

Información Importante

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

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

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca

**PROPUESTA DE CREACIÓN DE UNA SOCIEDAD
ANÓNIMA INTEGRADA POR LOS EMPLEADOS DE
AGROPECUARIA ALIAR S.A.**

DIANA MILENA ARENAS CAMARGO

YENY LEAL SEPÚLVEDA

PAULA ANDREA MOJICA BARAJAS



**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS FORUM
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES
BUCARAMANGA
2014**

**PROPUESTA DE CREACIÓN DE UNA SOCIEDAD
ANÓNIMA INTEGRADA POR LOS EMPLEADOS DE
AGROPECUARIA ALIAR S.A.**

**DIANA MILENA ARENAS CAMARGO
YENY LEAL SEPÚLVEDA
PAULA ANDREA MOJICA BARAJAS**

Trabajo de Grado para optar el título de
Especialista en Finanzas y Negocios Internacionales

**Asesor:
Dr. RODRIGO DÍAZ ESPINOSA**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS FORUM
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES
BUCARAMANGA
2014**

Nota de Aceptación

Jairo Fernando Lozada Rodríguez
Director Especialización

Rodrigo Díaz Espinosa
Asesor del Proyecto

Jurado

Bucaramanga, 16 de Enero de 2014

DEDICATORIA

“Quiero dedicarlo a Dios por ser mi fuente de sabiduría, a mis padres y hermana por su apoyo incondicional en el logro de mis metas y a todas aquellas personas que de una u otra manera contribuyeron a mi formación académica e integral, para poder cumplir uno de los objetivos más importantes de mi vida”

Diana Milena Arenas Camargo

“A Dios por iluminar mi camino día a día, a mi esposo por su paciencia, apoyo y compañía, a mis padres por ser el tesoro más valioso que tengo y quienes hicieron de mí la persona que soy, a Agropecuaria Aliar S.A. por ser una empresa ejemplar y finalmente a todas las personas que me acompañaron en este camino”

Yeny Leal Sepúlveda

“Quiero agradecer principalmente a Dios por colmarme de bendiciones, a mi familia por acompañarme y darme su apoyo en todo momento, a mi hijo por ser mi mayor motivación para seguir adelante y a cada una de las personas que estuvieron conmigo en el andar de esta meta, que con alegría y esfuerzo he alcanzado”

Paula Andrea Mojica Barajas

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos ante todo a Dios, quien nos dio la sabiduría para enfrentar este reto, a nuestras familias por su inquebrantable apoyo y comprensión por los días que no pudimos compartir con ellos.

Igualmente queremos agradecer a nuestro asesor de proyecto, el profesor Rodrigo Díaz Espinosa, quien con su valiosa orientación nos permitió seguir adelante en este proceso. De igual manera queremos expresar nuestros más sinceros agradecimientos a todo el equipo de profesores de la especialización, pues sus enseñanzas fueron claves para alcanzar nuestros objetivos y también a todo el equipo humano del Instituto de Postgrados Fórum y la Cámara de Comercio de Bucaramanga, por su acompañamiento y orientación en el día a día del programa.

Muchas gracias,

Diana Milena Arenas C.

Yeny Leal Sepúlveda

Paula Andrea Mojica B.

RESUMEN

TÍTULO:

PROPUESTA DE CREACION DE UNA SOCIEDAD ANÓNIMA INTEGRADA POR LOS EMPLEADOS DE AGROPECUARIA ALIAR S.A.

AUTORES:

Diana Milena Arenas C.
Yeny Leal Sepúlveda
Paula Andrea Mojica B.

PALABRAS CLAVES:

Sociedad anónima, plan de negocios, cadena alimentaria cerdos, supply chain (cadena de suministro), arquitectura administrativa, modelo financiero, empresa de servicios.

DESCRIPCIÓN:

El presente proyecto describe la propuesta de creación de una sociedad anónima para los empleados de Agropecuaria Aliar S.A, con el fin de contribuir a su bienestar económico y aumento de su patrimonio.

Inicialmente se consulta la normatividad legal vigente y los requisitos para la constitución de la sociedad anónima, se define el objeto social de la compañía y los servicios que prestará a Agropecuaria Aliar S.A soportando los procesos de supply chain (cadena de suministro); se plantea la arquitectura administrativa e igualmente se detallan los perfiles de los principales cargos.

Posteriormente, se elabora un modelo financiero, donde se establecen los recursos económicos necesarios para la apertura de la sociedad anónima, previamente definido el capital autorizado, suscrito y pagado. A partir del modelo financiero se prevé el costo y financiamiento de la inversión inicial, se analiza el comportamiento y la tendencia financiera de la empresa de servicios durante los primeros cinco años de operación.

Por último, se ratifica la viabilidad de la propuesta de creación de la sociedad anónima, teniendo en cuenta el crecimiento acelerado de Agropecuaria aliar S.A en el sector agrícola y porcícola.

ABSTRACT

TITLE:

PROPOSAL TO CREATE A CORPORATION INTEGRATED BY THE EMPLOYEES OF AGRICULTURAL ALIAR INC.

AUTHORS:

Diana Milena Arenas C.
Yeny Leal Sepúlveda
Paula Andrea Mojica B.

KEY WORDS:

Corporation, business plan, pig food chain, supply chain, administrative architecture, financial model, Service Company.

DESCRIPTION:

This project describes the proposal to create a corporation by the employees of Agricultural Aliar Inc, in order to contribute to its economic welfare and the increase in its equity.

Initially, the legal regulations in force and the requirements to the constitution of the corporation are consulted, the corporate purpose of the company and the services provided to Agricultural Aliar SA are defined supporting the supply chain processes (supply chain); the administrative architecture is settled and alike, the profiles of the main positions are detailed.

Later, a financial model is developed where the necessary financial resources for the opening of the corporation are set, previously defined the authorized, subscribed and paid capital. The cost and the funding of the initial investment are provided from the financial model, the financial behavior and trend of the service company during the first five years of operation is analyzed.

Finally, the viability of the proposed establishment of the corporation is ratified taking into account the accelerated growth of Agricultural Aliar SA in the agricultural and pig industry.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	6
1 FUNDAMENTOS DEL PROYECTO.....	7
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	7
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	7
2 OBJETIVOS	10
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	10
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
3 MARCO DE REFERENCIA.....	11
3.1 CONTEXTO ORGANIZACIONAL.....	11
3.2 MARCO TEÓRICO	11
3.3 MARCO LEGAL	12
3.4 MARCO CONCEPTUAL.....	15
4 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	20
4.1 HISTORIA ALIAR S.A.....	20
4.2 MISIÓN	20
4.3 VISIÓN	20
4.4 OBJETIVOS CORPORATIVOS	21
4.5 PROPUESTA DE VALOR.....	23
4.6 MATRIZ DOFA.....	25
4.7 COMPOSICIÓN DEMOGRAFICA COLABORADORES ALIAR S.A.	34
5 PROPUESTA CREACIÓN SOCIEDAD ANÓNIMA.....	40
5.1 NORMATIVIDAD LEGAL VIGENTE Y REQUISITOS PARA LA CONSTITUCIÓN S.A	41
5.2 DEFINICIÓN ACTIVIDAD ECONÓMICA.....	43
5.3 ARQUITECTURA ADMINISTRATIVA	44
5.4 RECURSOS FINANCIEROS NECESARIOS PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA S.A (MODELO FINANCIERO)	52
5.5 CAPITAL AUTORIZADO, SUSCRITO Y PAGADO.....	67
5.6 ESTATUTOS Y POLITICAS DE LA S.A.....	68
6 CONCLUSIONES	78

7	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	79
8	ANEXOS	80

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Histórico de Ventas.....	8
Figura 2. Propuesta de valor.....	24
Figura 3. Composición de personal Aliar S.A según edad	35
Figura 4. Composición del personal Aliar. S.A según Género	36
Figura 5. Distribución del personal Aliar S.A por Antigüedad.....	37
Figura 6. Distribución del personal Aliar S.A por nivel académico.....	38
Figura 7. Movimientos del personal Aliar S.A.....	39
Figura 8. Arquitectura administrativa	45

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Histórico de Ventas Aliar S.A	8
Tabla 2. Direccionamiento Estratégico	25
Tabla 3. Matriz de Capacidad Externa POAM.....	27
Tabla 4. Matriz DOFA	28
Tabla 5. Matriz de Impactos DOFA	30
Tabla 6. Análisis DOFA.....	32
Tabla 7. Composición de personal Aliar S.A según edad.....	34
Tabla 8. Composición del personal Aliar. S.A según Género.....	35
Tabla 9. Distribución del personal Aliar S.A por Antigüedad	36
Tabla 10. Distribución del personal Aliar S.A por nivel académico	37
Tabla 11. Movimientos del personal Aliar S.A.....	38
Tabla 12. Consultas previas.....	41
Tabla 13. Perfil cargo gerente	45
Tabla 14. Perfil cargo contador	47
Tabla 15. Perfil cargo revisor fiscal.....	49
Tabla 16. Perfil cargo asistente administrativo y contable	50
Tabla 17. Perfil cargo conductor	51
Tabla 18. Estructura Organizacional	53
Tabla 19. Nómina Administrativa	53
Tabla 20. Nómina Operativa	54
Tabla 21. Total Nómina	54
Tabla 22. Activos Fijos	55
Tabla 23. Capital de Trabajo	56
Tabla 24. Presupuesto de Inversión Inicial	58
Tabla 25. Financiamiento de la empresa.....	58
Tabla 26. Flujo de pagos anuales.....	59
Tabla 27. Costos Fijos Anuales	59
Tabla 28. Costos Variables Anuales	60
Tabla 29. Depreciación Activos Fijos y Amortización Gastos Pre-operativos.....	60
Tabla 30. Gastos de Administración Anuales	61
Tabla 31. Estado de Pérdidas y Ganancias.....	62
Tabla 32. Balance General Proyectado	63
Tabla 33. Resumen Costo de Capital Promedio Ponderado.....	64
Tabla 34. CAPM.....	64
Tabla 35. Estructura Flujo de Caja	65
Tabla 36. Cálculo VPN y TIR.....	66

Tabla 37. Sensibilización	66
Tabla 38. Capital Autorizado	67
Tabla 39. Capital Suscrito	67
Tabla 40. Capital Pagado	68
Tabla 41. Descripción Capital Suscrito y Pagado	70

INTRODUCCIÓN

En un entorno cada vez más competitivo, donde para muchos empresarios esto equivale al mayor desafío para sus empresas y negocios, puesto que una de las principales condiciones que caracterizarán a las actividades empresariales será, clientes más exigentes, que no solo buscan obtener un producto de excelente calidad, sino que más allá de esto, recibir un excelente servicio.

Cientes satisfechos generan beneficio y crecimiento para la empresa, empleados satisfechos producen satisfacción y lealtad en los clientes; donde el capital humano de la empresa es el que se encarga de que esta estrategia realmente se traduzca en una calidad superior del servicio y en valor añadido para el cliente.

Es así que los directivos de las empresas han comenzado a otorgar la verdadera importancia al recurso humano y bienestar de sus empleados, logrando generar un verdadero valor agregado en ellos convirtiéndolos en socios del negocio, para que de esta manera cumplan con las expectativas de las empresas y estas a la vez con las expectativas de sus clientes.

Por ello Agropecuaria Aliar S.A pensando en el bienestar de sus empleados, desea constituir una sociedad anónima conformada por sus colaboradores en pro de su bienestar económico y satisfacción con la compañía.

1 FUNDAMENTOS DEL PROYECTO

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Aliar S.A es una empresa en continuo crecimiento y expansión a nivel nacional, con más de 580 colaboradores directos, sin embargo no cuenta con un fondo de empleados que les permita a sus colaboradores gozar de los privilegios que esta ofrece, como ahorrar, acceder a otros servicios de protección y previsión social.

Por esta razón, pensando en el bienestar de sus empleados y que ellos tengan una manera de aumentar su capital gracias a la empresa en la que ellos laboran actualmente, se propone constituir una sociedad anónima conformada por lo empleados de Aliar S.A y retribuyendo a la compañía con su objeto social.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Realmente la creación de una sociedad anónima conformada por lo empleados de Agropecuaria Aliar S.A responde a la necesidad de brindarles un mayor bienestar económico y a incrementar su patrimonio?

1.3 JUSTIFICACIÓN

Agropecuaria Aliar S.A., es una empresa del sector agrícola y porcícola, que surge de la necesidad de aportar a la creciente demanda de alimentos en el mundo, apoyados en una cadena de abastecimiento, que permitiera ofrecer en el mercado proteína animal con base en la carne de cerdo, garantizando un producto de alta calidad, con la debida inocuidad y un precio justo.

La estrategia de Aliar, consiste en el ahorro de los costos que generan una economía de escala en el largo plazo, generando utilidades con precios de venta y costos de producción bajos, satisfaciendo de esta manera tanto al mercado como a los socios inversionistas de la compañía.

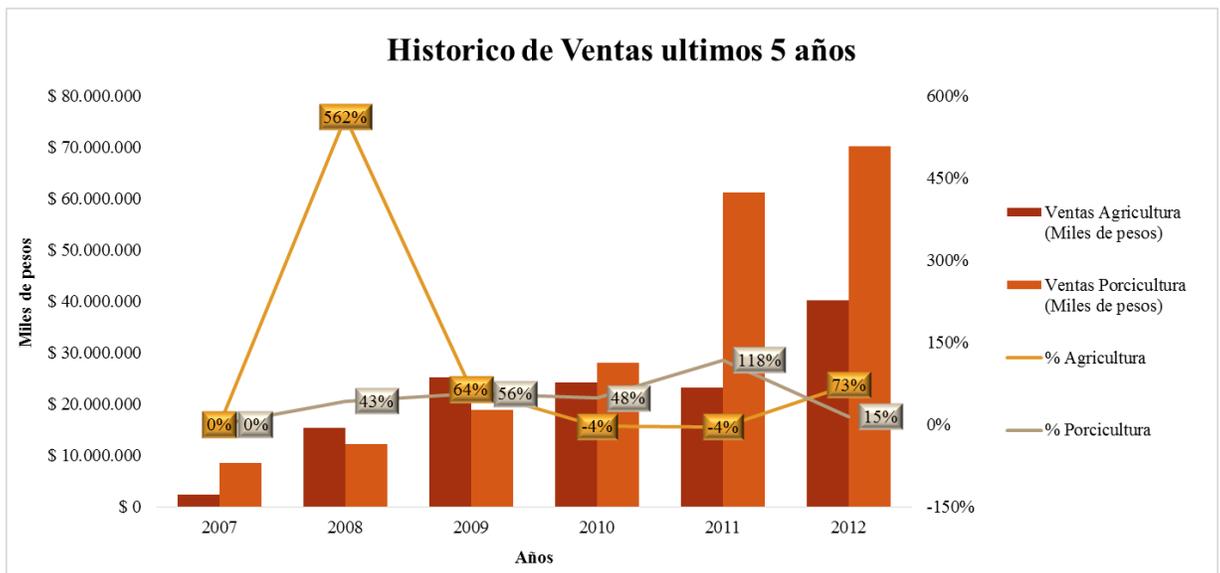
A diciembre 31 de 2012, Aliar S.A. tuvo un crecimiento representativo en sus ventas, la línea de ventas agrícolas pasó de \$23.254.155¹ millones de pesos en el 2011 a \$40.152.33² millones de pesos en el 2012, lo que representa un incremento del 72,76%. En cuanto a las ventas porcícolas, aunque el crecimiento no fue tan alto como en las agrícolas, si cifra pasó de \$61.135.766³ millones de pesos en el 2011 a \$70.272.596⁴ millones de pesos en el 2012, lo que representa un incremento del 14,95% con respecto a diciembre de 2011.

Tabla 1. Histórico de Ventas Aliar S.A

HISTORICO DE VENTAS				
Año	Ventas Agricultura (Miles de pesos)	△% Agricultura	Ventas Porcicultura (Miles de pesos)	△ % Porcicultura
2012	\$ 40.152.333	72,67%	\$ 70.272.596	14,95%
2011	\$ 23.254.155	-3,99%	\$ 61.135.766	117,80%
2010	\$ 24.221.038	-3,58%	\$ 28.069.060	48,28%
2009	\$ 25.120.221	64,10%	\$ 18.929.909	56,24%
2008	\$ 15.307.725	561,51%	\$ 12.115.763	42,73%
2007	\$ 2.314.053	0%	\$ 8.488.400	0%

Fuente: Autoras del proyecto

Figura 1. Histórico de Ventas



¹ Cifra tomada de los Estados Financieros de ALIAR S.A. a Diciembre 31 de 2012

² Cifra tomada de los Estados Financieros de ALIAR S.A. a Diciembre 31 de 2012

³ Cifra tomada de los Estados Financieros de ALIAR S.A. a Diciembre 31 de 2012

⁴ Cifra tomada de los Estados Financieros de ALIAR S.A. a Diciembre 31 de 2012

Fuente: Autoras del proyecto

Teniendo en cuenta el crecimiento promedio anual de 76.96% en agricultura y el 52,61% en porcicultura que la compañía ha presentado durante los últimos cinco años, sus directivos preocupados por una responsabilidad social empresarial con los trabajadores, proponen la creación de una sociedad anónima integrada por alrededor de sus 580 empleados directos, y que esta, tenga como fin prestar diferentes servicios a Agropecuaria Aliar S.A, en especial el transporte de grano, cerdos, insumos y productos para la venta, en todo el territorio colombiano donde la compañía hace presencia tanto administrativa, comercial y productiva.

Se estima que la sociedad anónima llegue a ser inicialmente uno de los principales proveedores de transporte de la compañía y con el paso del tiempo expanda su línea de negocio para convertirse en una aliada que soporte todos los procesos supply chain (cadena de suministro) de Agropecuaria Aliar S.A.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar una propuesta de creación de una sociedad anónima integrada por los empleados de Agropecuaria Aliar S.A.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir la normatividad legal vigente y los requisitos para la constitución de una sociedad anónima.
- Definir los servicios que la sociedad anónima propuesta, prestaría para garantizar el normal desarrollo de los procesos de supply chain (cadena de suministro) de Agropecuaria Aliar S.A.
- Definir la arquitectura administrativa necesaria para que la sociedad anónima pueda operar.
- Definir los recursos económicos necesarios que se requieran para la apertura de la sociedad anónima.
- Definir el capital autorizado, suscrito y pagado necesarios para la constitución de la sociedad anónima.
- Redactar los estatutos iniciales y las políticas a seguir.

3 MARCO DE REFERENCIA

3.1 CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Agropecuaria Aliar S.A. es la unión de empresarios que comparten el impulsar y promover el desarrollo, el cambio social, ambiental y productivo, dentro de un marco de ética, eco-eficiencia y de responsabilidad social, que contribuya a mejorar la calidad de vida de la gente.

Esta gran familia es poseedora del programa que involucra la totalidad de la cadena alimentaria del cerdo desde la adecuación de suelos, manejo de cultivos de maíz y soya, planta de semillas, planta de almacenamiento, secamiento y concentrados, producción de cerdos, plantas de sacrificio, desposte y embutidos, logística de transporte y comercialización.

Comprometidos con la nutrición de los colombianos, Agropecuaria Aliar S.A. se ha venido adecuando a los dinámicos cambios del entorno, con el objetivo de abrir una nueva frontera agrícola, ser la empresa productora de carnes integrada más grande de Colombia, cuidar su seguridad alimentaria y participar de las oportunidades del nuevo escenario mundial.

Con la premisa de ofrecer productos especiales, nutritivos, saludables, sabrosos y de excelente calidad para todos los estratos socioeconómicos, la comercialización se potencializa aprovechando todo el cerdo con la ayuda de tecnología y equipos especiales, bajo el concepto de generar valor con todo el animal.

Con el mejor equipo humano y técnico Agropecuaria Aliar S.A. tiene el proceso agrícola y porcícola más avanzado de Colombia.

3.2 MARCO TEÓRICO

Según la legislación colombiana, dentro de las diferentes modalidades de sociedades comerciales que pueden dar lugar a la existencia de una persona jurídica se encuentra la sociedad anónima.

Siendo ésta una de las figuras más utilizadas en la constitución de empresas, se establece que una sociedad anónima para constituirse y funcionar debe ser conformada por un mínimo de cinco (5) socios, quienes reciben el nombre de accionistas, y un máximo ilimitado. La razón social debe estar seguida por la expresión “Sociedad Anónima” o por su

sigla “S.A.”, la cual se utilizará de aquí en adelante para abreviar la palabra “Sociedad Anónima”.

La S.A es una forma de sociedad de tipo capitalista que se utiliza mucho entre las grandes compañías, pues todo el capital se encuentra dividido en acciones de igual valor que representan en títulos negociables la participación de cada uno de los socios en el capital de la compañía. Por tal razón, la responsabilidad de los socios es proporcional al capital que exista, ofreciendo un alto nivel de seguridad financiero a quienes participan en una S.A.

En Colombia y prácticamente en todas las legislaciones del mundo, la S.A debe tener tres órganos obligatorios que son:

a. Asamblea General de Accionistas:

Está compuesta por los accionistas reunidos en el quórum y en las condiciones previstas en los estatutos. Es considerado el máximo órgano administrativo en la sociedad.

b. Junta Directiva:

Está constituida con mínimo tres miembros, quienes tendrán su respectivo suplente. Los miembros y suplentes son elegidos por la asamblea general de accionistas.

c. Representante Legal:

Se tendrá como mínimo un representante, con uno o más suplentes. Puede ser un accionista o una persona particular. Es designado por la asamblea general de accionistas o por la junta directiva.

3.3 MARCO LEGAL

Entre las principales características que contempla la S.A encontramos que:

- ✓ El capital de la S.A está distribuido en el capital autorizado, suscrito y pagado.
- ✓ Cuando se constituya la sociedad, se debe suscribir mínimo el 50% del capital autorizado y se debe pagar no menos de la tercera parte del capital suscrito.
- ✓ Las acciones son nominativas e indivisibles.
- ✓ Una acción otorga a su propietario determinados derechos, como, participar en las decisiones de la asamblea general de accionistas y votar en ella; inspeccionar los libros y papeles del comerciante dentro de los quince días hábiles anteriores a las

reuniones de la asamblea; negociar libremente las acciones a menos que se encuentre estipulado el derecho de preferencia en favor de la sociedad o de los accionistas o de ambos, entre otros.⁵

- ✓ Las acciones pueden ser ordinarias o privilegiadas.
- ✓ *“El pago de las acciones puede realizarse con bienes distintos al dinero, para lo cual debe realizarse el correspondiente avalúo.*
- ✓ *Por lo menos una vez al año, el treinta y uno de diciembre, la sociedad deberá cortar sus cuentas y producir el inventario y el balance general de sus negocios.*
- ✓ *Debe constituir una reserva legal que ascenderá por lo menos al cincuenta por ciento del capital suscrito, formada con el diez por ciento de las utilidades líquidas de cada ejercicio.*
- ✓ *La sociedad se disolverá por las causales generales de disolución y por las especiales establecidas para ese tipo de compañía, entre las cuales tenemos la ocurrencia de pérdidas que reduzcan el patrimonio neto por debajo del cincuenta por ciento del capital suscrito y la pertenencia del noventa y cinco por ciento o más de las acciones suscritas a un solo accionista”.*⁶

En Colombia las sociedades comerciales y civiles, cualquiera que sea su objetivo se rigen por las disposiciones contenidas en el Código de Comercio.

Las sociedades se constituyen mediante:

- ✓ Escritura pública
- ✓ Inscripción y Registro Mercantil
- ✓ Registro Único Tributario

La Sociedad Anónima se rige por las disposiciones contenidas en el Decreto 410 de 1971 particularmente las previstas en el Libro 2º, Título VI (Código de Comercio) y por la Ley 222 del 20 de diciembre de 1995, *“Por la cual se modifica el libro II del Código de Comercio, se expide un nuevo régimen de procesos concursales y se dictan otras disposiciones”.*⁷

⁵ <http://www.gerencie.com/sociedad-anonima.html>

⁶ <http://www.contabilidadyfinanzas.com/caracteristicas-de-la-sociedad-anonima.html>

⁷ http://www.usergioarboleda.edu.co/derecho_comercial/material/leyes/LEY%20222%20DE%201995.pdf

Con relación a las posibles actividades económicas que ejercerá la S.A a constituir, encontramos relevante mencionar la normatividad que las rigen.

En el marco legal para las actividades de transporte de ganado porcino, medias canales y/o producto refrigerado encontramos:

- ✓ Ministerio de la Protección Social: Decreto 1500 de 2007 (Mayo 4), *“Por el cual se establece el reglamento técnico a través del cual se crea el Sistema Oficial de Inspección, Vigilancia y Control de la Carne, Productos Cárnicos Comestibles y Derivados Cárnicos Destinados para el Consumo Humano y los requisitos sanitarios y de inocuidad que se deben cumplir en su producción primaria, beneficio, desposte, desprese, procesamiento, almacenamiento, transporte, comercialización, expendio, importación o exportación”*⁸
- ✓ Ministerio de Transporte: Resolución 002505 de 2004 (Septiembre 6), *“Por la cual se reglamentan las condiciones que deben cumplir los vehículos para transportar carne, pescado o alimentos fácilmente corruptibles”*⁹
- ✓ Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos – INVIMA: Resolución 2009026594 de 2009 (Septiembre 9), *“Por la cual se adopta la guía de transporte de carne en forma de canales enteras, medias canales, cuartos de canal, deshuesada, empacada y demás subproductos comestibles de las especies bovina, bufalina y porcina.”*¹⁰
- ✓ Instituto Colombiano Agropecuario – ICA: Resolución 2640 de 2007 (Septiembre 28), *“Por la cual se reglamentan las condiciones sanitarias y de inocuidad en la producción primaria de ganado porcino destinado al sacrificio para consumo humano”, Capítulo VI.*¹¹ (También ver cartilla “Las buenas prácticas en la producción porcícola)
- ✓ Instituto Colombiano Agropecuario – ICA: Conpes 3458, *“Política sanitaria de inocuidad para la cadena porcícola”*¹²

⁸ <http://www.minsalud.gov.co/Normatividad/DECRETO%201500%20DE%202007.PDF>

⁹ <https://www.mintransporte.gov.co/documentos.php?id=14>

¹⁰ http://www.invima.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=558:resolucion-2009026594-septiembre-92009-&catid=108:resoluciones-2009&Itemid=156

¹¹ <http://www.ica.gov.co/Normatividad/Normas-Ica/Resoluciones/2007.aspx?page=2>

¹² <http://www.ica.gov.co/Normatividad/Normas-nacionales/Conpes.aspx>

3.4 MARCO CONCEPTUAL

- **Sociedades Comerciales:** Es un contrato, a través del cual dos o más personas se comprometen a hacer aportes en dinero, especie o trabajo; con el objetivo de destinarlos a formar una persona jurídica diferente a cada uno de sus integrantes, cuyo fin es repartirse las utilidades obtenidas con la actividad de la empresa.

- **Persona Jurídica:** Se llama persona jurídica a una persona ficticia, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones, y de ser representada judicial y extrajudicialmente.

- **Sociedad Personalista:** El elemento personal es clave. Las características personales de los socios tienen una influencia directa en la organización de la sociedad, de manera que la separación entre el ente creado y los socios es menor que en las sociedades de capitales.

- **Sociedad Capitalista:** Por el contrario, lo importante son las aportaciones de los socios y el capital, no interesa tanto la persona de los socios como la cuantía de su participación.

- **Capital autorizado:** Es el monto de capital que al momento de constituirse la sociedad, los socios deciden como límite máximo. Es la capitalización máxima que tendrá una sociedad, y por lo general corresponde a las proyecciones y aspiraciones futuras de los socios.

- **Capital suscrito:** Es la parte del capital autorizado que los socios se comprometen a pagar. El pago del capital suscrito se puede hacer de contado o mediante cuotas en un plazo no mayor a un año. Una vez un socio haya pagado la totalidad del capital suscrito, puede suscribir otra parte del capital autorizado. La suscripción del capital, impone al socio la obligación de pagarlo.

- **Capital pagado:** Corresponde al capital que efectivamente se debe pagar al momento de la constitución de la sociedad. Es el capital con que puede contar la empresa al momento de su constitución.

- **Proceso Agrícola:** Se inicia con el mejoramiento de las condiciones químicas y biológicas del suelo, se encala la tierra para disminuir su acidez e incrementar su contenido de calcio y magnesio, además se adiciona fosfato para mejorar la fertilidad y yeso para mejorar el desarrollo radicular. En seguida se debe sembrar una cobertura con alta producción de material vegetal y un sistema radicular agresivo, para contrarrestar el proceso erosivo por las altas precipitaciones; para ello se recomiendan las brachiarias.

Se procede a esparcir las semillas en la tierra ya adecuada. Los cultivos se deben rotar para lograr una mayor eficiencia en las tierras, se debe empezar siempre con dos cultivos de soya y luego se alterna maíz – soya, cuya duración es de 110 días en soya y 120 días en maíz, se procede a recoger la soya o el maíz producido por la siembra mediante maquinaria denominada cosechadora, la cual va cortando la planta y al introducirla dentro de sí misma, desgrana la soya o el maíz que sale por un conducto hacia los camiones que la recogen, mientras que el remanente de la cosecha va quedando en el suelo para servir como nueva adecuación a la tierra. Los rendimientos que se esperan de una cosecha son: 6,5 toneladas de maíz/hectárea y 2,5 toneladas de soya/hectárea.

- **Proceso Porcícola:** Este proceso se realiza en tres etapas, de la siguiente manera:

Etapas I:

Aclimatación Externa: Es un área aislada de las demás etapas del proceso, a la cual llegan las cerdas madres y machos celadores que se compran, para lograr su adecuación al clima y a otros factores como enfermedades, etc. En este tiempo se tienen 40 días calientes (se exponen a momias, fetos, etc.) y 40 días frías (se estimulan).

En un área denominada el centro de machos, en la cual se tienen aislados a los machos reproductores, para llevar a cabo el procedimiento similar al que se realiza en aclimatación externa y luego se entrenan en el potro para las futuras extracciones de semen.

Cuarentena centro de machos: En este sitio permanecen los machos reproductores, durante toda su etapa productiva. Es decir, mientras que su semen sea apto para el proceso.

Etapa II

Aclimatación: En esta etapa, las madres son ubicadas en un galpón, para ser inseminadas artificialmente y de esa manera lograr su preñez.

Monta: En esta etapa, las madres que están preñadas se ubican en un galpón independiente.

Gestación Individual: Este es un sitio cerrado y con ambiente controlado, al cual se llevan las madres que están a punto de parir.

Parideras: Es un galpón, hacia el cual se llevan en promedio 60 lechones hembras semanales, las cuales han sido seleccionadas como posibles reemplazos de madres para el proceso.

Levante Pie de Cría: A este lugar, son llevadas las cerdas que en el levante de pie de cría, fueron seleccionadas como aptas para ser utilizadas en adelante como madres. La finalidad de esta etapa es la misma que se pretende en la Aclimatación Externa.

Etapa III:

Preceba: Este lugar está ubicado en el área conocida como SITIO II, al cual se llevan los lechones recién destetados, en grupos de a 50 por corral. Esta Etapa es de mucho cuidado dada la edad de los cerdos, lo cual los hace vulnerables a enfermedades.

Ceba: Este lugar se ubica en el área conocida como SITIO III y allí se llevan los cerdos para su etapa final de engorde. Cada grupo de 50 cerdos en preceba, conformará un corral en ceba.

- **Planta de Secamiento:** Consiste en disminuir la humedad del grano cosechado para que al momento de almacenarse no se vaya a dañar. El grano es pasado primero por una prelimpiadora, la cual elimina la impureza que éste tenga y después se pasa por una secadora, en la cual se aplica calor por la acción de unos quemadores, con el fin de disminuir la humedad del grano hasta lograr un 14%, que es el ideal para almacenar. Este proceso se realiza en la planta de concentrados, debido a que allí se encuentran las máquinas en cuestión.

- **Planta de Almacenamiento:** Es la acumulación del grano en los silos de almacenamiento. Luego de ser prelimpiado y secado el grano, pasa a través de transportadores y elevadores mecánicos hasta los silos de almacenamiento, quedando disponibles para el consumo de la planta de concentrados o para la venta.
- **Sacrificio:** Los cerdos ingresan con un peso promedio de 110 kg, para su sacrificio se utiliza el aturdimiento eléctrico. Tras el sangrado, se descuelga la canal y se sumerge en una cisterna de escaldado llena de agua a una temperatura de aproximadamente +60°C (140°F). Después de unos minutos, se saca la canal y se procede a la retirada manual de las cerdas raspándolas. Tras el pelado, la canal suele someterse a chamuscado con quemadores para eliminar las cerdas restantes y reducir la contaminación de la superficie de la piel. La canal se cuelga entonces en los carriles con ganchos de suspensión, donde se procede a la limpieza final y la evisceración. Las vísceras se examinan y se limpian para su uso posterior. Se procede a la división e inspección de la canal, que después se refrigera o se despacha directamente.
- **Planta de Desposte:** La planta opera con el cumplimiento de las normas de buenas prácticas de manufactura -BPM- y HACCP (Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico), en la cual se realizan los siguientes cortes:
 - Cerdo en canal.
 - Grandes cortes (Bondiola, Chuleta completa, Costilla institucional, Pierna deshuesada, brazo deshuesado, tocineta sin piel, papada con y sin piel y pezuñas).
 - Cortes finos (Baby back, lomo fino, punta de anca, osobuco, solomito, pernil, tocineta).
 - Carnes frías (Salchichas, chorizos, salchichón, jamón, tocineta).
- **Carne Magra:** Es aquella que en 100 g y cantidad de ración habitual tiene menos de 10 g de grasa total, menos de 4,5 g de grasa saturada y menos de 95 mg de colesterol. Esta puede provenir de cualquier fuente animal formada casi en su totalidad por fibras musculares esta puede ser roja o blanca de mamíferos, aves o pescado, obtenida por cortes que no contienen apenas cartílagos, tendones, venas ni tejido graso.
- **Cadena de Frio:** Es una sucesión de procesos logísticos (almacenaje, distribución, embalaje, transporte, carga y descarga) que requieren mantener una temperatura y humedad relativas controladas, desde la elaboración del producto hasta su llegada al consumidor final.

Los elementos que forman la cadena de frío son:

- Pre-enfriamiento.
- Almacenamiento en frío antes de transportarse para comercializarse.
- Transporte refrigerado.
- Cámara refrigerada en los puntos de venta.
- Exhibición y venta en un equipo refrigerado.

La ausencia o la falla que se cometa en alguno de estos puntos repercuten negativamente en la conservación de los productos, lo cual obviamente significaría una pérdida dentro del proceso de comercialización.

Al lograr implementar un proceso completo y adecuado de la cadena de frío se puede lograr entre otras cosas:

- Minimizar las pérdidas en el proceso de post-cosecha.
- Aumentar la calidad en la producción.
- Atraer un mayor número de consumidores.
- Exhibir diversos productos, independientemente de su naturaleza”¹³

➤ **Silo bolsa:** “Es un implemento agrícola para el acopio de granos (cereales y oleaginosas) que consiste en una amplia bolsa plástica donde almacenar la cosecha hasta que sea necesario transportarla para su comercialización. El silo bolsa es una innovación productiva que permite al productor rural almacenar los granos en su propio campo, reduciendo de ese modo la incertidumbre y los riesgos de no poder contar con un lugar adecuado de acopio y transporte, antes de la comercialización”.

14

¹³ <http://www.revistadelogistica.com/Logistica-y-cadena-de-frio.asp>

¹⁴ http://es.wikipedia.org/wiki/Silo_bolsa

4 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

4.1 HISTORIA ALIAR S.A.

Inspirados en el desarrollo de grandes extensiones de tierra en Brasil a través de procesos productivos y tecnológicos eficientes, los fundadores de la Fazenda, implementan un modelo agroindustrial integrado en las altillanuras de los llanos orientales colombianos, inicia el procesos de recuperación y adaptación de tierras para la siembra y cosecha de cultivos de maíz y soya, base alimentaria de nuestros animales.

Tras adecuar los suelos y empezar la siembra con los estándares de calidad más altos, se adquieren nuevos terrenos, en los cuales también se cosecha y tiene desarrollo el proceso agrícola. Se vincula a la comunidad, de forma tal que la Fazenda, trabaja directamente con personas de la región que participan en los procesos productivos. Dispuestas 12.000 hectáreas para cultivo y planta, donde se llevan a cabo la siembra y cosecha del alimento, el desarrollo de los cerdos, procesamiento de la carne, empaque y distribución de los productos, la Fazenda sale al mercado.

Actualmente los productos la Fazenda, se encuentran en Bogotá, Bucaramanga y Barrancabermeja; su objetivo, estar cerca de los colombianos, a través de la apertura de nuevas tiendas y la entrada a nuevos canales de distribución. Con la entrada de la Fazenda al mercado, se inicia la apertura de tiendas propias y por supuesto, su distribución en otros canales como grandes superficies, almacenes de cadena, expendios de carne, famas, autoservicios y tiendas de barrio.

4.2 MISIÓN

Somos una empresa dedicada a producir, procesar y comercializar alimentos de alta calidad, buscando que la mayoría de los colombianos pueda acceder a una mejor nutrición.

4.3 VISIÓN

En el futuro nos vemos como una empresa en continuo crecimiento, líder en la producción, proceso y comercialización de alimentación sana y con responsabilidad, compitiendo rentablemente con soluciones que llenen las expectativas de los consumidores.¹⁵

¹⁵ Fuente: www.aliar.com.co

4.4 OBJETIVOS CORPORATIVOS

Abrir para Colombia una nueva frontera agrícola, cuidando su seguridad alimentaria y participando de las oportunidades del nuevo escenario mundial.

PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS

Agropecuaria Aliar S.A. se ha caracterizado por el tesón, la honradez y responsabilidad, en lo cual encontramos la fuente a las múltiples bendiciones recibidas y son estas características el sello de identidad y de pauta permanente para el desempeño empresarial.

Operando como empresa agroindustrial, bajo los principios y valores del respeto, la equidad, la armonía y la solidaridad, los cuales están orientados a:

- La obtención en Colombia de materias primas básicas a precios competitivos en parámetros internacionales, fríjol soya y maíz, como aquellas que tienen importante incidencia en el costo del alimento concentrado para animales.
- Con una operación rentable, abaratando el costo final de la proteína animal y posibilitando mejorar la oferta final tanto en calidad como en precio, en beneficio de un mayor número de consumidores.
- Intervenir entornos sociales tradicionalmente abandonados del estado, con un mejoramiento en las condiciones de vida de trabajadores del agro colombiano, contribuyendo así a la generación efectiva de riqueza.

Convencidos que entre asociados y colaboradores, con una sana participación como manifestación de la libertad y en un ambiente de trabajo donde aquellos principios y valores se vivan, logran los mejores resultados y los más importantes logros en beneficio de todos, procurando el enaltecimiento del ser humano y su crecimiento integral.

Se procura para todos los que en la empresa laboren una retribución económica acorde a las posibilidades, teniendo presentes las necesidades de capital para el crecimiento, actualizaciones tecnológicas y una adecuada retribución a los asociados por razón de la inversión de capitales y riesgos asumidos.

En los siguientes contextos entendemos aquellos principios y valores al interior de la empresa:

- El ser humano es libre e igual. Las prácticas discriminatorias atentan contra la dignidad del ser humano, quien merece respeto, buen trato, el ser escuchado y el que sus ideas sean tenidas en cuenta; y el ser exigido acorde a sus capacidades, como fuente de mejoramiento personal y profesional.
- Se procura estimular la autoestima en un ambiente de satisfacciones, el cumplimiento de los deberes ciudadanos, el aprecio entre compañeros de trabajo (y todos lo son al interior de las empresas) y el gusto por lo que se hace, manifestaciones que entendemos todas del amor, el más sublime de los sentimientos y sin el cual la felicidad no es posible.
- El trabajar en equipo, el entender que hay un líder que coordina y orienta, y que la responsabilidad es de todos, hará comprender que en la ayuda recíproca, en dar lo mejor de sí, en hacer nuestra la causa del equipo, radica la mejor expresión de la solidaridad y el más expedito camino para la obtención de logros, siempre reconocibles, individual y colectivamente, como corresponda.
- La compañía debe ser para nuestros colaboradores la mejor alternativa, para que el trabajo posibilite su crecimiento como seres humanos. El tener conciencia que se hace parte de un proceso importante en el cual todos juegan un papel indispensable, hace que el esfuerzo del ser humano trascienda a la mera posibilidad de obtención de recursos económicos para la satisfacción de necesidades.
- Se entiende como deseable en todo ser humano, el buscar la armonía entre lo que se piensa, se dice y se hace; y en este sentido una eficaz comunicación deberá ser propósito permanente en la empresa; el conocimiento ilustra al pensamiento que precede al deseo que motiva el hacer. Y en este sentido se fomentará la sinceridad, la expresión de la verdad, la búsqueda permanente de mejores posibilidades y propósitos, guardando siempre el buen nombre de empresas y personas, entendiendo que del mal propósito no se obtienen beneficios, ni de las intrigas ni consejas buenos resultados.
- El optimismo, el deseo de superación, las ganas de salir adelante y la alegría, deben estar presentes en el lenguaje de cada día en la empresa. Entendiendo que la alegría, ese sentimiento grato que hace placentero el vivir, no se contrapone a la rigurosidad, a la exigencia de buenos resultados en procesos al interior de la empresa.
- Importante que en cada uno de los colaboradores se cultive un ser integral; para que distinga claramente en sus prioridades la responsabilidad con su propio ser, de su

papel en la familia, como ciudadano y de él como persona vinculada a un proceso productivo. Y en esta última, en los tiempos y espacios a ella reservados, el mejor y más productivo aprovechamiento del tiempo, el actuar permanente y deliberadamente, con su mejor esfuerzo, en hacer lo que corresponde. Y es allí donde se considera que el éxito en el tiempo, es el resultado colectivo de hacer las cosas siempre bien.

Sabiendo lo que hay que hacer, debe procederse sin demoras, con el mínimo de esfuerzos y recursos, con austeridad, para producir los mejores resultados. En el saber, debe estimularse la reflexión permanente del porqué, el para qué y el cómo hacemos las cosas. Todos los esfuerzos y recursos deben estar orientados a agregar valor a lo que hacemos, a resultados medibles, tangibles y útiles.

4.5 PROPUESTA DE VALOR

- Seguridad Alimentaria -

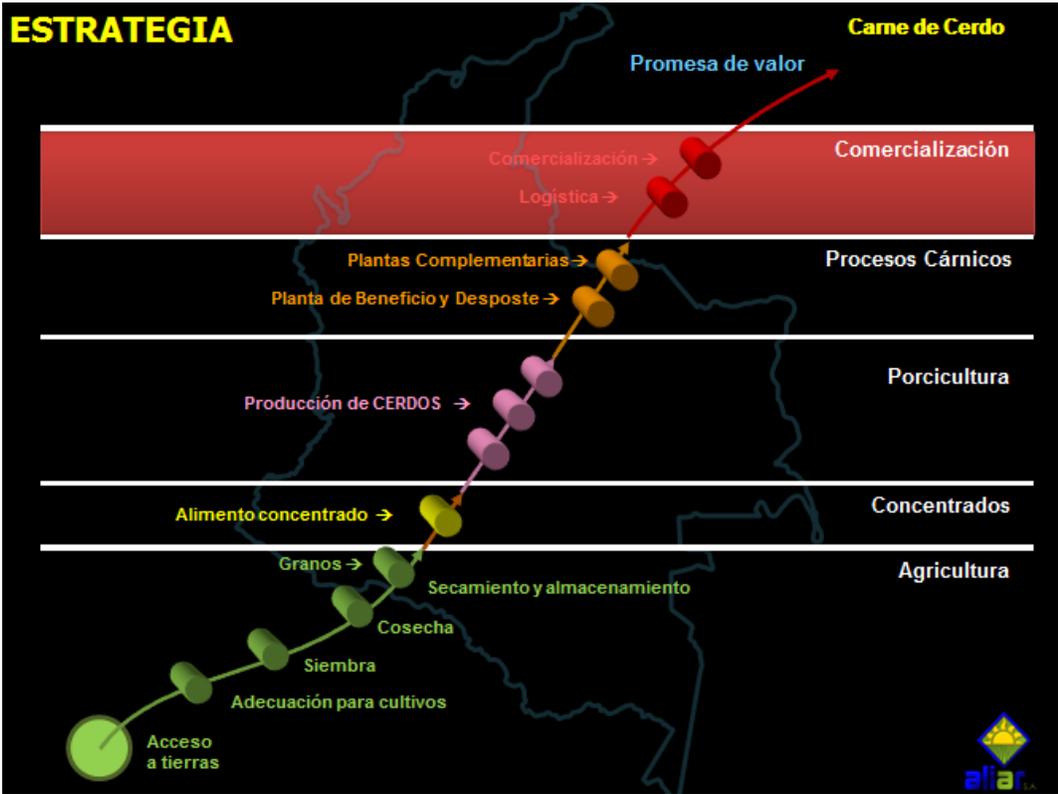
El mundo cada vez está tomando conciencia de la importancia de invertir en el campo, para combatir no solo el hambre, también la pobreza y el atraso en el desarrollo de los países. En su informe de fin de año, la FAO exhorta a los gobiernos a invertir en investigación y desarrollo, para impulsar la agricultura de manera sostenible. El informe menciona también que la inversión se debe hacer directamente con los productores agrícolas, enfocando la misma en áreas que arrojen resultados favorables tanto el aspecto económico, como en el social y medioambiental. En otras palabras hacer la agricultura rentable. En esta dirección, ya hay varios países que trabajan sus modelos agrícolas tanto así, que por ejemplo en Sur América tiene un gran potencial de convertirse en una despensa de maíz y soya, y por ende, de proteína animal a nivel mundial.

Por su parte, la porcicultura en mundo ha tenido un crecimiento importante durante los últimos 20 años, pasando de 860 millones de cerdos producidos en el año 1990 a alrededor de 1200 millones en el año 2012, donde china tiene en promedio el 50% del mercado mundial, seguido por la unión europea y estados unidos, quienes concentran el 35%, con eficiencias productivas elevadas y los más altos consumos de cerdos por habitante.

Es por esto que la compañía ha puesto sus ojos en la seguridad alimentaria para los colombianos, haciendo referencia a la disponibilidad de alimentos, el acceso de las personas a ellos y el aprovechamiento biológico de los mismos.

La carne es la fuente más importante de proteínas, que podemos encontrar dentro de los diferentes tipos de alimentos, y la carne de cerdo es la más consumida en el mundo, su consumo per cápita es de 16kg mientras que el de aves es de 13 kg y el bovino esta en 10 kg. Colombia se encuentra en 6 kg de consumo per cápita al cerrar el año. Por lo tanto, existe un largo camino por recorrer todavía, para alcanzar los niveles que demanda el mercado.¹⁶

Figura 2. Propuesta de valor



Fuente: <http://www.fao.org/investment-in-agriculture/es/ALIAR>

¹⁶ Fuente: Informe de gestión Agropecuaria Aliar S.A año 2012

4.6 MATRIZ DOFA

El perfil de capacidad interna (PCI) es la herramienta para evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa, el PCI examina cinco categorías:

- ✓ Capacidad directiva
- ✓ Capacidad competitiva
- ✓ Capacidad financiera
- ✓ Capacidad técnica o tecnológica
- ✓ Capacidad del talento humano

Tabla 2. Direccionamiento Estratégico

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO									
Matriz de capacidad interna (PCI)	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
CAPACIDAD DIRECTIVA									
Los cargos directivos tienen un nivel de educación superior acorde con los cargos que actualmente desempeñan.	X						X		
Los cargos directivos son desempeñados por personas jóvenes en un rango de edades entre 36-45, lo que permite a la empresa ser más receptiva al cambio y estar actualizada.		X						X	
CAPACIDAD COMPETITIVA									
El tiempo de respuesta al cliente es rápido.	X						X		
Los productos de la empresa son de excelente calidad y buen sabor	X						X		
Falta de una certificación de buenas prácticas de manufactura para poder acceder a nuevos mercados internacionales.		X						X	
La presentación del producto y su forma de empaque se personaliza con facilidad sin aumentar los costos de forma considerable para brindarle al cliente lo que desea.						X		X	

Matriz de capacidad interna (PCI)	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
El desperdicio es mínimo y se utiliza para otro producto, esto hace que la materia prima sea aprovechada en un alto porcentaje.		X					X		
La marca es reconocida y posicionada en el mercado.	X						X		
En Colombia se dificulta conseguir transporte con especificaciones técnicas adaptadas para el traslado de los cerdos a los frigoríficos.				X			X		
CAPACIDAD FINANCIERA									
La empresa es estable financieramente, y cuenta con grandes recursos económicos.		X						X	
Hay planeación financiera, los departamentos de la empresa poseen presupuestos para sus proyectos y/o actividades.		X						X	
Cuenta con un amplio presupuesto para publicidad y mercadeo.		X						X	
CAPACIDAD EN RECURSOS HUMANOS									
Hay buen clima organizacional, todos los empleados en la empresa tienen un trato respetuoso entre ellos.		X					X		
La mayoría de los empleados tienen sentido de pertenencia por la organización.		X						X	

Fuente: Autoras del proyecto

El POAM (perfil de oportunidades y amenazas del medio), es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una organización, dependiendo de su impacto e importancia la compañía puede determinar que factor de su entorno es una amenaza o una oportunidad para la misma.

Tabla 3. Matriz de Capacidad Externa POAM

Matriz de capacidad externa (POAM)	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
ECONOMICAS									
Las condiciones del sector son suficientemente sólidas, aunque existen elementos que pueden afectarlos no son importantes, es decir el riesgo de mercado es bajo.						X			X
Actualmente existen empresas con precios más competitivos para el mercado.				X			X		
La industria ha crecido considerablemente en Colombia los últimos años.	X						X		
Crece el consumo de cerdo en otros países considerablemente lo que es una oportunidad de exportación para la empresa, por ejemplo con 9,8 kilos per cápita en Argentina el consumo de cerdo, ha incrementado un 23% respecto al 2012.		X							X
Aumento de la demanda del producto en el mercado local, el consumo per cápita de carne de cerdo ha aumentado considerablemente a 6.5 kilos en los últimos 5 años.	X						X		
POLITICOS									
Resolución 2640 de septiembre de 2007 del ICA "Por la cual se reglamentan las condiciones sanitarias y de inocuidad en la producción primaria de ganado porcino destinado al sacrificio para consumo humano".		X							X
Ley 9 de 1799 y el decreto 2278 de 1982 , El sacrificio de porcinos debe realizarse en plantas de beneficios que cumpla con los requisitos higiénico - sanitarios exigidos por la ley.		X							X
Decreto 1828 del 9 de junio de 2006 , El ministerio de agricultura y desarrollo rural creó la Comisión Nacional Intersectorial para la coordinación y orientación superior del sacrificio de Porcinos.		X							X

Matriz de capacidad externa (POAM)	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
El Tratado de Libre Comercio (TLC), con Estados Unidos, representa grandes retos y amenazas en materia de porcicultura, Estados Unidos es el segundo productor más grande de carne porcina a nivel internacional.				X			X		
Normas tributarias. Cada día aumentan las tarifas de la tributación y se eliminan los beneficios fiscales.					X			X	
COMPETITIVAS									
Entrada de competidores extranjeros al país con productos que tienen precios más competitivos.				X			X		
Introducción de productos sustitutos. La llegada de nuevos productos amenaza la participación de mercado de la empresa.				X			X		

Fuente: Autoras del proyecto

La DOFA es una herramienta estratégica y analítica que me permite analizar el entorno interno y externo de una empresa.

Tabla 4. Matriz DOFA

DOFA	
FORTALEZA	DEBILIDAD
F.1. Los cargos directivos tienen un nivel de educación superior acorde con los cargos que actualmente desempeñan.	D.1 Falta de una certificación de buenas prácticas de manufactura para poder acceder a nuevos mercados internacionales.
F.2. El tiempo de respuesta al cliente es rápido.	D.2 En Colombia se dificulta conseguir transporte con especificaciones técnicas adaptadas para el traslado de los cerdos a los frigoríficos.
F.3. Los productos de la empresa son de excelente calidad y buen sabor	
F.4. El desperdicio es mínimo y se utiliza para otro producto. Esto hace que la materia prima sea aprovechada en un alto porcentaje	

F.5. La marca es reconocida y posicionada en el mercado.	
F.6. Hay Buen clima organizacional, todos los empleados en la empresa tienen un trato respetuoso entre ellos.	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O.1.La industria ha crecido considerablemente en Colombia los últimos años.	A.1. Actualmente existen empresas con precios más competitivos para el mercado.
O.2. Aumento de la demanda del producto en el mercado local, el consumo per cápita de carne de cerdo ha aumentado considerablemente.	A.2. Introducción de productos sustitutos. La llegada de nuevos productos amenaza la participación de mercado de la empresa.
	A.3. El Tratado de Libre Comercio, TLC, con Estados Unidos, representa grandes retos y amenazas en materia de porcicultura, Estados Unidos es el segundo productor más grande de carne porcina a nivel nacional.
	A.4. Entrada de competidores extranjeros al país con productos que tienen precios más competitivos.

Fuente: Autoras del Proyecto

Tabla 5. Matriz de Impactos DOFA

MATRIZ DE IMPACTOS DOFA

FORTALEZA	Impacto			DEBILIDADES	Impacto		
	A	M	B		A	M	B
F.1. Los cargos directivos tienen un nivel de educación superior acorde con los cargos que actualmente desempeñan.		X		D.1 Falta de una certificación de buenas prácticas de manufactura para poder acceder a nuevos mercados internacionales.		X	
F.2. El tiempo de respuesta al cliente es rápido.		X		D.2 En Colombia se dificulta conseguir transporte con especificaciones técnicas adaptadas para el traslado de los cerdos a los frigoríficos.	X		
F.3. Los productos de la empresa son de excelente calidad y buen sabor		X					
F.4. El desperdicio es mínimo y se utiliza para otro producto. Esto hace que la materia prima sea aprovechada en un alto porcentaje		X					
F.5. La marca es reconocida y posicionada en el mercado.	X						
F.6. Hay Buen clima organizacional, todos los empleados en la empresa tienen un trato respetuoso entre ellos.		X					
OPORTUNIDADES	Impacto			AMENAZAS	Impacto		
	A	M	B		A	M	B
O.1.La industria ha crecido considerablemente en Colombia los últimos años.	X			A.1. Actualmente existen empresas con precios más competitivos para el mercado.		X	

O.2. Aumento de la demanda del producto en el mercado local, el consumo per cápita de carne de cerdo ha aumentado considerablemente.	X		A.3. Introducción de productos sustitutos. La llegada de nuevos productos amenaza la participación de mercado de la empresa.		X	
			A.4. El Tratado de Libre Comercio, TLC, con Estados Unidos, representa grandes retos y amenazas en materia de porcicultura, Estados Unidos es el segundo productor más grande de carne porcina a nivel nacional.	X		
			A.5. Entrada de competidores extranjeros al país con productos que tienen precios más competitivos.	X		

Fuente: Autoras del proyecto

Tabla 6. Análisis DOFA

ANALISIS DOFA		FORTALEZA (F)	DEBILIDADES (D)
		F.1. Los cargos directivos tienen un nivel de educación superior acorde con los cargos que actualmente desempeñan.	D.1 Falta de una certificación de buenas prácticas de manufactura para poder acceder a nuevos mercados internacionales.
		F.2. El tiempo de respuesta al cliente es rápido.	D.2 En Colombia se dificulta conseguir transporte con especificaciones técnicas adaptadas para el traslado de los cerdos a los frigoríficos.
		F.3. Los productos de la empresa son de excelente calidad y buen sabor	
		F.4. El desperdicio es mínimo y se utiliza para otro producto. Esto hace que la materia prima sea aprovechada en un alto porcentaje.	
		F.5. La marca es reconocida y posicionada en el mercado.	
		F.6. Hay Buen clima organizacional, todos los empleados en la empresa tienen un trato respetuoso entre ellos.	
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)	
O.1.La industria ha crecido considerablemente en Colombia los últimos años.	F.2 - F.3 - F.5 - O.2: Dar a conocer el portafolio de productos por medio de degustaciones y catálogos en el mercado minorista (tiendas de barrios) puesto que la marca ya es reconocida en grandes superficies (almacenes de cadena). Incrementar el consumo nacional de carne	D.2 - 0.1 - 0.2: Crear una empresa principalmente para el servicio de transporte y logística con el fin soportar los procesos de supply chain de Agropecuaria Aliar.	

<p>O.2. Aumento de la demanda del producto en el mercado local, el consumo per cápita de carne de cerdo ha aumentado considerablemente.</p>	<p>de cerdo, desmintiendo mitos que la asocian, por ejemplo, al aumento de colesterol y altos contenidos de grasa, puesto que estudios realizados por la Asociación Colombiana de Endocrinología demuestran que la carne producida hoy en el país es mucho más magra y saludable.</p>	
<p>AMENAZAS (A)</p>	<p>ESTRATEGIAS (FA)</p>	<p>ESTRATEGIAS (DA)</p>
<p>A.1. Actualmente existen empresas con precios más competitivos para el mercado.</p>	<p>A.3 -F5: los productores (pequeños, medianos y grandes) deben consolidarse en estructuras competitivas. La asociatividad sería fundamental, tanto para lograr economías de escala como para lograr integración vertical en la cadena. Por medio de alianzas, acceder a las ventajas arancelarias que los mismos tratados ofrezcan en cuanto a la compra de maquinaria.</p>	<p>A.4 - D.1: La industria debe modernizar y tecnificar la producción de carne de cerdo. A.1 - D.1: Invertir recursos para cumplir los requisitos fitosanitarios que demandan los demás países para exportar. Los productores deben pedir al Gobierno que los incluya en sus planes de oferta exportadora, al tiempo que aporte recursos para crear un fondo de emergencia para atender con prontitud cualquier inconveniente en el estatus sanitario.</p>
<p>A.2. Introducción de productos sustitutos. La llegada de nuevos productos amenaza la participación de mercado de la empresa.</p>		
<p>A.3. El Tratado de Libre Comercio, TLC, con Estados Unidos, representa grandes retos y amenazas en materia de porcicultura, Estados Unidos es el segundo productor más grande de carne porcina a nivel nacional.</p>		
<p>A.4. Entrada de competidores extranjeros al país con productos que tienen precios más competitivos.</p>		

Fuente: Autoras del proyecto

4.7 COMPOSICIÓN DEMOGRAFICA COLABORADORES ALIAR S.A.

A diciembre del año 2012, la compañía contó con un total de 728 colaboradores de los cuales 524 están vinculados directamente por la agropecuaria y los 204 restantes en calidad de outsourcing.

Las gráficas siguientes muestran las estadísticas de cómo se define la composición demográfica de los colaboradores de la agropecuaria a corte diciembre de 2012 según la edad, el género, la antigüedad, el nivel académico y al movimiento del personal.

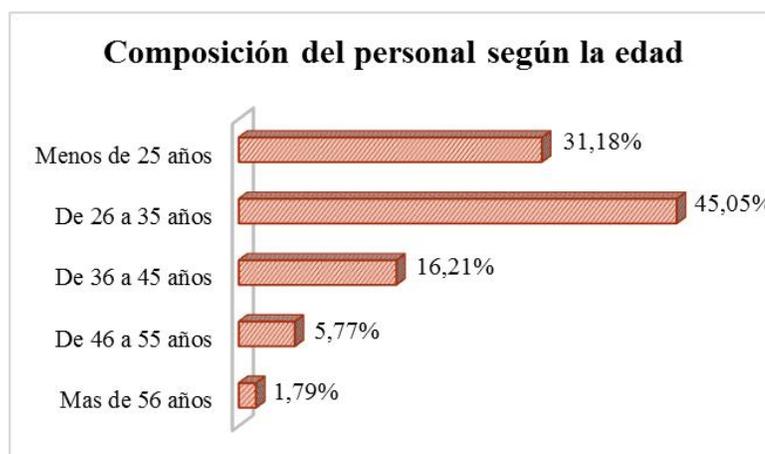
La mayoría de los colaboradores que tiene Agropecuaria Aliar S.A es personal joven, siendo el rango de edad con mayor participación los trabajadores con edad entre los 26 y 35 años con un porcentaje de 45,05%, seguido por trabajadores menores de 25 años con 31,18%, de 36 a 45 años con 16,21%, de 46 a 55 años con 5,77% y con más de 56 años tan solo el 1,79%.

Tabla 7. Composición de personal Aliar S.A según edad

Composición del personal según la edad		
Edad (Años)	No.	%
menos de 25 años	227	31,18%
de 26 a 35 años	328	45,05%
de 36 a 45 años	118	16,21%
de 46 a 55 años	42	5,77%
más de 56 años	13	1,79%
Total	728	100%

Fuente: Autoras del proyecto

Figura 3. Composición de personal Aliar S.A según edad



Fuente: Autoras del proyecto

En cuanto al género, los hombres tienen una participación del 75,41%, cifra bastante significativa con relación a las mujeres con tan solo el 24,59%. Esto se debe principalmente a que la mayoría de los trabajadores son operarios y técnicos agrícolas y pecuarios.

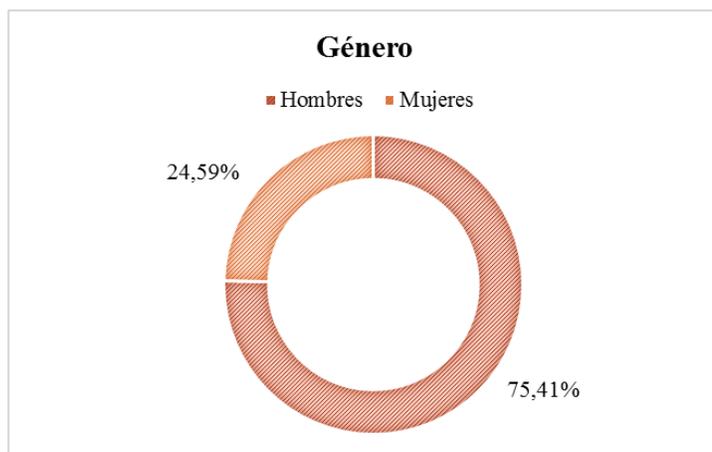
Tabla 8. Composición del personal Aliar. S.A según Género

Composición del personal según el género

Género	No.	%
Hombres	549	75,41%
Mujeres	179	24,59%
Total	728	100%

Fuente: Autoras del proyecto

Figura 4. Composición del personal Aliar. S.A según Género



Fuente: Autoras del proyecto

De los 728 colaboradores, 720 tienen una antigüedad menor a cinco años, por lo cual su participación es mayoritaria con un porcentaje de 98,90%, esto como consecuencia al inicio del proceso productivo de la compañía. Por otro lado en el 1,10% restante se ubican trabajadores con antigüedad entre 6 y 10 años, estas personas básicamente son quienes están desde los inicios de la compañía.

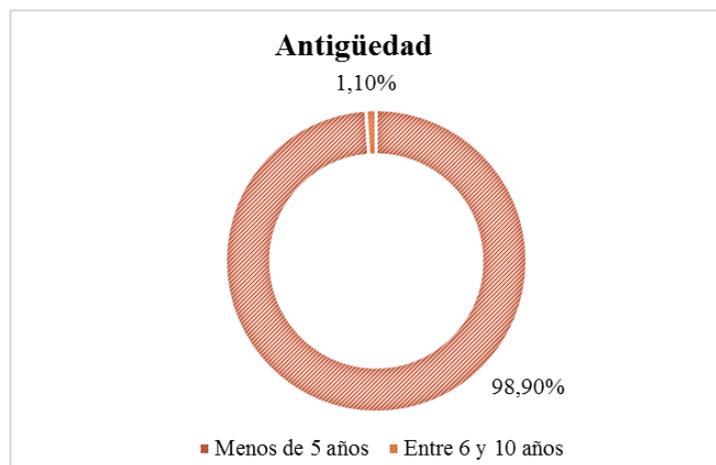
Tabla 9. Distribución del personal Aliar S.A por Antigüedad

Distribución del personal por antigüedad

Antigüedad	No.	%
Menos de 5 años	720	98,90%
Entre 6 y 10 años	8	1,10%
Total	728	100%

Fuente: Autoras del proyecto

Figura 5. Distribución del personal Aliar S.A por Antigüedad



Fuente: Autoras del proyecto

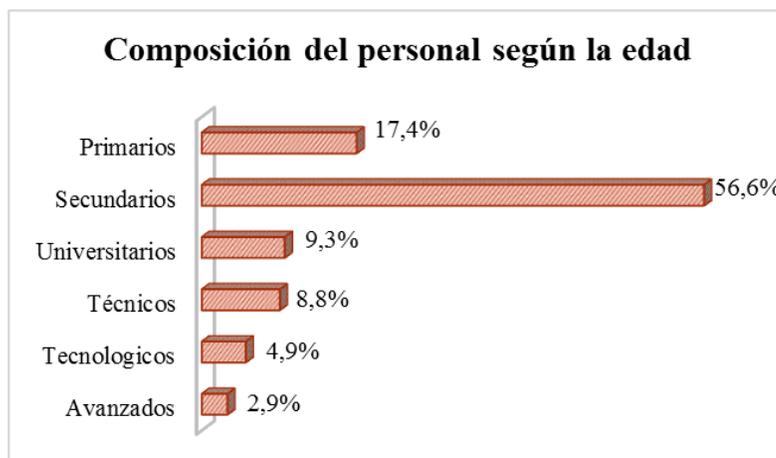
Con relación al nivel académico de los trabajadores, el 56,59% ha culminado sus estudios secundarios y un 17,45% los primarios. Seguido a ello, el 9,34% ha realizado estudios universitarios, 8,79% técnicos, 4,95% tecnológicos y tan solo 21 trabajadores es decir un 2,83% ha realizado estudios avanzados como posgrados o maestrías.

Tabla 10. Distribución del personal Aliar S.A por nivel académico

Distribución del personal por nivel académico		
Nivel académico	No.	%
Primarios	127	17,45%
Secundarios	412	56,59%
Universitarios	68	9,34%
Técnicos	64	8,79%
Tecnológicos	36	4,95%
Avanzados	21	2,88%
Total	728	100%

Fuente: Autoras del proyecto

Figura 6. Distribución del personal Aliar S.A por nivel académico



Fuente: Autoras del proyecto

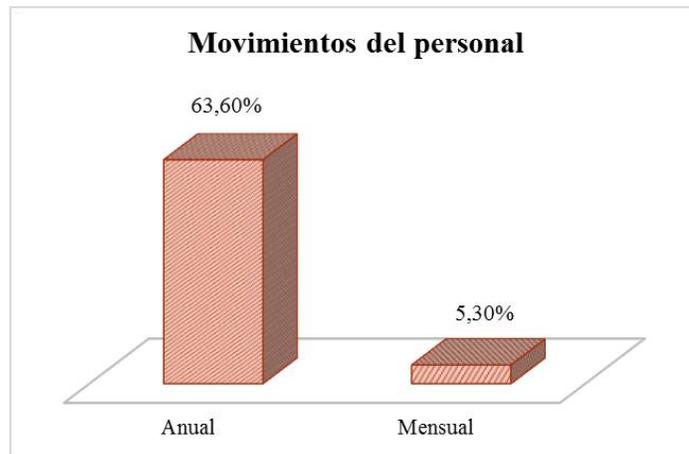
Aliar S.A. tiene una rotación de personal del 63,60% anual, una cifra bastante alta principalmente por falta de adaptabilidad del personal al lugar donde desempeñan las labores agropecuarias y pecuarias.

Tabla 11. Movimientos del personal Aliar S.A

Movimientos del personal	
Movimientos de personal	%
Anual	63,60%
Mensual	5,30%

Fuente: Autoras del proyecto

Figura 7. Movimientos del personal Aliar S.A



Fuente: Autoras del proyecto

5 PROPUESTA CREACIÓN SOCIEDAD ANÓNIMA

Después de hacer el diagnóstico estratégico de la compañía Agropecuaria Aliar S.A y con el fin de aumentar el patrimonio de los empleados, la propuesta de creación de una sociedad anónima S.A es la mejor opción porque el capital, se divide en acciones nominativas de igual valor, no obstante, pueden hacerse emisiones de acciones preferenciales. Los accionistas responden hasta el valor de su aporte y la composición debe distribuirse entre los accionistas. En ningún caso un accionista puede ser titular de más del 95% de las acciones de la sociedad. La identidad de los accionistas es reservada, confidencial, no consta en el registro público mercantil. La sociedad anónima puede ser: abierta, es decir, que sus acciones serán negociadas en el mercado público de valores; o cerrada, en cuyo caso, sus acciones no serán negociadas por oferta pública.

Aunque son mayores las ventajas que tienen las sociedades por acciones simplificadas S.A.S, esta figura imposibilita negociar valores en el mercado público. Las acciones y los demás valores que emita la S.A.S. no podrán inscribirse en el registro nacional de valores y emisores ni negociarse en bolsa. Por su flexibilidad en la constitución (no se requiere constituir bajo escritura pública) y forma de administración (no es obligatorio la creación de una junta directiva ni nombramiento de revisor fiscal) pueden prestarse para que personas inescrupulosas, desvirtúen la figura y a través de ellas se cometan actividades ilícitas.

De esta manera la S.A se convierte en la mejor opción para constituir la empresa descrita en este trabajo, donde el 30% de sus acciones pertenecerán a Agropecuaria Aliar S.A y el 70% de las acciones restantes a sus empleados directos, distribuidos en el 30% para el grupo de ejecutivos y el 40% para demás trabajadores.

ASOCIADOS EN SERVICIOS, es el nombre posible que se propone para la empresa a constituir.



5.1 NORMATIVIDAD LEGAL VIGENTE Y REQUISITOS PARA LA CONSTITUCIÓN S.A

En el Decreto 410 de 1971, Libro 2º “*De las Sociedades Comerciales*”, particularmente en el Título VI “*De la Sociedad Anónima*” del Código de Comercio, se encuentran las disposiciones que rige legalmente a la Sociedad Anónima.

Pasando ahora a los requisitos de constitución, apoyándonos en uno de los recursos que ofrece la Cámara de Comercio de Bucaramanga referente a la constitución de nuevas empresas como lo es la página web www.sintramites.com, allí se deben realizar una serie de consultas previas antes de hacer el documento de constitución de la sociedad, tales como:

Tabla 12. Consultas previas

TIPO DE CONSULTA	DESCRIPCIÓN
Denominación o razón social de la sociedad	Se sabe si existen o no otras empresas o establecimientos a nivel nacional bajo el mismo nombre con el que se va a crear la nueva empresa.
Código de la actividad comercial (CIU)	Se encuentra el código internacional que corresponde a la actividad que en el futuro la sociedad va a desarrollar.
Ley 1429 de 2010	Se conoce y accede a los beneficios tributarios de la ley de formalización y generación de empleo.
Viabilidad de uso de suelo. (Si la actividad comercial se llevará a cabo en Bucaramanga o Floridablanca).	Permite conocer que tipos de actividades es posible realizar de acuerdo a Plan de Ordenamiento Territorial de Bucaramanga y Floridablanca según el predio donde se va a ubicar la sociedad anónima.

Fuente: Autoras del proyecto

De acuerdo al *Decreto 410 de 1971* (Código de Comercio), particularmente en el *libro segundo “De las Sociedades Comerciales”, título I “Del contrato de Sociedad”, capítulo II “Constitución y prueba de la Sociedad Comercial”* se estipulan los requisitos para la constitución de la sociedad anónima, destacando lo enunciado en el artículo 110 y 111:

1. Se constituirá por escritura pública en la que se debe mencionar:

- Nombre, nacionalidad, documento de identificación y domicilio de las personas que intervienen.
- Nombre, clase o tipo y domicilio de la S.A.
- Objeto Social, enunciando de forma clara y completa las actividades económicas principales.
- El capital social (suscrito, autorizado y pagado). De la misma manera la clase y valor nominal de las acciones que son representativas del capital, la forma y términos en que deben cancelarse y cuyo plazo no podrá ser superior a un año.
- Época y forma de convocar y constituir la asamblea o junta de socios, bien sea en sesiones ordinarias o extraordinarias.
- Cómo serán distribuidas las utilidades de cada ejercicio social, indicando las reservas que deben hacerse. También las fechas en que se harán los inventarios y balances generales.
- Duración de la sociedad y causales de disolución. En caso de disolución, mencionar cómo será la forma de hacer la liquidación.
- Nombre, domicilio e identificación de la persona o personas que han de representar legalmente a la sociedad. Se debe indicar las facultades y obligaciones. De la misma manera para el revisor fiscal.
- Demás aspectos que los asociados deseen estipular en el documento de constitución.

2. Inscripción de la escritura pública de constitución en el registro de la cámara de comercio. Por su parte, la cámara de comercio de Bucaramanga establece los siguientes requisitos para el registro como persona jurídica:

- a. Diligenciar el formulario correspondiente a Registro Único Empresarial RUE.
- b. Diligenciar formato único con otras entidades.
- c. Diligenciamiento formato Pre-RUT: El representante legal de la sociedad debe acercarse a la cámara de comercio con original y fotocopia de su cédula, documento de constitución (escritura pública) impreso y en medio magnético, como opcional un recibo de servicio público para verificar la dirección comercial de la sociedad y certificación de apertura de cuenta corriente, con esto un asesor especializado asistirá al representante legal con el proceso.
- d. Recibo de pago del impuesto del registro. Es un tributo que el comerciante debe pagar a la Gobernación de Santander por la inscripción entre otros, de los actos de constitución de sociedades de acuerdo con la ley 223 de 1995 y el decreto 650 de 1996, equivalente al 8*1000 sobre el valor del capital de la sociedad que se crea.
- e. Pago derechos de inscripción: Se deben adjuntar los documentos anteriormente mencionados.

En el anexo 1 de éste documento, se encuentra el modelo de constitución para la S.A.

5.2 DEFINICIÓN ACTIVIDAD ECONÓMICA

Teniendo en cuenta que el fin principal de la S.A. es satisfacer y garantizar el normal desarrollo de los procesos supply chain (cadena de suministro) de Agropecuaria Aliar S.A., se plantea que la principal actividad económica para dar inicio a las operaciones de la empresa sea movilizar por tierra producto terminado o medias canales refrigerado, carga a granel o en silo bolsas de grano, insumos agropecuarios e incluso la movilización de los porcinos a la planta de sacrificio o beneficio.

De acuerdo a la cuarta revisión adaptada para Colombia de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIU Rev. 4 A.C), se clasifica la actividad a desarrollar en “*Sección H Transporte y Almacenamiento, División 49, Grupo 492, Clase 4923, Descripción Transporte de Carga por carretera*”¹⁷

La actividad 4923 - Transporte de carga por carretera, está dirigida a “*satisfacer las necesidades generales de movilización de cosas de un lugar a otro en vehículos automotores a cambio de una remuneración*”¹⁸

En esta actividad se incluye el alquiler de vehículos de carga (camiones) con conductor y a su vez el transporte de una variedad de productos, como por ejemplo ganado, productos refrigerados, carga pesada, carga a granel, entre otros.

Adicional a la actividad anterior, se espera que a futuro la S.A. tenga en cuenta otras actividades económicas, de acuerdo a las expectativas de crecimiento y a las líneas de negocio a ejercer.

Una de las actividades está clasificada en “*Sección A Agricultura, Ganadería, Caza, Silvicultura y Pesca, División 01, Grupo 011, Clase 0111, Descripción Cultivo de Cereales (excepto arroz), legumbres y semillas oleaginosas*”¹⁹

¹⁷ Dane - Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas Revisión 4 adaptada para Colombia CIU Rev. 4 A.C.

¹⁸ Dane - Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas Revisión 4 adaptada para Colombia CIU Rev. 4 A.C. Página 342

¹⁹ Dane - Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas Revisión 4 adaptada para Colombia CIU Rev. 4 A.C. Página 60

En la actividad 0111 - Cultivo de cereales (excepto arroz), legumbres y semillas oleaginosas, se incluye el cultivo de cereales como el maíz y semillas oleaginosas como la soya, cereales que son fundamentales para la alimentación de los cerdos.

Otra de las actividades, se clasifica en la misma “*Sección A Agricultura, ganadería, Caza, Silvicultura y Pesca, División 01, Grupo 015, Clase 0150, Descripción Explotación Mixta (agrícola y pecuaria)*”²⁰

Este tipo de actividad, hace referencia a la explotación mixta de los cultivos, abarcando toda la adecuación del terreno para la siembra de los cereales como maíz y soya en la altillanura Colombiana.

Como complemento a las actividades ya mencionadas, una más sería la clasificada en “*Sección N Actividades de Servicios Administrativos y de Apoyo, División 77, Grupo 773, Clase 7730, Descripción Alquiler y arrendamiento de otros tipos de maquinaria, equipo y bienes tangibles n.c.p*”²¹ incluye el arrendamiento y alquiler de todo tipo de equipo y maquinaria industrial sin operadores, que con fines operativos las industrias suelen utilizar como bienes de capital.

Las anteriores actividades económicas que han sido descritas y seleccionadas, serán una oportunidad de negocio para la sociedad anónima sin perder el foco principal de soportar eficiente los procesos agrícolas y porcícolas de Agropecuaria Aliar S.A.

5.3 ARQUITECTURA ADMINISTRATIVA

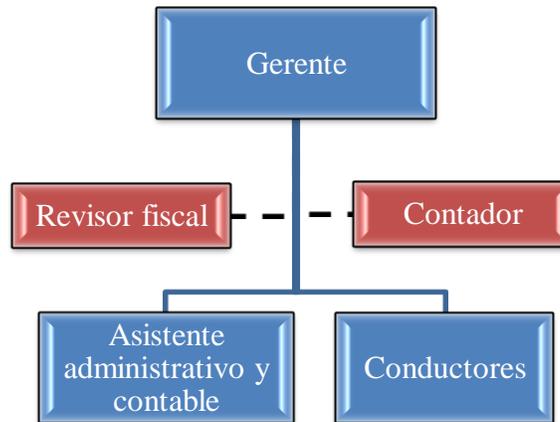
Organizacionalmente la empresa estará compuesta de la siguiente manera:

- ✓ Gerente
- ✓ Asistente administrativo y contable
- ✓ Conductores

²⁰ Dane - Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas Revisión 4 adaptada para Colombia CIU Rev. 4 A.C. Página 60

²¹ Dane - Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas Revisión 4 adaptada para Colombia CIU Rev. 4 A.C. Página 72

Figura 8. Arquitectura administrativa



Fuente: Autoras del proyecto

Descripción de cargos:

✓ Gerente:

Tabla 13. Perfil cargo gerente

GERENTE	
Concepto	Descripción
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas por la organización. - Presupuestar los diferentes centros de costos para controlar el uso, seguimiento de ingresos y egresos. - Desarrollar planes de acción a corto, mediano y largo plazo. - Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa. - Medir continuamente la ejecución y comparar resultados reales con los planes y estándares de ejecución (autocontrol y control de gestión). - Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles. - Seleccionar y contratar personal competente, y desarrollar programas de entrenamiento para potenciar

	<p>sus capacidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ejercer un liderazgo dinámico para volver operativos y ejecutar los planes y estrategias determinados. - Apoyar los procesos administrativos, comerciales y operativos. - Mantiene contacto continuo con proveedores, en busca de nuevas tecnologías o materias primas, insumos y productos más adecuados. - Revisión general de los estados financieros. - Controlar y coordinar el equipo de trabajo. - Garantizar el cumplimiento de las normas de higiene y seguridad industrial. - Evaluar periódicamente las actividades ejecutadas por el personal. - Entregar toda la información financiera y contable a los socios. - Representar la organización en las actividades de carácter gubernamental y de entes sociales y culturales. - Las demás funciones propias del cargo - En general: organizar, dirigir, supervisar y coordinar las actividades de la empresa, planificación, seguimiento y control para que la empresa alcance su máximo nivel y sea una empresa competitiva y de excelencia en cuanto a calidad de productos y servicios.
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Actuar como representante legal de la empresa. - Garantizar la operación y el correcto manejo de los productos y servicios ofrecidos. - Responsable ante los socios por el cumplimiento de las Metas, los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional.
Competencias Técnicas	Estudios: Preferiblemente profesional en Ingeniería Industrial o carreras afines a contaduría y administración de empresas.
Experiencia	Experiencia laboral: 3-5 años en cargo afines Experiencia específica: 3 años

Habilidades y Destrezas	<p>Personales: alto nivel de creatividad, habilidad para tomar decisiones, disposición para el uso manejo de equipos y tecnología, manejo de habilidades comunicativas y buen manejo del recurso humano.</p> <p>Grupales: Facilidad de mando, habilidad de comunicación.</p>
Asignación salarial	\$ 1.300.000
Forma de pago	Mensual
Forma de contratación	<p>-Contrato laboral a término fijo. El trabajador tendrá derecho a:</p> <p>-Un salario como retribución del servicio -Prestaciones sociales -Seguridad social</p>

Fuente: Autoras del proyecto

✓ Contador:

Tabla 14. Perfil cargo contador

CONTADOR	
Concepto	Descripción
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Orientar y hacer seguimiento a la elaboración de los informes contables y de tesorería. - Elaborar y analizar los estados contables consolidados anualizados. - Verificar el análisis, revisión y conciliación de la retención en la fuente. - Elaborar y presentar informes sobre las operaciones y procesos financieros o presupuestales que le sean solicitados. - Preparar los estados financieros. - Analizar los diversos movimientos de los registros contables. - Verificar la exactitud de los registros contables en el comprobante de diario procesado con el programa de contabilidad. - Atender todos los requerimientos de información y documentos que soliciten los diferentes entes que controlan establecimientos de comercio y cumplimiento de obligaciones fiscales. - Preparar la información y elaborar la declaración de renta.

	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar los informes pertinentes del cargo para presentarlos a la gerencia. - Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Maneja en forma directa un grado de confidencialidad alto. - Maneja constantemente equipos (computador, sistema contable) y materiales de fácil uso, siendo su responsabilidad directa. - Las decisiones que se toman se basan en políticas amplias, planes estratégicos a fin de controlar los recursos de la empresa. - Es responsable de la información presentada en las declaraciones de renta y de IVA. - Mantener la información contable y financiera actualizada y a tiempo para la presentación de informes a los diferentes entes y a la junta de Socios y disponible para la toma de decisiones.
Competencias Técnicas	Título profesional en contaduría pública.
Experiencia	2 años (mínimo)
Habilidades y Destrezas	<ul style="list-style-type: none"> - Relaciones interpersonales - Disciplina y constancia en la presentación de la información. - Consciencia del óptimo manejo de los recursos de la empresa. - Adaptación y aceptación a las normas internas de la empresa
Valor	\$308.000
Forma de pago	Mensual
Forma de contratación	Asesoría o prestación de servicios.

Fuente: Autoras del proyecto

✓ Revisor fiscal:

Tabla 15. Perfil cargo revisor fiscal

REVISOR FISCAL	
Concepto	Descripción
Funciones	<p>El Código de comercio, en su artículo 207 contempla las funciones de la revisoría fiscal:</p> <ul style="list-style-type: none">- Cerciorarse de que las operaciones que se celebren o cumplan por cuenta de la sociedad se ajustan a las prescripciones de los estatutos, a las decisiones de la asamblea general y de la junta directiva.- Dar oportuna cuenta, por escrito, a la asamblea o junta de socios, a la junta directiva o al gerente, según los casos, de las irregularidades que ocurran en el funcionamiento de la sociedad y en el desarrollo de sus negocios.- Colaborar con las entidades gubernamentales que ejerzan la inspección y vigilancia de las compañías y rendirles los informes a que haya lugar o le sean solicitados.- Velar por que se lleven regularmente la contabilidad de la sociedad y las actas de las reuniones de la asamblea, de la junta de socios y de la junta directiva, y porque se conserven debidamente la correspondencia de la sociedad y los comprobantes de las cuentas, impartiendo las instrucciones necesarias para tales fines.- Inspeccionar asiduamente los bienes de la sociedad y procurar que se tomen oportunamente las medidas de conservación o seguridad de los mismos y de los que ella tenga en custodia a cualquier otro título.- Impartir las instrucciones, practicar las inspecciones y solicitar los informes que sean necesarios para establecer un control permanente sobre los valores sociales.- Autorizar con su firma cualquier balance que se haga, con su dictamen o informe correspondiente.- Convocar a la asamblea o a la junta de socios a reuniones extraordinarias cuando lo juzgue necesario.- Cumplir las demás atribuciones que le señalen las leyes o los estatutos y las que, siendo compatibles con las anteriores, le encomiende la asamblea o junta de socios²²

²² Fuente: código de comercio, artículo 207.

Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Maneja en forma directa un grado de confidencialidad alto. - Supervisar y controlar la contabilidad de la compañía.
Competencias Técnicas	Título profesional en contaduría pública.
Experiencia	2 años (mínimo)
Habilidades y Destrezas	<ul style="list-style-type: none"> - Relaciones Interpersonales - Disciplina y constancia en la presentación de la información. - Consciencia del óptimo manejo de los recursos de la empresa. - Adaptación y aceptación a las normas internas de la empresa
Valor	\$308.000
Forma de pago	Mensual
Forma de contratación	Asesoría o prestación de servicios

Fuente: Autoras del proyecto

- ✓ Asistente administrativo y contable

Tabla 16. Perfil cargo asistente administrativo y contable

ASISTENTE ADMINISTRATIVO Y CONTABLE	
Concepto	Descripción
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyo permanente a la gerencia. - Registrar los pagos de los clientes. - Realizar el cuadro diario de caja. - Atender el conmutador, tomar y entregar mensajes. - Captar y manejar las solicitudes de servicio. - Conocer ampliamente las actividades socioculturales organizadas en los municipios de influencia. - Manejo del archivo, registro y clasificación de los documentos contables. - Suministrar la información contable a tiempo. - Radicar y clasificar la correspondencia. - Labores propias de secretaría. - Participar activamente en la planeación de los diferentes eventos de la empresa. - Informar mensualmente o cuando se requiera a la gerencia de las actividades desarrolladas por la dependencia a su cargo.

Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener la información actualizada. - Responder por el manejo del dinero y por los equipos de oficina que le sean entregados. - Tener a tiempo la información contable.
Competencias Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de Software básicos (contable, word, excel, etc.). - Cursos de servicio y atención al cliente. - Conocimientos como auxiliar contable.
Experiencia	Un (1) año en cargos similares
Habilidades y Destrezas	<ul style="list-style-type: none"> - Personales: alto nivel de creatividad, disposición para el uso manejo de equipos y tecnología, facilidades para trabajo en equipo, disposición agradable y jovial. - Atención al detalle: liderazgo, excelentes relaciones interpersonales, sentido de pertenecía con la empresa. - Compromiso, integridad, responsabilidad, respeto.
Asignación salarial	\$ 600.000
Forma de pago	Mensual
Forma de contratación	<p>Contrato laboral a término fijo. El trabajador tendrá derecho a:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Un salario mensual como retribución del servicio. -Prestaciones sociales. -Seguridad social.

Fuente: Autoras del proyecto

✓ Conductor

Tabla 17. Perfil cargo conductor

CONDUCTOR	
Concepto	Descripción
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Atender a las solicitudes de transporte que le asigne su jefe inmediato o por quien éste delegue. - Mantener en perfectas condiciones (aseo, presentación, funcionamiento y conservación) el vehículo a su cargo. - Informar a la oficina el mantenimiento y reparación del vehículo, todo tipo de fallas o daños presentados en el

	<p>mismo y en caso de ser necesario realizar algún trámite ante compañías aseguradoras, deberá adjuntar toda la documentación necesaria.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Llevar un registro mensual de la historia del vehículo. - Solicitar a la auxiliar administrativa los combustibles y lubricantes necesarios. - Cumplir las normas de seguridad industrial y prevención de accidentes y demás normas de tránsito.
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Cuidar y velar por el vehículo a cargo. - Cumplir con las disposiciones administrativas impartidas a su cargo. - Mantener al día todos los requisitos y documentos requeridos para el tránsito del vehículo.
Competencias Técnicas	- Bachiller
Experiencia	Un (1) año en cargos similares
Habilidades y Destrezas	- Compromiso, integridad, responsabilidad, respeto.
Asignación salarial	\$ 900.000
Forma de pago	Mensual
Forma de contratación	<p>Contrato laboral a término fijo. El trabajador tendrá derecho:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Un salario mensual como retribución del servicio -Prestaciones sociales -Seguridad social

Fuente: Autoras del proyecto

5.4 RECURSOS FINANCIEROS NECESARIOS PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA S.A (MODELO FINANCIERO)

Para determinar el funcionamiento de la S.A. se ha hecho un modelo financiero el cual contempla, especialmente el plan organizacional, el plan económico, el plan de financiación y el análisis económico-financiero.

El plan organizacional, detalla todas las características del equipo humano por el cual está formada la sociedad anónima. En principio, la organización funcional será de la siguiente manera:

Tabla 18. Estructura Organizacional

CARGO	No.	SALARIO	AUX. DE TRANSPORTE	TIPO DE CONTRATO
Gerente	1	\$ 1.300.000	\$ -	Directa
Asistente administrativo y contable	1	\$ 600.000	\$ 70.500	Directa
Conductor	2	\$ 900.000	\$ 70.500	Directa
Revisor fiscal	1	\$ 308.000	\$ -	Asesorías
Contador	1	\$ 308.000	\$ -	Asesorías

Fuente: Autoras del proyecto

Teniendo en cuenta la legislación de contratación laboral en Colombia, y cumpliendo con todos los requisitos de pagos en cuanto a prestaciones sociales, se estima que los egresos mensuales por concepto de nómina administrativa y operativa son:

Tabla 19. Nómina Administrativa

NOMINA ADMINISTRATIVA		
CONCEPTO	EMPRESA	EMPLEADO
Sueldo, subsidio transporte	\$ 1.970.500	
E.P.S	\$ 161.500	\$ 76.000
A.R.P	\$ 9.918	
Pensiones	\$ 228.000	\$ 76.000
Cesantías	\$ 164.208	
Prima	\$ 164.208	
Vacaciones	\$ 82.071	
Intereses cesantías	\$ 19.705	
Sena	\$ 38.000	
I.C.B.F	\$ 57.000	
Caja compensación familiar	\$ 76.000	
Asesorías	\$ 616.000	
TOTAL NOMINA ADMINISTRATIVA	\$ 3.587.111	\$ 152.000

Fuente: Autoras del proyecto

Tabla 20. Nómina Operativa

NOMINA OPERATIVA		
CONCEPTO	EMPRESA	EMPLEADO
Sueldo, subsidio transporte	\$ 1.941.000	
E.P.S	\$ 153.000	\$ 72.000
A.R.P	\$ 18.000	
Pensiones	\$ 216.000	\$ 72.000
Cesantías	\$ 161.750	
Prima	\$ 161.750	
Vacaciones	\$ 80.843	
Intereses cesantías	\$ 19.410	
Sena	\$ 36.000	
I.C.B.F	\$ 54.000	
Caja compensación familiar	\$ 72.000	
TOTAL NOMINA OPERATIVA	\$ 2.913.753	\$ 144.000

Fuente: Autoras del proyecto

Tabla 21. Total Nómina

TOTAL NOMINA		
CONCEPTO	EMPRESA	EMPLEADO
Salario	\$ 3.911.500	
E.P.S	\$ 314.500	\$ 148.000
A.R.P	\$ 27.918	
Pensiones	\$ 444.000	\$ 148.000
Cesantías	\$ 325.958	
Prima	\$ 325.958	
Vacaciones	\$ 162.914	
Intereses cesantías	\$ 39.115	
Sena	\$ 74.000	
I.C.B.F	\$ 111.000	
Caja compensación familiar	\$ 148.000	
TOTAL NOMINA	\$ 6.500.864	\$ 296.000

Fuente: Autoras del proyecto

Pasando ahora al plan económico, el cual comprende el presupuesto de inversión inicial para la apertura de la sociedad anónima, se divide en los activos fijos, el capital de trabajo y los gastos pre operativos.

Los activos fijos de la S.A. estarán compuestos por dos principales rubros que son el equipo de transporte y el equipo de oficina. Dentro del equipo de transporte, es necesario adquirir dos vehículos de carga, los cuales se dividen en dos partes, el chasis y el tráiler respectivamente.

El chasis, comúnmente también llamando cabezote, es la parte más significativa del vehículo, pues es el elemento que da la estabilidad y la fortaleza para la carga que lleva el tráiler. Por su parte el tráiler tipo tanque, es donde se almacenará la carga.

Pasando ahora al segundo rubro de los activos fijos, se encuentra el equipo de oficina, compuesto por dos computadores de escritorio, dos escritorios y dos sillas.

El costo total de los activos fijos es de \$722.680.000 – setecientos veintidós millones seiscientos ochenta mil pesos moneda corriente y se detallan a continuación:

Tabla 22. Activos Fijos

ACTIVOS FIJOS	
EQUIPO DE TRANSPORTE	DESCRIPCION
Tipo Vehículo	Chasis
Marca o Referencia	MACK
Línea	CXU 613
Servicio	Público
Modelo	2014
Valor	\$ 197.000.000
Cantidad	2
Tipo Vehículo	Tráiler tipo tanque
Marca o Referencia	Néstor Monsalve
Línea	Tolva granelera 45 mt ³
Servicio	Público
Modelo	2014
Valor	\$ 163.080.000
Cantidad	2
EQUIPO DE OFICINA	DESCRIPCION
Computador	
Valor	\$ 1.000.000
Cantidad	2

Escritorio para oficina	
Valor	\$ 180.000
Cantidad	2
Sillas para oficina	
Valor	\$ 80.000
Cantidad	2

Fuente: Autoras del proyecto

Como es sabido, la empresa requiere de recursos para poder operar y de esta manera cubrir las necesidades a corto plazo mientras se generan las utilidades. El capital de trabajo describe las siguientes necesidades:

Tabla 23. Capital de Trabajo

NECESIDAD	PERIODO
Nómina	3 meses
Mantenimiento y lubricantes	3 meses
Arriendo oficina	3 meses
Servicios públicos	3 meses
Llantas	Anual
SOAT	Anual
Impuestos	Anual
Póliza todo riesgo	Anual

Fuente: Autoras del proyecto

- ✓ **Nómina:** Se presupuesta el pago de nómina para los tres primeros meses, cuya suma asciende a \$20.390.591. Este valor cubre los cargos descritos en el plan organizacional (nomina administrativa y nomina operativa).
- ✓ **Mantenimiento y lubricantes:** Se estima un valor de \$3.216.891 mensuales por los dos vehículos y durante tres meses un total de \$9.650.673.
- ✓ **Arriendo oficina:** Se tomará un local en arriendo en el municipio de Puerto Gaitán, Meta y allí se adecuará la oficina para el personal administrativo. El canon de arriendo al mes ha sido estimado en \$700.000, y para los tres primeros meses es de \$2.100.000.
- ✓ **Servicios públicos:** Incluye los servicios correspondientes a luz, celular e internet. Al mes se supone que por estos conceptos se generen gastos por \$200.000 y se presupuesta \$600.000 para los tres primeros meses.

- ✓ Llantas: El cabezote tiene 10 llantas y el tráiler 12, mas 2 de repuesto, son 24 llantas por vehículo. El costo de las llantas oscila entre los \$800.000 y \$1.000.000 dependiendo de la marca o referencia. El cambio de llantas se hace a los 70.000 u 80.000 km para el cabezote y a los 100.000 o 110.000 km para el tráiler, es decir anualmente. Se debe hacer primero el cambio de las llantas de tracción del cabezote que son 8, y luego las llantas de dirección que son dos, finalmente se hace el cambio de las llantas del tráiler. En el presupuesto se tuvo en cuenta el cambio de 19 llantas por vehículo al valor mínimo de una llanta, es decir \$800.000. En total el presupuesto de cambio de llantas por los dos vehículos es de \$30.400.000.
- ✓ SOAT: Es el seguro obligatorio para todo tipo de vehículo que transite dentro del país, ampara los daños causados a las personas en accidentes de tránsito. Se debe adquirir anualmente, el valor es de \$779.368 por vehículo (aplica para el cabezote), en total serían \$1.558.736.
- ✓ Impuestos: Cada vehículo debe pagar al año alrededor de \$400.000 por el impuesto municipal y el impuesto departamental. El cobro de los impuestos varía de acuerdo a la dirección de tránsito donde ha sido matriculado el vehículo. Se debe pagar impuesto tanto por el cabezote como por el tráiler, luego para el primer año se requiere de \$1.600.000 para cubrir los impuestos de los dos vehículos.
- ✓ Póliza todo riesgo: Se adquiere una póliza todo riesgo tanto para el tráiler como para el cabezote, el costo de cada póliza es de \$7.000.000 anual, lo que asciende a \$28.000.000 por el total de los dos vehículos.

El último aspecto que contempla el plan de inversión, son los gastos pre operativos, donde se encuentran:

- ✓ Registro ante cámara de comercio de Bucaramanga: Incluye derechos de constitución de la matricula persona jurídica, la constitución de la sociedad anónima y el impuesto de registro.
- ✓ Notariales: La liquidación de los gastos notariales de constitución, como derechos notariales, hojas de escritura, copias de escritura, superintendencia de notariado y registro, fondo nacional de notariado e IVA asciende a \$1.500.000.
- ✓ Otros gastos: Se supone una base de \$1.280.000 para cubrir gastos por concepto de papelería, impresiones, transporte, imprevistos y en general gastos adicionales que se presenten al momento de constitución de la sociedad.

Tabla 24. Presupuesto de Inversión Inicial

PRESUPUESTO DE INVERSION INICIAL			
	Valor Unitario	Unidades	COSTO TOTAL
ACTIVOS FIJOS			\$ 722.680.000
Equipos de Transporte	\$ 360.080.000	2	\$ 720.160.000
Equipos de Oficina	\$ 1.260.000	2	\$ 2.520.000
CAPITAL DE TRABAJO INICIAL		Meses	\$ 94.300.000
Nomina	\$ 6.796.864	3	\$ 20.390.591
Mantenimiento y lubricantes	\$ 3.216.891	3	\$ 9.650.673
Arriendo oficina	\$ 700.000	3	\$ 2.100.000
Servicios públicos	\$ 200.000	3	\$ 600.000
		Unidades	
Llantas	\$ 15.200.000	2	\$ 30.400.000
SOAT	\$ 779.368	2	\$ 1.558.736
Impuestos	\$ 400.000	4	\$ 1.600.000
Póliza todo riesgo	\$ 7.000.000	4	\$ 28.000.000
GASTOS PREOPERATIVOS			\$ 3.180.000
Registro ante Cámara de Comercio	\$ 400.000	1	\$ 400.000
Gastos de Constitución (Notarial)	\$ 1.500.000	1	\$ 1.500.000
Otros gastos	\$ 1.280.000	1	\$ 1.280.000
TOTAL INVERSION			\$ 820.160.000

Fuente: Autoras del proyecto

Pasando ahora al plan de financiación, y tomando como referencia el total de la inversión, el proyecto será financiado en un 88% con un préstamo bancario en la modalidad de leasing financiero y el 12% restante con recursos propios.

Tabla 25. Financiamiento de la empresa

DESCRIPCION	MONTO	PORCENTAJE
Capital propio	\$100.000.000	12%
Préstamo	\$720.160.000	88%
Total	\$820.160.000	100%

Fuente: Autoras del proyecto

Los recursos financiados corresponden al equipo de transporte, es decir a los dos cabezotes y sus respectivos tráiler. Las condiciones del leasing, se han determinado a un periodo de cinco años, con una tasa de interés del DTF²³ más un spread de 4,00 puntos.

En el plan de pagos se determina una cuota mensual fija de \$14.625.442 discriminando el valor de la amortización del capital y los intereses.

Tabla 26. Flujo de pagos anuales

FECHA	PRESTAMO	SALDO	CAPITAL	INTERESES	PAGOS ANUALES
Año 0	\$ 720.160.000				
Año 1		\$ 598.311.976	\$ 121.848.024	\$ 53.657.285	\$ 175.505.309
Año 2		\$ 466.262.424	\$ 132.049.552	\$ 43.455.756	\$ 175.505.309
Año3		\$ 323157.236	\$ 143.105.187	\$ 32.400.121	\$ 175.505.309
Año 4		\$ 168.070.798	\$ 155.086.438	\$ 20.418.871	\$ 175.505.309
Año 5		-	\$ 168.070.798	\$ 7.434.510	\$ 175.505.309
TOTAL	\$ 720.160.000		\$ 720.160.000	\$ 157.366.546	\$ 877.526.545

Fuente: Autoras del proyecto.

Para establecer el estado de pérdidas y ganancias, es necesario primero llevar a cabo la determinación de los ingresos operacionales del proyecto, éstos se generan a partir del año uno, siendo como único ingreso el que se obtiene por el canon de arrendamiento mensual de los vehículos, cuyo valor es de \$15.400.000 por cada uno, de los cuales Agropecuaria Aliar suministrará el combustible y los peajes.

También es necesario determinar los costos fijos anuales para todo el equipo de transporte, compuesto por la póliza todo riesgo (cabezote y tráiler), el soat, los impuestos (municipales y departamentales) y la nomina operativa.

Tabla 27. Costos Fijos Anuales

COSTOS FIJOS ANUALES	VALOR
Impuestos	\$ 1.600.000
SOAT	\$ 1.558.736
Póliza todo riesgo	\$ 28.000.000
Nomina Operativa	\$ 36.693.032
TOTAL	\$ 67.851.768

Fuente: Autoras del proyecto

²³ DTF:3,96% - Semana del 16 al 22 de Diciembre de 2013

Adicional, se identificaron los costos variables anuales por los dos vehículos, los cuales incluyen el mantenimiento, los lubricantes y las llantas.

Tabla 28. Costos Variables Anuales

COSTOS VARIABLES ANUALES	VALOR
Mantenimiento	\$ 10.800.000
Lubricantes	\$ 4.800.000
Llantas	\$ 30.400.000
TOTAL	\$ 46.000.000

Fuente: Autoras del proyecto

La depreciación de los activos fijos se hizo por línea recta a cinco años, y por el mismo periodo se realizó la amortización de los gastos pre-operativos.

Tabla 29. Depreciación Activos Fijos y Amortización Gastos Pre-operativos

ACTIVOS FIJOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Equipo de transporte						
Costo inicial	\$720.160.000					
Gasto depreciación		\$144.032.000	\$144.032.000	\$144.032.000	\$144.032.000	\$144.032.000
Depreciación Acumulada		\$144.032.000	\$288.064.000	\$432.096.000	\$576.128.000	\$720.160.000
Equipo de oficina y computo						
Costo inicial	\$ 2.520.000					
Gasto Depreciación		\$ 504.000	\$ 504.000	\$ 504.000	\$ 504.000	\$ 504.000
Depreciación Acumulada		\$ 504.000	\$ 1.008.000	\$ 1.512.000	\$ 2.016.000	\$ 2.520.000
Gastos pre-operativos						
Costo Inicial	\$ 3.180.000					
Gasto amortización preoperativos		\$ 636.000	\$ 636.000	\$ 636.000	\$ 636.000	\$ 636.000
Saldo por amortizar		\$ 2.544.000	\$ 1.908.000	\$ 1.272.000	\$ 636.000	\$ -

Fuente: Autoras del proyecto

Por último, también se tiene en cuenta los gastos de administración anuales, compuestos por la nómina administrativa, el arrendamiento de la oficina y los servicios públicos.

Tabla 30. Gastos de Administración Anuales

GASTOS DE ADMINISTRACION ANUALES	VALOR
Nomina Administrativa	\$ 44.869.332
Arriendo oficina	\$ 8.400.000
Servicios públicos oficina	\$ 2.400.000
TOTAL	\$ 55.669.332

Fuente: Autoras del proyecto

Una vez efectuada las deducciones a los ingresos operativos, se obtiene una utilidad antes de impuestos de \$1.249.615 a la cual se le aplica una tasa impositiva del 33% generando una utilidad neta de \$837.242 para el primer año.

Con los datos anteriormente discriminados, es posible obtener el estado de pérdidas y ganancias y proyectarlo a cinco años, reflejando un resumen de los ingresos y gastos de la S.A.

Posteriormente se elabora el balance general proyectado al mismo periodo y se aprecia el comportamiento económico de la empresa.

Tabla 31. Estado de Pérdidas y Ganancias

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 369.600.000	\$ 380.688.000	\$ 392.108.640	\$ 403.871.899	\$ 415.988.056	
- Costo	\$ 259.023.768	\$ 262.439.321	\$ 265.957.340	\$ 269.580.901	\$ 273.313.168	
Costos Fijos	\$ 67.851.768	\$ 69.887.321	\$ 71.983.940	\$ 74.143.459	\$ 76.367.762	
Costos Variables	\$ 46.000.000	\$ 47.380.000	\$ 48.801.400	\$ 50.265.442	\$ 51.773.405	
Gastos de Depreciación y amortización	\$ 145.172.000	\$ 145.172.000	\$ 145.172.000	\$ 145.172.000	\$ 145.172.000	
Depreciación Vehículos	\$ 144.032.000	\$ 144.032.000	\$ 144.032.000	\$ 144.032.000	\$ 144.032.000	
Depreciación Equipo de Oficina y computo	\$ 504.000	\$ 504.000	\$ 504.000	\$ 504.000	\$ 504.000	
Amortización de diferidos	\$ 636.000	\$ 636.000	\$ 636.000	\$ 636.000	\$ 636.000	
- Gastos de administración	\$ 55.669.332	\$ 57.339.412	\$ 59.059.594	\$ 60.831.382	\$ 62.656.324	
UTILIDAD ANTES INTERESES E IMPUESTOS	\$ 54.906.900	\$ 60.909.267	\$ 67.091.705	\$ 73.459.616	\$ 80.018.565	
Gastos financieros (intereses)	\$ 53.657.285	\$ 43.455.756	\$ 32.400.121	\$ 20.418.871	\$ 7.434.510	
Otros egresos						
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS	\$ 1.249.615	\$ 17.453.511	\$ 34.691.584	\$ 53.040.745	\$ 72.584.055	
Impuestos de renta	\$ 412.373	\$ 5.759.659	\$ 11.448.223	\$ 17.503.446	\$ 23.952.738	
UTILIDAD NETA	\$ 837.242	\$ 11.693.852	\$ 23.243.361	\$ 35.537.299	\$ 48.631.317	

Fuente: Autoras del proyecto

Tabla 32. Balance General Proyectado

BALANCE GENERAL						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS						
Caja y bancos	\$ 94.300.000	\$ 162.544.652	\$ 187.673.569	\$ 219.831.399	\$ 252.703.348	\$ 86.114.839
Cuentas por cobrar		\$ 24.640.000	\$ 31.724.000	\$ 32.675.720	\$ 33.655.992	\$ 4.665.671
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 94.300.000	\$ 187.184.652	\$ 219.397.569	\$ 252.507.119	\$ 286.359.340	\$ 320.780.510
Equipo de transporte	\$720.160.000	\$ 720.160.000	\$ 720.160.000	\$ 720.160.000	\$ 720.160.000	\$ 720.160.000
Equipo de oficina y computo	\$ 2.520.000	\$ 2.520.000	\$ 2.520.000	\$ 2.520.000	\$ 2.520.000	\$ 2.520.000
Depre. acumulada equipo transporte		\$144.032.000	\$ 288.064.000	\$ 432.096.000	\$ 576.128.000	\$ 720.160.000
Depre. Acumulada equipo oficina y computo		\$ 504.000	\$ 1.008.000	\$ 1.512.000	\$ 2.016.000	\$ 2.520.000
TOTAL ACTIVO FIJO	\$722.680.000	\$ 578.144.000	\$ 433.608.000	\$ 289.072.000	\$ 144.536.000	\$ -
Gastos pre operativos	\$ 3.180.000	\$ 2.544.000	\$ 1.908.000	\$ 1.272.000	\$ 636.000	\$ -
Otros activos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL OTROS ACTIVOS	\$ 3.180.000	\$ 2.544.000	\$ 1.908.000	\$ 1.272.000	\$ 636.000	\$ -
TOTAL ACTIVOS	\$820.160.000	\$ 767.872.652	\$ 654.913.569	\$ 542.851.119	\$ 431.531.340	\$ 320.780.510
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PASIVO Y PATRIMONIO						
Obligaciones bancarias a corto plazo		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cuentas por pagar proveedores		\$ 68.311.061	\$ 70.360.393	\$ 72.471.204	\$ 74.645.340	\$ 76.884.701
Cesantías por pagar		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos por pagar		\$ 412.373	\$ 5.759.659	\$ 11.448.223	\$ 17.503.446	\$ 23.952.738
IVA x pagar		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ 68.723.434	\$ 76.120.051	\$ 83.919.427	\$ 92.148.786	\$ 100.837.439
Obligaciones bancarias a largo plazo	\$720.160.000	\$ 598.311.976	\$ 466.262.424	\$ 323.157.236	\$ 168.070.798	\$ -
Otras obligaciones a largo plazo						
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	\$720.160.000	\$ 598.311.976	\$ 466.262.424	\$ 323.157.236	\$ 168.070.798	\$ -
Capital pagado	\$100.000.000	\$ 100.000.000	\$ 100.000.000	\$ 100.000.000	\$ 100.000.000	\$ 100.000.000
Reserva legal		\$ 83.724	\$ 1.253.109	\$ 3.577.446	\$ 7.131.176	\$ 11.994.307
Utilidades del ejercicio		\$ 753.518	\$ 10.524.467	\$ 20.919.025	\$ 31.983.569	\$ 43.768.185
Utilidades acumuladas			\$ 753.518	\$ 11.277.985	\$ 32.197.010	\$ 64.180.580
TOTAL PATRIMONIO	\$100.000.000	\$ 100.837.242	\$ 112.531.094	\$ 135.774.456	\$ 171.311.755	\$ 219.943.072
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	\$820.160.000	\$ 767.872.652	\$ 654.913.569	\$ 542.851.119	\$ 431.531.340	\$ 320.780.510
Diferencias en balance	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Fuente: Autoras del proyecto

Adicionalmente, se determino el costo de capital promedio ponderado, teniendo en cuenta las fuentes de deuda y recursos propios en las respectivas participaciones, utilizando las siguientes variables:

- ✓ Tasa libre de riesgo de 7,25%, corresponde a los TES de agosto del 2026 con corte a diciembre 30 de 2013.
- ✓ Factor Beta apalancado de 0,89% para el sector de transporte.
- ✓ Rendimiento del mercado de 7,47%, según ROE del sector transporte de carga terrestre a diciembre de 2011.
- ✓ Riesgo país de 2,41% a diciembre 30 de 2013.

El costo de los recursos propios arrojado corresponde a $Ke = 9,66\%$ y una vez determinado el costo efectivo después de impuesto para las fuentes de financiación, se determina que la mínima tasa de retorno que exige el proyecto de inversión de tal manera que logre mantener el valor de la empresa es de $WACC = 6,10\%$ la cual utilizaremos más adelante en la estructura del flujo de caja.

Tabla 33. Resumen Costo de Capital Promedio Ponderado

COSTO DE CAPITAL PROMEDIO PONDERADO				
FUENTE	MONTO	PARTICIPACION	COSTO EFECTIVO DESPUES DE IMPTO	PONDERACION
Deuda	\$720.160.000	88%	5,61%	4,93%
Recursos propios	\$100.000.000	12%	9,66%	1,18%
Total Fuente	\$820.160.000	100%		6,10%

Fuente: Autoras del proyecto

Tabla 34. CAPM

CAPM	
Tasa libre de riesgo	7,25%
Factor Beta	0,89%
Rendimiento del mercado	7,47%
Riesgo país	2,41%
Ke	9,66%

Fuente: Autoras del proyecto

Tabla 35. Estructura Flujo de Caja

ESTRUCTURA DEL FLUJO DE CAJA (Evaluación de proyecto)	Periodo 0	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5
(+) INGRESOS		369.600.000	380.688.000	392.108.640	403.871.899	415.988.056
(-) EGRESOS AFECTOS A IMPUESTOS		312.681.053	305.895.077	298.357.462	289.999.772	280.747.678
- Costos variables		46.000.000	47.380.000	48.801.400	50.265.442	51.773.405
-Costos y gastos Fijos		67.851.768	69.887.321	71.983.940	74.143.459	76.367.762
-Gastos no desembolsables (Depreciaciones, amortizaciones)		145.172.000	145.172.000	145.172.000	145.172.000	145.172.000
-Gastos financieros		53.657.285	43.455.756	32.400.121	20.418.871	7.434.510
(+) Ingresos por venta de activos		-	-	-	-	-
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		56.918.947	74.792.923	93.751.178	113.872.127	135.240.378
(-) Impuestos (33%)		18.783.253	24.681.665	30.937.889	37.577.802	44.629.325
(=) UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS		38.135.695	50.111.258	62.813.289	76.294.325	90.611.053
(+) Ajuste por Gastos no desembolsables (depreciaciones, amortizaciones.)		145.172.000	145.172.000	145.172.000	145.172.000	145.172.000
(-) EGRESOS NO AFECTOS A IMPUESTOS			-	-	-	-
(-) Inversión en Activos Fijos	(722.680.000)	-	-	-	-	-
(-) Inversión en Capital de Trabajo	(94.300.000)	-	-	-	-	-
(-) Gastos pre operativos	(3.180.000)	-	-	-	-	-
(-) Inversión en activos Intangibles		-	-	-	-	-
(+) Préstamos	720.160.000	-	-	-	-	-
(-) Amortización a Capital (abono a principal)		121.848.024	132.049.552	143.105.187	155.086.438	168.070.798
(+) Beneficios no afectos a Impuestos		-	-	-	-	-
(+) Recuperación Capital de trabajo		18.860.000	18.860.000	18.860.000	18.860.000	18.860.000
(+) Valor de salvamento						72.268.000
(=) FLUJO DE CAJA	(100.000.000)	80.319.671	82.093.706	83.740.102	85.239.888	158.840.255

Fuente: Autoras del proyecto

Dentro del análisis económico y la evaluación financiera, es necesario estructurar el flujo de caja proyectado, reportando allí las entradas y salidas de efectivo que tendrá el proyecto durante periodos anuales.

Igualmente, la estructura del flujo de caja permite determinar la rentabilidad del proyecto, obteniendo un VPN de \$304.095.127 y una TIR de 81%, siendo superior a cero y a la tasa de descuento WACC 6,10% respectivamente.

En cuanto a la relación beneficio/costo se deduce que por cada peso bruto invertido en el proyecto se recibe \$4,04 y por cada peso neto invertido se ganan \$3,04 dejando una alta rentabilidad.

Tabla 36. Cálculo VPN y TIR

VPN	\$304.095.127
TIR	81%
Relación beneficio costo	\$ 4,04

Fuente: Autoras del proyecto

Una vez aplicado el análisis de sensibilidad, teniendo en cuenta tres alternativas para determinar los efectos que se pueden generar en la TIR y en el VPN, se obtiene que como mínimo la empresa puede operar con un vehículo, su precio para el canon de arrendamiento no puede ser inferior a \$11.145.129 y que los costos variables pueden ascender hasta \$74.058.447

Tabla 37. Sensibilización

SENSIBILIZACION	
Precio (ingresos)	\$ 11.145.129
Costos variables	\$74.058.447
Cantidades de vehículos	1

Fuente: Autoras del proyecto

Con esto se finaliza el modelo financiero y se determina la viabilidad del proyecto, para la propuesta de creación de la sociedad anónima.

5.5 CAPITAL AUTORIZADO, SUSCRITO Y PAGADO

Cómo es sabido, el capital social en la S.A. se divide en acciones de igual valor que se representan en títulos negociables. Al momento de constituir la sociedad y al conocerse el capital autorizado, se debe indicar la cifra del capital suscrito y del capital pagado. El capital a suscribir no puede ser inferior al 50% del capital autorizado y debe pagarse no menos de la tercera parte del capital suscrito.

El capital autorizado de la sociedad será de SEISCIENTOS MILLONES DE PESOS MONEDA CORRIENTE (\$600.000.000), dividido en SEISCIENTAS MIL (600.000) ACCIONES ORDINARIAS (600.000) de valor nominal de MIL PESOS MONEDA CORRIENTE (\$1.000).

Tabla 38. Capital Autorizado

ACCIONISTAS	% PARTICIPACIÓN ACCIONARIA	Nº ACCIONES AUTORIZADAS	VALOR Capital Autorizado
Agropecuaria Aliar S.A.	30%	180.000	\$ 180.000.000
Grupo Ejecutivos Aliar S.A	30%	180.000	\$ 180.000.000
Grupo Trabajadores Aliar S.A.	40%	240.000	\$ 240.000.000
TOTAL	100%	600.000	\$ 600.000.000

Fuente: Autoras del proyecto

Por su parte, el capital suscrito es de TRESCIENTOS MILLONES DE PESOS MONEDA CORRIENTE (\$300.000.000), dividido en TRESCIENTAS MIL (300.000) ACCIONES ORDINARIAS, cada una de valor nominal de MIL PESOS MONEDA CORRIENTE (\$1.000).

Tabla 39. Capital Suscrito

ACCIONISTAS	% PARTICIPACIÓN ACCIONARIA	Nº ACCIONES SUSCRITAS	VALOR Capital Suscrito
Agropecuaria Aliar S.A.	30%	90.000	\$ 90.000.000
Grupo Ejecutivos Aliar S.A	30%	90.000	\$ 90.000.000
Grupo Trabajadores Aliar S.A.	40%	120.000	\$ 120.000.000
TOTAL	100%	300.000	\$300.000.000

Fuente: Autoras del proyecto

En cuanto al capital pagado, que corresponde como mínimo a la tercera parte del capital suscrito, será de CIEN MILLONES DE PESOS MONEDA CORRIENTE (\$100.000.000), representados en CIEN MIL (100.000) ACCIONES ORDINARIAS, de valor nominal de MIL PESOS MONEDA CORRIENTE (\$1.000), que serán pagadas en su integridad a la firma de la escritura de constitución por los socios con dinero en efectivo.

Tabla 40. Capital Pagado

ACCIONISTAS		% PARTICIPACIÓN ACCIONARIA	Nº ACCIONES PAGADAS	VALOR Capital Pagado
Agropecuaria S.A.	Aliar	30%	30.000	\$ 30.000.000
Grupo Ejecutivos Aliar S.A		30%	30.000	\$ 30.000.000
Grupo Aliar S.A.	Trabajadores	40%	40.000	\$ 40.000.000
TOTAL		100%	100.000	\$100.000.000

Fuente: Autoras del proyecto

5.6 ESTATUTOS Y POLITICAS DE LA S.A

CAPITULO I Disposiciones Generales

Artículo 1º. - Forma. El tipo societario que por este documento se adopta es el de una sociedad anónima, de naturaleza comercial, que se denominará _____ S.A., la cual será regida por las cláusulas contenidas en estos estatutos, en el Decreto 410 de 1971 y en las demás disposiciones legales y reglamentarias vigentes que le sean aplicables.

En todos los actos y documentos que emanen de la sociedad, destinados a terceros, la denominación estará siempre seguida de las palabras “sociedad anónima” o de las iniciales “S.A.”

Artículo 2. - Objeto social. La explotación de toda actividad lícita. No obstante su objeto especial será: a) Transporte de carga por carretera. b) Cultivo de cereales (excepto arroz), legumbres y semillas oleaginosas. c) Explotación Mixta (agrícola y pecuaria). d) Alquiler y arrendamiento de otros tipos de maquinaria, equipo y bienes tangibles.

La sociedad podrá llevar a cabo, en general, todas las operaciones, de cualquier naturaleza que ellas fueren, relacionadas con el objeto mencionado, así como cualesquiera actividades similares, conexas o complementarias o que permitan facilitar o desarrollar el comercio o la industria de la sociedad.

Artículo 3º. - Domicilio. El domicilio principal de la sociedad será la ciudad de Bucaramanga/Santander, su dirección comercial y para notificaciones judiciales será la _____, municipio de Bucaramanga/Santander; sin embargo la sociedad podrá crear sucursales, agencias o dependencias en otros lugares del país o del exterior, por disposición de la asamblea general de accionistas.

Artículo 4º. - Término de duración. El término de duración será indefinido.

CAPÍTULO II

Reglas sobre capital y Acciones

Artículo 5º. - Capital Autorizado. El capital autorizado de la sociedad es de **SEISCIENTOS MILLONES DE PESOS MCTE** (\$600.000.000), dividido en **SEISCIENTAS MIL** (600.000) acciones ordinarias de valor nominal de **MIL PESOS** (\$1.000) cada una.

Artículo 6º. – Capital suscrito. El capital suscrito de la sociedad es de **TRESCIENTOS MILLONES DE PESOS MCTE** (\$300.000.000), dividido en **TRESCIENTAS MIL** (300.000) acciones ordinarias de valor nominal de **MIL PESOS** (\$1.000) cada una.

Artículo 7º. - Capital pagado. El capital pagado de la sociedad es de **CIEN MILLONES DE PESOS MCTE** (\$100.000.000), dividido en **CIEN MIL** (100.000) acciones ordinarias de valor nominal de **MIL PESOS** (\$1.000) cada una, así:

Tabla 41. Descripción Capital Suscrito y Pagado

ACCIONISTAS	% PARTICIPACIÓN ACCIONARIA	Nº ACCIONES SUSCRITAS	VALOR	Nº ACCIONES PAGADAS	VALOR
Agropecuaria Aliar S.A.	30%	90.000	\$ 90.000.000	30.000	\$ 30.000.000
Grupo Ejecutivos Aliar S.A	30%	90.000	\$ 90.000.000	30.000	\$ 30.000.000
Grupo Trabajadores Aliar S.A.	40%	120.000	\$ 120.000.000	40.000	\$ 40.000.000
TOTAL	100%	300.000	\$ 150.000.000	100.000	\$ 100.000.000

Fuente: Autoras del proyecto

El capital pagado será cancelado por los socios en su integridad con dinero en efectivo y no se harán aportes en otra clase de bienes tangibles e intangibles.

Artículo 8º. - Clase y Naturaleza de las acciones. Las acciones en que se divide el capital social, son ordinarias, nominativas y de igual valor nominal, no obstante ellas se clasifican en tres (3) categorías o paquetes accionarios, así:

Categoría A: Representan el 30% del total del capital social de la compañía. Estas acciones solo pueden ser suscritas o adquiridas por Agropecuaria Aliar S.A y/o sus cesionarios, de acuerdo a los requisitos exigidos por este estatuto.

Categoría B: Representan el 30% del capital social de la compañía. Las acciones que integran este paquete, son y deben ser suscritas o adquiridas por las personas que tengan la calidad de ejecutivos de Agropecuaria Aliar S.A, siempre y cuando reúnan los requisitos consagrados en estos estatutos.

Categoría C: Representan el 40% del capital social de la compañía. Las acciones que comprenden este paquete, son y deberán ser suscritas o adquiridas por las personas que tengan la calidad de trabajadores dependientes de la compañía Agropecuaria Aliar S.A, siempre y cuando reúnan los requisitos consagrados en estos estatutos.

Artículo 9º. - Calidades de los Socios. Para adquirir el status de socio de la compañía o mantenerse como tal, se necesita acreditar por el interesado, los siguientes requisitos:

Socio titular de las acciones de categoría A:

Este socio solo puede ser Agropecuaria Aliar S.A y/o sus cesionarios.

Socio titular de las acciones de categoría B:

Los que tengan la calidad de ejecutivos de Agropecuaria Aliar S.A, con una antigüedad mínima de 1 año.

Socio titular de las acciones de categoría C:

Los que tengan la calidad de empleados directos de Agropecuaria Aliar S.A, con una antigüedad mínima de 1 año.

Artículo 10°. - Causales de retiro. Sin necesidad de aprobación de la asamblea general de accionistas, La junta directiva de la compañía, podrá decretar en todo momento, el retiro de cualquiera de los socios, previa verificación de alguna de las circunstancias que a continuación se relacionan.

- a) Por retiro voluntario
- b) Por exclusión
- c) Por muerte, incapacidad o caso fortuito

Artículo 11°. - Readquisición de acciones. En los casos en que la junta directiva haga uso de la facultad de retirar a alguno de los socios por las causales descritas, se deberá a su vez, decretar la readquisición a valor intrínseco de todas y cada una de las acciones de las que este era titular, cargando su precio a la compañía o en su defecto a la reserva estatutaria creada para tal fin.

Finalmente, para este menester, no se necesitara aprobación de la Asamblea General de accionistas.

Las controversias que se susciten por inconformidad con el valor intrínseco reconocido, se someterán al precio dictaminado por un perito evaluador especialista, contratado y pagado por las partes.

Artículo 12°. - Derechos que confieren las acciones. En el momento de la constitución de la sociedad, todos los títulos de capital emitidos pertenecen a la misma clase de acciones ordinarias. A cada acción independiente de su categoría, le corresponde un voto en las decisiones de la asamblea general de accionistas.

Los derechos y obligaciones que le confiere cada acción a su titular les serán transferidos a quien las adquiriere, luego de efectuarse su cesión a cualquier título.

La propiedad de una acción implica la adhesión a los estatutos y a las decisiones colectivas de los accionistas.

Artículo 13º. - Aumento del capital suscrito. El capital suscrito podrá ser aumentado sucesivamente por todos los medios y en las condiciones previstas en estos estatutos y en la ley. Las acciones ordinarias no suscritas en el acto de constitución podrán ser emitidas mediante decisión de la junta directiva en este sentido, quien aprobará el reglamento respectivo y formulará la oferta en los términos que se prevean en dicho reglamento.

Parágrafo único: No obstante, la emisión y colocación de acciones, se deberá realizar observando los porcentajes previstos para cada categoría, salvo reforma estatutaria que modifique porcentajes y/o categorización.

Artículo 14º. - Derecho de preferencia en la suscripción. Salvo decisión de la asamblea general de accionistas, aprobada mediante votación de uno o varios accionistas que representen cuando menos el ochenta (80%) por ciento de las acciones presentes en la respectiva reunión, el reglamento de colocación preverá que las acciones se coloquen con sujeción al derecho de preferencia, de manera que cada accionista pueda suscribir un número de acciones proporcional a las que tenga en la fecha del aviso de oferta. El derecho de preferencia también será aplicable respecto de la emisión de cualquier otra clase títulos, incluidos los bonos, los bonos obligatoriamente convertibles en acciones, las acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto, las acciones con dividendo fijo anual y las acciones privilegiadas.

Parágrafo único. El derecho de preferencia a que se refiere este artículo, se aplicará también en hipótesis de transferencia universal de patrimonio, tales como liquidación, fusión y escisión en cualquiera de sus modalidades. Así mismo, existirá derecho de preferencia para la cesión de fracciones en el momento de la suscripción y para la cesión del derecho de suscripción preferente.

Artículo 15º. - Restricción temporal de enajenación de acciones. Las acciones en que se divide el capital social, no podrán ser enajenadas a ninguna persona dentro de los diez (10) años subsiguientes a la creación de esta compañía, salvo que se presenten las situaciones excepcionales de derecho de retiro, previstas en los artículos 9 y 10 de estos estatutos.

Artículo 16º. - Enajenación de acciones. Una vez vencido el término de inenajenabilidad a que se hizo referencia en el artículo anterior, y siempre y cuando no medie prórroga de acuerdo lo consagrado en la ley, se levantará la restricción a la negociación, así:

Los títulos de la categoría A, podrán ser enajenados a terceros, sin sujeción al derecho de preferencia, no obstante toda transacción deberá ser previamente aprobada por la junta directiva de la compañía, quien tendrá como criterio de evaluación, la conveniencia de la operación para los intereses de la compañía y la idoneidad moral y patrimonial del cesionario.

Los títulos de la categoría B y C, solo podrán ser enajenados a personas que ostenten la calidad de ejecutivos y trabajadores de Agropecuaria Aliar S.A, respectivamente, siempre y cuando sus adquirentes, reúnan los requisitos mencionados en el artículo 8 y la transacción haya sido aprobada por la junta directiva de la compañía.

Cualquier transacción o transferencia hecha en contravención a esta previsión, carecerá de efectos jurídicos y como tal no será oponible a la compañía.

CAPÍTULO III **Órganos sociales**

Artículo 17. - Órganos de la sociedad. La sociedad tendrá un órgano de dirección, denominado asamblea general de accionistas, un representante legal, una junta directiva y una revisoría fiscal.

Artículo 18º. - Asamblea general de accionistas. La asamblea general de accionistas la integran los accionistas de la sociedad, reunidos con arreglo a las disposiciones sobre convocatoria, quórum, mayorías y demás condiciones previstas en estos estatutos y en la ley. No obstante lo anterior, se entenderá para todos los efectos legales, que los socios titulares de las acciones de categoría B y C, concurrirán a las asambleas, por intermedio de sus representantes, conforme a lo previsto en el artículo 20 de estos estatutos.

Artículo 19º. - Convocatoria a la asamblea general de accionistas. La asamblea general de accionistas podrá ser convocada a cualquier reunión por ella misma o por el representante legal de la sociedad, mediante comunicación escrita dirigida a cada accionista o a su representante, según sea el caso, con una antelación mínima de quince (15) días hábiles.

Uno o varios accionistas que representen por lo menos el 20% de las acciones suscritas podrán por intermedio de su representante, solicitarle al representante legal de la compañía que convoque a una reunión de la asamblea general de accionistas, cuando lo estimen conveniente.

Artículo 20°. - **Representación de los accionistas.** La representación de las acciones en cada reunión o evento de la compañía, se hará conforme a lo previsto en la ley, no obstante se aplicaran las siguientes reglas:

La representación de los socios titulares de las acciones correspondientes a la categoría B y C, para el ejercicio de sus derechos corporativos, estará a cargo de una persona natural, designada de entre sus miembros por cada grupo de accionistas, previa aplicación de cociente electoral, para un periodo de máximo dos (2) años.

El acta donde conste el nombramiento, remoción o ratificación de los representantes de los grupos de accionistas, deberá ser inscrita por este, ante la administración de la compañía, a más tardar dentro de los quince días subsiguientes a su designación.

Artículo 21°. - **Derecho de inspección.** El derecho de inspección podrá ser ejercido durante los cinco quince (15) días anteriores a la realización de las asambleas donde se vayan a aprobar estados financieros de propósito general.

En particular, los accionistas o sus representantes, según sea el caso, tendrán acceso a la totalidad de la información de naturaleza financiera, contable, legal y comercial relacionada con el funcionamiento de la sociedad, así como a las cifras correspondientes a la remuneración de los administradores sociales. En desarrollo de esta prerrogativa, los accionistas o sus representantes, podrán solicitar toda la información que consideren relevante para pronunciarse, con conocimiento de causa, acerca de las determinaciones sometidas a consideración del máximo órgano social, así como para el adecuado ejercicio de los derechos inherentes a las acciones de que son titulares o cuya representación les fue encargada.

Los administradores deberán suministrarles a los accionistas o a sus delgados conforme al artículo anterior, en forma inmediata, la totalidad de la información solicitada para el ejercicio de su derecho de inspección.

Artículo 22°. - **Administración y Representación Legal.** La administración y representación legal de la sociedad estará a cargo de una persona natural o jurídica, accionista o no, denominada el representante legal, quien podrá tener hasta dos suplentes (2), y que en todo caso, serán designados por la asamblea general de accionistas para un término de dos (2) años, sin perjuicio de ser reelecto o ratificado en el ejercicio de su cargo al vencimiento de cada periodo.

Artículo 23°. - Junta Directiva. La junta directiva será conformada por cinco (5) miembros principales e igual número de suplentes nominales, que podrán ser accionistas o no, los cuales serán designados por la asamblea general de accionistas, previa aplicación del sistema de coeficiente electoral, para un periodo de dos (2) años.

Artículo 24°. - Revisoría Fiscal. La revisoría fiscal será ejercida por una persona natural o jurídica que podrá tener un (1) suplente y que en todo caso será designado por la asamblea general de accionistas, para un periodo de dos (2) años.

Artículo 25°. - Enajenación global de activos. Se entenderá que existe enajenación global de activos cuando la sociedad se proponga enajenar activos y pasivos que representen el cincuenta por ciento (50%) o más del patrimonio líquido de la compañía en la fecha de enajenación. La enajenación global requerirá aprobación de la asamblea, impartida con el voto favorable de uno o varios accionistas que representen cuando menos la mitad más una de las acciones presentes en la respectiva reunión. Esta operación dará lugar al derecho de retiro a favor de los accionistas ausentes y disidentes en caso de desmejora patrimonial.

Artículo 26°. - Reserva Legal. La sociedad constituirá una reserva legal que ascenderá por lo menos al cincuenta por ciento (50%) del capital suscrito, formado con el diez por ciento (10%) de las utilidades líquidas de cada ejercicio. Cuando esta reserva llegue al cincuenta por ciento (50%) mencionado, la sociedad no tendrá obligación de continuar llevando a esta cuenta el diez por ciento (10%) de las utilidades líquidas. Pero si disminuyere, volverá a apropiarse el mismo diez por ciento (10%) de tales utilidades, hasta cuando la reserva llegue nuevamente al límite fijado.

Artículo 27°. - Resolución de conflictos. Todos los conflictos que surjan entre los accionistas por razón del contrato social, salvo las excepciones legales, serán dirimidos por la Superintendencia de Sociedades, con excepción de las acciones de impugnación de decisiones de la asamblea general de accionistas, cuya resolución será sometida a arbitraje en los términos previstos en la Cláusula 29 de estos estatutos

Artículo 28°. - Cláusula Compromisoria. La impugnación de las determinaciones adoptadas por la asamblea general de accionistas deberá adelantarse ante un Tribunal de Arbitramento conformado por un árbitro, el cual será designado por acuerdo de las partes, o en su defecto, por el Centro de Arbitraje y Conciliación Mercantil de Bucaramanga. El árbitro designado será abogado inscrito, fallará en derecho y se sujetará a las tarifas previstas por el Centro de Arbitraje y Conciliación Mercantil de Bucaramanga. El Tribunal de Arbitramento tendrá como sede el Centro de Arbitraje y Conciliación Mercantil de

Bucaramanga, se regirá por las leyes colombianas y de acuerdo con el reglamento del aludido Centro de Conciliación y Arbitraje.

Artículo 29º. - Ley aplicable. La interpretación y aplicación de estos estatutos está sujeta a las disposiciones contenidas en el Decreto 410 de 1971 y a las demás normas que resulten aplicables.

Finalmente y en aras de dar cumplimiento a los estatutos adoptados, se hacen los siguientes:

NOMBRAMIENTOS

Se nombra al Dr. _____ identificado con CC No. _____, como **REPRESENTANTE LEGAL PRINCIPAL** y a _____ identificado con CC No. _____ y a _____ identificado con CC No. _____ como **REPRESENTANTES LEGALES SUPLENTE**S, todos para un periodo de dos (2) años.

El cargo de representante legal suplente, será provisto en la posteridad, de acuerdo a las necesidades de la compañía y su designación se hará conforme a lo previsto en estos estatutos y en la ley según sea el caso.

JUNTA DIRECTIVA

Se designa como miembros de la Junta Directiva y para un periodo de dos (2) años, a los señores:

1. _____ con CC No. _____ como principal y _____ con CC No. _____ como su suplente.
2. _____ con CC No. _____ como principal y _____ con CC No. _____ como su suplente.
3. _____ con CC No. _____ como principal y _____ con CC No. _____ como su suplente.
4. _____ con CC No. _____ como principal y _____ con CC No. _____ como su suplente.

5. _____ con CC No. _____ como principal y _____ con CC No. _____ como su suplente.

REVISORIA FISCAL

Se designa como revisor fiscal a la firma _____ con Nit. _____, para un periodo de dos (2) años.

Estando presente el Dr. _____ identificado con CC No. _____, en calidad de representante legal de la firma designada, procede a aceptar el nombramiento y a su vez designa a los doctores _____ con CC No. _____ y T.P No. _____ como Revisor fiscal principal y a _____ con CC No. _____ y T.P No. _____, como su suplente.

6 CONCLUSIONES

- Del estudio realizado se concluye que este proyecto de inversión es factible y económicamente rentable, teniendo en cuenta las variables analizadas y la demanda del mercado, que requiere satisfacer esta necesidad insatisfecha parcialmente.
- De acuerdo al análisis realizado a Agropecuaria Aliar S.A, se evidencia su acelerado crecimiento en el sector agropecuario y porcícola, y la oportunidad de negocio que ésta conlleva para la Sociedad Anónima conformada por los empleados de Agropecuaria Aliar S.A.
- El valor presente neto nos indica que el proyecto es viable y el resultado de la TIR (81%) nos indica que la tasa de retorno de la inversión supera ampliamente el costo promedio ponderado de capital (6.10%) del proyecto, lo que hace atractivo realizar la inversión.
- El proyecto es mucho más atractivo, teniendo en cuenta que en el mercado Agropecuaria Aliar S.A. es la única empresa en Colombia que aborda todo el proceso productivo del sector agrícola y porcícola, condición que le permite generar economías de escala.
- A pesar de que los tratados de libre comercio han afectado el sector agrícola y porcícola, Agropecuaria Aliar S.A. ha mantenido una integridad del negocio, con una estructura de costos adecuados, lo que permite tener un nivel de competitividad para enfrentar la competencia proveniente del exterior.

7 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Portal WEB Ministerio de Transporte de Colombia [Online]. Available: <https://www.mintransporte.gov.co/>
- Portal WEB Ministerio de Protección Social de Colombia [Online]. Available: <http://www.minsalud.gov.co/Paginas/default.aspx>
- Portal WEB Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos de Colombia [Online]. Available: <http://www.invima.gov.co/>
- Portal WEB Instituto Colombiano Agropecuario [Online]. Available: <http://www.ica.gov.co/>
- Portal WEB Centro de Atención Empresarial – Cámara de Comercio de Bucaramanga – Colombia - [Online]. Available: <http://www.sintramites.com/sintramites/>
- Portal WEB Cámara de Comercio de Bucaramanga – Colombia - [Online]. Available: <http://www.camaradirecta.com/>
- Portal WEB Asociación Colombiana de Porcicultores – Colombia - [Online]. Available: <http://www.porcicol.org.co/porcicultores/>
- Portal WEB Damodaran – Colombia - [Online]. Available: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- Portal WEB Ámbito– Colombia - [Online]. Available: <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=4>
- Portal WEB Byington – Colombia - [Online]. Available: <http://www.byington.net/estandares/index.php?accion=tablas&tipo=actividad&codigo=6023>
- Portal WEB DANE – Colombia - [Online]. Available: <http://www.dane.gov.co/>

8 ANEXOS

ANEXO 1: CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD ANONIMA (S.A.)

En la ciudad de Bucaramanga (Santander), a los _____ (____) días del mes de _____ del año _____, los suscritos;

_____ identificado con CC No. _____ de nacionalidad colombiana, domiciliado de la ciudad de _____, obrando en calidad de representante legal de:

AGROPECUARIA ALIAR S.A., sociedad legalmente constituida mediante escritura pública 1686 de la notaría 4ª de Bucaramanga, de fecha 28 de agosto de 1979, inscrita en la Cámara de Comercio de Bucaramanga, con Nit. 890.207.037-1;

_____, identificado con CC No. _____, de nacionalidad colombiana, domiciliada en la ciudad de Bucaramanga, obrando en calidad de apoderada especial de los ejecutivos de la compañía **AGROPECUARIA ALIAR S.A.**, así:

NOMBRE	IDENTIFICACIÓN

Y _____ identificado con CC No. _____, de nacionalidad colombiana, domiciliada en la ciudad de Bucaramanga, obrando en calidad de apoderada de los trabajadores de la compañía **AGROPECUARIA ALIAR S.A.**, así:

NOMBRE	IDENTIFICACIÓN

Hemos decidido constituir una sociedad anónima conforme a los siguientes: Estatutos y Nombramientos mencionados en el capítulo 5, numeral 5.6