a través de las cuales, existe un alto control en la asignación de precios en la compra de ganado en pie, especialmente los diferentes cruces del país, de igual manera este tipo de entidades ayudan a prevenir y controlar enfermedades como la fiebre aftosa, que podrían afectar directamente la salud de los consumidores.

En Colombia, según el censo pecuario de 2019, se ubicaron un total de 623.794 predios bovinos en el país, con Boyacá como máximo participante con un 14,17%, seguido por Cundinamarca con un 12,75% (ICA, s.f) lo que permite que Bogotá cuente con importantes departamentos productores y que variables como el transporte, garanticen una gran oferta de proveedores.

Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes

En Colombia las barreras de entrada para la comercialización de carne de cualquier tipo son totalmente accesibles gracias a la cultura de compra en tienda de barrio; ahora bien, la diferenciación se ha evidenciado para aquellos comerciantes que han deseado ampliar la brecha de entrada al comercializar cortes premium y pasar de un formato menos tradicional al de boutique de carne. En Bogotá existen importantes exponentes de este formato de comercialización de carne de alta calidad tal como Tres Cuartos Meat House, Wagyu Steak y la Boutique de las Carnes. (Coneo, 2020)

Las brechas de entrada al sector son bastantes bajas al igual que las brechas de salida, son pocas las empresas que se caracterizan por la diferenciación, pero quienes lo intentan, gracias a la comercialización de cortes de alta calidad, lo han hecho muy bien y han ganado participación en el mercado.

Amenaza de Nuevos Productos Sustitutos

A causa de la emergencia sanitaria derivada de la pandemia COVID 19, los hogares colombianos se han visto obligados a optimizar sus gastos y en la gran mayoría de productos decidir la compra por el producto con menor precio o encontrar productos sustitutos como el consumo de cerdo, pescado y pollo. También es necesario analizar tendencias de consumo

saludable donde se pueden hallar clientes con mucha más información, decididos a remplazar el consumo de carne por productos como el huevo, la soja, los garbanzos, las lentejas y los champiñones. (Banmédica, s.f)

Rivalidad entre los Competidores

Como resultado del análisis realizado de las cuatro fuerzas previas, se evidencia un alto nivel de competidores y muy pocos destacados por aventajarse y tal vez adentrarse en la implementación de una estrategia de océano azul, el sector se encuentra afectado en la comercialización a nivel local, pese a la pandemia ya cuenta con decrecimiento en la tendencia de consumo de carne bovina según La República , en el artículo Consumo per cápita de carne de res, el más afectado entre lo del grupo de origen animal. (López, 2020)

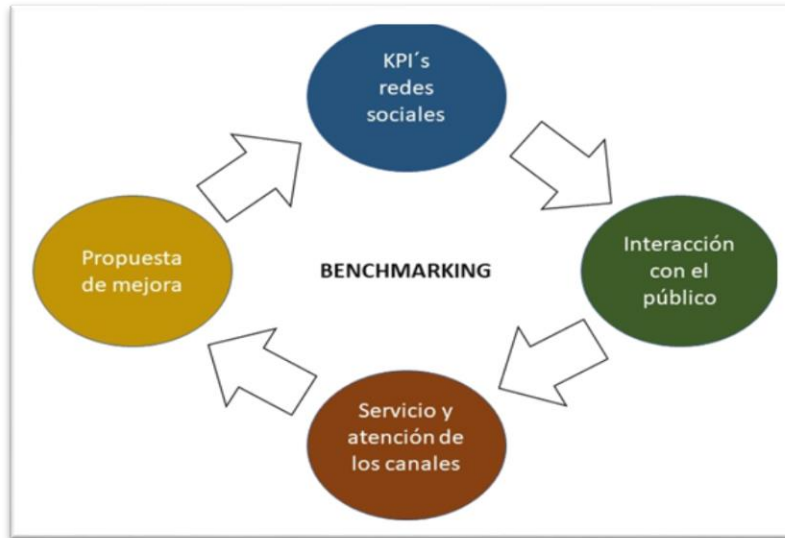
Sin embargo; dentro del Frigorífico San Martín, CARNES FINAS VERSALLES se ha logrado posicionar como el principal comercializador de carne bovina, a tal punto de ser el local con mayor tráfico y venta del lugar; lo anterior asegura el socio fundador, gracias a la reinversión de sus utilidades en la adquisición de maquinaria que ayuda a tecnificar cada día más la venta de los diferentes cortes.

Benchmarking

El presente análisis es de tipo comparativo o externo con el cual se espera evaluar la eficacia, eficiencia y si el servicio prestado por la organización puede ser catalogado como referentes dentro del sector de comercialización de carnes bovina. En el proceso de recopilar, analizar y comparar información del rendimiento de CARNES FINAS VERSALLES versus una muestra significativa de sus seguidores, para este análisis se han definido varios indicadores que permitan medir el posicionamiento, reconocimiento y servicio brindado por la empresa objeto de esta investigación. Es importante aclarar que, como principal objetivo de este análisis es evaluar

los canales digitales utilizados para la promoción, comercialización y atención de cada una de las empresas evaluadas, los hallazgos compartidos se dividen entre aspectos cuantitativos y cualitativos.


Figura 24 Benchmarking



KPI's Redes Sociales

Se toma como base de análisis dos empresas competencia dentro del Frigorífico San Martín y dos más sugeridas al momento de utilizar Facebook como herramienta de búsqueda de productos de carne bovina, en adelante estas empresas serán objeto del presente análisis. De acuerdo a la siguiente figura se evidencia que CARNES FINAS VERSALLES no es la empresa con mayor número de seguidores y likes, La Boutique de las Carnes cuenta con una estrategia de inversión en pauta digital, siendo la única empresa con este tipo de estrategias evidenciada en el presente análisis.

Figura 25 Visibilidad en Facebook



EMPRESA	SEGUIDORES	LIKES	SECTOR ECONÓMICO
Carnes Finas Versalles	864	792	Comida y Bebida
Carnes Finas Guadalupe	1262	1159	Producto/servicio
La Boutique de las Carnes	14435	14001	Negocio local
Meat Box Colombia	1386	1378	Carnicería · Producto/servicio · Restaurante de carnes
Carnes Finas JALV	435	397	Producto/servicio · Servicio de comida a domicilio

La red social Instagram permite tomar como indicadores a analizar el número de seguidores y las publicaciones realizadas, La Boutique de las Carnes confirma también su inversión en pauta en esta plataforma y encabeza como la empresa con mayor número de seguidores. CARNES FINAS VERSALLES es la segunda marca con mayor número de seguidores gracias a una estrategia de menciones por parte de influenciadores, confirmando que lo han realizado de manera orgánica, como se evidencia en la siguiente figura.

Figura 26 Dinámica en Instagram



EMPRESA	PUBLICACIONES	SEGUIDORES	SECTOR ECONÓMICO
Carnes Finas Versalles	226	4958	Alimentos y bebidas
Carnes Finas Guadalupe	93	2003	Producto/servicio
La Boutique de las Carnes	425	24.3K	Carnicería
Meat Box Colombia	181	380	Tienda de comestibles
Carnes Finas JALV	170	1033	NA

Interacción con el Público

Figura 27 Marketing Multicanal

EMPRESA	SITIO WEB	CELULAR	PUNTO DE VENTA	WHATSAPP	MAIL
Carnes Finas Versalles	✓	✓	✓	✗	✓
Carnes Finas Guadalupe	✓	✓	✗	✓	✓
La Boutique de las Carnes	✓	✓	✓	✗	✓
Meat Box	✓	✓	✗	✗	✓
Carnes Finas JALV	✗	✓	✗	✓	✗

Se realiza un análisis del Marketing Multicanal de cada una de las empresas analizadas y adicionalmente se evalúa el call to action que facilita la comunicación con los clientes en cada uno de los formatos dispuestos para la atención de sus clientes.

Servicio y Atención de Canales

Para este análisis se han seleccionado dos canales: WhatsApp y llamada telefónica, para evaluar a través de un cliente oculto, la velocidad en la respuesta y el nivel del servicio prestado al momento de solicitar que se desea una cotización para una venta B2B. (Cliente Oculto, s.f)

Tabla 2 Resultado Cliente Oculto

EMPRESA	RESULTADO DE LA LLAMADA
Carnes Finas Versalles	<p>24/03/2021</p> <p>1. Llamada:</p> <ul style="list-style-type: none"> -La contesta Mariana. -Confirma que “por el momento no tenemos precios estables dado el incremento del ganado”, sugieren llamar el sábado 26 de marzo. -No se invita a mantener contacto con el cliente, cosas como: “deme sus datos y le envío la información apenas contemos con ella”. -Contestaron rápido en el primer intento se estableció contacto. <p>2. Comunicación por WhatsApp:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Cuentan con mensajes automáticos. -Confirman horario de atención y la dinámica de atención conforme la llegada de las solicitudes -Confirma en el mensaje predeterminado, el costo del domicilio y la oferta de valor de llegada del pedido, si es antes de las 11 am

<p>Carnes Finas Guadalupe</p>	<p>24/03/2021 1. Llamada: -2 intentos al número 2586957 en el primero no contestan y en el segundo saludan, pero cuelgan. -Se establece contacto en el primer intento al número 6020834, atiende Yohana y direcciona al WhatsApp 3144233486 2. Comunicación por WhatsApp: -Cuentan con mensajes automáticos - Responden rápido, pero al pedir una cotización, direccionan al correo cfguadalupelta@outlook.com</p>
<p>La Boutique de las Carnes</p>	<p>24/03/2021 1. Llamada: -Se hace contacto al 3103329202, es fácil el contacto, hacen preguntas para orientar la solicitud e invitan a ingresar a la página donde se encontrará toda la información. 2. Comunicación por WhatsApp: -Cuentan con mensajes automáticos -Al solicitar el portafolio invitan a que se revise en la página - Cuentan con el menú incluido en la información de WhatsApp.</p>
<p>Meat Box</p>	<p>24/03/2021 1. Llamada: -Comunicación al 3124456066 teléfono confirmado y no es posible el contacto luego de 2 intentos. 2. Comunicación WhatsApp: - Cuentan con mensajes automáticos. -Confirman el horario de atención - Cuentan con el menú incluido en la información de WhatsApp.</p>
<p>Carnes Finas JALV</p>	<p>24/03/2021 1. Llamada: -Contestan en la primera oportunidad de contacto, indagan un poco más de donde se está llamando, al indicar que se llama en representación de una empresa, invitan a contactarse con la persona a cargo al número 3204196450. 2. Comunicación por WhatsApp: -Cuentan con mensajes automáticos. -Invitan a contactarse con la persona encargada para solicitar el domicilio</p>

Modelo PESTEL

Informe integral

Para el informe del análisis de PESTEL o PESTAL de Carnes Finas Versalles se utilizan las variables y componentes: político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal.

Para realizar un análisis estratégico y poder determinar el contexto actual en el que se mueve la empresa, lo que nos da una entrada para la creación de estrategias y aprovechar las oportunidades obtenidas en el análisis, o actuar ante los posibles riesgos. (FEDEGAN, 2018)

Tabla 3 Análisis Pestal o Pestel

Factor	Detalle	Plazo			Impacto
		Corto plazo (1 mes o menos)	Mediano plazo (de 1 a 3 años)	Largo plazo (más de 3 años)	

Político	Cambios en la legislación " reformas tributarias"	la reforma tributaria traerá consigo muchos cambios en la legislación de bienes gravados y bienes exentos			x	Negativo
	acuerdos internacionales	Incrementarse la cooperación internacional de manera que contribuya al logro de una mayor liberalización, estabilidad y expansión del comercio internacional de la carne y de los animales vivos.		x		Positivo
		Los compromisos en la cumbre del día de la tierra 22 de abril de 2020 en el cual Colombia se compromete para el 2030 una reducción del 51% los efectos invernadero.			x	Negativo
	regulación del gobierno	Los Ministerios de Agricultura y de Comercio, Industria y Turismo, para que regule y reglamente la exportación de ganado en pie en el país; es necesario velar por la protección de la cadena productiva de la carne bovina y proteger a los consumidores de precios desbordados e inasequibles.	x			Positivo

	subsidios del gobierno	Apoyos al sector agropecuario, a las empresas afectadas en época de pandemia, la creación de empresas acogándose a diferentes beneficios del pago progresivo de impuestos. Incentivo a la Capitalización Rural (ICR), Fondo Agropecuario de Garantías (FAG)		x		Positivo
Económico	impuestos	gravar con IVA del 19% a productos de la canasta familiar como: carne de res, pollo, cerdo y excluirlos de la categoría de bienes exentos		x		Negativo
	aumento de las tasas de interés	Debido al aumento de la tasa de interés la empresa no ha cumplido con su plan de inversiones, pues se requiere financiamiento de los bancos	x			Negativo
	disminución de la oferta de ganado	El consumidor sufrirá un duro golpe a su bolsillo. Asocolcarnes estima que si las cosas siguen como van, los precios finales de la carne a corto plazo podrían aumentar hasta en un 50 por ciento como resultado de una disminución de oferta en el mercado; afectando negativamente la canasta familiar y haciendo de la	x			Negativo

		carne un alimento que pocos podrían tener en su mesa.				
	beneficios para las empresas afectadas por la cuarentena	Líneas de crédito con diferentes entidades financieras, cartera comercial por valor de \$600.000 millones para clientes Pymes, Empresas y Corporativos, Para clientes con cartera comercial vigente y ventas anuales de hasta 2000 millones, ofrecen el congelamiento de créditos de cartera ordinaria y tesorería vigente y el congelamiento de las obligaciones de factoring y línea triangular.		x		Positivo
Social	Aumento de la conciencia por el autocuidado	Es importante que las personas tomen conciencia del autocuidado usando todos los elementos de protección personal.	x			Positivo

	tendencias de hábitos de alimentación	Las personas se preocupan hoy en día por llevar una dieta alta en proteínas y de igual manera por adquirir productos de muy buena calidad. La carne es un componente importante en la dieta alimenticia y nutricional de los seres humanos. De igual manera, hay personas que se preocupan por el bienestar animal y prefieren dietas altas en proteínas vegetales			x	Indiferente
	niveles de ingresos y el desempleo	al afectarse el bolsillo de los consumidores se afectaría su posibilidad de compra de la carne en Carnes Finas Versalles ya que son productos de la más alta calidad	x			Negativo
Tecnológico	Nueva maquinaria o dispositivos tecnológicos	adquirir maquinaria para mejorar los procesos de desposte, producción y porcionamiento de cortes de las carnes			x	Positivo
	Reemplazo de tecnología	reemplazar maquinaria con la mejor tecnología			x	Positivo
Ambiental	Políticas medioambientales	La política ambiental debe ser una declaración breve, pública y documentada en la que la empresa pone sus intenciones para con el medio ambiente, los objetivos			x	Positivo

		generales y los principios que guiará la mejora continúa				
	Reciclaje	Iniciar un plan de reciclaje no solo consiste en ubicar canecas de reciclaje en los rincones de sus oficinas, va mucho más allá. Capacitar a su personal es una de las cosas más importantes que deberá realizar para que su plan de reciclaje tenga éxito			x	Positivo
Legal	Decreto 1500 de 2007	Establece el reglamento técnico en el cual se crea el sistema oficial de inspección, vigilancia y control de la carne, los productos cárnicos comestibles y todos los derivados cárnicos destinados para el consumo humano, menciona también los requisitos sanitarios y de inocuidad que se deben cumplir durante su producción primaria, beneficio, desposte, desprese, procesamiento, almacenamiento, transporte, comercialización, expendio y exportación o importación, esto con el fin de proteger la salud y vida de las personas	x			Positivo

		que consumen estos alimentos				
	Ruta de Fedegán 2018-2022	El Gobierno Nacional, una nueva actualización, una Hoja de Ruta, permite definir un objetivo a largo plazo de una ganadería sostenible económicamente, socialmente y ambientalmente, pero con un derrotero más cercano, más inmediato y más concreto, de lo que se puede y se debería hacer en el periodo 2018 – 2022.	x			Positivo
	Resolución 072 de 2007	Por la cual se establece el manual de buenas prácticas de manejo para la producción y obtención de piel de ganado bovino y bufalino	x			Positivo
	Decreto 2278 de 1982	Por la cual se reglamenta parcialmente el título V de la Ley 09 de 1979, en cuanto al sacrificio de animales de abasto público o para consumo humano y el procesamiento, transporte y comercialización de su carne.	x			Positivo

	Decreto 1072	La empresa debe dar cumplimiento al decreto 1072 que establece el SG-SST	x			Positivo
--	--------------	--	---	--	--	----------

Político

Se analizaron cuatro factores en el variable político, en el cual se tienen en cuenta los cambios en las legislaciones tributarias, los acuerdos internacionales, las regulaciones y subsidios del gobierno.

De los cuatro factores se analizan cinco detalles, dos corresponden a acuerdos internacionales. Por consiguiente, estos detalles tienen tres impactos positivos y dos impactos negativos.

Con relación a los impactos negativos de la reforma tributaria, la cual afecta de manera directa a Carnes Finas Versalles, porque se aumentarían los costos de producción, que incluye la compra del ganado, transporte y puesto del animal en la planta de beneficio, de igual manera los precios de venta, y se vería perjudicada en general en los ingresos por las decisiones políticas tomadas por el gobierno nacional. El otro impacto negativo del factor de acuerdos internacionales son los compromisos en la cumbre del día de la tierra 22 de abril de 2020 en el cual Colombia se compromete para el 2030 con una reducción del 51% los efectos invernadero; esto quiere decir dos cosas:

- A) Podría existir una disminución del consumo de carne animal
- B) El reemplazo de la carne animal por una carne artificial o una carne vegetariana.

Porque a pesar de todos los compromisos por llevar una ganadería silvopastoril y sostenible, los efectos invernaderos producidos por la ganadería siguen siendo elevados; tendrían

que existir sanciones más drásticas para aquellos que no cumplan con las rutas del compromiso FEDEGAN.

Económico

Se analizaron cuatro factores en la variable económica, en la cual se tienen en cuenta los impuestos, aumento de las tasas de interés, disminución de la oferta de ganado, beneficios para las empresas afectadas por la pandemia.

Se tienen tres impactos negativos y un impacto positivo así:

Con relación a los impactos negativos el cual se gravará con el impuesto del IVA del 19% a productos de la canasta familiar como: carne de res, pollo, cerdo y excluirlos de la categoría de bienes exentos según propuesta de la reforma tributaria 2021; esto afectaría el sector total de las carnes incluyendo a Carnes Finas Versalles, que hace parte de este sector ya que se verían afectadas sus ventas por una disminución del consumo porque el producto final aumentaría su costo.

Hay que tener presente que Carnes Finas Versalles tiene préstamos financieros que representan el 53% de sus pasivos y afectaría de manera directa un aumento de las tasas de interés. De igual manera, hay que tener presente una preocupación de Asocolcarnes con respecto a la exportación de ganado demasiado joven que de seguir así no se contaría con el tiempo de engorde del ganado y llegara sin duda un momento en que existirá una disminución de la carne en el mercado que ni siquiera abastecería el consumo nacional disminuyendo en un 50%.

Hay que resaltar que el gobierno nacional ha brindado el apoyo económico a las empresas a través de beneficios de préstamos a bajas tasas de interés en este momento de la pandemia en el que muchas empresas han entrado en quiebra.

Social

Se analizaron tres factores en la variable social, en la cual se tiene en cuenta aumento de la conciencia por el autocuidado, tendencias de hábitos de alimentación, niveles de ingresos y el desempleo.

Se tienen en cuenta tres detalles de los factores analizados, estos factores afectan de manera positiva o indiferente en el caso como requieran sus hábitos alimenticios preocupándose por una dieta basada en proteínas, pero de igual manera pueden hacerlo de manera indiferente y negativa ya que si desean la dieta alta en proteínas pero si eligen una proteína vegetal entonces no comprarían en empresas como Carnes Finas Versalles ya que se comercializan proteínas de origen animal, y esto afectaría de manera negativa las ventas e ingresos de la empresa. Todo depende de la tendencia de los hábitos de alimentación de la población.

Hay que tener presente que los niveles de ingresos y el desempleo afectan de manera directa a las empresas a pesar de que Carnes Finas Versalles es una empresa de venta de productos de primera necesidad, cuando no se cuenta con el recurso económico necesario para comprar los productos, el consumidor se acomoda a las necesidades y puede dejar de consumir carne a si sea de manera temporal.

Tecnológico

Se analizaron dos factores en la variable tecnológica las cuales son: nueva maquinaria o dispositivos tecnológicos y reemplazo de tecnología.

Se tienen en cuenta dos factores, los cuales impactan de manera positiva a la empresa Carnes Finas Versalles, ya que, para el proceso de transformación del canal, luego del desposte, se requiere de una tecnología avanzada y de calidad, así igual para generar los derivados de la carne como los embutidos y el empaque al vacío.

La inversión que ha realizado Carnes Finas Versalles en maquinaria y equipo representa el 86% de sus activos; por lo cual se puede concluir que la empresa considera importante la inversión en maquinaria nueva, en reemplazar la tecnología que tenían por una de mejor y más eficiente.

La cuenta de Maquinaria y Equipo se incrementó en la suma de \$104.743.900 por las adquisiciones de compresor para neveras, canastillas y equipos para cuartos fríos.

En Muebles y Enseres se realizaron adquisiciones por \$3.489.500, se compró equipo de cómputo y en vehículos, se disminuyeron en \$47.300.000 por la venta de un vehículo en calidad.

Ambiental

Se puntualizó en dos factores en la variable ambiental: políticas medioambientales y reciclaje.

Se tienen en cuenta dos detalles, los cuales impactan de manera positiva a la empresa Carnes Finas Versalles ya que es importante para esta empresa cumplir con todas las medidas sanitarias y de inocuidad, de igual manera tener una política ambiental implementada para el cumplimiento de sus objetivos y de sostenibilidad, que deben tener todas las empresas en su responsabilidad social empresarial.

Es importante esta política ambiental ya que permite minimizar el impacto al medio ambiente en el espacio donde desarrolla sus actividades de producción, contribuyendo así a mejorar la calidad de vida de los habitantes de los lugares circunvecinos.

Legal

Se analizaron factores relativos a la normatividad atinente a la cadena cárnica, que básicamente se enmarca en:

- Decreto 1500 de 2007: Por la cual se establece el reglamento técnico a través del cual se crea el Sistema Oficial de Inspección, Vigilancia y Control de Carne, Productos Cárnicos Comestibles y derivados Cárnicos destinados para el consumo humano.
- Resolución 072 de 2007: Por la cual se establece el manual de buenas prácticas de manejo para la producción y obtención de piel de ganado bovino y bufalino.
- Resolución 2905 de 2007: Por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios y de inocuidad de la carne y productos cárnicos comestibles de las especies bovina y bufalina destinados para el consumo humano.
- Resolución 18119 de 2007: Por la cual se reglamentan los requisitos del Plan Gradual de Cumplimiento para las plantas de beneficio y desposte de bovinos y bufalinos.
- Decreto 2278 de 1982: Por la cual se reglamenta parcialmente el título V de la Ley 09 de 1979 en cuanto al sacrificio de animales de abasto público o para consumo humano y el procesamiento, transporte y comercialización de su carne. (Fedegan, s.f)

Se tienen en cuenta cinco factores, los cuales impactan de manera positiva su implementación. Por último, la empresa debe dar cumplimiento al decreto 1072 que establece la ejecución del SG-SST.

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

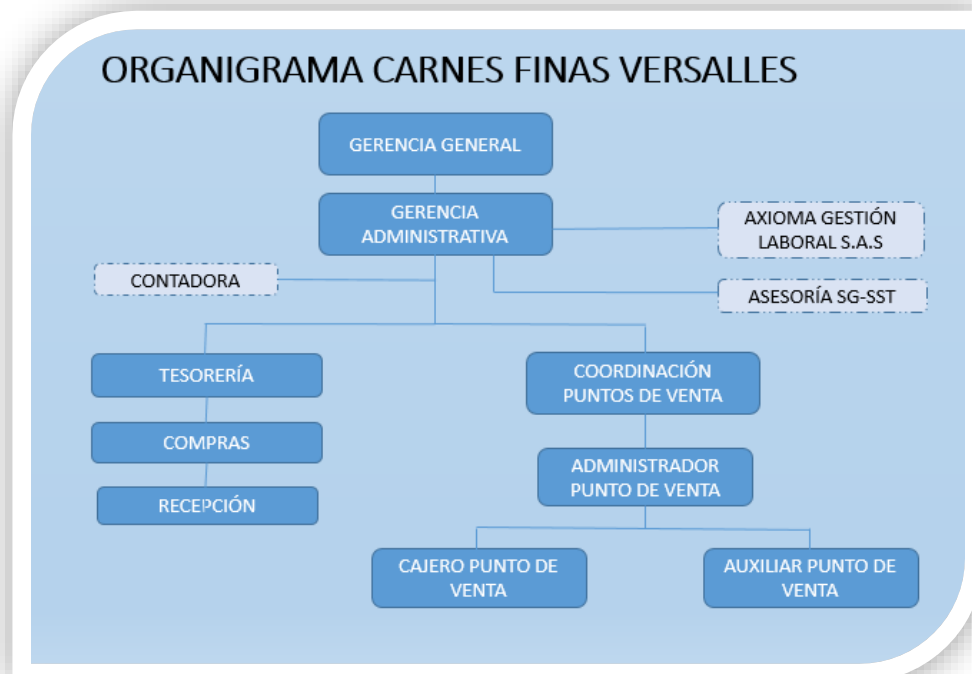
La estructura organizacional ha tomado como pilar a los fundadores y sus dos hijos, quienes se encargan de las decisiones y la definición del modelo del negocio actual y hacia el futuro; son apoyados por una planta rotativa de veinte empleados vinculados a través de una empresa temporal encargada del reclutamiento, selección y contratación del personal. Gracias a la adquisición de maquinaria y equipos con la finalidad de tecnificar procesos internos de Carnes

Finas Versalles, se ha destacado dentro del Hipercentro ubicado en el Frigorífico San Martín, como el principal punto de venta.

Pese a la llegada de la pandemia causada por el COVID 19, en 2020, Carnes Finas Versalles ha logrado mantener su nivel de ventas estable y se vio obligada a utilizar canales alternos de atención y distribución; previo a esta contingencia global ya se estaba pensando en la tecnificación del proceso y en rediseñar el modelo de negocio, soportado esto en el vasto conocimiento y visión de sus fundadores, más la innovación y adaptabilidad al cambio que aportan sus dos hijos, quienes a futuro se encargarán de la gerencia de la empresa y para dar apoyo a esta transición el equipo fue invitado, para que con los hallazgos encontrados en el presente ejercicio académico, se definan las oportunidades de mejora organizacional.

Organigrama Projectado

Figura 28 Organigrama Carnes Finas Versalles



Gestión de Mercadeo

Mercadeo dentro de CARNES FINAS VERSALLES es un área nueva en la organización, su conformación ha estado asociada más a la actualidad mundial por la pandemia Covid-19, ha obligado a que sus estrategias en promoción, venta y distribución de su producto no pueda estar única y exclusivamente ligada a la comercialización en el punto de venta. Para comienzos de 2020, no se pensaba en la importancia de la implementación de una estrategia digital y siempre la empresa ha estado orgullosa del gran relacionamiento con sus clientes por la cercanía, entrega de un producto de calidad y mantener al cliente informado constantemente, son estrategias que han dirigido el destino y el posicionamiento de la empresa.

Es en 2020 que las pequeñas empresas comercializadora especialmente de productos de la canasta básica familiar, se ven obligados a utilizar redes sociales como un canal de comunicación y a disponer de las plataformas de servicios de entrega a domicilio, como stakeholders claves para garantizar la perdurabilidad del negocio. CARNES FINAS VERSALLES no fue la excepción y esta área ha estado liderada por uno de los hijos del socio fundador, quien eventualmente robusteció la información en las cuentas de la organización y realiza publicaciones que generan tráfico.

A pesar de que la utilización de influenciadores en algunas de sus publicaciones ha ayudado con el aumento del número de seguidores y el reconocimiento de la marca, identificamos que esta prueba también generó vacíos como seguidores en otras ciudades, barrios o sector donde la empresa tiene identificado su público objetivo. Adicionalmente, no cuenta con el manejo y dominio de los indicadores generados por el uso de las plataformas, las publicaciones han venido disminuyendo conforme se retorna a la normalidad y carecen de un presupuesto destinado a darle más relevancia a la definición de un plan de mercadeo.

Gestión Financiera

Análisis Vertical y Horizontal

Análisis Vertical

Estado de Situación Financiera Individual Comparativo 2018-2017

Tabla 4 Análisis Vertical del Activo Carnes Finas Versalles. Años 2018 -2017

	2018	% V	% V	2017	% V	% V
ACTIVO						
Activo Corriente						
Efectivo y Equivalente a Efectivo	97.255.279,27	8,00%		76.892.682,21	5,40%	
Cuentas por cobrar	735.923.085,00	60,54%		1.072.475.847,77	75,26%	
Inventarios	382.327.260,00	31,45%		275.702.036,00	19,35%	
Total Activo Corriente	1.215.505.624,27	100,00%		1.425.070.565,98	100,00%	
Activo No Corriente						
Propiedad Planta y Equipo	7.700.954.756,11	99,91%		5.593.558.786,11	99,88%	
Intangibles	6.820.330,00	0,09%		6.820.330,00	0,12%	
Total Activo No Corriente	7.707.775.086,11	100,00%		5.600.379.116,11	100,00%	
Total Activo	1.215.505.624,27	100,00%	13,62%	1.425.070.565,98	100,00%	20,28%

	8.923.280.710,3	100,00	7.025.449.682,0	100,00
TOTAL ACTIVO	8	%	9	%

Con relación al activo total de la vigencia 2017 su mayor representación está dada en el activo no corriente el cual representa el 79,7% y en la vigencia 2018 representa un 86,38 % del total del activo y el rubro con el que más cuenta la empresa es en maquinaria de propiedad planta y equipo representado en un 99% del total del activo no corriente tanto para la vigencia 2017 como para el año 2018, bienes valorados en más de 5 mil millones de pesos para el 2017 y para el 2018 valorados en más de 7 mil millones de pesos, de igual manera, al compararlo con la vigencia 2018 se puede observar un aumento de estos activos fijos de la empresa, esto quiere decir que la empresa adquirió nuevos activos en la vigencia del 2018. Seguido por activos intangibles con \$6 millones correspondientes a Software y licencias adquiridas.

El rubro de activos corrientes el cual según su componente son convertibles en dinero en menos de un año por eso se encuentran clasificados en corrientes representa el 20,28% del total de los activos con relación a la vigencia 2017 y al 13,62% con relación a la vigencia 2018, se puede observar una disminución de sus activos corrientes. En cuanto a su estructura del activo corriente se puede observar una alta concentración en las cuentas por cobrar para la vigencia 2017 asciende a \$1.072 475.847 millones de pesos valorado en un 75,26% y para el año 2018 baja a un 60%, 54% notándose una recuperación de esta cartera, el rubro que le sigue a su composición es los inventarios esto quiere decir que la empresa cuenta con inventarios

disponibles para la venta y cubrir las necesidades de los clientes en su momento, los inventarios representan en el 2017 un 19,35% y para la vigencia 2018 un 31,45%.

Tabla 5 Análisis Vertical del Pasivo y Patrimonio Total de la Empresa

	2018	% V	% V	2017	% V	% V
PASIVO						
Pasivo Corriente						
Obligaciones Financieras	2.362.988.146,52	53,01%		1.028.417.901,17	33,13%	
Cuentas por Pagar Comerc y Otras	1.822.093.268,00	40,88%		1.831.233.630,00	59,00%	
Impuestos por pagar	272.312.314,00	6,11%		244.332.600,00	7,87%	
Total pasivo Corriente	4.457.393.728,52	100,00%	49,95%	3.103.984.131,17	100,00%	44,18%
PATRIMONIO						
Capital	2.000.000.000,00	44,78%		2.000.000.000,00	51,00%	
Superavit por Revaluación	949.014.740,56	21,25%		871.320.740,56	22,22%	
Ganancias Acumuladas	1.516.872.241,30	33,97%		1.050.144.810,36	26,78%	
Total Patrimonio	4.465.886.981,86	100,00%	50,05%	3.921.465.550,92	100,00%	55,82%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	8.923.280.710,38		100,00%	7.025.449.682,09		100,00%

De acuerdo a su estructura financiero del pasivo este lo compone solo pasivo a corto plazo es decir deudas y obligaciones clasificadas según su grado de exigibilidad que tiene la empresa carnes finas Versalles ya sea con entidades financieras, con terceros (proveedores) que es el rubro de mayor representación las cuentas por pagar a comerciales tanto para la vigencia 2017 con un 59% del total del pasivo y para la vigencia 2018 un 40,88% el cual esto asciende a más de 1.800 millones de pesos. Le sigue las obligaciones financieras las cuales verificando con la vigencia 2017 tan solo representaban el 33% y para la vigencia 2018 estas aumentaron al 53% esto quiere decir que la empresa adquirió más obligaciones y deudas con entidades financieras.

Con relación a su patrimonio el rubro de mayor representación está dado por su capital el cual disminuye con relación al total del patrimonio que como representación total tiene una

disminución, esto se debe a que las utilidades de la vigencia 2017 son menores a las del 2018 y por lo tanto en una variación vertical se puede observar una disminución porcentual pero ya en una variación o diferencia entre los rubros no hay una variación. Se puede observar que el rubro que le sigue es el de Ganancia acumulada el cual para la vigencia 2017 asciende al 26,78% y para la vigencia 2018 asciende al 33,97%.

Análisis Horizontal

Estado de Situación Financiera Individual Comparativo 2018-2017

Tabla 6 Análisis Horizontal del Activo (2017-2018)

	2018	2017	VARIAC O DIF.	% H
ACTIVO				
Activo Corriente				
Efectivo y Equivalente a Efectivo	97.255.279,27	76.892.682,21	20.362.597,06	26,48%
Cuentas por cobrar	735.923.085,00	1.072.475.847,77	-336.552.762,77	-31,38%
Inventarios	382.327.260,00	275.702.036,00	106.625.224,00	38,67%
Total Activo Corriente	1.215.505.624,27	1.425.070.565,98	-209.564.941,71	-14,71%
Activo No Corriente				
Propiedad Planta y Equipo	7.700.954.756,11	5.593.558.786,11	2.107.395.970,00	37,68%
Intangibles	6.820.330,00	6.820.330,00	0,00	0,00%
Total Activo No Corriente	7.707.775.086,11	5.600.379.116,11	2.107.395.970,00	37,63%
TOTAL ACTIVO	8.923.280.710,38	7.025.449.682,09	1.897.831.028,29	27,01%

Durante la vigencia 2017 y 2018 estos demostraron un aumento de los activos el cual asciende al 27,01% representado en más de 1.800 mil millones de pesos, por consiguiente, se puede decir el rubro de aumento del 2018 y que mayor representación tiene en los activos totales son los activos no corrientes el cual para el 2017 representa el 79,72% y para el 2018 representa el 86,38%, con un aumento del 37,63%, por lo tanto, el rubro que mayor ascendió en comparación con estas dos vigencias el rubro de la propiedad planta y equipo porque solo los

bienes y activos de propiedad de empresa que están relacionado directamente con la actividad principal ascienden a más de 2.000 mil millones comprando la maquinaria necesaria para el sacrificio y degollé de los animales.

En cambio el total de los activos corrientes disminuyeron en un -14%, por consiguiente el rubro de mayor disminución fue las cuentas por cobrar el cual representaron una disminución del -31,38%, esto quiere decir de que la empresa está realizando la gestión del cobro de cartera y evitar de esa manera los fondos ociosos ya que estos fondos ociosos hacen que ese recursos no se esté utilizando como capital de trabajo para el desarrollo del objeto social de la empresa, porque se encuentra en un activo de cobro y puedan pasar a ser recursos a largo plazo, el objetivo de toda empresa es contar con el capital de trabajo de manera inmediata, contar con liquidez para su operación. Como conclusión se evidencia que la empresa, al disminuir cartera en un 31% está demostrando una buena administración y está evitando que existan ineficiencias del recurso y una mala situación económica general del sector en el cual se desempeña.

Tabla 7 Análisis Horizontal del Pasivo y el Patrimonio de Carnes Finas Versalles

	2018	2017	VARIAC O DIF.	% H
PASIVO				
Pasivo Corriente				
Obligaciones Financieras	2.362.988.146,52	1.028.417.901,17	1.334.570.245,35	129,77%
Cuentas por Pagar Comerc y Otras	1.822.093.268,00	1.831.233.630,00	-9.140.362,00	-0,50%
Impuestos por pagar	272.312.314,00	244.332.600,00	27.979.714,00	11,45%
Total pasivo Corriente	4.457.393.728,52	3.103.984.131,17	1.353.409.597,35	43,60%
PATRIMONIO				
Capital	2.000.000.000,00	2.000.000.000,00	0,00	0,00%
Superavit por Revaluación	949.014.740,56	871.320.740,56	77.694.000,00	8,92%
Ganancias Acumuladas	1.516.872.241,30	1.050.144.810,36	466.727.430,94	44,44%
Total Patrimonio	4.465.886.981,86	3.921.465.550,92	544.421.430,94	13,88%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	8.923.280.710,38	7.025.449.682,09	1.897.831.028,29	27,01%

La estructura del pasivo comparando la vigencia 2017 – 2018 se puede observar un aumento de sus obligaciones y deudas en un 43,6% aumentando de esta manera los rubros en más de un 100% las obligaciones financieras contraídas con entidades como los bancos por más de \$ 1.300 millones de pesos, los impuestos para la vigencia 2018 aumentaron en 27 millones de pesos, es decir, un 11,45%.

Las ganancias aumentaron en \$ 518 millones con relación al resultado del ejercicio de la vigencia 2018, es decir, sus ganancias aumentaron en un 44% para un total del patrimonio aumento en un 13%. Con relación al pasivo más el patrimonio su variación de aumento fue del 27%.

Tabla 8 Financiación de la Empresa Carnes Finas Versalles

ESTRUCTURA DE FINANCIACION DEL ACTIVO 2017-2018				
	2018		2017	
ACTIVOS	8.923.280.710,38	100%	7.025.449.682,09	100%
PASIVOS	4.457.393.728,52	49,95%	3.103.984.131,17	44,18%
PATRIMONIO	4.465.886.981,86	50,05%	3.921.465.550,92	55,82%

Estructura de financiación año 2017. De carnes finas Versalles se encuentra financiada en un 44,18% con deudas a terceros, de los cuales todo su pasivo es de pago inferior a un año, las cuentas por pagar a la adquisición de bienes y servicios es el rubro que sobresale con la suma de \$ 1.831 millones que representan el 59% del pasivo a corto plazo y de igual manera obligaciones a corto plazo con las entidades financieras que representan de esas deudas a corto plazo un 33%.

Carnes finas Versalles se financia en su gran mayoría con el capital fiscal representando el 51% del total del patrimonio, el cual asciende a \$ 2.000 mil millones; el superávit por valorización corresponde al aumento neto del valor en libros de los activos determinando como resultado la diferencia de con los avalúos realizados a los bienes muebles de la empresa, esta valorización asciende a \$ 871 millones correspondiente al 22%.

Estructura de financiación año 2018. De carnes finas Versalles se encuentra financiada en un 49,95% con deudas a terceros, de los cuales todo su pasivo son de pago inferior a un año, las obligaciones a corto plazo con las entidades financieras es el rubro que más sobresale y que representan de esas deudas a corto plazo un 53,01%, es decir, una deuda que asciende en la vigencia 2018 a \$ 2.362 millones, seguido las cuentas por pagar a comerciales y otras cuentas que representan el 40,88% las cuales solo disminuyeron de una vigencia a otra el 0,50%, estas deudas con terceras personas representan aproximadamente 1,822 millones.

ANÁLISIS VERTICAL

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA INDIVIDUAL COMPARATIVO 2019-2018

Tabla 9 Análisis Vertical del Activo Carnes Finas Versalles Años 2019 - 2018

	2019	% V	% V	2018	% V	% V
ACTIVO						
Activo Corriente						
Efectivo y Equivalente a Efectivo	69.802.252,14	2,99%		46.255.279,27	3,81%	
Inversiones	1.215.353.131,24	52,10%		51.000.000,00		
Cuentas por cobrar	853.802.733,00	36,60%		735.923.085,00	60,54%	
Inventarios	193.720.325,00	8,30%		382.327.260,00	31,45%	
Total Activo Corriente	2.332.678.441,38	100,00%	23,50%	1.215.505.624,27	95,80%	13,62%
Activo No Corriente						
Propiedad Planta y Equipo	7.569.727.477,11	99,71%		7.700.954.756,11	99,91%	
Intangibles	22.363.778,00	0,29%		6.820.330,00	0,09%	
Total Activo No Corriente	7.592.091.255,11	100,00%	76,50%	7.707.775.086,11	100,00%	86,38%
TOTAL ACTIVO	9.924.769.696,49		100,00%	8.923.280.710,38		100,00%
	2019			2018		

La estructura del activo total de la vigencia 2019 su mayor representación está dada en el activo no corriente el cual representa el 76,50% y en comparación con la vigencia 2018 representa un 86,38 % del total del activo esto se debe a una disminución de la propiedad planta y equipo por concepto de depreciación ya el rubro con el que más cuenta la empresa es en maquinaria de propiedad planta y equipo representado en un 99,91% del total del activo no corriente tanto para la vigencia 2018 y para la vigencia 2019 el 99,71%, bienes valorados en más de 7.000 millones de pesos para el 2018 y para el 2019, seguido por activos intangibles que aumentaron en la vigencia 2019 pasaron de \$6 millones correspondientes a Software y licencias adquiridas a más de \$22 millones de pesos.

El rubro de activos corrientes el cual según su componente son convertibles en dinero en menos de un año por eso se encuentran clasificados en corrientes representa el 23,50% del total de los activos, con relación a la vigencia 2019 y al 13,62% con relación a la vigencia 2018, se puede observar un aumento de sus activos corrientes.

En cuanto a su estructura del activo corriente se puede observar en la vigencia 2019 aumenta el activo debido a que se realizan inversiones a corto plazo en un valor que asciende a \$ 1.215 millones de pesos representado en el 52%.

Tabla 10 Análisis Vertical del Pasivo y el Patrimonio de la Vigencia 2019

	2019			2018		
PASIVO						
Pasivo Corriente						
Obligaciones Financieras	3.365.587.538,64	67,76%		2.362.988.146,52	53,01%	
Cuentas por Pagar Comerc y Otras Ctas	1.317.129.351,40	26,52%		1.822.093.268,00	40,88%	
Impuestos por pagar	284.086.111,00	5,72%		272.312.314,00	6,11%	
Total pasivo Corriente	4.966.803.001,04	100,00%	50,04%	4.457.393.728,52	100,00%	49,95%
PATRIMONIO						
Capital	2.000.000.000,00	40,34%		2.000.000.000,00	44,78%	
Superavit por Revaluación	949.014.740,56	19,14%		949.014.740,56	21,25%	
Ganancias Acumuladas	2.008.951.954,89	40,52%		1.516.872.241,30	33,97%	
Total Patrimonio	4.957.966.695,45	100,00%	49,96%	4.465.886.981,86	100,00%	50,05%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	9.924.769.696,49		100,00%	8.923.280.710,38		100,00%

De acuerdo a su estructura financiero del pasivo este lo compone solo pasivo a corto plazo es decir deudas y obligaciones clasificadas según su grado de exigibilidad que tiene la empresa carnes finas Versalles ya sea con entidades financieras, con terceros (proveedores) para la vigencia 2018 las cuentas por pagar a terceros representaba un 40,88% el cual esto asciende a más de 1.800 millones de pesos, pero para la vigencia 2019 este disminuye a 26% con un valor

de menos de \$ 500 millones de pesos. Le sigue las obligaciones financieras que para la vigencia 2019 estas aumentaron al 67% esto quiere decir que la empresa adquirió más obligaciones y deudas con entidades financieras representado en \$1.000 millones de pesos.

Con relación a su patrimonio el rubro de ganancias acumuladas paso de la vigencia 2018 en un 33% a la vigencia 2019 en un 40,52% esto aumento gracias a las utilidades generadas por las ventas en el cual fueron mayor sus ingresos que sus costos y gastos operativos y administrativos teniendo por este resultado unas ganancias de \$ 400 millones de pesos, por lo tanto, su patrimonio total aumento en un 11%.

ANÁLISIS HORIZONTAL

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA INDIVIDUAL COMPARATIVO 2019-2018

Tabla 11 Análisis Horizontal del Activo

	2019	2018	VARIAC O DIF.	% H
ACTIVO				
Activo Corriente				
Efectivo y Equivalente a Efectivo	69.802.252,14	46.255.279,27	23.546.972,87	50,91%
Inversiones	1.215.353.131,24	51.000.000,00	1.164.353.131,24	100,00%
Cuentas por cobrar	853.802.733,00	735.923.085,00	117.879.648,00	16,02%
Inventarios	193.720.325,00	382.327.260,00	-188.606.935,00	-49,33%
Total Activo Corriente	2.332.678.441,38	1.215.505.624,27	1.117.172.817,11	91,91%
Activo No Corriente				
Propiedad Planta y Equipo	7.569.727.477,11	7.700.954.756,11	-131.227.279,00	-1,70%
Intangibles	22.363.778,00	6.820.330,00	15.543.448,00	227,90%
Total Activo No Corriente	7.592.091.255,11	7.707.775.086,11	-115.683.831,00	-1,50%
TOTAL ACTIVO	9.924.769.696,49	8.923.280.710,38	1.001.488.986,11	11,22%

Con relación a la estructura financiera del activo para la vigencia 2018-2019 se puede observar solo un aumento del 11% del activo por un valor de \$ 1.000 millones de pesos, en el

cual se puede resaltar ese aumento en los activos corrientes que se realizan inversiones por más de 1.164 millones representando el 100% más en los activos corrientes, una estructura financiera

muy diferente a la vigencia 2018-2017 ya que para para el esas vigencias la disminución fue del -14% pero esa disminución se vio representada a la recuperación de la cartera, muy diferente a la vigencia 2019-2018 se encuentra una cartera que aumentó un 16%, es decir, una cartera de \$ 117 millones de pesos creció un año a otro.

Hay que tener presente que la empresa cuenta con efectivo en sus cuentas lo que permite establecer que la empresa deja esto como un colchón en el caso de imprevistos, efectuar pagos que correspondan a alguna de las actividades principales de objeto. Este aumento de efectivo se puede deber a que disminuyo los inventarios esto quiere decir, que realizo las ventas de estos inventarios disponibles para la venta inmediata. De igual manera, se realizó un manejo adecuado de los inventarios.

Tabla 12 Análisis horizontal del pasivo y del patrimonio Carnes Finas Versalles

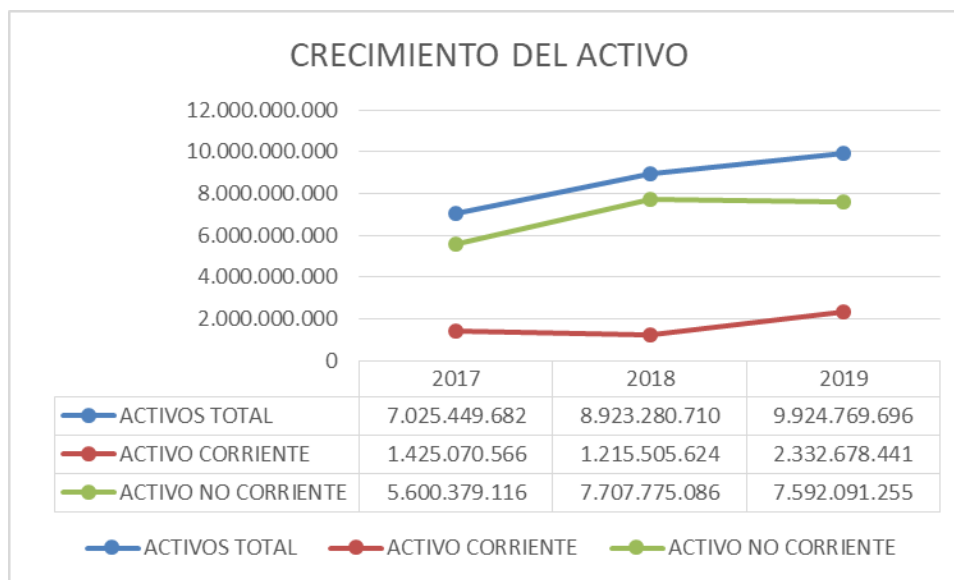
	2019	2018	VARIAC O DIF.	% H
PASIVO				
Pasivo Corriente				
Obligaciones Financieras	3.365.587.538,64	2.362.988.146,52	1.002.599.392,12	42,43%
Cuentas por Pagar Comerc y Otras Ctas	1.317.129.351,40	1.822.093.268,00	-504.963.916,60	-27,71%
Impuestos por pagar	284.086.111,00	272.312.314,00	11.773.797,00	4,32%
Total pasivo Corriente	4.966.803.001,04	4.457.393.728,52	509.409.272,52	11,43%
PATRIMONIO				
Capital	2.000.000.000,00	2.000.000.000,00	0,00	0,00%
Superavit por Revaluación	949.014.740,56	949.014.740,56	0,00	0,00%
Ganancias Acumuladas	2.008.951.954,89	1.516.872.241,30	492.079.713,59	32,44%
Total Patrimonio	4.957.966.695,45	4.465.886.981,86	492.079.713,59	11,02%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	9.924.769.696,49	8.923.280.710,38	1.001.488.986,11	11,22%

Con relación a la estructura financiera del pasivo se observa un crecimiento total del pasivo en un 11% esto se debe a un aumento representativo de las obligaciones financieras en un 42\$, adquiriendo la empresa carnes finas Versalles un crédito por más de \$1,000 millones de pesos, pero de igual manera se puede observar un pago de deudas a terceros por más de \$500

millones de pesos, esto quiere decir, que la empresa mantiene un pago de proveedores adecuado haciendo que disminuya sus deudas con cuentas comerciales y terceros en un 27%.

De acuerdo a la estructura financiera del patrimonio este aumento en un 11% del total del patrimonio más específicamente en el rubro de ganancias acumuladas ya que sus ingresos aumentaron en un 32% representado en un \$492 millones de pesos.

Figura 29 Análisis del Crecimiento del Activo Carnes Finas Versalles



Se puede observar un crecimiento del activo con respecto al año 2017- 2018 un 27% y del 2018-2019 un 11,22%, en donde su mayor crecimiento con relación al 2017- 2018 fue en propiedad planta y equipo ya que este adquirió bienes por más de \$ 2.107 millones de pesos, es decir, un crecimiento del 37% en activos no corrientes.

Al siguiente año 2019 su crecimiento se debe a inversiones en activos corrientes que se realizaron inversiones por más de \$1.164 millones de pesos, ya la disminución del activo no

corriente con relación a la vigencia 2018- 2019 se debe a la depreciación de los activos lo cual descendió en 1.70% representado en \$ 131 millones de pesos.

Figura 9 Crecimiento del Pasivo y del Patrimonio 2017-2019



Detalle	2017	2018	2019
PASIVO TOTAL	3.103.984.131	4.457.393.729	4.966.803.001
PATRIMONIO	3.921.465.551	4.465.886.982	4.957.966.695

El patrimonio de la empresa carnes finas Versalles representa el 50% de la financiación de sus activos, representado en su mayor proporción por las ganancias acumuladas de los resultados del ejercicio de las vigencias 2017-2019, entre la vigencia 2018.-2019 este patrimonio aumento el 11%, entre el 2017-2018 este aumento el 13%.

El pasivo de la empresa está representado el 100% en sus pasivos y obligaciones a corto plazo entre la vigencia 2017-. 2018 el pasivo total aumento en un 43% representado en su mayor

proporción de obligaciones financieras adquiriendo un crédito con el banco por más de \$1.334 millones de pesos.

ANÁLISIS VERTICAL Y HORIZONTAL DEL ESTADO DE RESULTADOS

Tabla 13 Análisis vertical y horizontal del estado de resultados Carnes Finas Versalles

	2018	% V	2017	% V	VARIAC O DIF.	% H
Ingresos de Actividades Ordinarias	26.655.877.004,00	100,00%	23.842.850.714,00	100,00%	2.813.026.290,00	11,80%
Costo de Ventas	19.716.515.710,00	73,97%	17.893.546.164,00	75,05%	1.822.969.546,00	10,19%
Utilidad Bruta	6.939.361.294,00		5.949.304.550,00		990.056.744,00	16,64%
Otros Ingresos	62.503.013,00	0,23%	158.211.254,31	0,66%	-95.708.241,31	-60,49%
Gastos de Administración	5.938.264.676,41	22,28%	5.124.831.504,79	21,49%	813.433.171,62	15,87%
Otros Gastos	309.536.225,55	1,16%	306.084.243,22	1,28%	3.451.982,33	1,13%
Ganancia (Pérdida) por Actividades	754.063.405,04	2,83%	676.600.056,30	2,84%	77.463.348,74	11,45%
Gastos por Impuestos	235.678.000,00	31,25%	205.720.000,00	30,40%	29.958.000,00	14,56%
Ganancia (Pérdida)	518.385.405,04	1,20%	470.880.056,30	1,19%	47.505.348,74	10,09%

De acuerdo a los ingresos totales de la vigencia 2017- 2018 hay un aumento del 11,8%, es decir, ingresos por más de \$2.814 millones de pesos. Los costos de ventas relacionados directamente con la operación de Carnes finas Versalles representan más del 70% de sus ingresos haciendo que para la vigencia 2018 a pesar de que aumentaron sus costos estos fueron inferiores a la vigencia 2017 en proporción de sus ingresos, haciendo que sus utilidades representaran para la vigencia 2018 el 1.20% representado utilidades por valor de \$513 millones de pesos, que al comparar con la vigencia 2017 estas utilidades aumentaron en \$47 millones de pesos, es decir un 10%. Los ingresos por otros conceptos para la vigencia 2018 disminuyeron en un 60% haciendo que se afecte la utilidad del ejercicio, sin embargo, la empresa mantiene sus costos y gastos

administrativos haciendo que se generen utilidades del ejercicio. Estas utilidades le permiten tener confianza en la recuperación del capital invertido y de igual manera el ROA que se encuentra positivo ya que permite valorar la rentabilidad generada por los activos de la empresa.

Tabla 14 Análisis Vertical y Horizontal del Estado de Resultados 2019- 2018

	2019	% V	2018	% V	VARIAC O DIF.	% H
Ingresos de Actividades Ordinarias	26.282.108.283,00	100,00%	26.655.877.004,00	100,00%	-373.768.721,00	-1,40%
Costo de Ventas	19.180.248.278,00	72,98%	19.716.515.710,00	73,97%	-536.267.432,00	-2,72%
Utilidad Bruta	7.101.860.005,00		6.939.361.294,00		162.498.711,00	2,34%
Otros Ingresos	128.674.858,88	0,49%	62.503.013,00	0,23%	66.171.845,88	105,87%
Gastos de Administración	6.061.207.905,76	23,06%	5.938.264.676,41	22,28%	122.943.229,35	2,07%
Otros Gastos	361.058.537,69	1,37%	309.536.225,55	1,16%	51.522.312,14	16,65%
Ganancia (Pérdida) por Actividades	808.268.420,43	3,08%	754.063.405,04	2,83%	54.205.015,39	7,19%
Gastos por Impuestos	250.000.000,00	30,93%	235.678.000,00	31,25%	14.322.000,00	6,08%
Ganancia (Pérdida)	558.268.420,43	1,29%	518.385.405,04	1,31%	39.883.015,39	7,69%

Se puede observar una disminución de sus ingresos operacionales en un -1.4%, es decir, ingresos por más de \$ 373 millones de pesos, esto se debe a una mala estrategia de marketing, precios altos o de no buena calidad y satisfacción del cliente. Los costos para carnes finas Versalles siguen representando más del 70% de sus ingresos operacionales. Durante la vigencia 2019 la utilidad a pesar de que fue menor en comparación con la vigencia 2017 este aumento en un 7,69% con relación a la vigencia 2018, esto se debe al aumento de ingresos por otros conceptos diferentes a su venta operacional, estos ingresos aumentaron en un 105%.

Evaluación de Indicadores Financieros

Tabla 15 Indicador de Endeudamiento Carnes Finas Versalles

		2017	2018	2019	
endeudamiento	Deuda a patrimonio	pasivo total / patrimonio *100	0,79	1,00	1,0
	endeudamiento total	pasivo total/ activo total *100	44,18	49,95	50,04

Carnes Finas Versalles se encuentra comprometido su patrimonio con relación a las deudas totales para la vigencia 2019 en un 100%. Por lo tanto, su endeudamiento lo respalda a través de su patrimonio propio. Lo más recomendable es que su endeudamiento por patrimonio con relación a las deudas totales de la entidad represente un mayor porcentaje.

Por consiguiente, por cada 0,79 pesos para la vigencia 2017, un 1 peso (2018) y 1 peso para el 2019 indica que la empresa cuenta con el 100% de recursos propios para cubrir esas deudas.

La ratio de endeudamiento de esta empresa es un poco alto porque supera el 0,60 recomendado. El importe total de sus deudas supone el 100% de sus fondos propios, lo que significa que su endeudamiento es excesivo.

Tabla 16 Indicador de Liquidez Carnes Finas Versalles

		2017	2018	2019	
liquidez	razon corriente	activo corriente / pasivo corriente	0,46	0,27	0,47
	prueba acida	activo corriente- inventario / pasivo corriente	0,37	0,19	0,43
	capital neto de trabajo	activo corriente- inventario / pasivo corriente	0,37	0,19	0,43

La empresa de Carnes finas Versalles para cumplir con sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo, en razón a su capacidad para generar flujos de efectivo con base a los activos corrientes quiere decir que la empresa por cada peso que debe cuenta con \$0,47 pesos para respaldar esas deudas.

Este indicador de la razón corriente entre mayor sea la razón resultante mayor solvencia y capacidad de pago se tiene, lo cual es una garantía tanto para la empresa de que no tendrá problemas para pagar sus deudas, como para sus acreedores, puesto que tendrán certeza de que su inversión no se perderá, que está garantizada.

Es importante resaltar que por cada peso que debe la empresa, dispone de 0,43 pesos para pagarlo, es decir que no estaría en condiciones de pagar la totalidad de sus pasivos a corto plazo sin vender sus mercancías.

Se supone que el resultado ideal sería la relación 1:1, un peso que se debe y un peso que se tiene para pagar, esto garantizaría el pago de la deuda a corto plazo y llenaría de confianza a cualquier acreedor.

Tabla 17 Indicador de Actividad Carnes Finas Versalles

actividad		2017	2018	2019
rotacion de inventarios	costo de ventas / inventarios	0,0	0,0	0,0
periodo promedio de cobro	cuentas por cobrar/ (ventas/ 365)	1279	868	863
rotacion de activos	ventas netas / activo total	0,03	0,03	0,04

Se puede evaluar una menor rotación de los inventarios, es importante que roten más los inventarios ya que este indicador permite representar en dinero o en cuentas por cobrar todo lo que se ha vendido. Con ellos determinamos la eficiencia en el uso del capital de trabajo de la

empresa. En el año 2018 rotaron los inventarios 51 veces durante el año y se tenía disponible el inventario cada 7 días, para la vigencia 2017 roto cada 71 veces y se tenía disponible cada 5 días en el año para la vigencia 2019 rotaron 99 veces los inventarios y se tenía disponible cada 3 días.

El periodo de cobro de la cartera en el 2018 se recuperaba cada 10 días y en el 2019 pasaron a cada 12 días la recuperación de la cartera.

Gestión Humana

La Gerencia de Carnes Finas Versalles, maneja su planta de personal a través de la empresa Axioma Gestión Laboral S.A.S, ha delegado en ellos los siguientes subprocesos:

- Perfil de puestos
- Planeación de los recursos humanos
- Reclutamiento de personal
- Selección y contratación de empleados
- Capacitación
- Nómina
- Bienestar

Mensualmente AXIOMA reporta a Carnes Finas Versalles el costo total de lo que corresponde a sueldos, prestaciones sociales, horas extras en caso de aplicar, liquidaciones si hay retiros y claro está la cuota de administración. Otras de las acciones que ejecuta AXIOMA, es la compra previo aval de la Gerencia Administrativa, de los uniformes del personal administrativo, operativo en Hipercentro y operativo en los puntos de venta.

AXIOMA no gestiona nada relativo al SG. SST, pues para ello han contratado los servicios de un equipo asesor conformado por dos personas contratadas por orden de prestación de servicios, igual que la contadora; el equipo del SST, lleva trabajando in situ algo más de dos años, siendo ellos los encargados de diseñar todo lo concerniente al Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, han gestionado:

- Política de seguridad y salud en el trabajo
- Plan de trabajo anual en seguridad y salud en el trabajo
- Pla de emergencia para las oficinas y los locales ubicados en el hipercentro y los otros ocho puntos de venta.
- Identificación de riesgos y peligros en Carnes Finas Versalles
- Entrega de los Elementos de Protección Personal, que para las labores propias de la empresa son específicos, de estricto y obligatorio uso.

Es importante anotar que en los puntos de venta se realizan tareas de procesado finales, tales como despiece y picado de carnes, se ubican refrigeradores industriales, mostradores refrigerados, soporte de despiece, cuchillos y sierras de corte vertical, entre otros; es por ello que la gestión del riesgo es ardua, siempre en procura de mitigarlo o llegar a un indicar de 0% en incidentes y accidentes laborales reportados a la ARL.

En el hipercentro, a diferencia de los puntos de venta, se realizan labores más riesgosas, por las condiciones propias de los espacios; se podrían presentar caídas en alturas, resbalones, estrés térmico, cortadas, lesiones en la piel por mencionar algunos.

Entre los EPP más comunes en los puntos de venta y el proceso de desposte y porcionamiento en el hipercentro son:

Guantes de malla de acero, botas de seguridad e impermeables, delantales, cofia/gorra, mascarillas higiénicas, guantes desechables para manipulación de productos, antiparras.

A pesar de entregar la administración del recurso humano a un externo, Carnes Finas Versalles en cabeza de su gerente administrativa, propende por un adecuado clima laboral, crecimiento personal y bienestar para los empleados y sus familias; para la gerencia es relevante la celebración de fechas especiales y brindar con ello un tiempo y expresión de agradecimiento a los empleados.

Gestión de Producción y logística

La adquisición del ganado para Carnes Finas Versalles

A) Adquisición de ganado en finca: el dueño y gerente de la empresa, selecciona para compra, los animales en las fincas para ser llevados a la planta de beneficio en Bogotá, a un precio por kilo inferior entre 8% y 13% a los vigentes.

B) Transporte del ganado en pie: Los costos del transporte se pagan aproximadamente entre \$1.500.000 a \$1.800.000; el precio varía según la distancia entre las fincas con la planta de beneficio; el lugar de origen del ganado suele ser: La Dorada Caldas, Agua Azul o Pajarito en Casanare o Villavicencio en el Meta; con los riesgos inherentes de la movilización; hay que tener presente que la muerte o maltrato del animal durante el transporte, es responsabilidad del proveedor del transporte, ya que desde el principio se advierte la velocidad máxima a la cual deben conducir, para que los animales no tengan ningún golpe que a la postre perjudicaría el producto final o ese corte no sería útil para la venta.

C) El ganado es pesado en la finca, y al llegar al Frigorífico, antes de entrar a los corrales vuelve a ser pesado; es normal que entre la finca y la planta de beneficio el animal pierda peso, eso hará que el precio del animal varíe entre el 8% y 10%.

D) Beneficio: El Frigorífico BLE (San Martín), contiguo al hipercentro, cuenta en sus instalaciones con una planta de beneficio, el INVIMA tiene autorizadas solo dos plantas de beneficio en la ciudad de Bogotá, a San Martín le ha sido asignado el Código INVIMA 185P; es más, en sus instalaciones hay un punto de gestión y control del INVIMA.

El Frigorífico presta diferentes servicios a los ganaderos y/o comercializadores del hipercentro, entre ellos Carnes Finas Versalles, empresa que como las demás paga por:

- La recepción de los animales y ubicación en los corrales, con tiempo máximo de permanencia de 72 horas
- El sacrificio (las reses se sacrifican por orden de llegada) y por asignación del servicio a cada empresario.
- Desposte y conservación del canal en cuartos fríos

El transporte del canal o postas a los diferentes puntos de venta y carnicerías de barrio se realiza en transporte adecuado para conservar la cadena de frío del producto.

Innovación

La innovación ha sido implementada de manera intuitiva por parte del socio fundador, CARNES FINAS VERSALLES cuenta con un alto nivel de inversión en sus activos especialmente en maquinaria importada con la finalidad de tecnificar el proceso, es por este tipo de decisiones que se identifica un tipo de innovación en proceso; sin embargo, de esto no se cuenta con indicadores que midan un antes y después de la compra de maquinaria y equipos.

La implementación del empaque al vacío ha traído grandes retos por la resistencia de algunos clientes al adquirir el producto, dado que tradicionalmente este método es poco utilizado en el país y especialmente el cliente que se acerca a punto de venta, espera ver que el producto

sea empacado una vez haya hecho la selección de su compra. Esta acción puede ser identificada como una iniciativa de innovar en el servicio y se espera que cada día más los clientes entiendan en temas de salud la importancia de este tipo de valores agregados ya implementados.

No se evidencia ninguna acción asociada a una innovación organizacional, se espera que el liderazgo del nuevo rumbo de la marca lo asuman los hijos de los fundadores, quienes han sugerido la utilización de canales digitales como se explicó en la descripción de cómo se estaba llevando a cabo la ejecución de este canal; por lo anterior, se sugiere que tanto la innovación organizacional como innovación de marketing sean nortes relevantes dentro de la empresa.

Análisis del Entorno Próximo

En Colombia hay que resaltar la ruta de FEDEGÁN 2018-2022, la cual permite tener unas metas próximas a cumplir y unas metas ya cumplidas, así como lo describe el presidente de FEDEGAN José Félix Lafaurie Rivera “La prioridad de este Plan –Ganadería Colombiana – Hoja de Ruta 2018 – 2022– ha sido impuesta por la coyuntura, y la sabemos compartida con el Ministerio de Agricultura y el ICA: la recuperación del estatus sanitario de país libre de fiebre aftosa con vacunación. Solo a partir de ella se podrán retomar los objetivos de admisibilidad sanitaria a los principales mercados internacionales, una deuda, una verdadera frustración ganadera.”

Una de las grandes metas ya cumplidas después que en el 2018 se identificaran brotes de aftosa y gracias a los grandes esfuerzos del sector en el cual se centraron en la exterminación del brote y hoy ya nuevamente Colombia tiene el certificado libre de aftosa

La visión de la ganadería tiene como base la Ciencia, la Tecnología y la Innovación, entendidas como procesos de Gestión del Conocimiento; de la búsqueda constante de nuevas y mejores formas de hacer las cosas, por ejemplo, los procesos de innovación permitirán tener una

ganadería sostenible basándose en el concepto de sostenibilidad a través de tres pilares fundamentales:

- Sostenibilidad económica
- Sostenibilidad ambiental
- Sostenibilidad social

Por consiguiente, el país será más competitivo trabajando en esas ventajas competitivas en donde el nivel de “sostenibilidad competitiva” es directamente proporcional al de “aplicación de procesos de Innovación”. Si un país se estanca en “Procesos de Innovación” perderá ventajas competitivas, y hasta sus ventajas comparativas, comenzando por la pérdida de sostenibilidad ambiental (degradación), seguido de la pérdida de sostenibilidad económica y social. (Fedegan, 2018)

La demanda de la carne es cada vez mayor, pero de una carne fina y saludable que maneje todas las medidas sanitarias y de inocuidad, de igual manera la industria ganadera se prepara para un futuro con menos carne de sistema tradicional (ganadería) en el cual según expertos anuncian que a nivel mundial el consumo de carne de manera tradicional representará el 40%. Ya que no solo ha avanzado la revolución energética sino también la innovación en el cual permitirá el uso de una carne de laboratorio creada a través de una célula animal, esta carne tendrá un manejo muy especial. En Colombia la tecnología no es tan avanzada y por ello se considera que se seguirá manejando el sistema tradicional pero ya pensando en una “ganadería sostenible” y silvopastoril que le permita ser más amigable con el medio ambiente, ya que la ganadería es el primer causante de los efectos invernaderos y la contaminación. (FEDEGAN, 2018)

La crisis económica, el cambio de hábitos y ahora el impacto de la pandemia del COVID-19, está acelerando la disminución en el consumo de carne tanto en Colombia como en el mundo. De acuerdo con estimaciones de la OCDE y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO por sus siglas en inglés). De acuerdo a las proyecciones para el 2028, el consumo per cápita mundial de carne de bovino no registrará variaciones importantes y podría ubicarse en 6,5 kilogramos anuales, nivel similar al actual.

De igual manera hay que tener presente que Colombia se encuentra en un proceso de aprobación de la reforma tributaria 2021, la cual pretende gravar productos como carnes finas con un IVA del 19%. La eliminación de la categoría de exentos implica que todos los IVA de la cadena productiva que se devolvían se convertirán en un sobre costo de la cadena, por lo tanto, el gremio agropecuario manifiesta que se aumentarán los precios que al final este se verá reflejado en el precio del producto aumentando su valor al consumidor.

Por su parte el presidente de FENAVI, Gonzalo Moreno, anunció que el articulado de la reforma tiene principalmente tres efectos: el alza de precio para el consumidor final, aumento de la informalidad, y pérdida de competitividad. (FEDEGAN, 2018)

Por consiguiente, la reforma tributaria generaría una caída del consumo de la carne en un 20%.

Responsabilidad Social Empresarial

Dentro de la información suministrada por la empresa, no se evidencia un plan o políticas que reflejen algún tipo de gestión relativa a Responsabilidad Social Empresarial.

Como otros procesos al interior de la empresa, se realizan acciones de forma muy intuitiva que podrían llegar a generar en este tópico, algún tipo acción en pro de los grupos de interés, sin que esta quede formalizada o haya trazabilidad.

Conociendo la relevancia, que como nunca antes en la historia de las organizaciones tiene la Responsabilidad Social Empresarial – RSE, es trascendental que Carnes Finas Versalles identifique y defina quiénes hacen parte de sus grupos de interés o stakeholders.

Dentro del presente ejercicio académico y con la información suministrada se identifican principalmente:

- Empleados (fincas, plantas de beneficio, puntos de venta)
- Proveedores (de ganado, de transporte, maquinaria y equipo, de servicios, de insumos)
- Compradores de subproductos generados después del sacrificio
- Competidores (otro comercializadores de productos cárnicos)
- Comunidad aledaña a los puntos de venta

Es muy sabido que el sector cárnico en las últimas décadas ha sido acusado por el maltrato animal, por el daño que el sostenimiento de las reses causa al suelo y por el metano que los bovinos al alimentarse y defecar generan, entre otras cosas, la gerencia de Carnes Versalles tiene esto claro, pero se requiere que como sector y como uno de los nodos preponderantes de la economía del país haya unidad para crear estrategias que le permitan a la comunidad en general conocer más el proceso que cursa antes de que la carne llegue a sus casas.

Dentro de las acciones ya planteadas por la empresa, está la elaboración de una bolsa ecológica para los clientes, y así desincentivar el uso del plástico. Se está avanzando en el proceso, pero la pandemia y los diferentes aislamientos no han hecho que otras cosas deban ejecutarse primero, dando tiempo a que se pueda regresar a una relativa normalidad con más clientes en los puntos de venta.

MATRIZ DOFA

Debilidades

- a. No es confiable la información financiera ya que la vigencia 2018 al compararla con el 2019 se aumenta un rubro de inversiones por 51 millones de pesos y que en el comparativo de la vigencia 2017-2018 ese rubro no existía, pero todo queda organizado de tal manera que el valor total del activo corriente no se vea alterado.
- b. En la información de la vigencia 2018 en comparación de 2019 hay una disminución del efectivo y el equivalente que para la comparación (2017-2018) este representaba el 8% y en comparación de las vigencias (2018-2019) baja al 3,8%. Siendo el mismo año 2018 a comparar con las dos vigencias.
- c. No se encuentra el estado de resultados clasificado por servicio de acuerdo a los ingresos operacionales, por lo tanto, no se permite realizar un análisis con relación directa costo- ingresos.
- d. De igual manera los costos no se encuentran clasificados para que exista un mayor entendimiento tanto para inversionistas, terceros y socios.
- e. La empresa tiene un endeudamiento excesivo que sobrepasa el 60% del cual tendría que cubrirlo con su patrimonio propio.
- f. La empresa depende directamente de la venta de sus inventarios para poder atender sus obligaciones corrientes.
- g. Altos costos de ventas representan más del 70% de sus ingresos.
- h. Falta definir estrategia clara articulada con diferentes acciones y que vayan de la mano en la toma de decisiones.

- i. No cuentan con profesionales capacitados que les aporte con ideas nuevas en el desarrollo de sus actividades.
- j. Dependen del punto de venta como su principal canal de atención.
- k. Carecen de un proceso de innovación estructurado basado en análisis de sus indicadores.
- l. No cuentan con una estrategia y presupuesto para una estrategia de mercadeo.

Oportunidades

- a. Ser la empresa líder del sector de carnes finas.
- b. Demanda sostenida de carne bovina y subproductos.
- c. Aumento de la población.
- d. Diversificar en su producto.
- e. Implementación de estrategias digitales a bajo costo.
- f. Ampliar cobertura con la implementación de logística interna.
- g. Darse a conocer como una empresa vanguardista con tradición que comercializa carne empacada al vacío.
- h. Apertura de un nuevo punto de venta en una nueva zona de Bogotá
- i. Exportación de ganado.

Fortalezas

- a. Ingresos estables y en aumento 2017-2018 y 2019 (utilidades generadas en cada vigencia)
- b. Buena gestión de la cartera, pero es importante establecer las políticas de cartera.

- c. La empresa cuenta con una buena rotación de los inventarios en donde sus inventarios se convierten en efectivo cada 3 días.
- d. Cuentan con la maquinaria y toda la dotación nueva para el desposte de los animales y la transformación del canal.
- e. Infraestructura moderna.
- f. Posicionamiento y reconocimiento en la zona de Frigorífico San Martín como el principal comercializador de carne.
- g. Entrega de productos con altos estándares de salubridad al utilizar el empaque al vacío.
- h. Confianza y alto relacionamiento con sus proveedores.

Amenazas

- a. La competencia del sector de venta de carnes.
- b. Reforma tributaria vigencia 2021, en la que se gravaría un impuesto del 19% a la canasta familiar, incluyendo la carne.
- c. Volatilidad de las variables macroeconómicas del país.
- d. Iliquidez por el no pago de la cartera de sus clientes.
- e. Aumento de los insumos de agro que haría que aumente el valor kilo de ganado en pie.
- f. Llegada de productos sustitutos como los granos y el huevo.
- g. Disminución del consumo de carne durante los últimos años.

Estrategias FO

En las estrategias FO, muestra la unión de las fortalezas y las oportunidades, con las que cuenta la empresa para así establecer unas posibles estrategias.

Tabla 18 Estrategias FO

Fortalecer el nicho del mercado teniendo en cuenta los productos y servicios ofrecidos por la competencia de Carnes finas Versalles en el sector.
Mantener los ingresos en aumento generando utilidades acumuladas en cada vigencia
Controlar los ingresos y costos de los productos en la empresa Carnes Finas Versalles para continuar con la inversión en sus activos e infraestructura.
Aprovechar la capacidad instalada de su maquinaria de la empresa para aumentar el desarrollo actual de la empresa y mejorar sus procesos de producción.
Fortalecer el conocimiento de los informes financieros generando el desarrollo del sistema de un software contable.
Establecer políticas, procesos y procedimientos contables a la gestión de la cartera, la rotación de inventarios, los proveedores.
Realizar el análisis de los informes internos financieros para continuar mejorando y reemplazando su maquinaria por la mejor tecnología del sector de carnes.
Promover un ambiente organizacional agradable cumpliendo la legislación actual y futura de la empresa
Fortalecer el poder de negociación de la organización a través de capacitación al personal de la empresa

Estrategias DO

Las estrategias DO, consiste en la unión e identificación de las debilidades con el fin de vencerlas y aprovechar las oportunidades encontradas.

Tabla 19 Estrategias DO

Fortalecer el poder de negociación de las ventas aprovechando el aumento de la población y promoviendo el consumo de los productos de Carnes finas Versalles
--

Mejorar la estructura de los estados financieros en el cual les permita a terceras personas tener un entendimiento más detallado de sus ingresos y costos.
Conocer la legislación actual y futura promoviendo las acciones del flujo de efectivo
Fortalecer las estrategias para una mejor gestión del cobro de la cartera, y una efectiva rotación de los inventarios, generando mayor liquidez a la empresa
Aprovechar la tecnología de la maquinaria y crear del área de innovación y desarrollo para lograr una mayor producción e implementación de los procesos
Seleccionar personal idóneo para desarrollar las actividades para así garantizar mejoras dentro de la propiedad intelectual
Fortalecer el área comercial y publicidad permitiendo llegar a una mayor población de clientes potenciales

Estrategias FA

En las estrategias FA, consiste en la utilizar las fortalezas para así evitar las amenazas existentes en la organización externamente.

Tabla 20 Estrategias FA

Fomentar un entorno seguro de liquidez y organización en la empresa evitando la inestabilidad ante los periodos y cambios de gobierno
Realizar seguimiento de informes financieros internos y externos monitorizando la tasa de inflación, los cambios macroeconómicos e impuestos.
Potencializar la organización y dirección en el área contable evitando los incrementos y cuentas por pagar por impuestos.

Emplear el conocimiento del mercado para fortalecer las ventas e incrementos de los ingresos a la empresa
Aprovechar su infraestructura moderna, su maquinaria de última tecnología para mejorar la producción en calidad y precio de los productos.
Fomentar el liderazgo mitigando los posibles productos sustitutos que puedan afectar el desempeño de la organización
Promover las actividades y tareas según el plan de mejoramiento que nos permita conocer la competencia

Estrategias DA

Consiste en la unión de debilidades con el propósito de reducirlas, y así evitar las amenazas principales.

Tabla 21 Estrategias DA

Fortalecer las acciones del flujo de efectivo evitando la mora en el pago de impuestos, en el pago de obligaciones financieras y obligaciones con terceros
Conocer ampliamente las legislaciones actuales que permitan un cambio en el sector cárnico, para así desarrollar procesos que le permitan mitigar ese impacto como: mercadeo y publicidad, de los productos y servicios de la empresa.
Aumentar los procesos de mercadeo y publicidad de los productos propios para mejorar sus ventas.
Mantener los productos en cuanto a calidad y el servicio para seguir siendo una empresa líder y fuerte contra la competencia.

Implementar la retroalimentación preparando a la empresa Carnes Finas Versalles para cambios en el área financiera, tributaria, contable del sector comercial Cárnico que puede ser provocada por cambios en la legislación del gobierno.

Promover e incentivar la innovación tecnológica evitando cambios en el área de producción, área comercial, área contable y en todo el sector de la carne.

Promover la creación de nuevos conocimientos evitando la inestabilidad de la empresa a través de tecnologías o productos sustitutos a la carne.

INTERPRETACIÓN DE DATOS

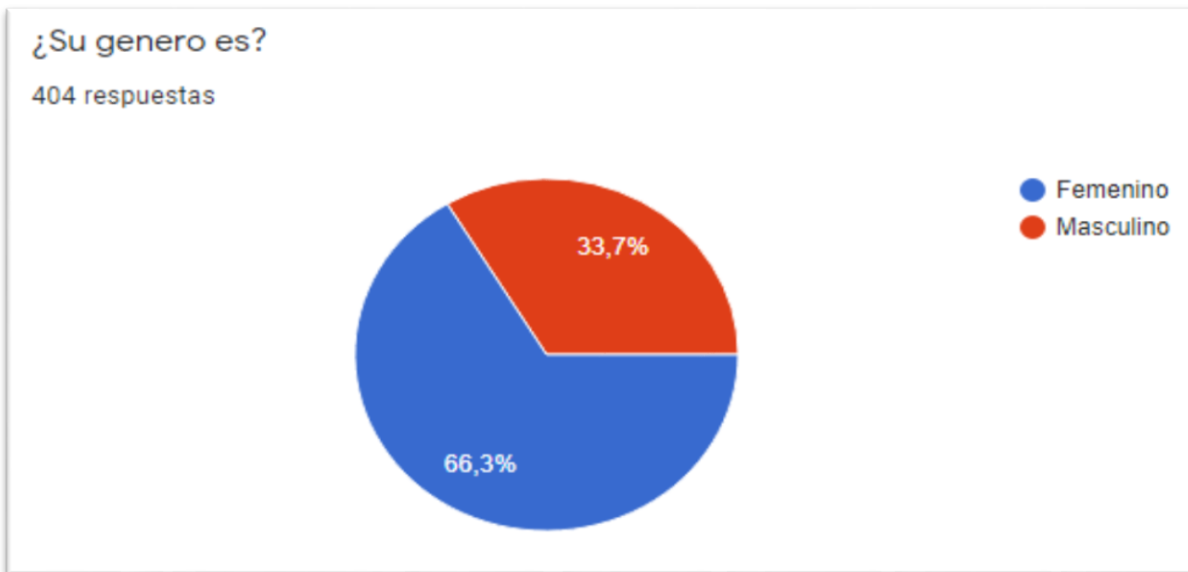
Para la realización de la encuesta se compartió el enlace de la herramienta Forms de Google, donde se cargó el instrumento: <https://forms.gle/hBL1dtP19QMhdEUHA>

La muestra estuvo compuesta por 404 personas, que representaron las 20 localidades de la ciudad de Bogotá. Ver Anexos 5 y 6

Se presentan a continuación los datos recolectados en la herramienta Forms de Google.

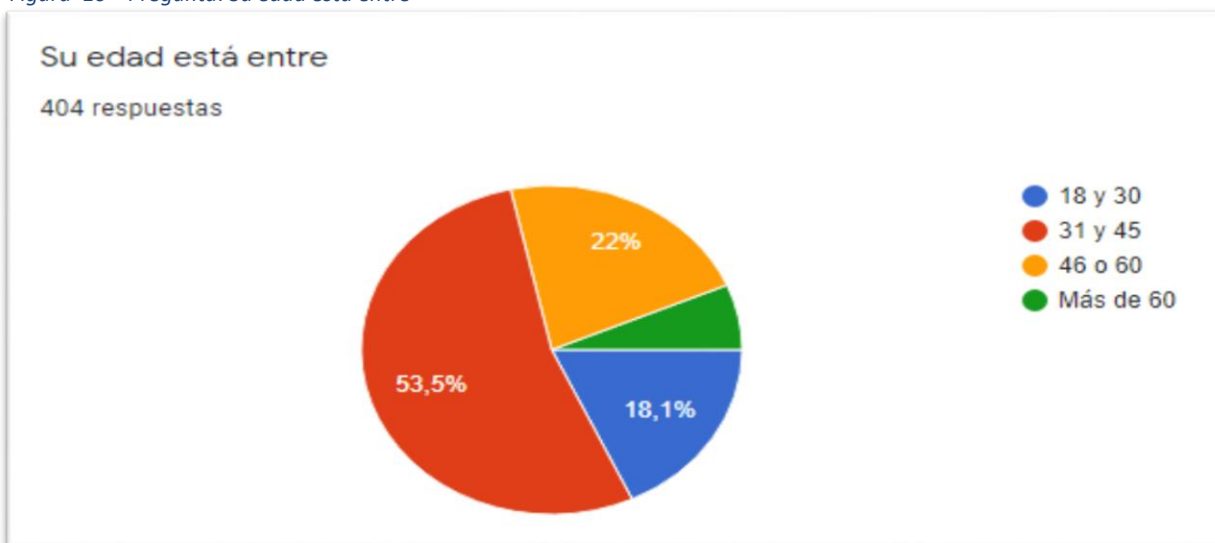
A) A la primera pregunta sobre el género de quien contestó la encuesta virtual, el 66,3% de la población fueron mujeres y el 33.7% varones, como se puede ver en la siguiente figura.

Figura 31 Pregunta: ¿su género es?



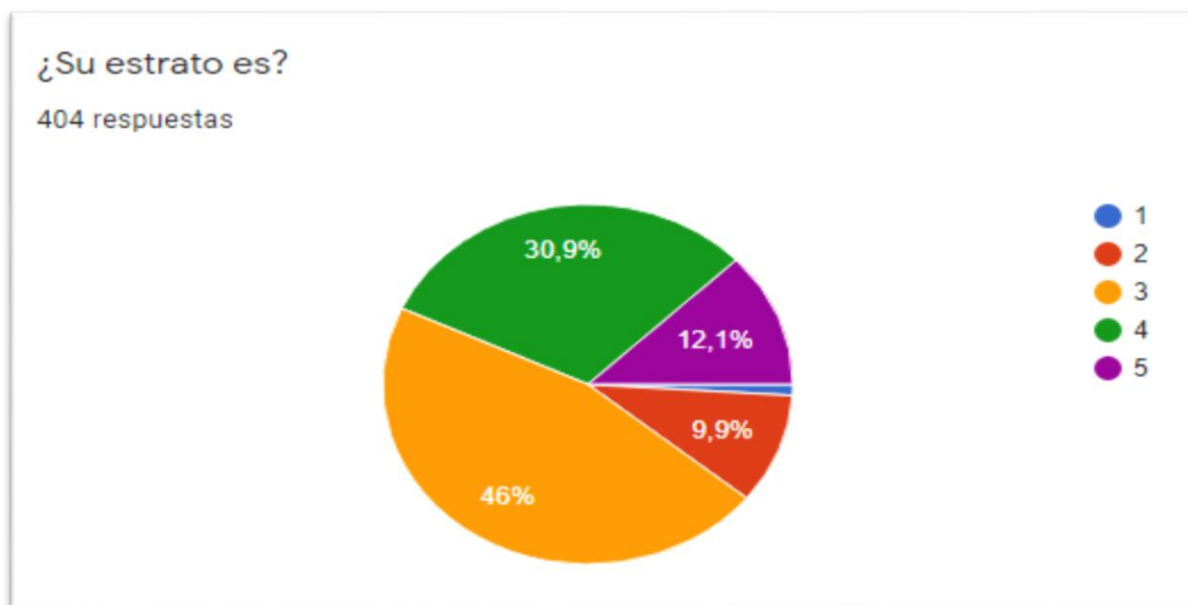
B) Casi el 53.5% de la población encuestada está en el rango de edad de 31 a 45 años, como se evidencia en la siguiente figura.

Figura 10 Pregunta: Su edad esta entre



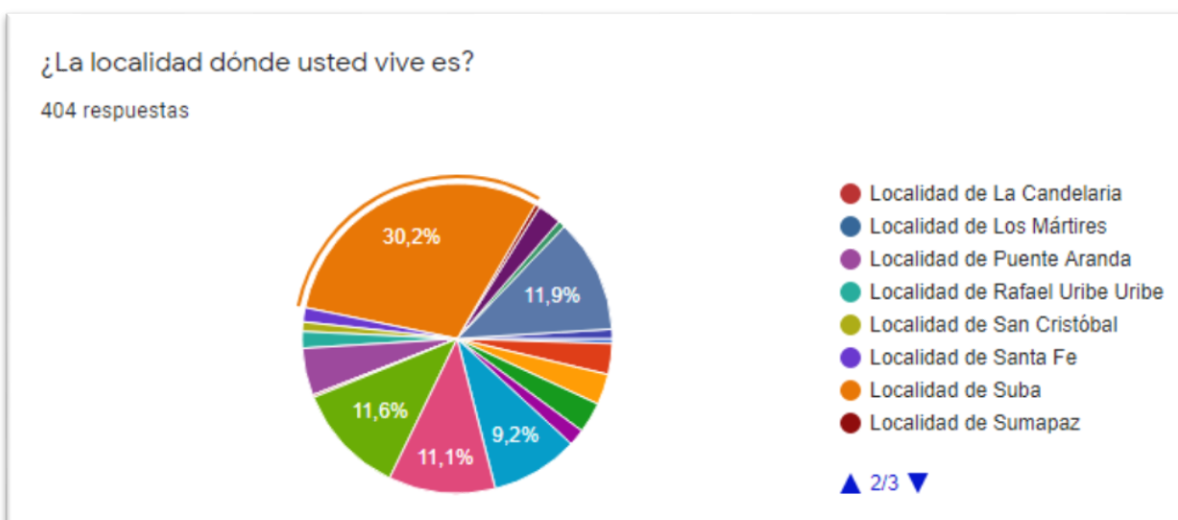
C) El estrato social más representativo fue el tres, con un 46%, así se visualiza en la siguiente figura.

Figura 33 Pregunta: ¿su estrato es?



D) Las tres localidades de la ciudad de Bogotá con mayor presentación fueron en su orden: Suba, Usaquén y Kennedy, sumando entre ellas el 53,7% de la población encuestada. Fue interesante ver que hubo participación de todas las localidades de la ciudad capital, en al menos una respuesta.

Figura 11 Pregunta: ¿la localidad dónde usted vive es?



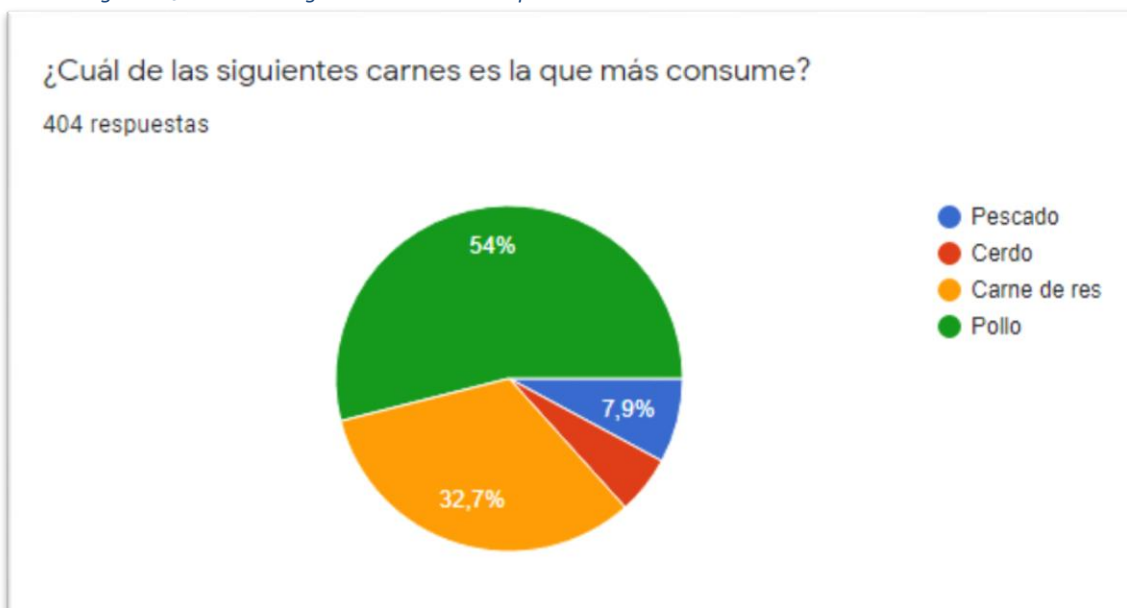
E) Más del 87.4% de la población encuestada dice incluir en su dieta diaria carne (res, cerdo, pollo o pescado). El 12.6% restante reporta no consumir carne por diferentes factores como: condiciones de salud, conciencia medioambiental, tendencias dietarias, filosofía de vida, etc.

Figura 12 Pregunta: ¿incluye carne en su dieta diaria?



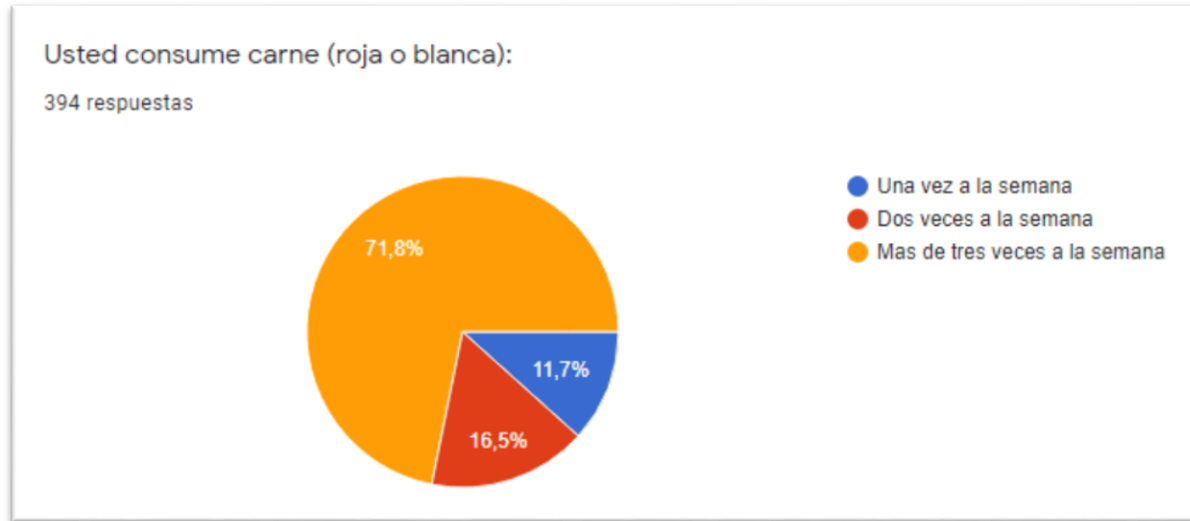
F) Con un 54%, la carne más consumida es el pollo, luego, con el 32,7% encuentra a la carne de res, como se observa en la siguiente figura.

Figura 13 Pregunta: ¿Cuál de las siguientes carnes es la que más consume?



G) Dentro de la población, el 71,8% consume algún tipo de carne más de tres veces a la semana, como se refleja en la figura siguiente.

Figura 37 Pregunta: Usted consume carne



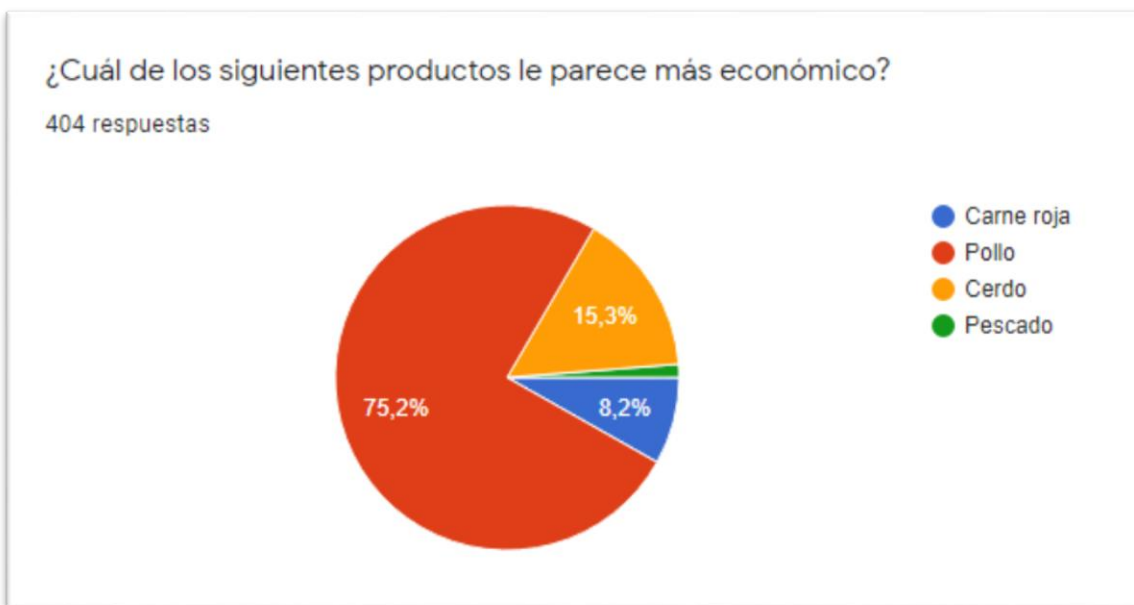
H) En cuanto a gusto, el pescado y la carne de res son las favoritas con 35% y 31,5% respectivamente, así lo evidencia la siguiente figura.

Figura 38 Pregunta: ¿Cuál de las siguientes carnes le gusta más?



I) El 75,2% de la población encuestada considera que la carne más económica, por ende, de más fácil acceso es el pollo, seguido del cerdo con un 15,3%

Figura 39 pregunta: ¿cuál de los siguientes productos le parece más económico?



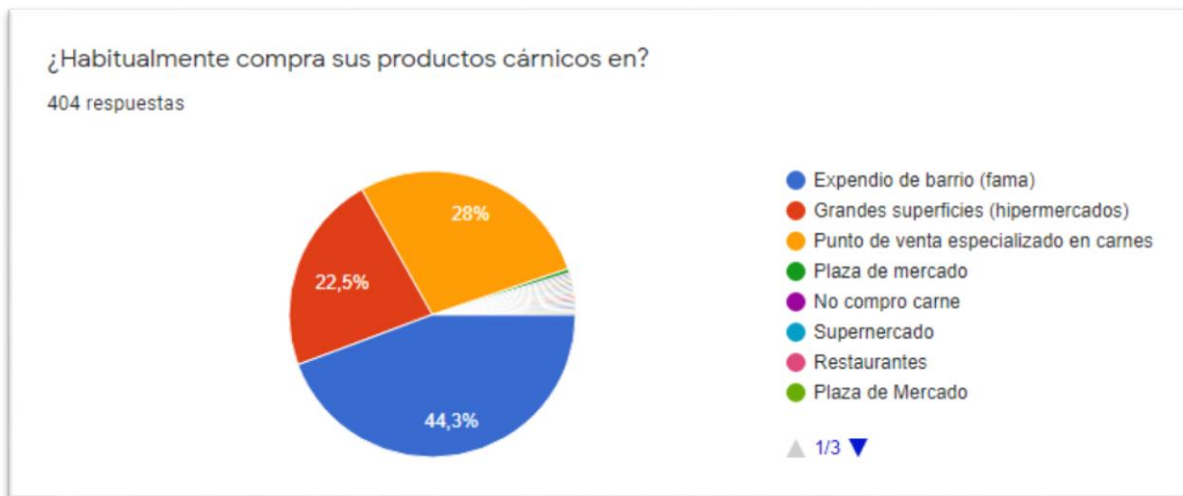
J) El 88,1% de la población encuestada considera que el pescado es la carne más costosa, seguida de la carne de res como se visualiza en la siguiente figura.

Figura 40 pregunta: ¿cuál de los siguientes alimentos le parece más costoso?



K) Casi el 44.3% de la población encuestada adquiere los productos cárnicos o proteínas animales en los expendios de barrio (carnicerías/famas), seguido con 28%, por las grandes superficies o supermercados (Jumbo, Éxito, Surtimayorista, D1, etc.)

Figura 41 pregunta: ¿habitualmente compra sus productos cárnicos en?



L) Para el 87.9% de la población encuestada, la carne que consideran más nutre es el pescado, seguida de la carne de res. Como se muestra en la siguiente figura.

Figura 42 Pregunta: ¿para usted qué tipo de carne nutre más?



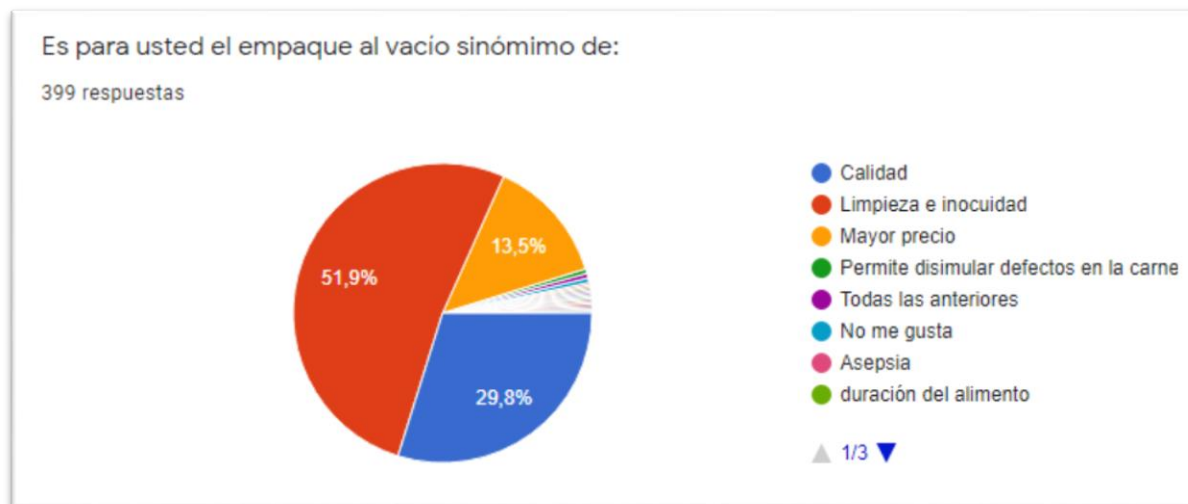
M) Al 81,4% de la población encuestada le parece importante el empaque de la carne que adquiere, como se ve en la siguiente figura.

Figura 43 Pregunta: ¿le parece importante el empaque de la carne?



N) El 51,9% de los encuestados ven en el empaque al vacío un reflejo de limpieza e inocuidad; el 29,8% lo relaciona con calidad del producto. No se puede dejar atrás que el 13,5% percibe que el producto empacado al vacío podría llegar a ser más costoso. Esto se refleja en la siguiente figura.

Figura 44 Pregunta: ¿es para usted el empaque al vacío sinónimo de?



Análisis de Datos

Más del 87% de la población encuestada dice incluir en su dieta diaria carne; así igual el 13% restante reporta no consumirla por diferentes factores; estos fueron: Tendencias, convicciones y filosofías de vida. Ej. Ser vegetariano.

- Percepción de que la carne es mala para el cuerpo humano: irrita el colón, relentiza la digestión, aumenta el ácido úrico.
- Efectos adversos al medio ambiente: alto consumo de agua para obtener la carne, la contaminación asociada a la producción de carne es desmedida, genera pérdida de la estructura de los suelos, liberación de metano, liberación de CO₂ y cambio de coberturas.
- Genera desplazamiento pues los productores ganaderos son una clase económica dominante.
- Conflicto en el uso del suelo, principalmente en páramos, ecosistemas de vital importancia.
- Se inmoral, causa el sufrimiento animal para satisfacer el paladar humano.
- El costo de la carne es muy alto.

Es interesante ver que los consumidores de carne no consumen lo que les gusta sino lo que por ingresos pueden adquirir; lo cual coincide con las cifras mundiales expuestas anteriormente, ya que por precio los consumidores han preferido migrar a productos sustitutos

como el pollo y el cerdo, que efectivamente para la encuesta realizada fueron lo que reportaron mayor consumo.

También se evidenció que a pesar de reconocer al pescado como la carne más nutritiva, no suele haber el ingreso suficiente para adquirirla con mayor regularidad; esto a pesar de que los estratos más representativo entre las 404 personas encuestadas fueron en su orden el 3 y el 4, que normalmente tienen un ingreso de más de dos salarios mínimos mensuales legales vigentes, lo que equivale para 2021 a \$1.817.052, si solo trabaja una persona de la familia o dos, cada una con un SMMLV.

Definitivamente y como componente cultural, el consumo de carne está muy arraigado en el bogotano o habitante de la ciudad capital; a pesar de las tendencias dietarias, siguen siendo la carne, la proteína animal más demandada, siempre hay lugar para ella en el mercado mensual, quincena o semanal que hagan las familias representadas en la población encuestada.

Las familias bogotanas han empezado a familiarizarse con el empaque al vacío, hace más de cinco décadas en las reconocidas “famas” entregaban la carne envuelta en papel, normalmente papel del que las empresas usaban para llevar su contabilidad o papel periódico y no había mayor inconveniente, luego llegó el uso de las bolsas plásticas y ahora, en el marco de lo normativo las empresas comercializadoras de carne han empezado a promover el uso del empaque al vacío con todo lo que esto conlleva, si bien entre los encuestados, un muy buen porcentaje (51.9%) refiere relacionar dicho empaque a la limpieza e inocuidad y el 29.8%) a calidad, es muy normal escuchar que se podrían ocultar alguno defectos del producto, lo cual los comercializadores han tratado de desmentir, informando a las personas. Una persona conocedora de la carne sabe que el empaque

al vacío favorece también a la maduración y provee un mejor sabor en boca y propiedades organolépticas a la proteína.

Tabla 22 Histórico Consumo carne en Colombia

Fecha	Carne de res (kg/hab)	Carne de cerdo (kg/hab)
2017	18,1	9,4
2018	18,2	10
2019	18,6	11,1
2020	17,1	10,8

Nota: Fuente: FEDEGAN <https://www.fedegan.org.co/estadisticas/consumo-0>

Modelo Cinco Fuerzas de PORTER

Conforme al análisis del sector se concluye que el sector se ha contraído no solo por el impacto de la pandemia sino también por diferentes fenómenos que han afectado el consumo de carne PER Cápita durante los últimos tres años, la llegada de productos sustitutos asociados a las tendencias de alimentación saludable afecta directamente el consumo de carne bovina en especial.

A pesar de que se cuenta con una importante ventaja competitiva versus los competidores que también comercializan carne en el Frigorífico San Martín y evidenciado en el volumen de ventas, no existen tantas barreras de entrada para el sector donde se encuentra actualmente participando CARNES FINAS VERSALLES y el reto está en cómo puede aventajar cada día más a la competencia y tal vez entrar a competir en la comercialización de cortes finos en otras zonas de la ciudad.

Benchmarking

Una vez analizados los canales de atención con la finalidad de evaluar el servicio de la competencia e inclusive el de CARNES FINAS VERSALLES, se evidencia un bajo nivel de fidelización en los canales diferentes al punto de venta principal, a pesar de que las empresas hacen inversiones en tiempo y muy pocas en dinero, es ineficiente contar con otro canal de atención que siempre va a invitar a que se acerquen al punto de venta.

Un primer paso para que a futuro se pueda pensar en asignar recursos a una estrategia digital, es identificar las variables de los clientes actuales, los decisores de compra y las etapas del journey de compra de todos y cada uno de los canales de atención y esto se puede conectar con una estrategia de innovación en servicio.

Modelo PESTEL o PESTAL

De acuerdo a las variables de análisis las cuales son:

- Político
- Económico
- Social
- Tecnológico
- Ambiental
- Legal

Tabla 23 Factores

Factores	Detalles	Impacto		
		Negativo	Indiferente	Positivo
6	19	5	1	13

Para un total de 18 factores y 19 detalles analizados que tienen un impacto en la empresa carnes finas Versalles 5 impactos negativos, 1 impacto de acuerdo a al factor y detalle le es indiferente y 13 impactos son de manera positiva para la organización.

Matriz DOFA

Esta herramienta analítica que le permitirá a la empresa Carnes Finas Versalles el análisis e interpretación de las Debilidades, oportunidades, Fortalezas y amenazas, tendrá múltiples aplicaciones de las estrategias en el ámbito organizacional, comercial, financiero, de producción; para esto se analizaron treinta estrategias.

Estas estrategias son las opciones que la empresa podría tener en cuenta para mejorar y dando una priorización de la aplicación, a través de diferentes actividades y tareas específicas las cuales se detallarán en el plan de mejoramiento.

Hay que resaltar que cada una de estas estrategias permite el cumplimiento de los objetivos específicos con relación a un análisis interno y externo de la organización.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Carnes Finas Versalles es una empresa 100% colombiana, fruto del emprendimiento y la visión de un boyacense aguerrido, que con la obsesión de ser diferente y mejor, ha llevado a su empresa a ser reconocida en el mercado, buscando siempre tener contacto directo con el factor humano y proceso de cada uno de los eslabones previos al producto final que comercializa. Las siguientes son las conclusiones del proceso realizado a satisfacción con la empresa.

A través de un Benchmarking se hizo revisión de las variables del entorno que permitieron proponer oportunidades de mejora para un eventual rediseño del modelo de negocio; en el ejercicio se evidenció que la coyuntura actual causada por la pandemia, instó a Carnes Finas Versalles y a sus competidores a hacer uso asiduo de las redes sociales y de canales de comunicación no tradicionales en el sector, antes de marzo de 2020, como WhatsApp. Se demostró que no solo Carnes Finas Versalles ha debido ajustar los protocolos de relacionamiento con el cliente, ofreciendo no solo información, sino una experiencia satisfactoria que logre fidelizar.

En el tópico de innovación, se encontró que la empresa tiene un concepto propio, muy ligado a la tecnología y equipos, que facilitan el proceso de transformación de la canal; sin embargo, luego de las entrevistas hechas a sus fundadores y al análisis de la información suministrada, es importante que Carnes Finas Versalles implemente la innovación en sus procesos internos, en especial a lo que refiere a servicio al cliente en la totalidad de los puntos de venta y fidelización en los diferentes canales de comunicación.

Si bien, con el proyecto de innovación generado con la implementación del empaque al vacío y la obtención de equipos para hacerlo mucho más eficiente, se fue punta de lanza en el sector; sin embargo, se requiere que el consumidor también perciba que obedece a un proceso innovador y para ello debe proveérsele información.

Se hizo uso de las metodologías PESTAL, Cinco Fuerzas de Porter y DOFA para obtener un diagnóstico interno y externo de Carnes Finas Versalles, hasta donde la información suministrada así lo permitió, dado que debido a los diferentes aislamientos ordenados por la Alcaldía de Bogotá a causa de la pandemia, no fue posible estar el tiempo deseado en las instalaciones. Se evidenció en general, que la empresa ha entregado a terceros, procesos organizacionales con el ánimo de enfocarse en la obtención de los mejores animales, para garantizar, junto con la tecnología de punta, productos de altísima calidad para los consumidores; tema que por años ha sido lo que mayor visibilidad le ha dado en el mercado.

En el plan de mejoramiento se plantean algunas actividades que harán que el área contable /administrativa optimice sus procesos, siempre en procura de dejar traza de los mismos para realizar una mejor gestión del conocimiento en las diferentes áreas.

Con respecto a Responsabilidad Social Empresarial – RSE, no se ubicó evidencia de política o trazabilidad de acciones concretas, tema este que se aborda en el Plan de mejoramiento.

Para hacer mucho más práctico y entendible el plan de mejoramiento, derivado del análisis de la información y aplicación de las metodologías; se entregará a la gerencia de Carnes Finas Versalles un plan de trabajo concreto, con actividades puntuales, tiempos estipulados (sugeridos) e indicadores, que le permitan hacer revisión permanente del cumplimiento.

El plan invita a hacer, en una primera fase, ajustes a temas internos que redundarán en una mejor percepción de la empresa y a que ésta se fortalezca no solo en unos, sino en todos sus procesos.

Recomendaciones

Luego de realizar el presente ejercicio académico, con el apoyo y voto de confianza de Carnes Finas Versalles, el equipo recomienda ejecutar el plan de mejoramiento propuesto, como lo estime prudente la empresa; una opción es ejecutarlo de manera paulatina, en aras de ir

robusteciendo un plan estratégico integral, ya que en los diferentes procesos se hace necesario hacer ajustes. En el marco de este proyecto, se recomienda conocer mucho más al cliente y la posible competencia directa; si ahora la marca tiene fuerza y reconocimiento en el mercado, en la medida en que se reconozca el entorno se podrán hacer cosas que generen mayor y mejor impacto.

Carnes Finas Versalles, al ser una empresa familiar desde los inicios, ha logrado superar momentos desafiantes, entre ellos la pandemia en 2020 y lo corrido del presente; en los que la visión y proyección de los fundadores les ha permitido permanecer en el tiempo; siendo inspiración para muchos en el sector; sin embargo, es relevante documentar los procesos, en aras de facilitar la gestión del conocimiento, pues en el sector hay personas idóneas a todo nivel de las cuales vale la pena aprender. Se sugiere promover de igual manera una cultura organizacional, que procure mejorar las relaciones y comunicación entre el personal y el cliente; incentivar al desarrollo y formación de los empleados, además de la implementación de procesos de mejora a cada una de las áreas, y finalmente mantener una identificación oportuna de los competidores directos

Si bien la tecnificación de los procesos se hace evidente no solo en el punto principal sino en los otros ocho, se hace necesario socializar y capacitar a los colaboradores para el uso adecuado de los equipos y también permear la estrategia y el norte al que se dirige la empresa, con planes de comunicación efectiva con los empleados.

Del sector cárnico hay mucho por explorar, es extenso y muy relevante para el país; el presente ejercicio hace parte de una de las primeras fases, un somero acercamiento a un mundo que merece mayor investigación por parte de la academia.

Referencias

Banmédica. (s.f). Obtenido de <https://www.futuramamabanmedica.cl/2020/09/21/alimentacion-saludable-4-opciones-para-reemplazar-la-carne/>

Cadena Cárnica Bovina. (Diciembre de 2020). Obtenido de MinaAgricultura:

<https://sioc.minagricultura.gov.co/Bovina/Documentos/2020-12-30%20Cifras%20Sectoriales.pdf>

Chacón, K. (18 de mayo de 2018). ¿La carne roja es buena para la salud? *Muy Saludable*.

Obtenido de <https://muysaludable.sanitas.es/nutricion/la-carne-roja-buena-la-salud/>

Citytv. (5 de Julio de 2019). Hay más de 7 millones de habitantes en Bogotá, según cifras del

censo. *Eltiempo*, págs. <https://www.eltiempo.com/bogota/numero-de-habitantes-de-bogota-segun-el-censo-del-dane-384540>.

Cliente Oculto. (s.f). *El "cliente incógnito": la técnica de marketing para evaluar a sus asesores*.

Obtenido de <https://www.clienteoculto.com.co/noticias/el-cliente-incognito-la-tecnica-de-marketing-para-evaluar-a-sus-asesores>

Colombia Productiva. (2018). Obtenido de Carne Bovina:

<https://www.colombiaproductiva.com/ptp-sectores/agroindustria/carne-bovina>

Cómo el consumo de carne cambió a los primeros humanos. (10 de Marzo de 2016). *BBC*

Mundo. Obtenido de

~

https://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/03/160310_homo_eructus_carne_consumo_herramientas_ciencia_amv

Coneo Rincón, M. (28 de Octubre de 2020). Las cinco mejores boutiques de carnes con los cortes más finos y exclusivos del mercado. *La República*, págs.

<https://www.larepublica.co/ocio/las-cinco-mejores-boutiques-de-carnes-con-los-cortes-mas-finos-y-exclusivos-del-mercado-3080918>.

CONtexto Ganadero. (23 de Enero de 2020). *Contexto Ganadero*:. Obtenido de Consumo per cápita de carne bovina en Colombia es menor al de la OCDE:

<https://www.contextoganadero.com/economia/consumo-capita-de-carne-bovina-en-colombia-es-menor-al-de-la-ocde>

DANE. (s.f.). *DANE*. Obtenido de Encuesta de sacrificio de Ganado (ESAG):

<http://esag.dane.gov.co/>

DANE. (s.f.). *Agremiaciones*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/acerca-del-dane/informacion-institucional/agremiaciones>

Datos de carne de canal en "Corral San Ignacio". (1 de Julio de 210). pág.

<http://cide.uach.mx/pdf/carne.pdf>.

Exportar carne de res ahora que no hay aftosa. (7 de Febrero de 2020). *La República*, págs.

<https://www.larepublica.co/opinion/editorial/exportar-carne-de-res-ahora-que-no-hay-aftosa-2961346>.

FAO. (25 de Noviembre de 2014). *Consumo de carne*. Obtenido de Producción y Sanidad

Animal :

<http://www.fao.org/ag/againfo/themes/es/meat/background.html#:~:text=La%20carne%20puede%20formar%20parte,el%20crecimiento%20y%20el%20desarrollo.>)

FEDEGAN. (2018). Ganadería colombiana hoja de ruta 2018-2022. *FEDEGAN*, 1-126.

Fedegan. (2018). *Ganadería Colombiana: Hoja de ruta 2018 - 2022*. Federación Colombiana de Ganaderos. Obtenido de

http://static.fedegan.org.co.s3.amazonaws.com/publicaciones/Hoja_de_ruta_Fedegan.pdf

Fedegan. (s.f). Obtenido de Cadena Cárnica: <https://www.fedegan.org.co/normatividad/cadena-carnica>

Federación Colombiana de Ganaderos (FEDEGAN). (2021). Obtenido de

<https://www.fedegan.org.co/programas/camara-gremial-de-la-carne>).

Ferrari, A. (26 de Agosto de 2018). Como aplicar las cinco fuerzas de Porter en un modelo de negocios. *Cuida tu dinero*, págs. <https://www.cuidatudinero.com/13068412/como-aplicar-las-cinco-fuerzas-de-porter-en-un-modelo-de-negocios>.

FUNDAGAN. (2020). *Nuestro Programa*. Obtenido de <https://www.fundagan.org.co/>

Ganadero, c. (31 de agosto de 2020). *economía. contexto ganadero una lectura rural de la realidad colombiana*, pág. 1.

Gómez, Cardozo, S. (9 de Marzo de 2016). *Qué tan útiles son las asociaciones ganaderas para sector cárnico en Colombia*. Obtenido de

<https://agronegocios.uniandes.edu.co/2016/03/09/que-tan-utiles-son-las-asociaciones-ganaderas-para-sector-carnico-en-colombia/>

~

Gracia Royo., A., & Perez, L. (2004). Factores determinantes del precio de la carne de ternera: un análisis hedónico. *Economía Agraria y Recursos Naturales.*, 4,8, 87-104.

ICA. (s.f). Obtenido de [https://www.ica.gov.co/areas/pecuaria/servicios/epidemiologia-veterinaria/censos-2016/censo-2018.aspx#:~:text=La%20poblaci%C3%B3n%20bovina%20en%20el%20pa%C3%ADs%20est%C3%A1%20distribuida%20en%20623.794,Cundinamarca%20\(5%2C32%25\)%2C](https://www.ica.gov.co/areas/pecuaria/servicios/epidemiologia-veterinaria/censos-2016/censo-2018.aspx#:~:text=La%20poblaci%C3%B3n%20bovina%20en%20el%20pa%C3%ADs%20est%C3%A1%20distribuida%20en%20623.794,Cundinamarca%20(5%2C32%25)%2C)

ICA. (s.f). Obtenido de Censo Pecuario año 2020:

<https://www.ica.gov.co/areas/pecuaria/servicios/epidemiologia-veterinaria/censos-2016/censo-2018>

Instituto Colombiano Agropecuario ICA. (s.f). *Funciones del ICA*. Obtenido de <https://www.ica.gov.co/el-ica/funciones>

Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA. (s.f). Obtenido de <https://www.invima.gov.co/>

Lopez , J. (27 de Octubre de 2020). *Agronegocios*. Obtenido de <https://www.agronegocios.co/aprenda/consumo-per-capita-de-carne-de-res-el-mas-afectado-entre-los-del-grupo-de-origen-animal-3080208>

Lopez, Bejarano, J. (28 de Noviembre de 2018). La Nacional Carnicería tendrá nuevos locales en Bogotá y Barranquilla en 2019. *La República*, págs. <https://www.larepublica.co/empresas/la-nacional-carniceria-tendra-nuevos-locales-en-bogota-y-barranquilla-en-2019-2798817>.

Minagricultura. (2019). *Cadena Cárnica Porcina*. Obtenido de

<https://sioc.minagricultura.gov.co/Porcina/Documentos/2019-09-30%20Cifras%20sectoriales.pdf>

Minagricultura. (s.f). Obtenido de Beneficios de la carne bovina para el cuerpo humano:

<https://www.minagricultura.gov.co/CadenaProductos/Paginas/Carne.aspx>

RafaRamos. (s.f). Obtenido de <https://soyrafaramos.com/que-es-el-benchmarking-y-para-que-sirve/#objetivos-del-benchmarking>)

Rockcontent blog. (25 de Agosto de 2017). *Rockcontent blog*. Obtenido de

<https://rockcontent.com/es/blog/que-es-benchmarking/>

Romero, A. (27 de Julio de 2018). *La teoría de las 3 enes que explica por qué comemos carne*.

Obtenido de Cuerpamente: https://www.cuerpamente.com/blogs/amanda-romero/teoria-3-n-por-que-comemos-carne_2135

Unión Nacional de Asociaciones Ganaderas Colombianas . (s.f). Obtenido de UNAGA:

<https://unaga.org.co/>

Anexos

ANEXO 1 Estado de situación Financiera 2017 -2018

QUINTERO LUIS CARLOS							
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA INDIVIDUAL COMPARATIVO 2018-2017							
	2018	% V	% V	2017	% V	% V	VARIAC O DIF.
ACTIVO							
Activo Corriente							
Efectivo y Equivalente a Efectivo	97.255.279,27	8,00%		76.892.682,21	5,40%		
Cuentas por cobrar	735.923.085,00	60,54%		1.072.475.847,77	75,26%		20.362.597,06
Inventarios	382.327.260,00	31,45%		275.702.036,00	19,35%		-336.552.762,77
Total Activo Corriente	1.215.505.624,27	100,00%	13,62%	1.425.070.565,98	100,00%	20,28%	106.625.224,00
							-209.564.941,71
Activo No Corriente							
Propiedad Planta y Equipo	7.700.954.756,11	99,91%		5.593.558.786,11	99,88%		
Intangibles	6.820.330,00	0,09%		6.820.330,00	0,12%		2.107.395.970,00
							0,00
Total Activo No Corriente	7.707.775.086,11	100,00%	86,38%	5.600.379.116,11	100,00%	79,72%	2.107.395.970,00
TOTAL ACTIVO	8.923.280.710,38		100,00%	7.025.449.682,09		100,00%	
PASIVO							
Pasivo Corriente							
Obligaciones Financieras	2.362.988.146,52	53,01%		1.028.417.901,17	33,13%		1.334.570.245,35
Cuentas por Pagar Comerc y Otras C	1.822.093.268,00	40,88%		1.831.233.630,00	59,00%		-9.140.362,00
Impuestos por pagar	272.312.314,00	6,11%		244.332.600,00	7,87%		27.979.714,00
Total pasivo Corriente	4.457.393.728,52	100,00%	49,95%	3.103.984.131,17	100,00%	44,18%	1.353.409.597,35
PATRIMONIO							
Capital	2.000.000.000,00	44,78%		2.000.000.000,00	51,00%		0,00
Superavit por Revaluación	949.014.740,56	21,25%		871.320.740,56	22,22%		77.694.000,00
Ganancias Acumuladas	1.516.872.241,30	33,97%		1.050.144.810,36	26,78%		466.727.430,94
Total Patrimonio	4.465.886.981,86	100,00%	50,05%	3.921.465.550,92	100,00%	55,82%	544.421.430,94
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	8.923.280.710,38		100,00%	7.025.449.682,09		100,00%	1.897.831.028,29
LUIS CARLOS QUINTERO				EXELMIRA BARRETO R.			
79.132.212				Contador Publico			
				MAT 11510.T			

ANEXO 2 Estado de Situación Financiera 2018 -2019

~

QUINTERO LUIS CARLOS								
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA INDIVIDUAL COMPARATIVO 2019-2018								
	2019	% V	% V	2018	% V	% V	VARIACION DIF.	% H
ACTIVO								
Activo Corriente								
Efectivo y Equivalente a Efectivo	69.802.252,14	2,99%		46.255.279,27	3,81%		23.546.972,87	50,91%
Inversiones	1.215.353.131,24	52,10%		51.000.000,00			1.164.353.131,24	100,00%
Cuentas por cobrar	853.802.733,00	36,60%		735.923.085,00	60,54%		117.879.648,00	16,02%
Inventarios	193.720.325,00	8,30%		382.327.260,00	31,45%		-188.606.935,00	-49,33%
Total Activo Corriente	2.332.678.441,38	100,00%	23,50%	1.215.505.624,27	95,80%	13,62%	1.117.172.817,11	91,91%
Activo No Corriente								
Propiedad Planta y Equipo	7.569.727.477,11	99,71%		7.700.954.756,11	99,91%		-131.227.279,00	-1,70%
Intangibles	22.363.778,00	0,29%		6.820.330,00	0,09%		15.543.448,00	227,90%
Total Activo No Corriente	7.592.091.255,11	100,00%	76,50%	7.707.775.086,11	100,00%	86,38%	-115.683.831,00	-1,50%
TOTAL ACTIVO	9.924.769.696,49		100,00%	8.923.280.710,38		100,00%	1.001.488.986,11	11,22%
	2019			2018			variacion	
PASIVO								
Pasivo Corriente								
Obligaciones Financieras	3.365.587.538,64	67,76%		2.362.988.146,52	53,01%		1.002.599.392,12	42,43%
Cuentas por Pagar Comerc y Otras Ctas	1.317.129.351,40	26,52%		1.822.093.268,00	40,88%		-504.963.916,60	-27,71%
Impuestos por pagar	284.086.111,00	5,72%		272.312.314,00	6,11%		11.773.797,00	4,32%
Total pasivo Corriente	4.966.803.001,04	100,00%	50,04%	4.457.393.728,52	100,00%	49,95%	509.409.272,52	11,43%
PATRIMONIO								
Capital	2.000.000.000,00	40,34%		2.000.000.000,00	44,78%		0,00	0,00%
Superavit por Revaluación	949.014.740,56	19,14%		949.014.740,56	21,25%		0,00	0,00%
Ganancias Acumuladas	2.008.951.954,89	40,52%		1.516.872.241,30	33,97%		492.079.713,59	32,44%
Total Patrimonio	4.957.966.695,45	100,00%	49,96%	4.465.886.981,86	100,00%	50,05%	492.079.713,59	11,02%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	9.924.769.696,49		100,00%	8.923.280.710,38		100,00%	1.001.488.986,11	11,22%
LUIS CARLOS QUINTERO								
	79.132.212			EXELMIRA BARRETO R.				
				Contador Publico				
				MAT 11510.T				

ANEXO 3 Estado de Resultados 2017 -2018

LUIS CARLOS QUINTERO						
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL INDIVIDUAL COMPARATIVO 2018-2017						
	2018	% V	2017	% V	VARIAC O DIF.	% H
Ingresos de Actividades Ordinarias	26.655.877.004,00	100,00%	23.842.850.714,00	100,00%	2.813.026.290,00	11,80%
Costo de Ventas	19.716.515.710,00	73,97%	17.893.546.164,00	75,05%	1.822.969.546,00	10,19%
Utilidad Bruta	6.939.361.294,00		5.949.304.550,00		990.056.744,00	16,64%
Otros Ingresos	62.503.013,00	0,23%	158.211.254,31	0,66%	-95.708.241,31	-60,49%
Gastos de Administración	5.938.264.676,41	22,28%	5.124.831.504,79	21,49%	813.433.171,62	15,87%
Otros Gastos	309.536.225,55	1,16%	306.084.243,22	1,28%	3.451.982,33	1,13%
Ganancia (Pérdida) por Actividades	754.063.405,04	2,83%	676.600.056,30	2,84%	77.463.348,74	11,45%
Gastos por Impuestos	235.678.000,00	31,25%	205.720.000,00	30,40%	29.958.000,00	14,56%
Ganancia (Pérdida)	518.385.405,04	1,20%	470.880.056,30	1,19%	47.505.348,74	10,09%
LUIS CARLOS QUINTERO					EXELMIRA BARRETO R.	
CC 79.132.212					Contador Publico	
					MAT 11510.T	

~

ANEXO 4 Estado de Resultados 2018-2019

LUIS CARLOS QUINTERO						
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL INDIVIDUAL COMPARATIVO 2019-2018						
	2019	% V	2018	% V	VARIAC O DIF.	% H
Ingresos de Actividades Ordinarias	26.282.108.283,00	100,00%	26.655.877.004,00	100,00%	-373.768.721,00	-1,40%
Costo de Ventas	19.180.248.278,00	72,98%	19.716.515.710,00	73,97%	-536.267.432,00	-2,72%
Utilidad Bruta	7.101.860.005,00		6.939.361.294,00		162.498.711,00	2,34%
Otros Ingresos	128.674.858,88	0,49%	62.503.013,00	0,23%	66.171.845,88	105,87%
Gastos de Administración	6.061.207.905,76	23,06%	5.938.264.676,41	22,28%	122.943.229,35	2,07%
Otros Gastos	361.058.537,69	1,37%	309.536.225,55	1,16%	51.522.312,14	16,65%
Ganancia (Pérdida) por Actividades	808.268.420,43	3,08%	754.063.405,04	2,83%	54.205.015,39	7,19%
Gastos por Impuestos	250.000.000,00	30,93%	235.678.000,00	31,25%	14.322.000,00	6,08%
Ganancia (Pérdida)	558.268.420,43	1,29%	518.385.405,04	1,31%	39.883.015,39	7,69%
LUIS CARLOS QUINTERO					EXELMIRA BARRETO R.	
CC 79.132.212					Contador Publico	
					MAT 11510.T	

ANEXO 5 Instrumento de encuesta

HABLEMOS SOBRE EL CONSUMO DE CARNE

El presente sondeo corresponde a un ejercicio académico, el cual busca identificar preferencias y características del consumo de las diferentes carnes. Agradecemos el tiempo dedicado.

¿Su genero es?



Varias opciones

- Femenino
- Masculino
- Otra...
- Añadir opción



Obligatorio



Su edad está entre *

- 18 y 30
- 31 y 45
- 46 o 60
- Más de 60

~

¿Su estrato es? *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5




¿La localidad dónde usted vive es?



Varias opciones

- Localidad de Antonio Nariño X
- Localidad de Barrios Unidos X
- Localidad de Bosa X
- Localidad de Chapinero X
- Localidad de Ciudad Bolívar X
- Localidad de Engativá X
- Localidad de Fontibón X
- Localidad de Kennedy X
- Localidad de La Candelaria X
- Localidad de Los Mártires X

<input type="radio"/>	Localidad de Puente Aranda	×
<input type="radio"/>	Localidad de Rafael Uribe Uribe	×
<input type="radio"/>	Localidad de San Cristóbal	×
<input type="radio"/>	Localidad de Santa Fe	×
<input type="radio"/>	Localidad de Suba	×
<input type="radio"/>	Localidad de Sumapaz	×
<input type="radio"/>	Localidad de Teusaquillo	×
<input type="radio"/>	Localidad de Tunjuelito	×
<input type="radio"/>	Localidad de Usaquén	×
<input type="radio"/>	Localidad de Usme	×
<input type="radio"/>	Añadir opción o añadir respuesta "Otro"	

  | Obligatorio 

¿Incluye carne en su dieta diaria? *

SI

NO

Si la respuesta a la pregunta anterior fue NO, por favor justifique.

Texto de respuesta larga

~

¿Cuál de las siguientes carnes es la que más consume? *



- Pescado
- Cerdo
- Carne de res
- Pollo

Usted consume carne (roja o blanca):

- Una vez a la semana
- Dos veces a la semana
- Mas de tres veces a la semana

¿Cuál de las siguientes carnes le gusta más?

- Carne de res
- Pollo
- Cerdo
- Pescado

¿Cuál de los siguientes productos le parece más económico? *

- Carne roja
- Pollo
- Cerdo
- Pescado

~

¿Cuál de los siguientes alimentos le parece más costoso? *



- Carne de res
- Pollo
- Pescado
- Cerdo

¿Para usted qué tipo de carne nutre más? *

- Carne de res
- Pollo
- Cerdo
- Pescado

Es para usted el empaque al vacío sinónimo de:

- Calidad
- Limpieza e inocuidad
- Mayor precio
- Otra...

¿Habitualmente compra sus productos cárnicos en? *

- Expendio de barrio (fama)
- Grandes superficies (hipermercados)
- Punto de venta especializado en carnes
- Otra...

¿Le parece importante el empaque de la carne? *

- SI
- NO

~

ANEXO 6 Ficha técnica de encuesta

FICHA TÉCNICA ENCUESTA

ENCUESTADORES:	Jhon Morales, Leidy Mejía y Angela Moreno
TIPO DE ESTUDIO:	Tendencias de consumo carnes
FECHA:	Inicio: abril 5 de 2021 Finaliza: abril 30 de 2021
POBLACIÓN OBJETO:	Posibles consumidores de carne en la ciudad de Bogotá
TAMAÑO DE LA MUESTRA	404 personas que representan a las 20 localidades de la ciudad de Bogotá así: Suba 122 (30.2%), Usaquén 48 (11.9%), Kennedy 47 (11.6%), Fontibón 45 (11.1%), Engativá 37 (9.2%), Puente Aranda 20 (5%), Barrios Unidos 13 (3.2%), Chapinero 13 (3.2%), Bosa 13 (3.2%), Teusaquillo 10 (2.5%), Ciudad Bolívar 7 (1.7%), Rafael Uribe 7 (1.7%), Santa Fe 6 (1.5%), Usme 4 (1%), San Cristóbal 4 (1%), Tunjuelito 3 (0.7%), Antonio Nariño 2 (0.5%), Sumapaz 2 (0.5%), La Candelaria 1 (0.2%) y Los Mártires 1 (0.1%)
PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN DEL ENCUESTADO	Quien recibió el enlace y deseó diligenciar la encuesta virtual
MÉTODO DE RECOLECCIÓN	Encuesta virtual por Forms de Google https://forms.gle/ZfZFZQxthoqMWjUA6 (duración aproximada de 15 minutos)

ANEXO 7 Ejercicio de Benchmarking

FACEBOOK

EMPRESA	INFORMACIÓN	SEGUIDORES	PERSONAS QUE LES GUSTA LA PÁGINA	DEFINICIÓN DE SECTOR ECONÓMICO	SITIO WEB	MAIL	DIRECCIÓN	TELÉFONO	WHATSAPP	SEDES	OBSERVACIONES
Carnes Finas Versalles	Nos encargamos de proveer los mejores productos en el sector cárnico, incluyendo sus derivados y subproductos.	864	792	Comida y Bebida	http://www.carnesversalles.com.co/	email@yourwebsite.com	Av. Ciudad de Cali # 15a - 91 Locales B7-B8 Bogotá, Colombia	313 2103114	NA	NA	Sitio web en construcción Email registrado no corresponde Telefono contestaron rápido a establecer contacto (ver resultado de cliente incognito) WhatsApp no lo discrimina en Facebook; sin embargo, el mismo número de atención telefónica es el de WhatsApp Si tienen varios puntos de venta, en la página no lo confirma Fechas de últimas publicaciones: - 24 de marzo - 23 de marzo - 19 de marzo
Carnes Finas Guadalupe	CARNES FINAS GUADALUPE S.A.S, es una empresa que procesa, madura y distribuye productos cárnicos de excelente calidad a nivel nacional. Para mayor información puede comunicarse al: Tel: 258 6957 / 602 0834 Cel - WhatsApp: (314) 423-3486	1262	1159	Producto/servicio	http://carnesfinasguadalupe.com/	comercial@carnesfinasguadalupe.com	NA	2586957	3144233486	NA	Sitio web activo con información de los productos que comercializan e invita a que los contacten. Correo electrónico institucional. Fechas de últimas publicaciones: - 23 de febrero - 21 de febrero - 8 de enero
La Boutique de las Carnes	Somos unos enamorados del campo colombiano. Nuestra pasión es ofrecer carne de primera calidad, 100% de origen natural. Desde el principio, nuestra pasión ha sido ofrecer carne de primera calidad, de esta manera, nuestros clientes pueden confiar en que aquello que están consumiendo es 100% natural desde su origen. Nuestra carne proviene del ganado que criamos en las pasturas naturales de La Dorada, Caldas. Somos	14435	14001	Negocio local	http://www.la-boutiquedelascarnes.com/	laboutiquedelascarnes@gmail.com	Calle 78 # 12-59 12345 Bogotá, Colombia	310 3329202	na	na	Cuentan con la alternativa de registrar la visita en la tienda. No cuentan con correo institucional, la cuenta está en gmail. La página se encuentra actualizada y confirma tarifas de sus productos. Fechas de últimas publicaciones: - 22 de marzo - 17 de marzo - 16 de marzo
Meat Box Colombia	Carnes de la mejor calidad, empacadas al vacío y al mejor precio; sin dejar la comodidad de tu casa elige tus cortes favoritos y espéralos en la puerta de tu casa.	1386	1378	Carnicería · Producto/servicio · Restaurante de carnes	http://www.meatbox.com.co/	meatbox.carnesiberia@gmail.com	na	312 4456066	na	na	Cuenta con menú de atención donde sugiere preguntas para poder atenderlos a través del messenger de facebook Fecha de últimas 3 publicaciones: - 17 de febrero - 16 de febrero - 12 de febrero
Carnes Finas JALV	Comercializadora de productos cárnicos de la mejor calidad. ¡Pide tu domicilio! 3015775646 - 3204196450 - 3023677548 8269978 - 8269984	435	397	Producto/servicio · Servicio de comida a domicilio		NA	NA	69978 - 82699	3204196450	NA	Cuenta con menú de atención donde sugiere preguntas para poder atenderlos a través del messenger de facebook. - No cuentan con página web. - No cuentan con correo electrónico. - Focalizan su atención a través de WhatsApp. Fechas de últimas 3 publicaciones: - 12 de marzo - 19 de febrero - 17 de febrero

~

INSTAGRAM					
EMPRESA	# PUBLICACIONES	SEGUIDORES	DESCRIPCIÓN	DEFINICIÓN DE SECTOR ECONÓMICO	CALL TO ACTION
Carnes Finas Versalles	226	4958	Proteínas <input type="checkbox"/> de primera calidad Domicilios en Bogotá - Colombia <input type="checkbox"/> Comunícate y obtén lo mejor en carnes, al fijo 0314116238 <input type="checkbox"/> o por WhatsApp, link <input type="checkbox"/>	Alimentos y bebidas	PROPONE 4 LINEAS DE ATENCIÓN WHATSAPP
Carnes Finas Guadalupe	93	2003	Butcher Shop <input type="checkbox"/> Venta de Carne Madurada co a Nivel Nacional Autorización Sanitaria por el INVIMA <input type="checkbox"/> Tel <input type="checkbox"/> 258 6957-602 0834 Cel ó WhatsApp <input type="checkbox"/> 314 423 3486	Producto/servicio	INVITA A LA PAGINA WEB www.carnesfinasguadalupe.com
La Boutique de las Carnes	425	24.3K	CARNICERÍA & RESTAURANTE - Tenemos el privilegio de cuidar nuestro producto desde su origen. "Farm to table" ABIERTOS TODOS LOS DÍAS #HaveAKnifeDay	Carnicería	INVITA AL MENU DE OPCIONES PARA SER ATENDIDO Y CONOCER MAS DE LOS PRODUCTOS
Meat Box	181	380	Compra tu carne <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Tienda de comestibles	INVITA A CONTACTARSE A TRAVÉS DE WHATSAPP -SOLO 1 LÍNEA

Carnes Finas JALV	170	1033	Comercializadora de productos cárnicos de la mejor calidad. ¡Pide tu domicilio! → 3023677548 ☎ 8269978 - 8269984	NA	INVITA A CONTACTARSE A TRAVÉS DE WHATSAPP -SOLO 1 LÍNEA
--------------------------	-----	------	---	----	---

~

MYSTERY SHOPPER	
EMPRESA	RESULTADO DE LA LLAMADA
Carnes Finas Versalles	<p>24/03/2021</p> <p>Llamada la contesta Mariana.</p> <p>Confirma que en el momento no tenemos precios estables dado el incremento del ganado, me sugieren llama el sábado 26 de marzo.</p> <p>No invita a mantener contacto con el cliente, cosas como deme sus datos y le envió la información apenas contemos con ella.</p> <p>Contestaron rápido en el primer intento se estableció contacto.</p> <p>Comunicación por WhatsApp:</p> <ul style="list-style-type: none"> -cuentan con mensajes automáticos. -confirman horario de atención y la dinámica de atención conforme la llegada de las solicitudes -confirma en el mensaje predeterminado, el costo del domicilio y la oferta de valor de llegada del pedido si es antes de las 11 am
Carnes Finas Guadalupe	<p>24/03/2021</p> <p>2 intentos al número 2586957 en el primero no contestan y en el segundo saludan pero cuelgan.</p> <p>Se establece contacto en el primer intento al número 6020834, me atiende Yohana y me direcciona al WhatsApp 3144233486</p> <p>Comunicación por WhatsApp:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Cuentan con mensajes automáticos - Responden rápido pero al pedir una cotización me direccionan al correo cfguadalupe@outlook.com
La Boutique de las Carnes	<p>24/03/2021</p> <p>Me contacto al 3103329202, es fácil el contacto me hacen preguntas para orientarme en la solicitud y me invitan a ingresar a la página donde encontrare toda la información.</p> <p>Comunicación por WhatsApp:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Cuentan con mensajes automáticos -Al solicitar el portafolio invitan a que se revise en la página - Cuentan con el menú incluido en la información de WhatsApp.
Meat Box	<p>24/03/2021</p> <p>Me intento comunicar al 3124456066 teléfono confirmado y no es posible el contacto luego de 2 intentos.</p> <p>Comunicación WhatsApp:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cuentan con mensajes automáticos. -Confirman el horario de atención - Cuentan con el menú incluido en la información de WhatsApp.
Carnes Finas JALV	<p>24/03/2021</p> <p>Contestan en la primera oportunidad de contacto, indagan un poco más de dónde los estoy llamando, al indicar que llamo en representación de una empresa, me invitan a que me contacte con la persona a cargo al número 3204196450.</p> <p>Comunicación por WhatsApp:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Cuentan con mensajes automáticos. - Me invitan a contactarme con la persona encargada para solicitar el domicilio

ANEXO 8 Plan de mejoramiento Carnes Finas Versalles

PLAN DE MEJORAMIENTO CARNES FINAS VERSALLES					
Objetivos	Actividades	Tareas	Responsable	Tiempo	Indicador
Identificar a través de un Benchmarking, las variables del entorno que permitan proponer oportunidades de mejora para un posible rediseño del modelo de negocio.	Investigación de la competencia	Benchmarking de la competencia	Mercadeo y Comercial	1 mes	Informe de Benchmarking
		Análisis de la competencia	Mercadeo y Comercial	1 mes	Informe total de la competencia
		Análisis de precios del sector	Mercadeo y Comercial	2 meses	Informe del Análisis de precios
	Análisis del journey de venta actual	Identificar las fases del journey de compra	Mercadeo y Comercial	2 meses	Journey map
	Identificación de los decisores de compra de los clientes	Encontrar los valores diferenciadores en servicio y producto	Mercadeo y Comercial	3 meses	Informe: -Valores diferenciadores -Percepción del producto para el cliente
	Asignación de recursos para inversión en comunicación digital	Identificar si se hace: - Manera orgánica -A través de pago de plataformas	Gerencia	6 meses	Trafico en los canales de atención digitales
Proponer un modelo de innovación que permita ejecutar un plan de acción para la definición de una nueva estrategia organizacional, basada en las Cinco Fuerzas de Porter.	Construcción del CANVAS de la empresa	Identificar la participación de los Stakeholders	Gerencia	3 meses	Canvas actualizado
	Redefinición de la Misión y Visión	Definir plazo y texto	Gerencia	2 meses	Redacción de Misión y Visión
	Definir los estratégicos objetivos	Priorizar los proyectos a corto, mediano y largo plazo	Gerencia	3 meses	Objetivos redactados
	Implementar procesos de innovación	Priorizar tipo de innovación a implementar: -Proceso -Servicio -Organizacional -Marketing	Gerencia	6 meses	Acta de reunión

~

	Definir indicadores de innovación	Establecer KPI's que serán evaluados	Gerencia	6 meses	Acta de reunión
	Análisis del sector y tendencias	Actualización de información continua	Gerencia	12 meses	Informe de hallazgos
Realizar un diagnóstico interno de Carnes Finas Versalles, con el fin de conocer la forma en que aplican las funciones en las distintas áreas de la empresa.	crear guías de procesos y procedimientos en las áreas de la organización	Crear guía en el área de producción y calidad	Área de producción	2 meses	Acta de la creación de manuales
		Crear los manuales de procedimientos en el área contable y mercadeo	Área contable y comercial	3 meses	Acta de la creación de manuales
	Crear un comité de auditoría interna	Socializar la importancia del comité	Área de gerencia	1 mes	Acta de socialización
		Convocar al personal a ser parte del comité	Área de talento humano	1 mes	Acta de reunión
		Crear el comité	Área de talento humano	1 mes	Acta de reunión
		Establecer el reglamento del comité	Comité de auditoría interna	1 mes	Documento del reglamento del comité
	Seguimiento y fortalecimiento del área financiera	Seguimiento al cumplimiento de los objetivos según el manual de procedimientos y procesos del área	Área contable	1 mes	Acta de seguimiento
		Análisis de los informes financieros e interpretación de los indicadores financieros	Área contable y comercial	1 mes	Informes del Diagnostico financieros y Estados Financieros
		Realizar los estados financieros de acuerdo a las normas internacionales de	Área contable	2 meses	Estados Financieros y notas a los estados Financieros

		contabilidad según las pymes.			
Creación proceso o asignación líder de RSE		Crear proceso o líder dedicado a la RSE	Gerencia administrativa	3 meses	Informe y/o acta de creación del área
		Diseñar Políticas de RSE	Área o líder RSE	6 meses	Documento de políticas RSE Carnes Finas Versalles
		Identificar grupos de interés	Área o líder RSE	4 meses	Informe de stakeholders de Carnes Finas Versalles
		Documentar acciones de RSE	Área o líder RSE	4 meses	Carpeta digital o física de acciones concretas de RSE