

[2011]



[DISEÑO Y DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS FINANCIEROS
CENTRALES DE NEGOCIO PARA LA EMPRESA ALIAR S.A.]

DISEÑO Y DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS FINANCIEROS CENTRALES DE
NEGOCIO PARA LA EMPRESA ALIAR S.A.

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:

FERNANDO CADENA MONTEZUMA

LILIANA CECILIA OLIVA CHAVEZ

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

BUCARAMANGA

2011

DISEÑO Y DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS FINANCIEROS CENTRALES DE
NEGOCIO PARA LA EMPRESA ALIAR S.A.

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:

FERNANDO CADENA MONTEZUMA

LILIANA CECILIA OLIVA CHAVEZ

ASESOR:

RODRIGO DIAZ ESPINOSA

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

BUCARAMANGA

2011

AGRADECIMIENTOS

A Dios y a la Virgen por haberme permitido cumplir con este logro tan importante para mi vida profesional.

A mis padres, Jairo Oliva y Gloria Chávez por el apoyo incondicional que siempre me han brindado y por ayudarme a ser la persona que hoy por hoy soy.

A mis hermanas Karen y Victoria por apoyarme en cada labor nueva que emprendo y por ser mis mejores amigas.

A Javier Gutiérrez por ser mi roca, por tu paciencia y por ayudarme a crecer tanto profesional como personalmente

Al profesor Rodrigo Díaz Espinosa por su asesoría y consejos durante la realización de este trabajo.

A Aliar S.A. por abrirme sus puertas y brindarme la oportunidad de realizar este trabajo de Grado.

A mis compañeros y profesores de la Especialización por acompañarme en esta etapa y darme todo su apoyo

LILIANA

Agradezco a Dios por llenar mi vida de alegría y bendiciones.

Agradezco haberte encontrado y compartir mi existencia junto a ti. A Carolina por su apoyo incondicional en todo momento, gracias por tu paciencia, tu tierna compañía y tu inagotable apoyo.

Este trabajo está dedicado también a mis padres y a mis hermanos, a quienes agradezco de todo corazón por su amor, cariño, comprensión y apoyo; en todo momento los llevo conmigo y sé que cuento con ellos siempre.

Al profesor Rodrigo Diaz Espinosa, por su acompañamiento y asesoría permanente durante la realización de este trabajo.

A todos mis amigos, compañeros y maestros de la especialización de Finanzas y Negocios Internacionales formaron parte de esta nueva etapa y siempre los llevare en mis recuerdos.

A todos en Agropecuaria Aliar S.A. que de una u otra forma hicieron parte activa en la elaboración de este trabajo de grado.

FERNANDO

TABLA DE CONTENIDO

CAPITULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	1
1.3. ALCANCE.....	2
CAPITULO 2. OBJETIVOS.....	3
2.1. OBJETIVO GENERAL.....	3
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	3
CAPITULO 3. MARCO DE REFERENCIA.....	4
3.1. CONTEXTO ORGANIZACIONAL.....	4
3.1.1. ¿Qué es Aliar?.....	4
3.1.2. Reseña Histórica.....	5
3.1.3. Misión.....	6
3.1.4. Visión.....	6
3.1.5. Estrategia.....	6
3.1.6. Meta.....	6
3.1.7. Objetivos corporativos.....	6
3.1.8. Líneas de Productos.....	7
3.1.9. Principales Clientes.....	9
3.1.10. Operación Directa.....	9
3.1.11. Recursos.....	9
3.1.12. Estructura Organizacional.....	10
3.2. MARCO TEORICO.....	11
3.2.1. El porqué de la gestión de procesos.....	11
3.2.2. Características de los procesos.....	11
3.2.3. Requisitos Básicos de un Proceso.....	12
3.2.4. Proceso Financiero:.....	13
3.2.5. Procesos de ALIAR S.A.....	13
3.3. MARCO CONCEPTUAL.....	16

CAPITULO 4. DESARROLLO DEL PROYECTO	18
4.1. METODOLOGÍA	18
4.2. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	19
4.2.1. Diagnóstico de los Procesos	19
4.3. PROPUESTA DE SOLUCIÓN.....	42
4.3.1. Identificación de los Procesos Centrales de Negocio.....	42
4.3.2. Caracterización de los Procesos	43
4.3.3. Identificación Proceso Central - Compras	54
CAPITULO 5. CONCLUSIONES	72
CAPÍTULO 6. RECOMENDACIONES.....	75
CAPÍTULO 7. BIBLIOGRAFÍA	76
ANEXO 1. MANUAL DE COMPRAS.....	77

|

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Localización Geográfica de Aliar S.A.....	4
Ilustración 2. Estructura Organizacional	10
Ilustración 3. Requisitos Básicos de un Proceso	12
Ilustración 4. Fases del Proyecto.....	18
Ilustración 5. Identificación de los Procesos	43

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Presupuesto Línea de Agricultura.....	56
Tabla 2. Presupuesto Línea de Administración Bucaramanga	57
Tabla 3. Presupuesto Línea Distribuidora Bogotá.....	58
Tabla 4. Presupuesto Línea Oficina Gaitán.....	59
Tabla 5. Presupuesto Línea de Concentrado.....	60
Tabla 6. Presupuesto Línea Planta de Sacrificio.....	61
Tabla 7. Presupuesto Línea de Porcicultura	62
Tabla 8. Presupuesto Línea Distribuidora Bucaramanga	63
Tabla 9. Presupuesto Línea Planta de Abonos	64
Tabla 10. Presupuesto Línea Planta de Semillas	65
Tabla 11. Presupuesto Línea Punto de Venta Cañaveral	66
Tabla 12. Presupuesto Línea Punto de Venta Pepe Sierra	67
Tabla 13. Presupuesto Línea de Desposte y Carnes Frías	68
Tabla 14. Presupuesto Línea Punto de Venta La Quinta - Cañaveral.....	69
Tabla 15. Presupuesto Línea Punto de Venta Engativa - Bogotá	70
Tabla 16. Presupuesto Consolidado - Proceso de Compras.....	71

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En el actual mundo empresarial es necesario que las organizaciones consideren aquellos procesos que agregan valor a los productos y servicios ofrecidos a los clientes, con el fin de que puedan mejorar la eficiencia, al incrementar sus ingresos y al reducir costos.

Aliar S.A. es una empresa que ha logrado un posicionamiento en el mercado en poco tiempo, sin embargo el hecho de ser nueva influye en la falta de identificación de los procesos claves de negocio, necesarios para alcanzar la eficiencia en el manejo de recursos financieros, tecnológicos y humanos.

1.2. JUSTIFICACIÓN

En este momento la empresa Aliar S.A. no tiene definidos los siguientes procesos: en la sección de procesos Administrativos se encuentran Compras e Importaciones, Contabilidad y Financiero. En procesos misionales se tienen: Agricultura, Porcicultura y Planta de Concentrados; finalmente en los procesos de apoyo se localizan: Taller, Mercadeo y Ventas y Mantenimiento.¹

Por lo anterior, Aliar S.A. ha desarrollado su programación financiera de acuerdo con los requerimientos que surgen día a día en cada uno de los procesos mencionados originando consecuencias como: falta de programación presupuestal, orden, claridad, y estandarización de los mismos, lo que genera un gran impacto en la gestión integral de la organización.

¹ Tomado del modelo de Gestión de la Empresa Aliar S.A.

Referente a la falta de la programación presupuestal, en primer lugar, se detectó que los propietarios cuentan con liquidez suficiente para cubrir los gastos requeridos para la marcha normal del negocio, por lo cual se puede dar un exceso en el gasto y a su vez falta de control en los ingresos, si bien es cierto esta situación no se ha presentado hasta el momento, es necesario definir los mecanismos que eviten este posible riesgo creando escenarios óptimos y pesimistas; en segundo lugar, no hay una definición clara de las necesidades de cada proceso, es decir, no se encuentran estandarizados, lo que conduce a que se produzca una debilidad en la planeación estratégica de la compañía y en el aseguramiento de la calidad.

Por tal motivo se justifica desarrollar un proyecto que nos permita eliminar las deficiencias y crear una cultura de Planeación Financiera tomando como base la documentación de los procesos centrales de negocio para la empresa.

1.3. ALCANCE

Este trabajo de investigación, busca a través del análisis de la situación actual en Aliar S.A. evaluar el estado de los procesos existentes, e identificar aquellos claves que requieren un diseño y documentación para el efectivo desarrollo de la empresa, con el objeto de encontrar el modelo de programación presupuestal de aquel proceso que sea transversal a las principales líneas de negocios identificadas.

CAPITULO 2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar y documentar los procesos financieros centrales de negocio para la empresa Aliar S.A.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Describir el negocio actual y sus perspectivas futuras.
- ✓ Diagnosticar la situación de los procesos actuales.
- ✓ Evaluar la situación de los procesos actuales.
- ✓ Sugerir los procesos óptimos para la empresa.
- ✓ Diseñar y documentar los procesos centrales óptimos de la empresa.

CAPITULO 3. MARCO DE REFERENCIA

3.1. CONTEXTO ORGANIZACIONAL

3.1.1. ¿Qué es Aliar?

Aliar S.A. 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.

El portafolio de productos incluye jamones, embutidos y carne empacada al vacío.

Ilustración 1. Localización Geográfica de Aliar S.A.



Fuente: Aliar S.A.

3.1.2. Reseña Histórica

Impulsados por su vena emprendedora y su perspectiva de ver oportunidades en entornos adversos, pero también inspirándose en las tecnologías y en la productividad de las grandes extensiones de tierra de Brasil, sus fundadores empezaron a implementar un modelo agroindustrial integrado en la Altillanura de los Llanos Orientales colombianos y que iba desde el cultivo de maíz y soya hasta la venta de productos empacados al vacío bajo “una marca de alto valor a un precio asequible para los colombianos de todos los estratos”.

Se emprendió este proyecto incluso contra las opiniones de los expertos que aducían como impedimentos la mala calidad de los suelos, denominados por algunos “pre-desérticos”, el sistema de tenencia de tierras ineficiente para la producción a gran escala, la baja capacitación técnica de la población y la violencia de los grupos alzados en armas.

Este proyecto se diseñó desde el año 2001 y se echó a andar bajo el supuesto de que en Colombia la producción de carne de cerdo era costosa para los estándares internacionales y que para mejorar el acceso de los colombianos a las proteínas de origen animal era necesario bajar los precios de venta al público.

El negocio inició operaciones en el 2007, donde con una gran inyección económica tomó el mayor impulso coincidiendo con la escasez de estos productos que se ha registrado en el mundo.

Compromiso

Comprometidos con la nutrición de los colombianos, 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.

3.1.3. 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.

3.1.4. 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.

3.1.5. Estrategia

Está centrada en cómo las actividades encajan y se refuerzan entre sí. La producción agrícola, la producción pecuaria, las plantas de procesos, la comercialización y el servicio al cliente.

3.1.6. Meta

Consolidar para el año 2014 la primera meta: Producir, procesar y comercializar la carne de cerdo de 10.400 madres; 280.000 cerdos de 120 Kilos, es decir más de 33'600.000 kilos de carne de cerdo, de manera que asegure la continuidad del proceso en el logro de los objetivos.

3.1.7. Objetivos corporativos

- **Ser pioneros.**

Estamos abriendo para Colombia una nueva frontera agrícola por lo que siempre estamos desarrollando soluciones para este propósito.

- **Conseguir resultados con eficiencia y austeridad.**

Nuestro enfoque en la gestión eficaz y en el trabajo en equipo garantiza que cumplamos las promesas que nos hacemos y las que hacemos a quienes servimos.

Los recursos de la empresa deben ser rigurosamente administrados, sin despilfarros y con ahorro, pues el éxito de nuestro trabajo está en producir los mejores resultados con el menor gasto y costo posible. Esto garantiza el futuro de nuestro trabajo, nuestra gente y nuestra empresa.

- **Seguir avanzando.**

Para cumplir el compromiso con nuestro futuro. Cumplimos nuestras promesas actuando conforme a nuestros valores. Crecemos por nuestro deseo continuo de aprender y mejorar.

3.1.8. Líneas de Productos





Pernil Cadera



Cabeza de Lomo



Pa La Frijolada



Paleta



Codito



Pezuña Picada



Chuleta Tajada



Chuleta Porcionada



Lomo Fino



Lomo



Baby Back Ribs



Solomito



Tocineta Pequeña



Costilletas



Costilla Carnuda



Costilla Institucional

3.1.9. Principales Clientes

Makro
Alkosto
Surtifruver de la sabana
Andrés Carne de Res
Mrreebs
Santa costilla
BBQ
Avesco

3.1.10. Operación Directa

Bogotá: Punto de Venta Pepe Sierra

Punto de Venta Guadalupe

Punto de Venta Engativá

Bucaramanga: Punto de Venta Cañaveral

Punto de Venta Cabecera

Barrancabermeja: Punto de Venta La Quinta

Punto de Venta San Silvestre

3.1.11. Recursos

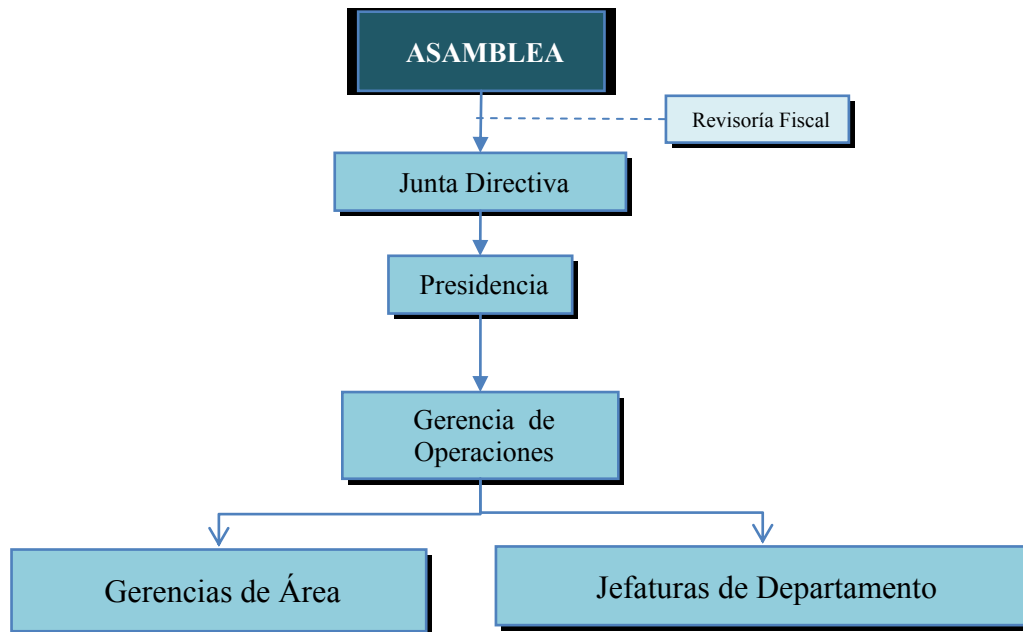
La sede administrativa principal está ubicada en Floridablanca - Santander, cuenta con cultivos y plantas de producción en el Departamento del Meta. Con 30.000 hectáreas vinculadas al proyecto a la fecha, consta de varias fincas ubicadas en

un radio de 40 kilómetros alrededor de Puerto Gaitán y Puerto López. Con sus plantas de procesos cárnicos en el Departamento de Cundinamarca, cuenta con sedes comerciales en Bogotá y Bucaramanga. El grupo de trabajadores lo conforman 280 empleados directos y 180 empleados contratados a través de bolsas de empleo.

3.1.12. Estructura Organizacional.

Modelo de Gestión.

Ilustración 2. Estructura Organizacional



Fuente: Aliar S.A.

3.2. MARCO TEORICO

3.2.1. El porqué de la gestión de procesos

Porque las empresas y/o las organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos. La mayoría de las empresas y las organizaciones que han tomado conciencia de esto han reaccionado ante la ineficiencia que representa las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente.

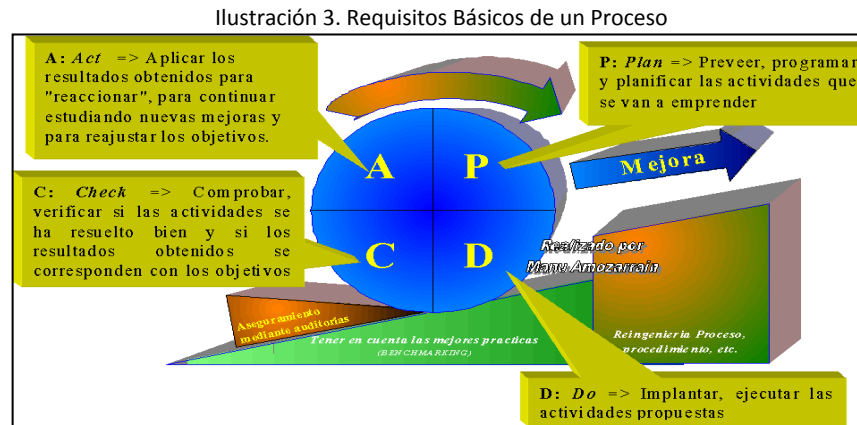
La gestión por procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos. Entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

3.2.2. Características de los procesos

- ❖ Se pueden describir las ENTRADAS y las SALIDAS
- ❖ El proceso cruza uno o varios límites organizativos funcionales.
- ❖ Una de las características significativas de los procesos es que son capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización.
- ❖ Se requiere hablar de metas y fines en vez de acciones y medios. Un proceso responde a la pregunta "QUE", no al "COMO".
- ❖ El proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.

- ❖ El nombre asignado a cada proceso debe ser sugerente de los conceptos y actividades incluidos en el mismo.

3.2.3. Requisitos Básicos de un Proceso



Fuente: www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/manproc.htm- Tomado el 05 de Noviembre de 2010

- ❖ Todos los procesos tienen que tener un responsable designado que asegure su cumplimiento y eficacia continuados.
- ❖ Todos los procesos tienen que ser capaces de satisfacer los ciclos P, D, C, A del gráfico adjunto.
- ❖ Todos los procesos tienen que tener indicadores que permitan visualizar de forma gráfica la evolución de los mismos. Tienen que ser planificados en la fase P, tienen que asegurarse su cumplimiento en la fase D, tienen que servir para realizar el seguimiento en la fase C y tiene que utilizarse en la fase A para ajustar y/o establecer objetivos.
- ❖ Es recomendable planificar y realizar periódicamente (aproximadamente 3 años) una reingeniería de los procesos de gestión para alcanzar mejoras espectaculares en determinados parámetros como costes, calidad, servicio y rapidez de respuesta.

3.2.4. Proceso Financiero:

Es el proceso en el cual el administrador financiero prevé, planea, organiza, integra, dirige y controla, los recursos monetarios de la empresa.

Se divide en tres áreas de decisiones:

- Decisiones de inversión. Dónde invertir los fondos y en qué proporción
- Decisiones de financiamiento. De dónde obtener los fondos y en qué proporción.
- Decisiones de política de dividendos. Cómo remunerar a los accionistas de la empresa

Los procesos centrales, también denominados procesos críticos o sustantivos, son aquellos procesos que contribuyen a alcanzar la misión de la organización, es decir, hacen a la razón de ser de ésta. Es a través de sus procesos centrales que una organización alinea su misión y objetivos estratégicos con las actividades que se realizan todos los días para alcanzarla.

3.2.5. Procesos de ALIAR S.A.

❖ Proceso Agrícola

Para desarrollar un modelo de producción agrícola eficiente, sostenible y rentable, capaz de proveer a la planta de concentrados de materias primas de óptima calidad, a los mismos precios de producción generados por los países más eficientes del mundo, fue necesario implementar un programa de investigación y desarrollo tecnológico, y asesorados por un equipo de expertos brasileros, lograr el mejoramiento del suelo y la capa vegetal de las tierras ácidas y estériles de la alitllanura colombiana.

En Agricultura, hasta el momento se siembran 12.000 hectáreas distribuidas por mitad entre los cultivos de maíz y soya. A nivel de maquinaria se cuenta con la última tecnología en del mercado en sembradoras y cosechadoras.

Concentrados

La planta de secamiento, almacenamiento y concentrados está situada estratégicamente entre los cultivos y las instalaciones pecuarias, lo cual permite producir alimento de alta calidad.

El lograr una alta eficiencia implica una integración vertical de la cadena de valor, desde el cultivo del maíz y la soya, pasando por la producción de alimento balanceado que es la base de la nutrición en la producción de proteína animal que luego se comercializa.

Se cuenta con una planta de almacenamiento, secamiento y concentrados para 12.000 toneladas de granos, que son procesados en una infraestructura donde actualmente se obtienen 6.000 toneladas al mes.²

❖ Proceso Porcícola

La porcicultura se inicia con la selección de la mejor genética, la de PIC, líder internacional en genética superior. La genética permite maximizar el mayor potencial en la cadena de cerdo, pensando en la calidad de carnes para los consumidores y ayudando a los productores a permanecer competitivos.

Las madres gestantes, con todos los controles y en medio de un ambiente ideal se preparan para la época del parto.

Cuando llega el momento, son trasladados a la sala de partos en un ambiente controlado y con todas las medidas sanitarias, de higiene, y de confort, donde los lechones sobre tapetes térmicos a 32° C lactan por 21 días.

² Tomado del Manual Corporativo de la Empresa Aliar S.A.

Para la cuarta semana de vida, son trasladados en núcleos de 50, sexados y parejas a la sección de pre-cebos, donde permanecen por siete semanas.

La ceba o sitio 3 está ubicada a cuarenta kms, bajo medidas de bio-seguridad, con una nutrición diseñada especialmente para su desarrollo en 16 semanas, buscando una calidad de carne magra y sana.

En porcicultura, se están produciendo 2700 cerdos semanales, con 5200 madres, las cuales llegarán a 10.400 a finales del año 2012. Todo el montaje está basado en tecnología de punta con ambientes regulados a través de aire acondicionado.

❖ **Procesos Cárnicos**

La genética, la bioseguridad, el manejo, la sanidad, la nutrición y el corte nos garantizan una carne de cerdo magra, es decir baja en grasa, pero con el sabor que ha hecho del cerdo la carne más consumida en el mundo.

Un proceso de sacrificio y desposte con las mejores normas sanitarias, un empaque al vacío y una cadena de frío que no se interrumpe, le garantiza un producto sano que podrá ser consumido con total tranquilidad.

❖ **Proceso Comercial**

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.

Es así como surge LA FAZENDA, marca comercial de Aliar S.A.

3.3. MARCO CONCEPTUAL

Proceso: Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

Proceso clave: Son aquellos procesos que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio.

Subprocesos: son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

Sistema: Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales. Normalmente están basados en una norma de reconocimiento internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos.

Procedimiento: forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuando, donde y como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse.

Actividad: es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado

un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función.

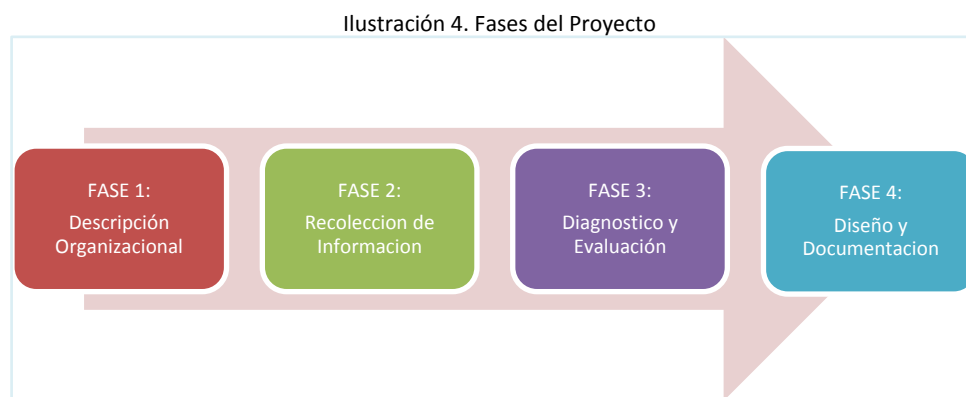
Proyecto: Suele ser una serie de actividades encaminadas a la consecución de un objetivo, con un principio y final claramente definidos. La diferencia fundamental con los procesos y procedimientos estriba en la no repetitividad de los proyectos.

Indicador: es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.

CAPITULO 4. DESARROLLO DEL PROYECTO

4.1. METODOLOGÍA

A continuación se describe gráficamente la metodología a utilizar



Fuente: Elaborado por los Autores

- a. **Descripción organizacional:** Esta fase incluye una descripción del objeto social de la empresa, misión, visión, objetivos corporativos, los productos que la empresa le ofrece al mercado, su organización jerárquica, sus principales procesos, entre otros.
- b. **Recolección de Información:** En esta fase se realiza la recolección de datos, organización de la información y estudio de la misma, referente a los procesos centrales definidos en el alcance.
- c. **Diagnóstico y Evaluación:** Con esta fase se busca diagnosticar y evaluar los procesos definidos sugiriendo las mejoras a considerar.

- d. Diseño y Documentación:** Una vez finalizada la fase de diagnóstico y evaluación se realizará el diseño y la documentación de la propuesta definitiva de los procesos centrales.

4.2. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

4.2.1. Diagnóstico de los Procesos

De acuerdo con la investigación realizada, los procesos de Aliar S.A. en la actualidad presentan las siguientes características:

❖ SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS DE DIRECCIONAMIENTO Y CONTROL

• Planeación y Control de Gestión

1. A partir de un presupuesto global de la compañía, definir:
 - Nivel de Inversiones detallado
 - Actividades para la puesta en marcha: personal, equipos, etc.
 - Desarrollo de actividades operativas: maquinaria y equipo, proveedores, entre otros.

Objetivo: Mejora y Seguimiento del plan estratégico de la compañía y de las respectivas áreas, proyectos especiales y mapa de indicadores globales

¿Cómo se Logra?

Generación del presupuesto global de la compañía

- Recolección y análisis de información que impacta el presupuesto global
- Determinación del presupuesto de ingresos y gastos de la compañía por área y unidad operativa

Formalización de plan estratégico en áreas de la compañía

- Definición de la estrategia de divulgación del plan estratégico corporativo
- Desarrollo de reuniones de divulgación
- Generación del plan de acción por áreas para el cumplimiento del plan estratégico

Seguimiento a proyectos especiales de cada área.

- Desarrollo de reuniones periódicas de avance de proyectos según cronograma establecido
- Identificación de logros y obstáculos por proyecto
- Elaboración y presentación de informe de avance por proyecto
- Entrega de oportunidades de mejora o sugerencias a equipo del proyecto

Diseño y seguimiento del mapa de indicadores global

- Identificación del objetivo de cada área de la compañía
- Determinación de los indicadores de gestión por área
- Agrupación de indicadores de acuerdo con Balance Score Card
- Determinación de metas por indicador
- Establecimiento del cronograma y responsable de seguimiento
- Recolección y consolidación de información de indicadores
- Entrega mensual de avance de indicadores

Auditoria Corporativa

- Identificación de etapas críticas dentro de los procesos de la compañía
- Definición de cronograma anual y mensual de auditorias
- Recolección de información por tema
- Desarrollo de reuniones de auditoria con responsables directos de procesos

- Seguimiento a oportunidades de mejora identificadas
 - **Mercadeo**
 1. Se evidencia algún nivel de desarrollo de actividades de mercadeo, muy orientadas al eslabón agrícola por obvias razones.
 2. Alianzas estratégicas:
 - ¿Formalizadas?
 - ¿Seguimiento y control formal?
 - No se evidencia la existencia de un plan de mercadeo formal.
 3. Logo símbolo empresarial está definido, pero no hay manual de imagen para su administración y uso.
 4. Relaciones públicas de Aliar desarrolladas por la gerencia

Objetivo: Generación e implementación de los objetivos y estrategias orientadas hacia la captura, retención y fidelización de clientes dentro de la compañía.

¿Cómo se Logra?

Identificación, conocimiento y caracterización de clientes

- Identificación de puntos de contacto de la compañía con clientes
- Construcción y actualización de base de datos de clientes
- Recolección de información relevante por cliente (compras, periodicidad, localización)
- Determinación de variables de valoración de clientes (Ingresos, costo por cliente, rentabilidad)
- Clasificación de clientes por nivel de rentabilidad

Definición, ejecución y seguimiento del plan y presupuesto de mercadeo

- Recolección y análisis de información del mercado y resultados internos.
- Definición de perfiles de clientes.

- Establecimiento de estrategias y objetivos de mercadeo (Marketing Mix).
- Definición de planes de acción de mercadeo.
- Presupuesto e indicadores de gestión de mercadeo.
- Estrategia de comunicación y capacitación del plan de mercadeo.
- Seguimiento al plan de mercadeo según cronograma definido.

Administración de alianzas estratégicas

- Identificación de posibles aliados estratégicos.
- Establecimiento del contrato de alianzas.
- Desarrollo de reuniones de seguimiento y avance de alianzas.
- Identificación e implantación de oportunidades de mejora.

Administración de la imagen y comunicaciones externas corporativas

- Diseño y divulgación del manual de imagen corporativa de la compañía
- Definición de la estrategia de comunicación corporativa
- Desarrollo de comunicaciones externas requeridas
- Auditoria de la imagen corporativa

Mantenimiento de relaciones públicas de la compañía.

- Relacionamiento con entes reguladores y competidores del sector
- Seguimiento a temas relacionados con el sector (Agrícola, producción y comercialización)
- Administración de las publicaciones en medios de comunicación

Investigación y desarrollo de nuevos productos

- Identificación de oportunidades para nuevos productos
- Coordinación de la implementación de nuevos productos
- Seguimiento al desempeño de nuevos productos

- Análisis de rentabilidad del portafolio de productos

- **Gestión de la Calidad**

Identificado como una necesidad inminente de la compañía. Es importante contar con:

- Profesionales expertos en el diseño del manual de calidad, procesos y desarrollo ambiental.
- Proceso de certificación
- Implementación de procesos a medida que vayan ocupándose los cargos dentro de la empresa

Objetivo: Desarrollar y mantener los estándares de calidad requeridos por ley y por los clientes dentro de cada uno de los procesos de la compañía.

¿Cómo se Logra?

Desarrollo y mantenimiento del mapa de procesos de la compañía

- Definición y divulgación del mapa global de procesos de la compañía
- Seguimiento a la implementación de procesos
- Mejoramiento de procesos

Desarrollo del manual de calidad

- Definición del manual de calidad de la compañía
- Identificación de procesos impactados por el manual de calidad
- Definición de indicadores de calidad
- Formalización del manual de calidad

Consecución y mantenimiento de certificaciones de calidad y ambiental

- Identificación de los requerimientos de certificación
- Diseño de manuales y procesos adecuados
- Implementación y solicitud de auditorías

- Desarrollo de auditorías y seguimiento a oportunidades de mejora

Administración de la seguridad industrial

Auditoria de la calidad

- Definición del cronograma anual de auditorias
- Capacitación y formación de auditores internos
- Desarrollo de simulacros de auditoria
- Presentación de informes de auditoría con mejoras identificadas

Gestión del conocimiento

- Recopilación de propiedad intelectual de la compañía
- Manejo de patentes, mejores prácticas del negocio
- Plan de formalización del conocimiento
- Seguimiento a la formalización

❖ **SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS COMERCIALES**

- **Gestión Comercial**

1. Desarrollo de procesos comerciales para el producto agrícola
2. ¿ Informes de gestión de ventas?
3. No manejo de canales de distribución: Venta directa.

Objetivo: Planeación, ejecución y seguimiento del proceso de venta, garantizando la entrega del producto al cliente, de acuerdo con estándares de calidad manejados.

¿Cómo se Logra?

Planeación, ejecución y control de ventas

- Prospección de clientes
- Establecimiento de la estrategia comercial de acuerdo con políticas corporativas y de mercadeo
- Diseño e implementación del manual de ventas
- Seguimiento a la distribución de productos
- Administración del sistema de información de ventas

Manejo de relaciones con canales de venta

- Identificación y construcción de relaciones con canales de distribución
- Seguimiento al manejo de imagen y políticas comerciales dentro del punto de venta
- Desarrollo de visitas comerciales y de servicio (distribuidores)
- Solución de inconvenientes y seguimiento de acciones correctivas

Administración del modelo de compensación de la fuerza de ventas

- Definición del modelo de compensación de ventas
- Aprobación de pagos y bonificaciones a la fuerza de ventas
- Reporte de novedades

Consolidación de informes de gestión.

- Informes por tipo de canal (rentabilidad, ventas, recompra, costos)
- Informes de venta (proyecciones, ejecutado)
- Informes de gestión por vendedor

- **Mantenimiento y Servicio al Cliente**

1. No se evidencia la existencia de procesos relacionados con este.

Objetivo: Diseñar e implementar las estrategias necesarias para garantizar la satisfacción de los clientes de la compañía.

¿Cómo se Logra?

Diseño y mantenimiento de la página Web

- Recolección de lineamientos de imagen corporativa
- Identificación de información requerida: corporativa, productos, punto de contacto
- Desarrollo y actualización de página Web
- Respuesta a contactos generados
- Manejo de base de datos de contactos

Coordinación para la solución de quejas y reclamos

- Definición de políticas y proceso de solución de quejas y reclamos
- Recolección de quejas y reclamos vía puntos de contacto con clientes
- Envío de solicitudes a otras áreas de la compañía
- Seguimiento de respuesta a clientes
- Informe de gestión de solución de quejas y reclamos

Diseño y desarrollo de campañas de educación al cliente.

- Identificación de temas de educación a clientes: compañía, producto, servicios
- Cronograma e indicadores de gestión de campañas de educación a clientes
- Desarrollo de campañas y seguimiento del impacto

Medición y análisis de la satisfacción del cliente.

- Diseño de instrumentos de medición de satisfacción
- Desarrollo de mediciones según cronogramas
- Recolección, tabulación y análisis de resultados

❖ **SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS OPERATIVOS**

• **Administración De Materia Prima Agrícola**

1. Desarrollo de procesos:
 - Adecuación de terrenos de siembra
 - Almacenamiento, control y selección
 - Programación y control
 - Mantenimiento
 - Recolección
2. Seguimiento de indicadores de gestión del proceso
3. No hay procesos formalizados (escritos y estandarizados)

Objetivo: Garantizar el abastecimiento de materia prima agrícola de la cadena productiva de acuerdo con los estándares de calidad y productividad definidos por la compañía, teniendo en cuenta la protección ambiental.

¿Cómo se Logra?

Adecuación de terrenos de siembra

- Selección de tierras aptas para cultivo
- Abonos
- Defensivos

Almacenamiento, selección y control de semillas

- Selección de proveedores de semilla
- Recepción de semilla
- Control de calidad
- Control de almacenaje y distribución de siembra

Programación y control de siembras

- Diseño del plano de siembra
- Cronograma de siembra
- Coordinación del personal de siembra
- Desarrollo de la siembra
- Seguimiento a productividad del proceso de siembra

Mantenimiento preventivo de cultivos

- Control de plagas
- Control de maleza

Recolección de material agrícola

- Cronograma de recolección
- Seguimiento de recolección
- Coordinación de almacenamiento de cosechas

- **Abastecimiento Alimenticio**

1. No se evidencia la existencia de este Proceso

Objetivo: Garantizar un flujo eficiente del alimento requerido para el proceso productivo controlando los estándares de calidad tanto de las materias primas utilizadas como del producto final entregado.

¿Cómo se Logra?

Recepción de materia prima agrícola y no agrícola

- Movilización de materia prima a silos de almacenamiento
- Secamiento de grano

Administración de laboratorio de calidad

- Verificación de estándares de calidad requeridos
- Análisis de propiedades de la materia prima
- Aprobación/rechazo de materia prima
- Verificación de calidad de alimento concentrado elaborado
- Generación de informes de calidad

Programación y control de mezclas

- Recepción de solicitud de alimentos
- Programa de mezcla
- Elaboración de alimento
- Control del proceso

Administración de inventarios de entrada y salida

- Registro de inventario de entrada de materia prima
- Registro de inventario en proceso
- Registro de inventario de salida de producto terminado
- **Mantenimiento de inventario porcino**
 1. No se evidencia la existencia de este Proceso

Objetivo: Planear, desarrollar y mantener de manera continua el proceso reproductivo y de engorde del inventario porcino que garantice lograr los estándares de producto competitivos a nivel nacional e internacional.

¿Cómo se Logra?

Formulación y nutrición animal

- Definición de fórmulas alimenticias por fases de crecimiento animal
- Selección de proveedores de componentes externos
- Definición de cantidades y periodicidad de alimentación
- Control de peso de animales

Coordinación de labores de higiene y salud del inventario porcino

- Definición del protocolo de higiene a seguir con machos, madres y cerdos en crecimiento
- Capacitación a personal
- Desarrollo de jornadas de control de plagas y otros contaminantes
- Vacunación y control de enfermedades
- Control de aguas: bebederos y desagües
- Diligenciamiento de formatos de seguimiento a vacunación, alimentación y enfermedades

Coordinación de la inseminación

- Registro de ingreso de animales e identificación de los mismos.
- Recolección y almacenamiento de pajillas
- Detección del celo en cerdas reproductoras
- Desarrollo del proceso de inseminación artificial
- Verificación de inseminación exitosa

Control de partos y proceso de lactancia

- Aislamiento de cerdas gestantes en parideras
- Evaluación de condiciones de parto
- Asistencia del parto y registro por animal
- Control de lechones nacidos y nacidos muertos
- Compensación de lechones nacidos por animal
- Castración y remoción de colmillos en lechones
- Destete de lechones

Administración de corrales de levante y engorde.

- Marcación de lechones
- Registro de lechones que ingresan a nuevos corrales
- Control de alimentación y peso ganado por lechón
- Manejo de diferencial de pesos
- Coordinación de despacho de cerdos gordos

Generación de informes de gestión

- Administración de formatos de registro por etapas y animal
- Análisis y consolidación de información recolectada

- Desarrollo de informes de gestión por fase y tema: Reemplazos, partos, lechones, control de peso, despachos
- **Administración De Las Operaciones Del Beneficio**
 1. No se evidencia la existencia de este Proceso

Objetivo: Planear, desarrollar y asegurar la operación de beneficio de acuerdo con la normatividad vigente, los procesos establecidos y manejando rendimientos óptimos de producto.

¿Cómo se Logra?

Recepción y control de animales para beneficio

- Descargue de animales a corrales
- Supervisión de estado de animales

Supervisión sanitaria de animales

- Inspección de canales
- Inspección de vísceras
- Separación de canales y vísceras para inspección detallada

Planeación y programación del proceso

- Programación de turnos de beneficio
- Coordinación de personal para beneficio

Aturdimiento y degüello

- Ingreso de animales al box de aturdimiento
- Descarga de aturdido (tres puntos)
- Descargue de animales aturdidos
- Degüello con cuchillo
- Recolección de sangre

Depilación y escaldado

- Movilización de animales a tanque de escaldado
- Supervisión de temperatura del tanque
- Ingreso de animales a depiladora

- Flameado manual
- Verificación de remoción de pelos y otros desechos
- Recolección de desechos

Manejo de vísceras

- Separación de vísceras del canal
- Separación de vísceras rojas y blancas
- Remoción de cabeza y patas
- Movilización de vísceras, cabeza y patas
- Remoción de máscara de cabeza
- Limpieza de vísceras, cabeza y patas
- Envío de desechos para consumo humano y consumo animal

Administración de desechos del beneficio

- Coordinación del flujo de desechos a plantas de proceso

Almacenamiento de productos

- Movilización de productos de beneficio a plantas de proceso
- Control de la cadena de frío

Generación de informes de gestión

- Recolección de información de puntos críticos de la operación
- Análisis de información: número de beneficios, rendimiento de canal, nivel de grasa, volumen de desechos generados.

- **Abastecimiento Para Consumo Humano**

1. No se evidencia la existencia de este proceso

Objetivo: Diseño y desarrollo de productos a partir de la carne porcina en condiciones óptimas para el consumo humano.

¿Cómo se Logra?

Selección y control de materia prima animal y no animal

- Recepción de materia prima de planta de beneficio

- Selección de proveedores de materia prima no animal (especies, empaque)
- Control de calidad de materia prima

Coordinación de sala de cortes

- Manejo del flujo del proceso (Eficiencia)
- Movilización de cortes para comercialización
- Despacho de desechos de desposte
- Registro de información del proceso

Coordinación de sala de embutidos

- Formulación de alimentos
- Programación para elaboración de embutidos
- Registro de información del proceso

Administración de bodegas de almacenamiento y procesos especiales

- Mantenimiento de la cadena de frío
- Control de almacenamiento de producto
- Control de salas de ahumado

Empaque y embalaje de producto terminado

- Selección de materiales de empaque por producto
- Recepción y verificación de calidad del material de empaque
- Elaboración de empaques y embalaje de producto

Administración de desechos

- **Abastecimiento Para Consumo Animal**

1. No se evidencia la existencia de este proceso

Objetivo: Desarrollo de operaciones necesarias que permitan aprovechar los desechos del beneficio y desposte para el procesamiento de productos para consumo animal o reutilización en la cadena de valor. (planta de harinas y alimentos)

¿Cómo se Logra?

Recolección y almacenamiento de desechos

- Recepción de desechos del proceso de beneficio
- Recepción de desechos del proceso de desposte
- Movilización de desechos a tanques de almacenamiento previo

Desarrollo de proceso de conversión de desechos

- Producción de harina de sangre
- Hidrolización de pelos
- Pulverización de desechos sólidos
- Empaque del producto terminado
- Envío de producto a planta de alimentos

Control sanitario de productos

- Verificación del estado de productos
- Control de calidad del producto terminado
- Labores de higiene de maquinaria y equipo

❖ SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS DE SOPORTE

• **Gestión del Talento Humano**

1. De manera no formal se desarrollan procesos de:

- Selección y contratación de personal
- Compensación salarial
- Bienestar organizacional
- Evaluación de desempeño en el proceso agrícola ya que hay indicadores de productividad establecidos. Sin embargo, no se puede determinar que haya un modelo de desempeño por cargos.
- Capacitación técnica del personal del proceso agrícola

Objetivo: Administrar la vinculación, el desarrollo y bienestar del personal de la compañía, para contar con un equipo humano que garantice la calidad en los procesos y el producto final entregado

¿Cómo se Logra?

Selección y contratación de Personal

- Identificación de necesidades de personal administrativo y de operación
- Determinación del perfil del cargo requerido
- Búsqueda de personal requerido
- Desarrollo de pruebas y entrevistas de selección
- Contratación y afiliación del personal
- Inducción a la compañía

Administración de la compensación salarial

- Establecimiento de la escala salarial de la compañía
- Cálculo de nómina
- Liquidación de prestaciones sociales y bonificaciones
- Reporte de novedades de personal

Administración del bienestar y clima organizacional

Evaluación de desempeño y plan de carrera

- Definición del modelo de competencias
- Establecimiento de indicadores individuales por cargo
- Desarrollo y análisis de resultados de evaluación de desempeño
- Retroalimentación
- Diseño del plan de carrera dentro de la compañía

Capacitación del personal

- Identificación de necesidades de capacitación
- Asignación del presupuesto de capacitación anual
- Evaluación del impacto de la capacitación
- Selección de programas de capacitación
- Desarrollo y monitoreo del programa
- Análisis de resultados obtenidos

Administración de comunicaciones Internas

- Diseño de boletines informativos internos
- Administración de carteleras
- Recolección de información de otras áreas
- Recepción de solicitudes de comunicación de otras áreas

Manejo de procesos disciplinarios del personal

- Recepción de solicitudes de llamados de atención y descargos
- Desarrollo de reuniones de descargos
- Comunicación de respuestas y sanciones
- Seguimiento de procesos disciplinarios

- **Adquisiciones y Logística**

1. De manera no formal se desarrollan procesos de:

- Análisis de necesidades de material agrícola
- Para la integración de la cadena se han identificado algunas necesidades en cuanto a maquinaria y equipo, reproductoras entre otras.
- Selección de proveedores
- Movilización de carga agrícola de acuerdo con ventas.

Objetivo: Garantizar el flujo de materia prima, suministros y producto terminado hacia los centros de producción y consumo de la compañía y del cliente final.

¿Cómo se Logra?

Análisis de necesidades internas

- Material Agrícola: Semillas, abonos, defensivos, fungicidas, maquinaria y equipo
- Beneficio: maquinaria y equipos
- Productos consumo humano (Desposte): Maquinaria y equipo, empaque y embalaje, materias primas no cárnicas.
- Administrativo: Equipos, elementos de oficina en general

Evaluación y selección de proveedores

- Recepción de requerimientos
- Solicitud de cotizaciones
- Reunión con áreas interesadas para selección de proveedor
- Contratación de proveedores
- Administración del sistema de compras y registro de proveedores

Administración de centros de almacenamiento

- Determinación de políticas de bodegas
- Control central de entradas y salidas
- Mantenimiento de bodegas

Aseguramiento y auditoria de la movilización de carga

- Programación de transporte según requerimientos
- Manejo de transportistas
- Verificación de estándares nacionales e internacionales de manejo de carga
- Liquidación de pago de cargas

Auditoria a la cadena de abastecimiento

- **Gestión Financiera**

1. Se desarrollan procesos de:

- Tesorería y planeación financiera orientada a las actividades actuales
- Contabilidad
- Cuentas por pagar y cartera

Objetivo: Administrar efectivamente los recursos financieros de la Compañía, de acuerdo a las políticas y directrices definidas. Igualmente realizar el registro y producir los estados financieros que permitan un análisis financiero integral y toma de decisiones.

¿Cómo se Logra?

Tesorería y Planeación Financiera

- Administración del presupuesto global
- Elaboración y control de flujo de caja

- Negociación y Obtención de recursos financieros
- Manejo de excedentes de liquidez
- Control cajas menores
- Elaboración de pagos.
- Conciliaciones bancarias
- Consolidación información

Contabilidad

- Registro de movimientos en el sistema de información contable
- Movimientos de inventario diferentes a compra y venta y activos fijos
- Consolidación información
- Generación y análisis de Estados Financieros
- Declaraciones tributarias.

Administración de cuentas por pagar y cartera

- Recepción de documentos de pago
- Verificación de documentos de pago
- Registro en el sistema de pagos
- Generación y seguimiento de facturas comerciales
- Registro de facturas cobradas, vencidas y demás novedades

Evaluación proyectos de Inversión

- Recepción de solicitudes de evaluación
- Entendimiento del proyecto y alcance
- Recopilación de información relevante
- Generación de modelo financiero
- Generación y entrega de informe de evaluación

- **Aspectos Jurídicos**

Objetivo: Brindar información a la Compañía en asuntos jurídicos, asegurar su defensa ante los procesos legales que se presenten y ejecutar los procesos de cobro jurídico origenen de la operación del negocio.

¿Cómo se Logra?

Investigación, análisis y divulgación de normatividades

- Normatividad vigente general del país
- Normatividad para el sector alimentos
- Normatividad ambiental
- Normatividad tributaria
- Generación de informes periódicos de novedades e impacto empresarial

Definición de ajustes a procedimientos según normatividad vigente

- Identificación de cambios normativos de impacto para la compañía
- Identificación de puntos críticos a modificar
- Solicitar modificaciones en procesos
- Seguimiento a la implementación de modificaciones

Coordinación y supervisión de abogados y firmas externas

- Recepción de solicitudes de temas específicos
- Contratación de externos
- Seguimiento a través de informes del trabajo de externos

Administración del Cobro Jurídico

- Recepción de solicitudes de cobro jurídico
- Asignación del recurso humano
- Contacto y seguimiento del pago
- Elaboración de informes de avance y cierre de procesos
- **Gestión de la Tecnología de Información**

No se evidencia formalización del manejo de la información interna de la compañía.

Cuentan con red interna y su mantenimiento es en outsourcing

Objetivo: Administrar eficientemente los servicios tecnológicos y sistemas de información para garantizar el debido soporte y seguridad a los procesos y la adecuada utilización por parte de los usuarios

¿Cómo se Logra?

Desarrollo y mantenimiento de Software

- Diseño y desarrollos internos de sistemas de información
- Evaluación y selección de software externo
- Montaje de software en puntos críticos de información
- Coordinación de la capacitación a usuarios de software

Administración de servicios tecnológicos y de comunicaciones

- Evaluación y selección de sistemas de comunicación
- Seguimiento a desempeño de sistemas y servicios de comunicación
- Montaje y seguimiento al correo electrónico
- Soporte a página Web

Gestión de la información corporativa

- Identificación de puntos de entrada y salida de información
- Montaje de interfases y compilación de información
- Back up central de información

Administración de centro de cómputo

- Manejo de servidores
- Mantenimiento del sistema operativo
- Mantenimiento de la red interna

Seguridad Informática

- Identificación de puntos de salida de información
- Mantenimiento del antivirus
- Bloqueos de salida de información

Soporte técnico a usuarios

- **Mantenimiento De Activos**
- Mantenimiento de maquinaria y equipos agrícolas
- Inicio de procesos relacionados con el desarrollo de la infraestructura física
- Identificación de necesidades de maquinaria para otros procesos operativos.

Objetivo: Administrar y mantener los activos fijos de la compañía en óptimas condiciones permitiendo la eficiencia en el desarrollo de los procesos de la compañía.

¿Cómo se Logra?

Mantenimiento preventivo de maquinaria y equipo

- Coordinación de selección y montaje de maquinaria y equipos
- Cronograma de mantenimiento preventivo
- Desarrollo del mantenimiento preventivo
- Solicitud de reparaciones externas y repuestos
- Informes de mantenimiento

Administración de la infraestructura física

- Coordinación del diseño de infraestructura física
- Control de construcciones nuevas
- Mantenimiento de planta física

Coordinación de mantenimiento correctivo

- Identificación de maquinaria y equipo averiado
- Coordinación de la reparación y cambio de repuestos
- Informe de mantenimiento correctivo

Administración de contratos de maquinaria y equipos.

- Manejo de inventario de maquinaria y equipo (propia y leasing)
- Liquidación de contratos externos

Definición y coordinación en la implementación de nuevos activos fijos.

- Recepción de solicitudes de nuevos activos fijos
- Evaluación de necesidades y opciones
- Selección de nuevos activos fijos

- **Administración De Servicios Generales**

La operación actual de la compañía no ha hecho evidente la necesidad de implementar los procesos asociados a la administración de servicios generales.

Objetivo: Garantizar la prestación de servicios generales requeridos para la óptima operación de la Compañía, teniendo en cuenta la calidad, el tiempo de recepción y los costos de los mismos.

¿Cómo se Logra?

Contratación de Outsourcing de Servicios

- Evaluación de procesos potenciales de outsourcing
- Análisis de beneficios de outsourcing
- Análisis y selección de opciones
- Interventoría de Contratos de Outsourcing
- Generación de informes de servicios de outsourcing (Costo – beneficio)

Coordinación de servicios de aseo, cafetería y seguridad corporativa

- Asignación de personal de acuerdo con necesidades
- Contratación de servicios de seguridad
- Definición y seguimiento de políticas de seguridad
- Solicitud y recepción de elementos de aseo y cafetería
- Control de inventario de elementos de servicios generales

Administración de Archivo y Correspondencia

- Definición de políticas de archivo
- Manejo del archivo central de la compañía
- Microfilmado de documentos
- Recepción y distribución de correspondencia
- Manejo de servicios de fotocopiado

4.3. PROPUESTA DE SOLUCIÓN

4.3.1. Identificación de los Procesos Centrales de Negocio

De acuerdo con la información recolectada y el diagnóstico realizado acerca de los procesos de la compañía, se identifican los siguientes procesos centrales de Negocio para Aliar S.A.

Ilustración 5. Identificación de los Procesos



Fuente: Elaborado por los Autores

4.3.2. Caracterización de los Procesos

A partir de la identificación realizada, a continuación se detalla la caracterización de cada uno de los procesos, con base en la NTC ISO 9001:

1. Compras e Importaciones

- a) **Alcance:** Este proceso abarca la compra de todos los, materiales, insumos, materias y suministros que requieran todas las áreas de Aliar S.A.
- b) **Objetivo:** Asesorar y Proveer a los diferentes procesos de la compañía de los requerimientos necesarios para su funcionamiento.
- c) **Dueño:** Gerente de Compra e Importaciones
- d) **Responsable:** Jefe de Compras e Importaciones

- e) **Proveedores:** Áreas de la empresa, socios comerciales
- f) **Entradas:** Solicitudes de Compras, remisiones, facturas de venta, suministros, materiales
- g) **Documentación:** Manual de compras, sistema 1E, Formato para Solicitud de Anticipo, solicitud de compra, formato orden de compra. Ver Anexo 1
- h) **Actividades:**
 - 1. Revisar Solicitudes en el Sistema
 - 2. Solicitar Cotizaciones
 - 3. Emitir Orden de Compra
 - 4. Seguimiento a la orden
 - 5. Recepción de Factura
- i) **Clientes:** Áreas de la empresa y socios comerciales.
- j) **Salidas:** Orden de Compra, Orden de Servicio, Solicitud de Anticipo.
- k) **Recursos:** Computador, impresora, teléfono, Software.

Procedimiento

Actividad 1. Revisar Solicitudes de Compras

Responsable: Jefe de Compras

En esta actividad se revisan los requerimientos de cada centro operativo y sus bodegas correspondientes, de acuerdo a los códigos establecidos para cada uno. Ver Anexo.

Actividad 2. Solicitar Cotizaciones

Responsable: Jefe de Compras – Asistente de Compras

En esta actividad se envía vía mail o fax a los proveedores la solicitud de cotización, en esta actividad se destaca insumos y suministros especiales que cuentan con un proveedor establecido a los cuales no se les solicita cotización.

Actividad 3. Emitir Orden de Compra

Responsable: Gerente de Compras e Importaciones - Jefe de Compras

Una vez se tienen las cotizaciones, se realiza la evaluación de las mismas en donde se escoge la mejor opción. Se realiza la orden de compra en el Sistema 1E o mediante el formato---y se envía al Proveedor mediante correo electrónico.

Actividad 4. Hacer Seguimiento a la Orden de Compra

Responsable: Jefe de Compras e Importaciones – Asistente de Compras

Para realizar el seguimiento a la orden de compra el sistema 1E cuenta con 4 parámetros: Aprobado, Parcial, Cumplido y En Elaboración, los cuales permiten establecer el estado de la orden emitida.

En el caso en que la orden se encuentra en aprobado, quiere decir que se emitió la orden mas no se ha recibido el pedido y de acuerdo a los tiempos de entrega establecidos con el proveedor se realiza el seguimiento vía telefónica.

Para el estado Parcial, quiere decir que no se entregó el pedido completo, en este caso se realiza una llamada al proveedor para pactar el tiempo de entrega de los faltantes.

Cumplido, en este caso el pedido se ingresó en el inventario y se da un recibido a conformidad por parte del solicitante.

En elaboración, la orden no ha sido aprobada por parte del jefe de compras.

Actividad 5. Recepción de Factura

Responsable: Jefe de Compras

En esta Actividad se recibe por parte del proveedor la factura de compra, se realiza verificación con el IRC (Ingreso de la mercancía al inventario, realizado por el área correspondiente), o en su defecto se verifica el centro de costo, se firma la factura y se coloca el número de IRC o el centro de costo, y finalmente se remite la factura a contabilidad.

Las facturas son recibidas hasta el día 28 de cada mes para efectos del manejo contable.

Por su parte el pedido es enviado por el proveedor directamente a la ciudad donde se encuentre el solicitante.

2. Contabilidad

- a) **Alcance:** Este proceso abarca desde la recepción de la información contable, hasta su registro, clasificación y almacenamiento.
- b) **Objetivo:** Asegurar la veracidad de la información contable, consolidarla y generar los libros de contabilidad y estados financieros
- c) **Dueño:** Gerente Financiero
- d) **Responsable:** Contador
- e) **Proveedores:** Áreas de la empresa
- f) **Entradas:** Facturas, Presupuesto de cada Área, Documentos emitidos por entidades Financieras
- g) **Documentación:** Plan Único de Cuentas, Presupuesto, Legislación Tributaria.
- h) **Actividades:**
 - 1. Registro de Movimientos en el Sistema de Información Contable
 - 2. Consolidación de la Información
 - 3. Generar el Presupuesto
 - 4. Generación y Análisis de los Informes Contables
 - 5. Declaraciones Tributarias
- i) **Clientes:** Áreas de la empresa
- j) **Salidas:** Presupuesto anual, Informes Contables (Externos: Entidades de Control y Vigilancia; Internos: Junta Directiva), Ejecución
- k) **Recursos:** Computador, impresora, teléfono, Software

3. Financiera

- a) **Alcance:** Este proceso abarca desde la gestión de los recursos hasta la utilización de los mismos.
- b) **Objetivo:** Gestionar, Administrar y controlar eficientemente los recursos necesarios a fin de proveer a las diferentes áreas de la empresa con el objetivo de lograr las metas institucionales.
- c) **Dueño:** Gerente Financiero
- d) **Responsable:** Tesorero
- e) **Proveedores:** Áreas de la empresa y Contabilidad
- f) **Entradas:** Facturas, Presupuesto de cada Área, Documentos emitidos por entidades Financieras.
- g) **Documentación:** Presupuesto, Legislación Tributaria.
- h) **Actividades:**
 - 1. Administración del presupuesto global.
 - 2. Elaboración y control de flujo de caja.
 - 3. Negociación y Obtención de recursos financieros.
 - 4. Manejo de excedentes de liquidez.
 - 5. Elaboración de pagos.
 - 6. Conciliaciones bancarias.
 - 7. Recepción de documentos de pago.
 - 8. Verificación de documentos de pago.
 - 9. Registro en el sistema de pagos.
- i) **Clientes:** Áreas de la empresa y Departamento Contable.
- j) **Salidas:** Estados Financieros.
- k) **Recursos:** Computador, impresora, teléfono, Software.

MISIONALES

1. Agricultura

- a. **Alcance:** Este proceso abarca desde la adecuación de suelos para siembra hasta la entrega del producto a la Planta de Concentrados.
- b. **Objetivo:** El objetivo es sembrar y cosechar Maíz y Soya de manera eficaz y productiva, pero conservando y mejorando el medio ambiente y las comunidades locales.
- c. **Dueño:** Gerente Agrícola
- d. **Responsable:** Jefe Administrativo Agrícola
- e. **Proveedores:** Área de Compras
- f. **Entradas:** Maquinaria Agrícola, semillas, abonos, fertilizantes y suministros.
- g. **Documentación:** Solicitudes de Compras, formato de entrega de producto.
- h. **Actividades:**
 - 1. Adecuación de Suelos.
 - 2. Aplicación de Cultivos de Cobertura.
 - 3. Siembra de Maíz o Soya.
 - 4. Aplicación de Abonos, Herbicidas y Fungicidas.
 - 5. Madurez del cultivo y cosecha
 - 6. Entrega del producto en Bascula
- i. **Clientes:** Planta de Concentrados.
- j. **Salidas:** Maíz y Soya.
- k. **Recursos:** Maquinaria Agrícola, arrendamiento de vehículos, Computador, impresora, teléfono, Software y operarios agrícolas.

2. Porcicultura

- a. **Alcance:** Este proceso abarca desde la inseminación de la cerda hasta la entrega del producto final empacado al vacío a área de mercadeo y ventas.
- b. **Objetivo:** El objetivo es producir carne de cerdo de óptima calidad.
- c. **Dueño:** Gerente de Porcicultura – Jefe Departamento Cárnicos
- d. **Responsable:** Jefe de Sitio y Supervisores – Jefe de Planta
- e. **Proveedores:** Área de Compras y Planta de Concentrados
- f. **Entradas:** Medicamentos, Implementos de laboratorio, elementos de aseo y papelería, envases y empaques, arriendo de vehículos refrigerados y especializados.
- g. **Documentación:** Solicitudes de Compras, formato de entrega de producto.
- h. **Actividades:**
 - 1. Inseminación del Animal.
 - 2. Gestación y Maternidad del Animal.
 - 3. Preceba.
 - 4. Ceba.
 - 5. Cuarentena.
 - 6. Sacrificio y Desposte del animal.
 - 7. Empacado al vacío.
- i. **Clientes:** Planta de sacrificio y desposte, Área de Mercadeo y Ventas.
- j. **Salidas:** Cerdo en Pie – Producto terminado.
- k. **Recursos:** **Vehículos especializados**, arrendamiento de vehículos, Computador, impresora, teléfono, Software y operarios agrícolas.

3. Planta de Concentrados

- a. **Alcance:** Este proceso abarca desde la recepción del maíz y la soya hasta la transformación en alimento concentrado para porcicultura.
- b. **Objetivo:** El objetivo es obtener un alimento concentrado cuya formulación se adecue a los requerimientos nutricionales solicitados por del área porcícola.
- c. **Dueño:** Jefe de Planta de Secamiento y Almacenamiento
- d. **Responsable:** Supervisor Administrativo planta de granos.
- e. **Proveedores:** Área de Compras y Agricultura
- f. **Entradas:** Núcleos, pre iniciadores, medicamentos, empaque, repuestos y suministros.
- g. **Documentación:** Solicitudes de Compras, Remisiones de entrega de producto, informes de calidad, registro de inventarios.
- h. **Actividades:**
 - 1. Movilización de materia prima a silos de almacenamiento.
 - 2. Secamiento de grano.
 - 3. Verificación de estándares de calidad requeridos.
 - 4. Recepción de solicitud de alimentos.
 - 5. Programa de mezcla.
 - 6. Elaboración de alimento.
- i. **Clientes:** Porcicultura.
- j. **Salidas:** Alimento Concentrado para Animales.
- k. **Recursos:** Vehículos Graneleros, Computador, impresora, teléfono, Software y operarios.

SOPORTE

1. Taller

- a. **Alcance:** Este proceso abarca desde la recepción del vehículo o la maquinaria hasta la entrega del mismo.
- b. **Objetivo:** El objetivo es realizar el mantenimiento correctivo o preventivo de todos los vehículos o maquinaria pertenecientes a las áreas de Agricultura, porcicultura y Planta de Concentrados.
- c. **Dueño:** Jefe de Mantenimiento
- d. **Responsable:** Técnicos mecánicos.
- e. **Proveedores:** Compras, Agricultura, Porcicultura, Planta Concentrado.
- f. **Entradas:** Repuestos, Lubricantes y combustibles y herramientas.
- g. **Documentación:** Solicitudes de Compras, formato de recepción y entrega de vehículos.
- h. **Actividades:**
 - 1. Recibe el vehículo o la maquinaria.
 - 2. Confirma si es servicio de mantenimiento preventivo o correctivo.
 - 3. Verifica problema y determina los repuestos a necesitar.
 - 4. Si cuenta con los repuestos realiza la reparación o corrección.
 - 5. No cuenta con los repuestos, realiza la solicitud de compra.
 - 6. Concluye trabajo resolviendo el problema y solicita al usuario firma de conformidad del arreglo realizado.
- i. **Clientes:** Agricultura, Porcicultura y Planta de Concentrados.
- j. **Salidas:** Maquinaria y vehículos.
- k. **Recursos:** Herramientas, Lubricantes y Combustibles, repuestos, Computador, impresora, teléfono, Software y mecánicos.

2. Mercadeo y Ventas

- a. **Alcance:** Este proceso inicia con la recepción del producto terminado hasta la comercialización del mismo.
- b. **Objetivo:** El objetivo es la Generación e implementación de los objetivos y estrategias orientadas hacia la comercialización del producto terminado.
- c. **Dueño:** Gerente Comercial
- d. **Responsable:** Jefes de Ventas
- e. **Proveedores:** Área de Compras - Porcicultura
- f. **Entradas:** Requerimientos y metas de la Gerencia.
- g. **Documentación:** Solicitudes de Compras, formato de solicitud de producto, formato de entrega de producto.
- h. **Actividades:**
 - 1. Identificación de puntos de contacto de la compañía con clientes.
 - 2. Construcción y actualización de base de datos de clientes.
 - 3. Establecimiento de estrategias de mercadeo.
 - 4. Definición de planes de acción de mercadeo.
 - 5. Presupuesto e indicadores de gestión de mercadeo.
 - 6. Estrategia de comunicación.
 - 7. Toma y entrega de pedidos.
 - 8. Análisis de rentabilidad del portafolio de productos.
- i. **Clientes:** Todas las áreas de la empresa, Supermercados y Puntos de Venta.
- j. **Salidas:** Producto terminado empacado al vacío.
- k. **Recursos:** Degustaciones, Computador, impresora, teléfono, Software y vendedores.

3. Mantenimiento

- a. **Alcance:** Este proceso inicia con la recepción de forma escrita o verbal de la solicitud del mantenimiento hasta la recepción del mantenimiento a conformidad por el solicitante.
- b. **Objetivo:** El objetivo es realizar el mantenimiento preventivo y correctivo de la infraestructura física y equipos de todas las áreas de la empresa.
- c. **Dueño:** Jefe de Mantenimiento
- d. **Responsable:** Supervisor de Mantenimiento
- e. **Proveedores:** Todas las Áreas
- f. **Entradas:** Repuestos y Herramientas.
- g. **Documentación:** Solicitudes de Compras, formato de solicitud de mantenimiento.
- h. **Actividades:**
 - 1. Recibe solicitud de mantenimiento.
 - 2. Asigna al personal para dar el servicio de mantenimiento preventivo o correctivo.
 - 3. Acude al solicitante para atender solicitud y resolver el problema.
 - 4. Verifica problema y determina los materiales.
 - 5. Si cuenta con los materiales realiza la reparación o corrección.
 - 6. No cuenta con material, realiza solicitud de compra.
 - 7. Concluye trabajo resolviendo el problema y solicita al usuario firma de conformidad.
 - 8. Informa al jefe del Departamento que el servicio ha sido atendido.
- i. **Clientes:** Todas las áreas.
- j. **Salidas:** Bienes en buen estado.
- k. **Recursos:** Herramientas, repuestos, Computador, impresora, teléfono, Software y electromecánicos.

4.3.3. Identificación Proceso Central - Compras

Al tener en cuenta la investigación que se realizó al interior de la empresa con el objeto de identificar los procesos centrales de negocio de Aliar S.A., se hizo evidente la particularidad de que el Proceso de Compra involucra todas las áreas de la compañía, por tal motivo se encuentra razonable elaborar un presupuesto de gastos de este proceso, puesto que en la actualidad no se cuenta con él.

El Proceso de Compra, en el momento cuenta con 15 líneas de negocios: agricultura, administración Bucaramanga, distribuidora Bogotá, oficina Puerto Gaitán, planta de concentrado, planta de sacrificio, porcicultura, distribuidora Bucaramanga, planta de abonos, planta de semillas, punto de venta Cañaveral, punto de venta Pepe Sierra – Bogotá, planta de desposte y carnes frías, punto de venta La Quinta – Cañaveral y punto de venta Engativá, cada una de estas líneas tiene gastos y características especiales, como por ejemplo el caso de Agricultura, la cual cada año varía el tipo de siembra (un año maíz, al siguiente año soya), aspecto a tener en cuenta a la hora de realizar la proyección ya que los gastos y costos son diferentes. Por otro lado la parte administrativa a pesar de que se cuenta con información desde el 2008, logra su estabilidad en el año 2010, por tal razón es el año base para realizar el presupuesto.

Para realizar este presupuesto se tuvo en cuenta el estudio económico de América Latina y el Caribe, realizado por la CEPAL, en este informe se llega a la conclusión que la economía Colombiana tendrá un crecimiento aproximado del 4% y América Latina del 4,7% para el año 2011, así como la variación porcentual que presenta el Índice de Precios al Consumidor suministrado por el DANE, que se espera sea alrededor del 3%. Así que tomando como base los porcentajes antes mencionados, se llega a la conclusión que la tasa de proyección que permite una mayor holgura (ya que lo que se proyecta son gastos) es la del 4%, debido a que se debe tener en cuenta el factor climático, puesto que el invierno ocasiona que

las vías colapsen, por lo tanto los fletes de transportes suben y se incrementan los costos para la empresa, por otro lado se debe tener en cuenta la situación económica que se evidencia en la actualidad.

A continuación se presentan las tablas de presupuesto por línea de negocio involucradas en el proceso de compra, así como un presupuesto consolidado del mismo que permite dar una visión a largo plazo de la magnitud de los costos que tendrá que asumir la empresa por su operación.

Estos costos varían desde \$1.200.000 en la línea de Distribuidora Bucaramanga hasta los 3.4 Billones para la línea de Agricultura en el año 2019, año en el cual se siembra Maíz. Dando como resultado un costo total de 3.4 Billones, lo que demuestra que la línea de negocio más representativa para el proceso de compras es la línea de Agricultura.

Tabla 1. Presupuesto Línea de Agricultura

PRESUPUESTO LINEA DE AGRICULTURA	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
TOTAL	4.033.517.728	229.170.991.659	45.078.601.399	2.925.633.064.966	46.881.304.086	3.042.658.387.565	48.756.556.250	3.164.364.723.067	50.706.818.500	3.290.939.311.990	52.735.091.240	3.422.576.884.470	54.844.494.889
Aseo Y Cafeteria	-	5.006.150	4.989.600	5.562.972	5.189.184	5.785.491	5.396.751	6.016.911	5.612.621	6.257.587	5.837.126	6.507.890	6.070.611
Canastas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Combustibles Y Lubricantes	362.931.215	1.914.119.181	1.795.320.203	2.230.226.730	1.867.133.011	2.319.435.799	1.941.818.332	2.412.213.231	2.019.491.065	2.508.701.761	2.100.270.707	2.609.049.831	2.184.281.536
Dotacion Y Suministro A Trabajadores	-	1.159.072	-	1.205.435	-	1.253.652	-	1.303.798	-	1.355.950	-	1.410.188	-
Herramientas	1.523.855	2.696.618	38.080.458	18.594.182	39.603.676	19.337.949	41.187.823	20.111.467	42.835.336	20.915.926	44.548.750	21.752.563	46.330.700
Mantenimiento Edificio	-	-	180.000	640.000	187.200	665.600	194.688	692.224	202.476	719.913	210.575	748.709	218.998
Materia Prima Agricultura No Gravada	627.234.220	13.951.658.404	16.133.568.432	2.907.736.242.886	16.778.911.169	3.024.045.692.602	17.450.067.616	3.145.007.520.306	18.148.070.321	3.270.807.821.118	18.873.993.134	3.401.640.133.963	19.628.952.859
Materia Prima Cfrías Gravada 16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Concentrado Gravada 16	-	-	-	1.283.364.333	-	1.334.698.906	-	1.388.086.863	-	1.443.610.337	-	1.501.354.751	-
Materia Prima Concentrado No Gravada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Porcicultura Gravada 16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Porcicultura No Gravada	-	120.312.500	354.000	-	368.160	-	382.886	-	398.202	-	414.130	-	430.695
Medicamentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Producto Terminado Agric Compra 16%	2.819.847.625	8.141.827.750	8.738.737.922	6.279.314.246	9.088.287.439	6.530.486.816	9.451.818.936	6.791.706.288	9.829.891.694	7.063.374.540	10.223.087.362	7.345.909.521	10.632.010.856
Producto Terminado Concentrado Comprado	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Repuestos Construcciones	353.742	1.109.599	6.062.853	26.795.949	6.305.367	27.867.787	6.557.582	28.982.499	6.819.885	30.141.799	7.092.680	31.347.471	7.376.388
Repuestos Maquinaria	213.326.877	602.622.759	1.653.251.597	880.800.272	1.719.381.661	916.032.283	1.788.156.927	952.673.574	1.859.683.204	990.780.517	1.934.070.533	1.030.411.738	2.011.433.354
Repuestos Vehiculos	7.888.918	26.277.031	49.772.770	44.903.400	51.763.681	46.699.536	53.834.228	48.567.517	55.987.597	50.510.218	58.227.101	52.530.626	60.556.185
Utiles Y Papeleria	411.276	3.329.321	5.880.713	4.909.857	6.115.942	5.106.251	6.360.579	5.310.501	6.615.002	5.522.921	6.879.602	5.743.838	7.154.787
Materia Prima Agricultura Gravada 10	-	12.480.025	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Agricultura Gravada 16	-	195.196.062.349	1.906.312.893	341.467.575	1.982.565.409	355.126.278	2.061.868.025	369.331.329	2.144.342.746	384.104.583	2.230.116.456	399.468.766	2.319.321.114
Producto Terminado Agric Compra 10%	-	9.192.302.900	14.743.519.565	6.504.576.193	15.333.260.348	6.764.759.241	15.946.590.762	7.035.349.610	16.584.454.392	7.316.763.595	17.247.832.568	7.609.434.139	17.937.745.870
Materia Prima Concentrado Gravada 10	-	-	-	274.460.936	-	285.439.373	-	296.856.948	-	308.731.226	-	321.080.475	-
Empaques Y Envases	-	-	2.146.000	-	2.231.840	-	2.321.114	-	2.413.958	-	2.510.516	-	2.610.937
Implementos De Laboratorio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Comidas Prep. Gravada 16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Comidas Prep. No Gravada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Fuente: Autores

Tabla 2. Presupuesto Línea de Administración Bucaramanga

PRESUPUESTO LINEA DE ADMON BUCARAMANGA	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
TOTAL	1.243.149	140.787.910	204.744.931	263.896.337	274.452.191	285.430.278	296.847.489	308.721.389	321.070.245	333.913.054	347.269.576	361.160.360	375.606.774
Aseo Y Cafeteria	-	13.365.947	24.165.668	25.587.767	26.611.278	27.675.729	28.782.758	29.934.068	31.131.431	32.376.688	33.671.756	35.018.626	36.419.371
Canastas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Combustibles Y Lubricantes	34.544.238	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dotacion Y Suministro A Trabajadores	-	93.848.778	129.999.861	175.769.043	182.799.805	190.111.797	197.716.269	205.624.920	213.849.917	222.403.913	231.300.070	240.552.073	250.174.156
Herramientas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mantenimiento Edificio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Agricultura No Gravada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Cfrías Gravada 16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Concentrado Gravada 16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Concentrado No Gravada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Porcicultura Gravada 16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Porcicultura No Gravada	92.879	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Medicamentos	-	276.800	11.000	11.440	11.898	12.374	12.868	13.383	13.919	14.475	15.054	15.656	16.283
Producto Terminado Agric Compra 16%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Producto Terminado Concentrado Comprado	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Repuestos Construcciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Repuestos Maquinaria	-	-	575.360	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Repuestos Vehiculos	3.530.026	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Utiles Y Papeleria	-	33.296.385	49.993.042	62.528.087	65.029.210	67.630.379	70.335.594	73.149.018	76.074.978	79.117.978	82.282.697	85.574.005	88.996.965
Materia Prima Agricultura Gravada 10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Agricultura Gravada 16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Producto Terminado Agric Compra 10%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Concentrado Gravada 10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Empaques Y Envases	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Implementos De Laboratorio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Comidas Prep. Gravada 16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Comidas Prep. No Gravada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Fuente: Autores

Tabla 3. Presupuesto Línea Distribuidora Bogotá

PRESUPUESTO LINEA DE DISTRIBUIDORA BOGOTA	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
TOTAL	54.571.359	654.798.519	617.886.796	975.708.308	1.014.736.640	1.055.326.105	1.097.539.150	1.141.440.716	1.187.098.344	1.234.582.278	1.283.965.569	1.335.324.192	1.388.737.160
Aseo Y Cafeteria	-	523.257	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Canastas	612.480	50.480.880	53.592.000	188.606.720	196.150.989	203.997.028	212.156.909	220.643.186	229.468.913	238.647.670	248.193.577	258.121.320	268.446.172
Combustibles Y Lubricantes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dotacion Y Suministro A Trabajadores	-	1.499.392	27.352.011	38.600.948	40.144.986	41.750.786	43.420.817	45.157.650	46.963.956	48.842.514	50.796.215	52.828.063	54.941.186
Herramientas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mantenimiento Edificio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Agricultura No Gravada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Cfrías Gravada 16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Concentrado Gravada 16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Concentrado No Gravada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Porcicultura Gravada 16	53.455.410	594.577.980	248.540.717	1.851.873	1.925.948	2.002.986	2.083.105	2.166.429	2.253.087	2.343.210	2.436.938	2.534.416	2.635.793
Materia Prima Porcicultura No Gravada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Medicamentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Producto Terminado Agric Compra 16%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Producto Terminado Concentrado Comprado	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Repuestos Construcciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Repuestos Maquinaria	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Repuestos Vehiculos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Utiles Y Papeleria	503.469	7.717.010	11.461.224	15.442.475	16.060.174	16.702.581	17.370.685	18.065.512	18.788.133	19.539.658	20.321.244	21.134.094	21.979.458
Materia Prima Agricultura Gravada 10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Agricultura Gravada 16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Producto Terminado Agric Compra 10%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Concentrado Gravada 10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Empaques Y Envases	-	-	276.940.844	731.206.291	760.454.542	790.872.724	822.507.633	855.407.938	889.624.256	925.209.226	962.217.595	1.000.706.299	1.040.734.551
Implementos De Laboratorio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Comidas Prep. Gravada 16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Comidas Prep. No Gravada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Fuente: Autores

Tabla 4. Presupuesto Línea Oficina Gaitán

PRESUPUESTO LINEA DE OFICINA PUERTO GAITAN	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
TOTAL	885.366	145.088.770	142.057.408	178.174.387	185.301.362	192.713.417	200.421.954	208.438.832	216.776.385	225.447.440	234.465.338	243.843.952	253.597.710
Aseo Y Cafeteria	686.100	2.844.123	885.406	1.614.249	1.678.819	1.745.972	1.815.811	1.888.443	1.963.981	2.042.540	2.124.242	2.209.212	2.297.580
Canastas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Combustibles Y Lubricantes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dotacion Y Suministro A Trabajadores	-	49.444.038	47.554.821	86.015.483	89.456.103	93.034.347	96.755.721	100.625.950	104.650.988	108.837.027	113.190.508	117.718.128	122.426.854
Herramientas	-	3.354.121	8.350.663	8.218.591	8.547.335	8.889.228	9.244.798	9.614.589	9.999.173	10.399.140	10.815.105	11.247.710	11.697.618
Mantenimiento Edificio	-	-	691.759	43.430	45.168	46.974	48.853	50.807	52.840	54.953	57.151	59.438	61.815
Materia Prima Agricultura No Gravada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Cfrías Gravada 16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Concentrado Gravada 16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Concentrado No Gravada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Porcicultura Gravada 16	-	805.999	417.000	18.720	19.469	20.248	21.057	21.900	22.776	23.687	24.634	25.620	26.644
Materia Prima Porcicultura No Gravada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Medicamentos	-	-	690.000	717.600	746.304	776.156	807.202	839.491	873.070	907.993	944.313	982.085	1.021.369
Producto Terminado Agric Compra 16%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Producto Terminado Concentrado Comprado	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Repuestos Construcciones	-	52.623.541	48.965.311	50.215.203	52.223.811	54.312.764	56.485.274	58.744.685	61.094.472	63.538.251	66.079.781	68.722.973	71.471.892
Repuestos Maquinaria	1.100	33.062.776	32.738.945	29.800.135	30.992.140	32.231.826	33.521.099	34.861.943	36.256.420	37.706.677	39.214.944	40.783.542	42.414.884
Repuestos Vehiculos	-	-	79.467	82.646	85.952	89.390	92.965	96.684	100.551	104.573	108.756	113.106	117.631
Utiles Y Papelería	198.166	2.927.172	1.684.036	1.448.329	1.506.262	1.566.513	1.629.174	1.694.340	1.762.114	1.832.599	1.905.903	1.982.139	2.061.424
Materia Prima Agricultura Gravada 10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Agricultura Gravada 16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Producto Terminado Agric Compra 10%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Concentrado Gravada 10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Empaques Y Envases	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Implementos De Laboratorio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Comidas Prep. Gravada 16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Comidas Prep. No Gravada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Fuente: Autores

Tabla 5. Presupuesto Línea de Concentrado

PRESUPUESTO LINEA DE PLANTA DE CONCENTRADO	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
TOTAL	912.501.195	13.193.172.247	23.569.249.565	22.624.211.719	23.529.180.188	24.470.347.396	25.449.161.292	26.467.127.743	27.525.812.853	28.626.845.367	29.771.919.182	30.962.795.949	32.201.307.787
Aseo Y Cafeteria	305.500	1.889.700	4.012.952	6.852.430	7.126.527	7.411.588	7.708.052	8.016.374	8.337.029	8.670.510	9.017.331	9.378.024	9.753.145
Canastas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Combustibles Y Lubricantes	65.100.000	105.900.500	101.990.000	93.311.400	97.043.856	100.925.610	104.962.635	109.161.140	113.527.586	118.068.689	122.791.437	127.703.094	132.811.218
Dotacion Y Suministro A Trabajadores	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Herramientas	-	411.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mantenimiento Edificio	-	-	130.000	294.770	306.561	318.823	331.576	344.839	358.633	372.978	387.897	403.413	419.550
Materia Prima Agricultura No Gravada	-	-	828.520	9.510.386	9.890.801	10.286.433	10.697.891	11.125.806	11.570.839	12.033.672	12.515.019	13.015.620	13.536.245
Materia Prima Cfrías Gravada 16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Concentrado Gravada 16	488.150.057	5.835.297.674	12.242.717.092	13.923.014.093	14.479.934.657	15.059.132.043	15.661.497.325	16.287.957.218	16.939.475.506	17.617.054.527	18.321.736.708	19.054.606.176	19.816.790.423
Materia Prima Concentrado No Gravada	90.597.013	176.785.743	151.955.930	78.411.767	81.548.238	84.810.167	88.202.574	91.730.677	95.399.904	99.215.900	103.184.536	107.311.918	111.604.394
Materia Prima Porcicultura Gravada 16	-	1.009.386	1.789.610	424.778	441.769	459.440	477.817	496.930	516.807	537.480	558.979	581.338	604.592
Materia Prima Porcicultura No Gravada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Medicamentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Producto Terminado Agric Compra 16%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Producto Terminado Concentrado Comprado	261.582.978	1.184.022.961	1.542.657.824	2.172.335.086	2.259.228.489	2.349.597.629	2.443.581.534	2.541.324.796	2.642.977.787	2.748.696.899	2.858.644.775	2.972.990.566	3.091.910.188
Repuestos Construcciones	-	-	9.164.559	11.969.132	12.447.898	12.945.814	13.463.646	14.002.192	14.562.280	15.144.771	15.750.562	16.380.584	17.035.807
Repuestos Maquinaria	6.488.710	238.076.163	330.946.419	449.801.282	467.793.333	486.505.066	505.965.269	526.203.879	547.252.035	569.142.116	591.907.801	615.584.113	640.207.477
Repuestos Vehiculos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Utiles Y Papeleria	276.937	1.499.172	1.873.107	3.605.092	3.749.296	3.899.268	4.055.239	4.217.448	4.386.146	4.561.592	4.744.055	4.933.818	5.131.170
Materia Prima Agricultura Gravada 10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Agricultura Gravada 16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Producto Terminado Agric Compra 10%	-	-	887.971.129	923.489.974	960.429.573	998.846.756	1.038.800.626	1.080.352.651	1.123.566.757	1.168.509.428	1.215.249.805	1.263.859.797	1.314.414.189
Materia Prima Concentrado Gravada 10	-	5.647.158.886	8.291.332.377	4.951.191.529	5.149.239.190	5.355.208.758	5.569.417.108	5.792.193.792	6.023.881.544	6.264.836.806	6.515.430.278	6.776.047.489	7.047.089.389
Empaques Y Envases	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Implementos De Laboratorio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Comidas Prep. Gravada 16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Comidas Prep. No Gravada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Fuente: Autores

Tabla 6. Presupuesto Línea Planta de Sacrificio

PRESUPUESTO LINEA DE PLANTA DE SACRIFICIO	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
TOTAL	23.738.462	64.782.021	279.703.826	219.634.486	228.419.865	237.556.660	247.058.926	256.941.283	267.218.934	277.907.692	289.023.999	300.584.959	312.608.358
Aseo Y Cafeteria	1.847.300	1.642.305	7.407.353	7.703.647	8.011.793	8.332.265	8.665.555	9.012.178	9.372.665	9.747.571	10.137.474	10.542.973	10.954.692
Canastas	7.929.760	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Combustibles Y Lubricantes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dotacion Y Suministro A Trabajadores	-	-	10.734.028	11.163.389	11.609.925	12.074.322	12.557.295	13.059.586	13.581.970	14.125.249	14.690.259	15.277.869	15.888.984
Herramientas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mantenimiento Edificio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Agricultura No Gravada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Cfrías Gravada 16	4.695.680	10.334.409	99.512.951	70.719.496	73.548.275	76.490.206	79.549.815	82.731.807	86.041.080	89.482.723	93.062.032	96.784.513	100.655.894
Materia Prima Concentrado Gravada 16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Concentrado No Gravada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Porcicultura Gravada 16	8.806.028	50.979.070	43.102.372	8.926.630	9.283.695	9.655.042	10.041.244	10.442.894	10.860.610	11.295.034	11.746.835	12.216.709	12.705.377
Materia Prima Porcicultura No Gravada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Medicamentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Producto Terminado Agric Compra 16%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Producto Terminado Concentrado Comprado	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Repuestos Construcciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Repuestos Maquinaria	-	-	3.140.737	3.266.366	3.397.021	3.532.902	3.674.218	3.821.187	3.974.034	4.132.996	4.298.315	4.470.248	4.649.058
Repuestos Vehiculos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Utiles Y Papeleria	459.694	1.826.236	2.277.415	1.522.576	1.583.479	1.646.818	1.712.690	1.781.198	1.852.446	1.926.544	2.003.606	2.083.750	2.167.100
Materia Prima Agricultura Gravada 10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Agricultura Gravada 16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Producto Terminado Agric Compra 10%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Concentrado Gravada 10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Empaques Y Envases	-	-	110.452.630	115.773.216	120.404.144	125.220.310	130.229.122	135.438.287	140.855.819	146.490.052	152.349.654	158.443.640	164.781.385
Implementos De Laboratorio	-	-	537.660	559.166	581.533	604.794	628.986	654.146	680.311	707.524	735.825	765.258	795.868
Materia Prima Comidas Prep. Gravada 16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Comidas Prep. No Gravada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Fuente: Autores

Tabla 7. Presupuesto Línea de Porcicultura

PRESUPUESTO LINEA DE PORCICULTURA	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
TOTAL	113.748.980	1.095.338.278	1.757.664.242	2.195.452.397	2.283.270.493	2.374.601.313	2.469.585.366	2.568.368.780	2.671.103.531	2.777.947.673	2.889.065.580	3.004.628.203	3.124.813.331
Aseo Y Cafeteria	1.175.255	13.775.232	39.455.743	87.137.446	90.622.944	94.247.862	98.017.776	101.938.487	106.016.027	110.256.668	114.666.935	119.253.612	124.023.756
Canastas	-	-	-	178.640	185.786	193.217	200.946	208.984	217.343	226.037	235.078	244.481	254.260
Combustibles Y Lubricantes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dotacion Y Suministro A Trabajadores	-	1.167.176	363.987	626.316	651.368	677.423	704.520	732.701	762.009	792.489	824.189	857.156	891.443
Herramientas	135.050	624.430	1.026.399	1.184.037	1.231.398	1.280.654	1.331.881	1.385.156	1.440.562	1.498.185	1.558.112	1.620.436	1.685.254
Mantenimiento Edificio	2.969.600	1.299.998	1.674.998	2.079.999	2.163.199	2.249.727	2.339.716	2.433.305	2.530.637	2.631.862	2.737.137	2.846.622	2.960.487
Materia Prima Agricultura No Gravada	-	-	-	775.800	806.832	839.105	872.669	907.576	943.879	981.634	1.020.900	1.061.736	1.104.205
Materia Prima Círias Gravada 16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Concentrado Gravada 16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Concentrado No Gravada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Porcicultura Gravada 16	18.825.628	153.310.342	140.323.909	19.874.446	20.669.424	21.496.201	22.356.049	23.250.290	24.180.302	25.147.514	26.153.415	27.199.551	28.287.533
Materia Prima Porcicultura No Gravada	84.447.007	851.543.873	1.393.373.560	1.727.264.967	1.796.355.566	1.868.209.788	1.942.938.180	2.020.655.707	2.101.481.935	2.185.541.213	2.272.962.861	2.363.881.376	2.458.436.631
Medicamentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Producto Terminado Agric Compra 16%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Producto Terminado Concentrado Comprado	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Repuestos Construcciones	582.993	11.007.521	5.322.536	7.846.221	8.160.070	8.486.473	8.825.932	9.178.969	9.546.128	9.927.973	10.325.092	10.738.096	11.167.620
Repuestos Maquinaria	4.835.999	52.669.582	11.320.040	6.962.914	7.241.431	7.531.088	7.832.331	8.145.624	8.471.449	8.810.307	9.162.720	9.529.229	9.910.398
Repuestos Vehiculos	34.336	795.078	120.596	106.536	110.797	115.229	119.839	124.632	129.617	134.802	140.194	145.802	151.634
Utiles Y Papeleria	743.112	9.145.046	76.058.509	154.620.137	160.804.942	167.237.140	173.926.625	180.883.690	188.119.038	195.643.800	203.469.552	211.608.334	220.072.667
Materia Prima Agricultura Gravada 10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Agricultura Gravada 16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Producto Terminado Agric Compra 10%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Concentrado Gravada 10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Empaques Y Envases	-	-	6.345.664	11.668.691	12.135.438	12.620.856	13.125.690	13.650.718	14.196.746	14.764.616	15.355.201	15.969.409	16.608.185
Implementos De Laboratorio	-	-	82.278.301	175.126.248	182.131.298	189.416.550	196.993.212	204.872.940	213.067.858	221.590.572	230.454.195	239.672.363	249.259.258
Materia Prima Comidas Prep. Gravada 16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Comidas Prep. No Gravada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Fuente: Autores

Tabla 8. Presupuesto Línea Distribuidora Bucaramanga

PRESUPUESTO LINEA DE DISTR. BUCARAMANGA	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
TOTAL	-	750.992	661.355	897.158	933.044	970.366	1.009.181	1.049.548	1.091.530	1.135.191	1.180.599	1.227.823	1.276.936
Aseo Y Cafeteria	-	134.687	51.870	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Canastas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Combustibles Y Lubricantes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dotacion Y Suministro A Trabajadores	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Herramientas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mantenimiento Edificio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Agricultura No Gravada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Cfrías Gravada 16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Concentrado Gravada 16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Concentrado No Gravada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Porcicultura Gravada 16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Porcicultura No Gravada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Medicamentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Producto Terminado Agric Compra 16%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Producto Terminado Concentrado Comprado	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Repuestos Construcciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Repuestos Maquinaria	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Repuestos Vehiculos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Utiles Y Papelería	-	616.305	609.485	897.158	933.044	970.366	1.009.181	1.049.548	1.091.530	1.135.191	1.180.599	1.227.823	1.276.936
Materia Prima Agricultura Gravada 10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Agricultura Gravada 16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Producto Terminado Agric Compra 10%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Concentrado Gravada 10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Empaques Y Envases	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Implementos De Laboratorio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Comidas Prep. Gravada 16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Comidas Prep. No Gravada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Fuente: Autores

Tabla 9. Presupuesto Línea Planta de Abonos

PRESUPUESTO LINEA DE PLANTA DE ABONOS	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
TOTAL	-	11.372.339.074	13.824.552.852	9.925.045.520	10.322.047.341	10.734.929.235	11.164.326.404	11.610.899.460	12.075.335.439	12.558.348.856	13.060.682.810	13.583.110.123	14.126.434.528
Aseo Y Cafeteria	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Canastas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Combustibles Y Lubricantes	-	12.750.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dotacion Y Suministro A Trabajadores	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Herramientas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mantenimiento Edificio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Agricultura No Gravada	-	11.351.339.074	13.701.888.188	8.627.301.515	8.972.393.575	9.331.289.318	9.704.540.891	10.092.722.527	10.496.431.428	10.916.288.685	11.352.940.232	11.807.057.842	12.279.340.155
Materia Prima Cfrías Gravada 16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Concentrado Gravada 16	-	-	116.539.864	533.853.899	555.208.055	577.416.377	600.513.032	624.533.553	649.514.895	675.495.491	702.515.311	730.615.923	759.840.560
Materia Prima Concentrado No Gravada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Porcicultura Gravada 16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Porcicultura No Gravada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Medicamentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Producto Terminado Agric Compra 16%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Producto Terminado Concentrado Comprado	-	-	-	38.770.151	40.320.957	41.933.795	43.611.147	45.355.593	47.169.817	49.056.609	51.018.874	53.059.629	55.182.014
Repuestos Construcciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Repuestos Maquinaria	-	-	6.124.800	6.369.792	6.624.584	6.889.567	7.165.150	7.451.756	7.749.826	8.059.819	8.382.212	8.717.500	9.066.200
Repuestos Vehiculos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Utiles Y Papeleria	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Agricultura Gravada 10	-	8.250.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Agricultura Gravada 16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Producto Terminado Agric Compra 10%	-	-	-	718.750.164	747.500.171	777.400.177	808.496.184	840.836.032	874.469.473	909.448.252	945.826.182	983.659.229	1.023.005.599
Materia Prima Concentrado Gravada 10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Empaques Y Envases	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Implementos De Laboratorio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Comidas Prep. Gravada 16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Comidas Prep. No Gravada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Fuente: Autores

Tabla 10. Presupuesto Línea Planta de Semillas

PRESUPUESTO LINEA DE PLANTA DE SEMILLAS	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
TOTAL	-	195.700.069	-	6.264.000	-	6.577.200	-	6.906.060	-	7.251.363	-	7.613.931	-
Aseo Y Cafeteria	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Canastas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Combustibles Y Lubricantes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dotacion Y Suministro A Trabajadores	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Herramientas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mantenimiento Edificio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Agricultura No Gravada	-	195.700.069	-	6.264.000	-	6.577.200	-	6.906.060	-	7.251.363	-	7.613.931	-
Materia Prima Cfrías Gravada 16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Concentrado Gravada 16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Concentrado No Gravada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Porcicultura Gravada 16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Porcicultura No Gravada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Medicamentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Producto Terminado Agric Compra 16%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Producto Terminado Concentrado Comprado	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Repuestos Construcciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Repuestos Maquinaria	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Repuestos Vehiculos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Utiles Y Papeleria	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Agricultura Gravada 10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Agricultura Gravada 16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Producto Terminado Agric Compra 10%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Concentrado Gravada 10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Empaques Y Envases	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Implementos De Laboratorio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Comidas Prep. Gravada 16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Comidas Prep. No Gravada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Fuente: Autores

Tabla 11. Presupuesto Línea Punto de Venta Cañaverál

PRESUPUESTO LINEA DE PTO VENTA CAÑAVERAL	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
TOTAL	-	-	7.974.114	11.671.642	12.138.507	12.624.048	13.129.009	13.654.170	14.200.337	14.768.350	15.359.084	15.973.447	16.612.385
Aseo Y Cafeteria	-	-	1.345.284	3.209.926	3.338.323	3.471.856	3.610.731	3.755.160	3.905.366	4.061.581	4.224.044	4.393.006	4.568.726
Canastas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Combustibles Y Lubricantes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dotacion Y Suministro A Trabajadores	-	-	418.786	1.218.240	1.266.970	1.317.649	1.370.355	1.425.169	1.482.176	1.541.463	1.603.121	1.667.246	1.733.936
Herramientas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mantenimiento Edificio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Agricultura No Gravada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Cfrías Gravada 16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Concentrado Gravada 16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Concentrado No Gravada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Porcicultura Gravada 16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Porcicultura No Gravada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Medicamentos	-	-	17.300	17.992	18.712	19.460	20.239	21.048	21.890	22.766	23.676	24.623	25.608
Producto Terminado Agric Compra 16%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Producto Terminado Concentrado Comprado	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Repuestos Construcciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Repuestos Maquinaria	-	-	88.160	228.566	237.709	247.217	257.106	267.390	278.086	289.209	300.778	312.809	325.321
Repuestos Vehiculos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Utiles Y Papeleria	-	-	314.523	900.085	936.088	973.532	1.012.473	1.052.972	1.095.091	1.138.895	1.184.450	1.231.828	1.281.101
Materia Prima Agricultura Gravada 10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Agricultura Gravada 16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Producto Terminado Agric Compra 10%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Concentrado Gravada 10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Empaques Y Envases	-	-	4.315.351	4.563.133	4.745.658	4.935.485	5.132.904	5.338.220	5.551.749	5.773.819	6.004.772	6.244.963	6.494.761
Implementos De Laboratorio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Comidas Prep. Gravada 16	-	-	1.386.710	1.442.178	1.499.866	1.559.860	1.622.255	1.687.145	1.754.631	1.824.816	1.897.808	1.973.721	2.052.670
Materia Prima Comidas Prep. No Gravada	-	-	88.000	91.520	95.181	98.988	102.948	107.065	111.348	115.802	120.434	125.251	130.261

Fuente: Autores

Tabla 12. Presupuesto Línea Punto de Venta Pepe Sierra

PRESUPUESTO LINEA DE PTO PEPE SIERRA BOGOTA	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
TOTAL	-	-	1.347.984	4.931.976	5.129.255	5.334.426	5.547.803	5.769.715	6.000.503	6.240.523	6.490.144	6.749.750	7.019.740
Aseo Y Cafeteria	-	-	136.880	2.159.096	2.245.460	2.335.278	2.428.690	2.525.837	2.626.871	2.731.945	2.841.223	2.954.872	3.073.067
Canastas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Combustibles Y Lubricantes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dotacion Y Suministro A Trabajadores	-	-	-	897.908	933.824	971.177	1.010.024	1.050.425	1.092.442	1.136.140	1.181.586	1.228.849	1.278.003
Herramientas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mantenimiento Edificio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Agricultura No Gravada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Cfrías Gravada 16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Concentrado Gravada 16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Concentrado No Gravada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Porcicultura Gravada 16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Porcicultura No Gravada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Medicamentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Producto Terminado Agric Compra 16%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Producto Terminado Concentrado Comprado	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Repuestos Construcciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Repuestos Maquinaria	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Repuestos Vehiculos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Utiles Y Papeleria	-	-	-	615.424	640.041	665.643	692.268	719.959	748.757	778.708	809.856	842.250	875.940
Materia Prima Agricultura Gravada 10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Agricultura Gravada 16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Producto Terminado Agric Compra 10%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Concentrado Gravada 10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Empaques Y Envases	-	-	1.211.104	1.259.548	1.309.930	1.362.327	1.416.820	1.473.493	1.532.433	1.593.730	1.657.479	1.723.779	1.792.730
Implementos De Laboratorio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Comidas Prep. Gravada 16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Comidas Prep. No Gravada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Fuente: Autores

Tabla 13. Presupuesto Línea de Desposte y Carnes Frías

PRESUPUESTO LINEA DE PLANTA DE DESPOSTE	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
TOTAL	-	-	41.668.564	427.088.164	444.171.690	461.938.558	480.416.100	499.632.744	519.618.054	540.402.776	562.018.887	584.499.642	607.879.628
Aseo Y Cafeteria	-	-	7.121.122	87.991.963	91.511.642	95.172.108	98.978.992	102.938.152	107.055.678	111.337.905	115.791.421	120.423.078	125.240.001
Canastas	-	-	-	1.488.667	1.548.213	1.610.142	1.674.548	1.741.529	1.811.191	1.883.638	1.958.984	2.037.343	2.118.837
Combustibles Y Lubricantes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dotacion Y Suministro A Trabajadores	-	-	10.296.462	62.479.460	64.978.638	67.577.784	70.280.895	73.092.131	76.015.816	79.056.449	82.218.707	85.507.455	88.927.754
Herramientas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mantenimiento Edificio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Agricultura No Gravada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Cfrías Gravada 16	-	-	14.514.144	84.193.142	87.560.868	91.063.302	94.705.834	98.494.068	102.433.830	106.531.184	110.792.431	115.224.128	119.833.093
Materia Prima Concentrado Gravada 16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Concentrado No Gravada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Porcicultura Gravada 16	-	-	-	404.067	420.229	437.039	454.520	472.701	491.609	511.273	531.724	552.993	575.113
Materia Prima Porcicultura No Gravada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Medicamentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Producto Terminado Agric Compra 16%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Producto Terminado Concentrado Comprado	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Repuestos Construcciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Repuestos Maquinaria	-	-	-	5.030.968	5.232.206	5.441.495	5.659.154	5.885.521	6.120.941	6.365.779	6.620.410	6.885.227	7.160.636
Repuestos Vehiculos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Utiles Y Papeleria	-	-	279.572	6.182.314	6.429.606	6.686.791	6.954.262	7.232.433	7.521.730	7.822.599	8.135.503	8.460.923	8.799.360
Materia Prima Agricultura Gravada 10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Agricultura Gravada 16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Producto Terminado Agric Compra 10%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Concentrado Gravada 10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Empaques Y Envases	-	-	8.840.133	160.678.954	167.106.112	173.790.357	180.741.971	187.971.650	195.490.516	203.310.137	211.442.542	219.900.244	228.696.254
Implementos De Laboratorio	-	-	268.830	12.099.833	12.583.826	13.087.180	13.610.667	14.155.093	14.721.297	15.310.149	15.922.555	16.559.457	17.221.835
Materia Prima Comidas Prep. Gravada 16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Comidas Prep. No Gravada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Cfrías No Gravada	-	-	348.300	6.538.796	6.800.348	7.072.362	7.355.256	7.649.466	7.955.445	8.273.663	8.604.609	8.948.794	9.306.746

Fuente: Autores

Tabla 14. Presupuesto Línea Punto de Venta La Quinta - Cañaveral

PRESUPUESTO LINEA DE PTO LA QUINTA	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
TOTAL	-	-	-	1.297.379	1.349.274	1.403.245	1.459.375	1.517.750	1.578.460	1.641.598	1.707.262	1.775.552	1.846.575
Aseo Y Cafeteria	-	-	-	837.558	871.061	905.903	942.139	979.825	1.019.018	1.059.779	1.102.170	1.146.257	1.192.107
Canastas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Combustibles Y Lubricantes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dotacion Y Suministro A Trabajadores	-	-	-	301.612	313.676	326.223	339.272	352.843	366.957	381.635	396.900	412.776	429.287
Herramientas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mantenimiento Edificio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Agricultura No Gravada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Cfrías Gravada 16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Concentrado Gravada 16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Concentrado No Gravada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Porcicultura Gravada 16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Porcicultura No Gravada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Medicamentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Producto Terminado Agric Compra 16%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Producto Terminado Concentrado Comprado	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Repuestos Construcciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Repuestos Maquinaria	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Repuestos Vehiculos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Utiles Y Papeleria	-	-	-	158.209	164.537	171.118	177.963	185.082	192.485	200.184	208.192	216.519	225.180
Materia Prima Agricultura Gravada 10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Agricultura Gravada 16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Producto Terminado Agric Compra 10%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Concentrado Gravada 10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Empaques Y Envases	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Implementos De Laboratorio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Comidas Prep. Gravada 16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Comidas Prep. No Gravada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Fuente: Autores

Tabla 15. Presupuesto Línea Punto de Venta Engativa - Bogotá

PRESUPUESTO LINEA DE PTO ENGATIVA BOGOTA	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
TOTAL	-	-	-	4.566.086	4.748.729	4.938.679	5.136.226	5.341.675	5.555.342	5.777.555	6.008.658	6.249.004	6.498.964
Aseo Y Cafeteria	-	-	-	1.007.637	1.047.943	1.089.861	1.133.455	1.178.793	1.225.945	1.274.983	1.325.982	1.379.021	1.434.182
Canastas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Combustibles Y Lubricantes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dotacion Y Suministro A Trabajadores	-	-	-	688.812	716.365	745.019	774.820	805.813	838.045	871.567	906.430	942.687	980.394
Herramientas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mantenimiento Edificio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Agricultura No Gravada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Círias Gravada 16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Concentrado Gravada 16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Concentrado No Gravada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Porcicultura Gravada 16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Porcicultura No Gravada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Medicamentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Producto Terminado Agric Compra 16%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Producto Terminado Concentrado Comprado	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Repuestos Construcciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Repuestos Maquinaria	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Repuestos Vehiculos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Utiles Y Papeleria	-	-	-	1.967.858	2.046.573	2.128.436	2.213.573	2.302.116	2.394.201	2.489.969	2.589.567	2.693.150	2.800.876
Materia Prima Agricultura Gravada 10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Agricultura Gravada 16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Producto Terminado Agric Compra 10%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Concentrado Gravada 10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Empaques Y Envases	-	-	-	901.778	937.849	975.363	1.014.378	1.054.953	1.097.151	1.141.037	1.186.678	1.234.145	1.283.511
Implementos De Laboratorio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Comidas Prep. Gravada 16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Comidas Prep. No Gravada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Fuente: Autores

Tabla 16. Presupuesto Consolidado - Proceso de Compras

PRESUPUESTO CONSOLIDADO - PROCESO DE COMPRA													
Línea de Negocio	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Agricultura	4.033.517.728	229.170.991.659	45.078.601.399	2.925.633.064.966	46.881.304.086	3.042.658.387.565	48.756.556.250	3.164.364.723.067	50.706.818.500	3.290.939.311.990	52.735.091.240	3.422.576.884.470	54.844.494.889
Administración Bucaramanga	1.243.149	140.787.910	204.744.931	263.896.337	274.452.191	285.430.278	296.847.489	308.721.389	321.070.245	333.913.054	347.269.576	361.160.360	375.606.774
Distribuidora Bogotá	54.571.359	654.798.519	617.886.796	975.708.308	1.014.736.640	1.055.326.105	1.097.539.150	1.141.440.716	1.187.098.344	1.234.582.278	1.283.965.569	1.335.324.192	1.388.737.160
Oficina Puerto Gaitán	885.366	145.088.770	142.057.408	178.174.387	185.301.362	192.713.417	200.421.954	208.438.832	216.776.385	225.447.440	234.465.338	243.843.952	253.597.710
Planta de concentrado	912.501.195	13.193.172.247	23.569.249.565	22.624.211.719	23.529.180.188	24.470.347.396	25.449.161.292	26.467.127.743	27.525.812.853	28.626.845.367	29.771.919.182	30.962.795.949	32.201.307.787
Planta de sacrificio	23.738.462	64.782.021	279.703.826	219.634.486	228.419.865	237.556.660	247.058.926	256.941.283	267.218.934	277.907.692	289.023.999	300.584.959	312.608.358
Porcicultura	113.748.980	1.095.338.278	1.757.664.242	2.195.452.397	2.283.270.493	2.374.601.313	2.469.585.366	2.568.368.780	2.671.103.531	2.777.947.673	2.889.065.580	3.004.628.203	3.124.813.331
Distribuidora Bucaramanga	-	750.992	661.355	897.158	933.044	970.366	1.009.181	1.049.548	1.091.530	1.135.191	1.180.599	1.227.823	1.276.936
Planta de abonos	-	11.372.339.074	13.824.552.852	9.925.045.520	10.322.047.341	10.734.929.235	11.164.326.404	11.610.899.460	12.075.335.439	12.558.348.856	13.060.682.810	13.583.110.123	14.126.434.528
Planta de semillas	-	195.700.069	-	6.264.000	-	6.577.200	-	6.906.060	-	7.251.363	-	7.613.931	-
Punto de venta Cañaveral	-	-	7.974.114	11.671.642	12.138.507	12.624.048	13.129.009	13.654.170	14.200.337	14.768.350	15.359.084	15.973.447	16.612.385
Punto de venta Pepe Sierra – Bogotá	-	-	1.347.984	4.931.976	5.129.255	5.334.426	5.547.803	5.769.715	6.000.503	6.240.523	6.490.144	6.749.750	7.019.740
Planta de desposte y carnes frías	-	-	41.668.564	427.088.164	444.171.690	461.938.558	480.416.100	499.632.744	519.618.054	540.402.776	562.018.887	584.499.642	607.879.628
Punto de venta La Quinta – Cañaveral	-	-	-	1.297.379	1.349.274	1.403.245	1.459.375	1.517.750	1.578.460	1.641.598	1.707.262	1.775.552	1.846.575
Punto de venta Engativá	-	-	-	4.566.086	4.748.729	4.938.679	5.136.226	5.341.675	5.555.342	5.777.555	6.008.658	6.249.004	6.498.964
TOTAL	5.140.206.239	256.033.749.538	85.526.113.036	2.962.471.904.525	85.187.182.667	3.082.503.078.489	90.188.194.523	3.207.460.532.932	95.519.278.456	3.337.551.521.708	101.204.247.928	3.472.992.421.357	107.268.734.764

Fuente: Autores

CAPITULO 5. CONCLUSIONES

1. Hoy día ALIAR S.A no cuenta con las herramientas necesarias para realizar su gestión bajo el enfoque de procesos, lo que hace ineficiente el desarrollo de la gestión de negocio; a partir de la implementación de los procesos diseñados en el presente trabajo, ALIAR S.A logrará mejores resultados en su gestión, al poner en marcha los nuevos procesos se aumentará la eficiencia, y se conseguirá satisfacer los requerimientos de los clientes en lo relacionado al cumplimiento de los estándares de la calidad.
2. Al realizar el diagnóstico de la situación actual se observa que la compañía no presenta presupuesto, ni por línea de negocio ni global, es decir, que la empresa no cuenta con un estimado de cuánto pueden ser sus costos y/o ingresos en un año, esta información sólo se conoce cuando se realiza el cierre anual. Lo anterior implica que la empresa no fija metas anuales y el análisis de desempeño solo toma como variable el rendimiento del año inmediatamente anterior.
3. A nivel estratégico la compañía no realiza planeación, es decir, no establece objetivos ni metas por área de negocio y se conforma con analizar lo logrado en el día a día, abriendo puertas a la pérdida de oportunidades que incrementen sus ingresos y reduzcan sus costos.
4. Los procesos centrales de negocio de la compañía, como agricultura, porcicultura, planta de concentrados, planta de sacrificio y planta de semillas no se encuentran estandarizados ni documentados, lo que genera falta de programación, atrasos en la producción y altos niveles de almacenamiento , dando como consecuencia baja eficiencia en los procesos.

5. En la presente investigación se identificaron nueve líneas de negocios claves para el funcionamiento de Aliar S.A. separadas en tres categorías, tomando como referencia la actividad que realizan, estas categorías con sus respectivas líneas son: Procesos Gerenciales, en donde se encuentra Compras e Importaciones, Contabilidad y Finanzas; Procesos Misionales, que cuenta con Agricultura, Porcicultura y Planta de Concentrados, y los Procesos de Soporte al que pertenecen, Taller, Mercadeo y Ventas y Mantenimiento.
6. Con relación a las líneas de negocios identificadas, ocurre la particularidad que Compras e Importaciones es un área transversal a todas las otras, puesto que de alguna forma u otra hace parte de la gestión de resultados de las áreas restantes, por tal motivo se escogió esta línea como eje central a la que se le desarrolló de manera específica y detallada el diseño y diagramación del proceso, como el presupuesto de costo ya que es el área que mayor recurso económico consume.
7. Dentro de la estandarización del proceso de compras, se realizó el Manual de Compras, documento soporte, en el cual se especifican las políticas de compra y los formatos requeridos para el proceso de forma tal que se tenga trazabilidad en el mismo, este manual le ofrece al proceso seguridad en su gestión como eficiencia y eficacia en la operación del mismo.
8. Para la proyección del presupuesto de compras, se utilizó un periodo de 10 años y una tasa de incremento del 4%, y aunque no se utilizó la tasa de inflación de largo plazo (3%), se considera este, un escenario conservador, debido a factores externos como es el invierno y la posibilidad de una crisis económica mundial en los próximos años.

9. Los resultados arrojados por la proyección indican que para el año 2020 el proceso de compras tendrá un gasto consolidado de \$107.000 millones. Sin embargo, es importante hacer la anotación que en este año, en la línea de agricultura se sembrará Soya que es más económica que el maíz, si se analiza la cifra de Proyección con maíz la cifra asciende a los \$3.4 billones para el año 2019.

10. Lo anterior le permite a Aliar S.A. establecer metas de largo plazo que apalanquen los recursos invertidos y que mejoren los ingresos recibidos, con el fin de asegurar la continuidad en el mercado.

CAPÍTULO 6. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda que la empresa Aliar S.A. adopte y/o diseñe los procesos centrales de negocio, de forma tal que se encuentren documentados y formalizados y permitan realizar planeación estratégica de la compañía bajo un esquema de procesos logrando reducir costos e incrementar ingresos.
2. De igual forma se recomienda que la empresa genere un presupuesto por línea de negocio y un consolidado, que le permita establecer metas anuales e incluso mensuales para mejorar continuamente su gestión.
3. Teniendo en cuenta los montos de dineros manejados, se le recomienda al área de finanzas evaluar diferentes formas de apalancamiento financiero, para la consecución de manera oportuna de los recursos necesarios para el funcionamiento de la compañía.
4. Se recomienda, se cree el área de calidad para que realice el levantamiento, diseño, diagramación completo de todos y cada uno de los procesos; de igual forma realice la capacitación una vez se encuentren los procesos estandarizados y de esta manera se asegure la adopción de los mismos, dando continuidad al resultado de la investigación obtenido con este trabajo.
5. Es importante que la compañía establezca metas y cree los respectivos indicadores de gestión, con el fin de evaluar el cumplimiento de los objetivos, o la modificación de los mismos.

CAPÍTULO 7. BIBLIOGRAFÍA

1. CEPAL. Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2010 – 2011. [en línea]. Disponible en Versión html En: <http://www.eclac.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/1/43991/P43991.xml&xsl=/de/tpl/p9f.xsl&base=/tpl/top-bottom.xslt>
2. INSTITUTO ANDALUZ DE TECNOLOGÍA. Guía para una Gestión Basada en Procesos. [en línea]. Disponible en versión html En: <http://www.centrosdeexcelencia.com/dotnetnuke/Portals/0/guiagestionprocesos.pdf>
3. JUNTA CASTILLA Y LEÓN. Guía para la Gestión por Procesos.[En Línea]. Disponible en versión html En: <http://es.scribd.com/doc/13891957/Libro-Gestion-Por-Procesos>
4. NORMA TECNICA COLOMBIANA. ISO 9001: 2008. ICONTEC
5. WELSCH, Hilton. GORDON, Rivera. Presupuestos Planificación y Control. Sexta Edición. Prentice Hall [en Línea]. Disponible en versión html En: http://books.google.com/books?id=mbobGfzJ5-YC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

ANEXO 1. MANUAL DE COMPRAS

MANUAL DE COMPRAS



2011

OBJETIVO

El objetivo de este manual es estandarizar el proceso de compras de Aliar S.A. mediante la creación de los pasos necesarios para la solicitud, manejo, recepción y control de los insumos y materiales y útiles de cada una de las líneas de negocios radicadas en el departamento de compras.

Por otro lado busca establecer de forma clara y sencilla las responsabilidades de cada uno de los integrantes del proceso para garantizar una gestión eficaz y eficiente del mismo.

ALCANCE

Recibir los requerimientos de cada una de las líneas de negocios, con el fin de ejecutar las tareas de adquisición de bienes y servicios de manera eficaz y oportuna necesarios para el perfecto funcionamiento de la compañía. De igual forma una vez se reciba lo solicitado se debe entregar la factura al departamento contable para que se inicie el trámite correspondiente a la cancelación de la factura de compra.



RESPONSABILIDADES

1. Recibir, revisar y analizar cada uno de los requerimientos solicitados por las diferentes áreas de la compañía.
2. Realizar las compras requeridas, teniendo en cuenta la normatividad de la compañía.
3. Crear la base de datos de los proveedores de los insumos y materiales comprados por la compañía, para facilitar y agilizar la cotización y adquisición de los requerimientos solicitados.
4. Realizar un seguimiento y evaluación a los proveedores para hacer más eficiente la selección de los mismos.

UNIDADES QUE INTERVIENEN

- Departamento de Compras.
- Unidades Solicitantes (Demás líneas de negocios de la compañía)
- Departamento de Finanzas y Contabilidad

FORMATOS UTILIZADOS

- Solicitud de Compra Manual. (F- COM-01)
- Solicitud de Cotización. (F- COM-02)
- Orden de Compra. (F- COM-03)
- Selección de Proveedores. (F- COM-04)
- Evaluación de Proveedores. (F- COM-05)

SOFTWARE

- Sistema UNO E.

NORMAS GENERALES

- La recepción de los pedidos debe ser ejecutada por los funcionarios que emitieron la solicitud de compra.
- Una vez lleguen los Insumos y/o Materiales, el receptor debe evaluar la calidad de los mismos, así como los requerimientos especificados en la orden de compra.
- La única oficina facultada para recibir y tramitar las Facturas es la oficina ubicada en Bucaramanga.

POLITICAS DE COMPRAS

1. Recepción de Requisiciones de Compras y/o Servicios

- a) En primer lugar se debe explicar de una forma clara lo que se va a comprar y su destino final.
- b) Las definiciones técnicas deben ser bien detalladas en la Solicitud; la cual se debe ingresar en el sistema UNO-E con una anterioridad mínima de **10 días** a la fecha límite de entrega, dependiendo de los elementos a adquirir. En los casos correspondientes a las solicitudes manuales, estas deben ser diligenciadas en el formato F-COM-01
- c) Cabe anotar que la entrega de aquellas compras que por razones de fuerza mayor no puedan cumplir con el término mínimo solicitado podrá variar según la disponibilidad de éste.

- d) Una vez recibida la solicitud se hace la identificación de las partes o equipos que se van a adquirir y se ingresan en el sistema. Este ingreso se realizará por medio de la referencia asignada, en caso de no existir el ítem se debe solicitar la creación del mismo.
- e) Cuando se necesiten hacer importaciones se deberá tener en cuenta los gastos inherentes a la importación, como bodegaje, los gastos de fletes e impuestos de nacionalización para hacer el análisis de las cotizaciones y verificar la conveniencia de la importación directa o la adquisición del bien importado localmente.
- f) Por tiempos y para poder cumplir con el cierre de mes contable, las solicitudes que se realicen después del 25 de cada mes automáticamente serán atendidas en el mes siguiente, es por eso que todas las áreas involucradas en el proceso de compras deben tomar las medidas necesarias con respecto al tema de inventarios para que no se presente desabastecimiento.

2. Criterios para aprobación de Compras

- a) Corresponderá al Director de cada Área o a la persona que el designe, autorizar la solicitud de compra conforme a la estricta necesidad del servicio, buscando que la adquisición de bienes y servicios sea oportuna, evitando al máximo riesgos por escasez, como también sobre costo en los inventarios.
- b) Toda compra superior a 10 salarios mínimos mensuales legales vigentes deberá llevar visto bueno verbal o escrito por parte del Gerente de Compras.
- c) Toda solicitud de Compra y/o servicios, que no sea diligenciada de forma clara y precisa, no podrá ser aprobada, hasta que se realice la corrección por parte del solicitante.

3. Solicitud de Cotizaciones

- a) Se debe solicitar por lo menos dos cotizaciones a diferentes proveedores que cumplan con los requisitos establecidos por la empresa. Estas solicitudes deben hacerse mediante el formato F – COM – 02.
- b) El proveedor se escogerá con base a la calidad del producto o servicio, precio competitivo, entrega oportuna, cumplimiento y respaldo. Si existe un proveedor que cumpla con los requisitos exigidos, que tenga vínculos de consanguinidad con empleados de la compañía, deberá ser previamente autorizado por la Gerencia de Compras.

Nota: En caso de que alguna persona que no pertenezca al Departamento de Compras negocie con o contrate a algún Proveedor para obtener de éste un bien o servicio, no contara con el apoyo del área de compras y las facturas generadas por ese concepto no serán responsabilidad de la empresa.

4. Formas de Contratación

- a) Dependiendo del carácter de la compra que se va efectuar, la empresa podrá determinar si ésta debe ser soportada por orden de compra, oferta mercantil o contrato.
 - ✓ **Orden de Compra:** Es el documento formal de la empresa por medio del cual se ordena a un proveedor el suministro de los servicios, artículos o elementos allí especificados. Para el caso de Aliar S.A. esta orden se emite diligenciando el formato F-COM-03.
 - ✓ **Oferta Mercantil:** Es la propuesta del proyecto del negocio jurídico que una persona formula a otra, deberá contener los elementos esenciales del negocio.
 - ✓ **Contrato:** Todo contrato que se realice será elaborado por escrito, teniendo en cuenta las normas legales vigentes y exigiendo las pólizas necesarias según sea el caso. Esta forma de contratación se deberá utilizar siempre que se presenten compras de servicios que exigen

garantías de cumplimiento, obras civiles, adecuaciones de oficinas, o consultorías (todos aquellos que impliquen pago de honorarios).

5. Recepción de Bienes

Las direcciones autorizadas por la empresa para la recepción de los elementos son las siguientes:

- ✓ **Oficinas Bucaramanga:** Calle 29 No 25-72 Centro Comercial Cañaveral Edificio Urbanas Piso 3, Floridablanca Santander.
- ✓ **Planta de Desposte:** Transversal 112 B Bis A No 65 A-25 Bodega B Villa Gladys Engativá, Bogotá.
- ✓ **Distribuidora Bogotá:** Km 3.5 Autopista Medellín Interior 4 Bodega 39 Terminal de Carga Terrestre de Bogotá.
- ✓ **Oficina Puerto Gaitán:** Carrera 10 No 12-37 Barrio Manacacias Puerto Gaitán Meta.
- ✓ **Punto de Venta Cañaveral:** Carrera 25 No 30-34 Barrio Cañaveral Floridablanca Santander.
- ✓ **Punto de Venta Cabecera:** Calle 41 # 33 -34 Bucaramanga Santander.
- ✓ **Punto de Venta LA Quinta:** Carrera 21 # 54-21 Autoservicio la quinta Barrancabermeja Santander.
- ✓ **Punto de Venta San Silvestre:** Diagonal 56 No. 18 A - 88 Local 114 Barrancabermeja Santander.
- ✓ **Punto de Venta Pepe Sierra:** Avenida Calle 116 No 15-71 Bogota.
- ✓ **Punto de Venta Guadalupe:** Autopista Sur # 66 - 78 Local 2B Bogota.
- ✓ **Punto de Venta Engativá:** Transversal 112 B Bis A No 65 A -25 Bogota.

El área de Compras debe verificar que los bienes fueron entregados mediante revisión en el sistema UNO-E.

Después de recibidos los elementos se debe realizar la revisión de los mismos cualquier inconformidad con los elementos entregados debe avisarse de inmediato (máximo dos (2) días después de haber recibido el bien) al área de Compras para

su respectiva gestión. Si no hay ninguna reclamación el Departamento de Compras entenderá que todos los bienes fueron recibidos a satisfacción.

6. Entrega de Facturas

- a) Toda factura o cuenta de cobro que genere un proveedor deberá coincidir con lo consignado en la respectiva orden de compra y/o contrato.
- b) El proveedor debe enviar la factura o cuenta de cobro a nuestras oficinas administrativas ubicadas en Floridablanca antes del **28 de cada mes**, por ningún motivo debe ser entregada en direcciones diferentes. Ningún personal diferente al departamento de compras está autorizado para recibir facturas.
- c) El proceso de compras finaliza entregando la factura al departamento contable, previa verificación que se haya realizado en el sistema la entrada de los elementos solicitados. El Jefe de Compras firmara la factura e indicara el número del IRC al cual corresponde.





SOLICITUD DE COMPRA E1

AGROPECUARIA ALIAR S.A.
NIT. 890.207.037-1

F-COM-03
Versión:0

Solicitante:							
ITEM	Bodega	Motivo	U.M.	Cant. Sol.	Cant. Oc.	Cant. Pdte	Disponible C.O. U.N C.Costo

Elaborado

Aprobado

Recibido

**SOLICITUD INSCRIPCIÓN DE PROVEEDORES**

F - COM - 04

Versión: 0

1. TIPO DE PROVEEDOR

- P1 Agricultura (Insumos, Materia Prima, Maquinaria, etc)
 P2 Materiales, insumos en general, mobiliario y equipos
 P3 Tecnología
 P4 Servicios Especializados (Mantenimiento, Publicidad)

AÑO	MES	DIA	RAZÓN SOCIAL DEL PROVEEDOR		N.I.T.	
.....			No.	
REPRESENTANTE LEGAL				TELÉFONO	FAX	
DIRECCIÓN OFICINA PRINCIPAL			CIUDAD	TELÉFONO	FAX	CÓDIGO POSTAL
CONTACTO DEPARTAMENTO DE CARTERA / TESORERIA			E-mail		TELÉFONO	FAX
CONTACTO COMERCIAL			E-mail		TELÉFONO	CELULAR

2. INFORMACION TRIBUTARIA

RÉGIMEN DE IMPUESTO A LAS VENTAS
 SIMPLIFICADO NINGUNO
 COMÚN

DECLARA IND. Y COMERCIO. EN BOGOTÁ
 SI CODIGO ACTIVIDAD No. _____
 NO TARIFA _____ POR MIL

GRAN CONTRIBUYENTE
 SI Resolución No. _____
 NO

AUTORRETENEDOR
 SI Resolución No. _____
 NO NO SUJETO A RETENCIÓN

TIPO DE NEGOCIACIÓN POR
 COMPRAS
 SERVICIOS

TIPO DE MONEDA
 PESOS DÓLAR OTROS Cuál ? _____

ACTIVIDAD ECONOMICA

3. INFORMACION COMERCIAL

* ENTIDAD BANCARIA (Código / Nombre) _____ SUCURSAL _____

CUENTA AHORROS CORRIENTE No. _____

FORMA DE PAGO (Días fecha radicación factura)	VIGENCIA LISTA DE PRECIOS (Anual, semestral, etc)
---	--

ARTICULOS Y/O SERVICIOS OFRECIDOS	MARCA	NACIONAL	IMPORTADO

REFERENCIAS

TIPO	NOMBRE	DIRECCIÓN	TELÉFONO
COMERCIALES			
BANCARIAS			

4. FAVOR ADJUNTAR LOS SIGUIENTES DOCUMENTOS

- * REGISTRO DE CÁMARA Y COMERCIO O CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL
 - * RUT VIGENTE
 - COPIA RESOLUCIÓN DE AUTORRETENEDOR (SI ES EL CASO)
 - COPIA RESOLUCIÓN GRAN CONTRIBUYENTE (SI ES EL CASO)
 - * ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA
 - * REFERENCIAS ESCRITAS DE PRINCIPALES CLIENTES (03)
 - * CERTIFICACIONES DE ENTIDADES BANCARIAS (02)
 - * CATÁLOGOS DE LOS BIENES Y/O SERVICIOS OFRECIDOS SI LO TIENE - BROCHURE
- * OBLIGATORIOS

5. AUTORIZACION PARA VERIFICACION DE INFORMACION

_____ REPRESENTANTE LEGAL O AUTORIZADO (cargo)



EVALUACIÓN DE PROVEEDORES

F - COM - 05

Versión: 0

1. EVALUACION DEL PROVEEDOR

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	PUNTAJE MÁXIMO	ESCALA					PONDERACION		DESCRIPCIÓN DE LA ESCALA
		1	2	3	4	5	REAL	MAXIMA	
1. DOCUMENTACION (Completa y actualizada)	10								1. No Satisface
3. TRAYECTORIA (experiencia, referenciación comercial)	10								2. Regular
2. ASPECTO COMERCIAL (Portafolio de Servicios)	45								3. Aceptable
4. ASPECTO FINANCIERO (Forma de PAgo)	35								4. Bueno
TOTAL									5. Excelente

CALIFICACIÓN	RECOMENDACIÓN
>= 80%	APROBAR
< 80%	NO APROBAR

CALIFICACIÓN

2. OBSERVACIONES

REVISÓ

FECHA		
AÑO	MES	DÍA



SOLICITUD DE COMPRA E1

AGROPECUARIA ALIAR S.A.
NIT. 890.207.037-1

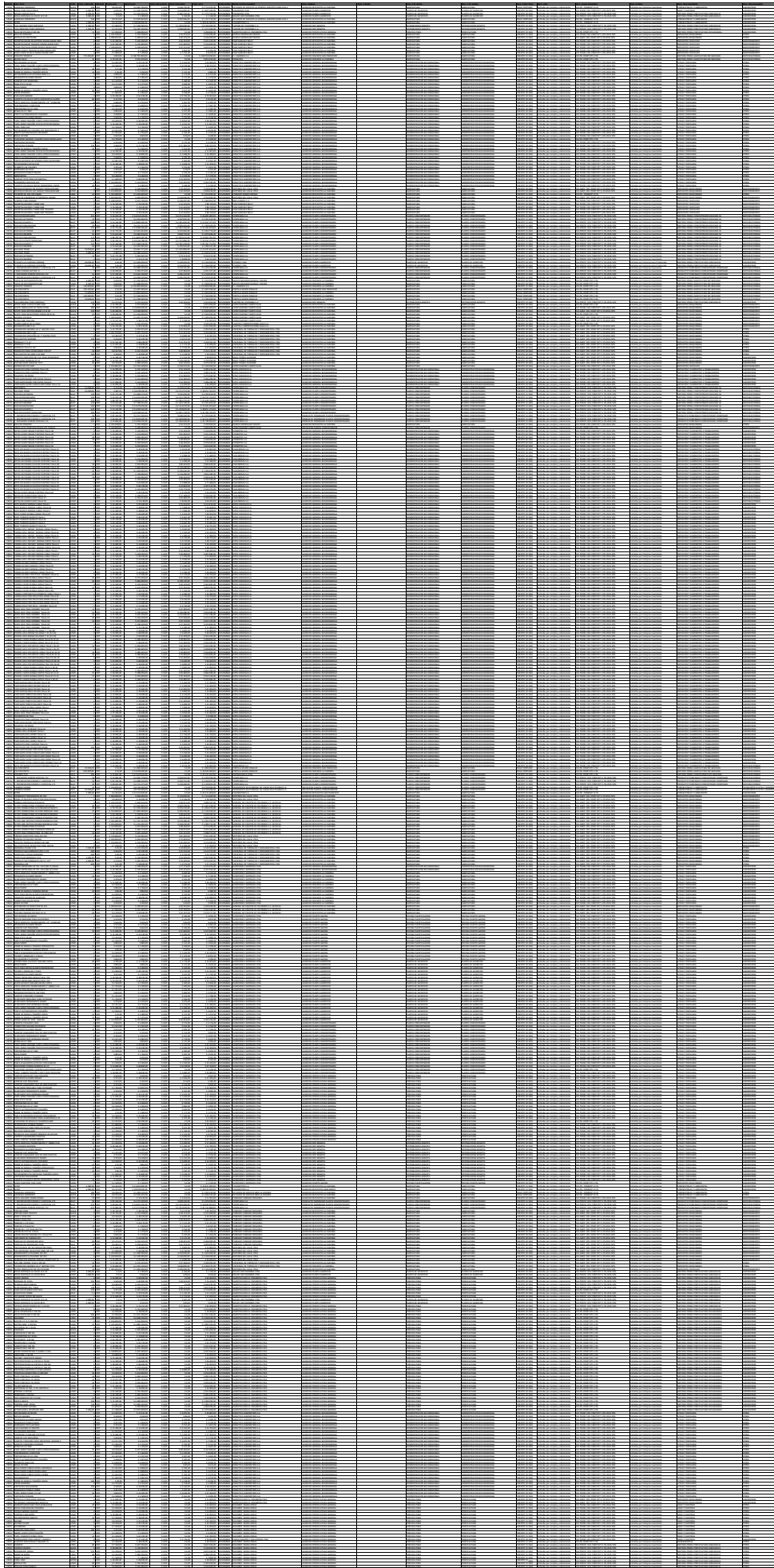
F-COM-03
Versión:0

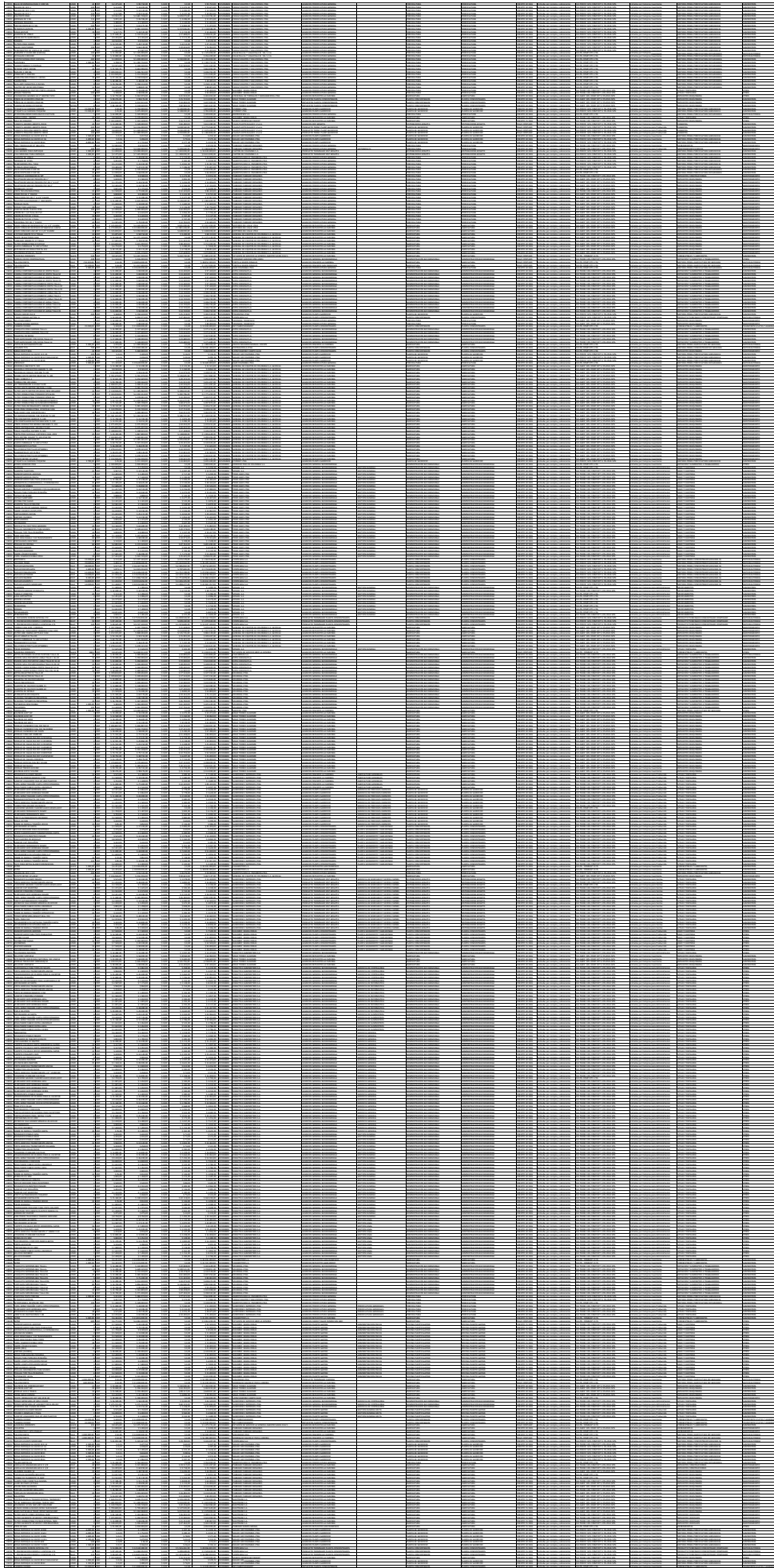
Solicitante:							
ITEM	Bodega	Motivo	U.M.	Cant. Sol.	Cant. Oc.	Cant. Pdte	Disponible C.O. U.N C.Costo

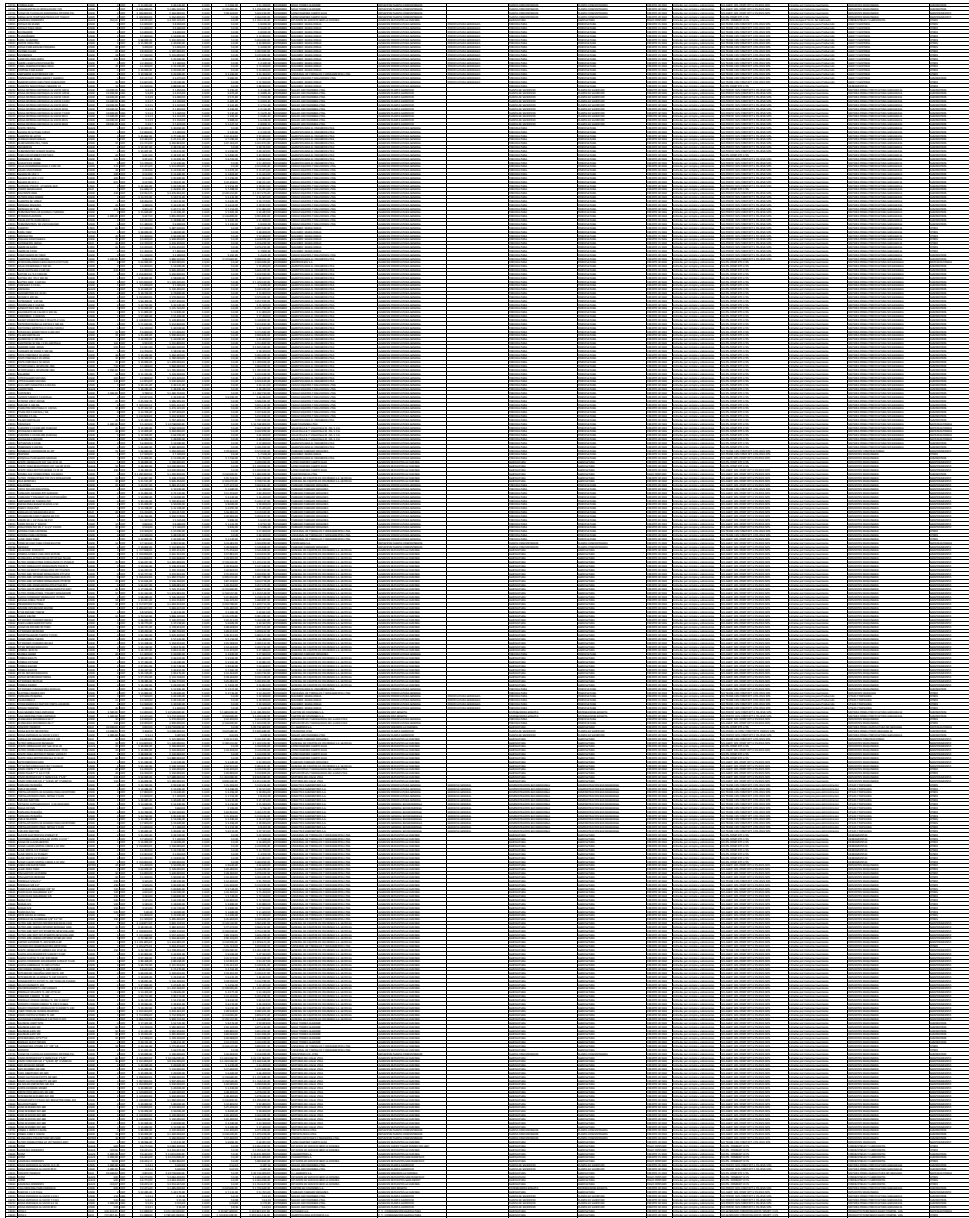
Elaborado

Aprobado

Recibido







This image shows a full page of graph paper. The grid consists of 20 columns and 30 rows of small squares. The lines are thin and black, creating a uniform pattern across the entire page. There are no margins, text, or other markings on the grid.







The image displays a large, empty grid of cells, typical of a spreadsheet or a data table. The grid is composed of numerous small, uniform rectangular cells arranged in a regular pattern. The cells are currently empty, with no text or data entered. The grid is oriented vertically and occupies most of the page's area.

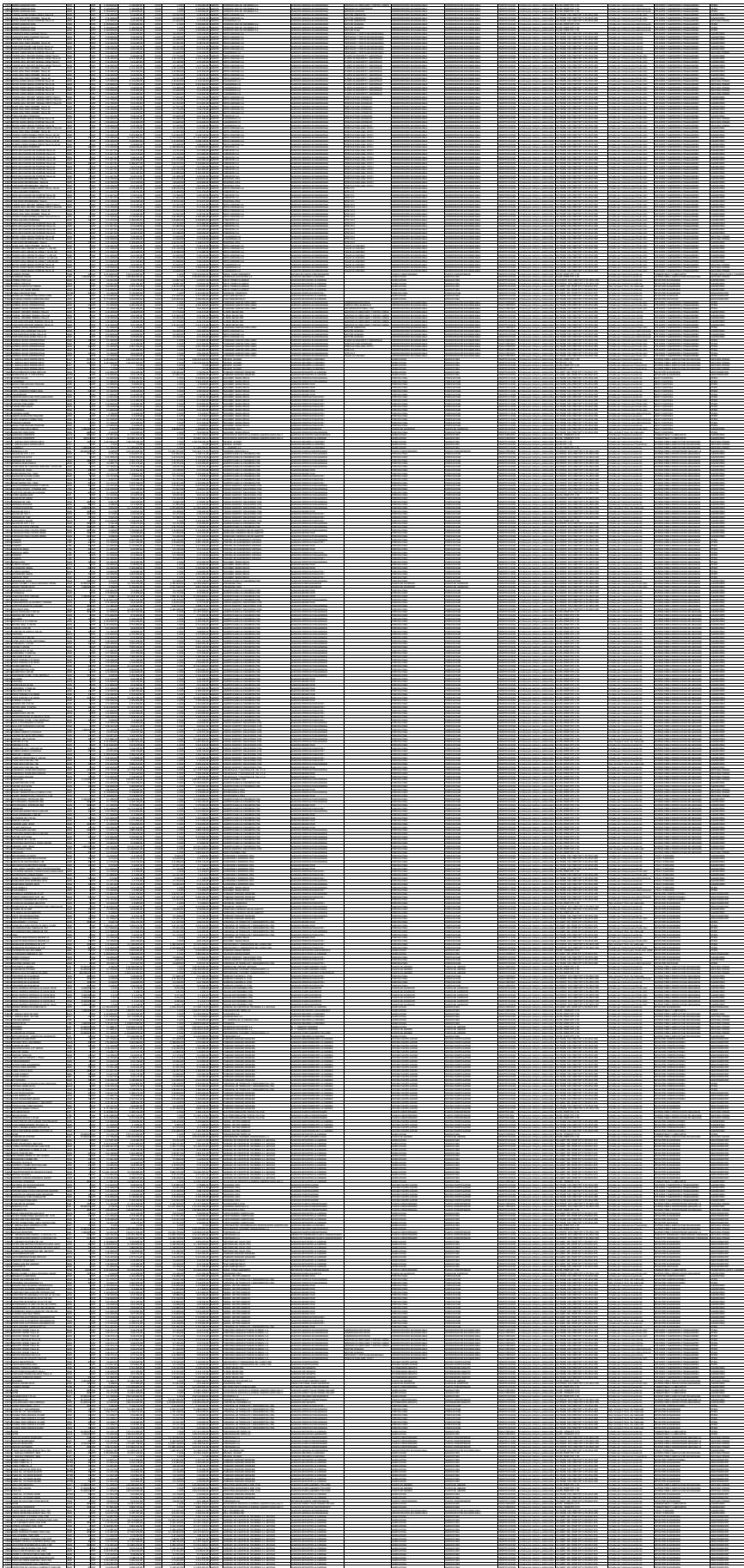


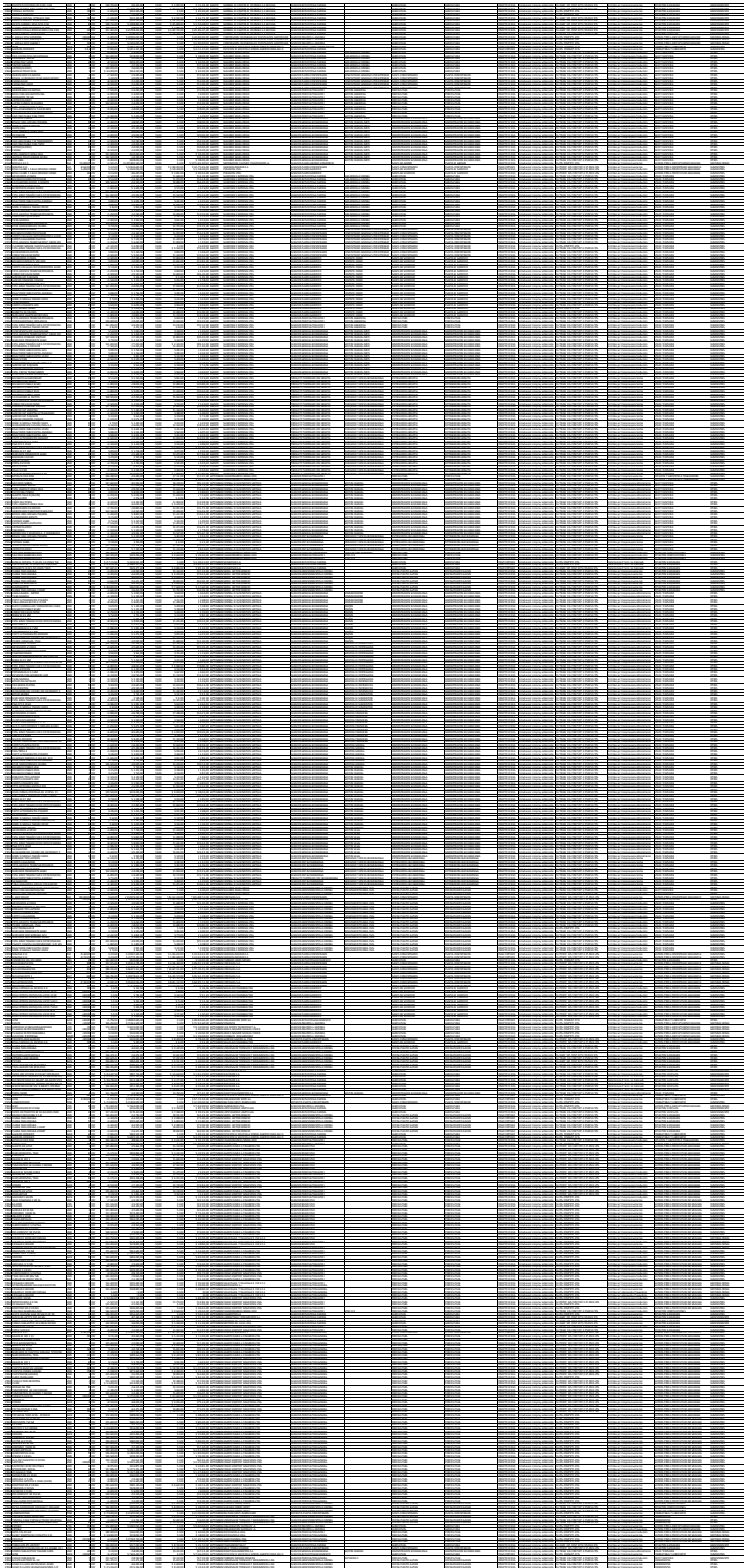
The image shows a large sheet of graph paper with a grid of small squares. The grid is composed of 20 columns and 30 rows of squares. A central rectangular area, approximately 10 columns wide and 15 rows high, is shaded in a light gray color. The shading is uniform and covers the entire central region. The grid lines are thin and black, and the background is white.



This image shows a sheet of graph paper. It features a grid of small squares. On the left side, there is a vertical margin consisting of several columns of slightly larger squares, intended for writing. The rest of the page is filled with the standard graph paper grid.







This image shows a sheet of graph paper. It features a grid of small squares. On the left side, there is a vertical margin consisting of several columns of slightly larger squares, intended for writing. The rest of the page is filled with the standard grid pattern.



This image shows a large, empty grid of cells, resembling a spreadsheet or a data table. The grid is composed of many small, uniform rectangular cells arranged in a regular pattern. The cells are currently empty, with no text or data entered. The grid is oriented vertically and occupies most of the page.

This image shows a full page of graph paper. It features a large grid of 10 major columns and 10 major rows. Each of these major squares is further divided into a 10x10 sub-grid of smaller squares, resulting in a total of 100 columns and 100 rows of the smallest grid units. The grid is composed of thin black lines on a white background.

The image displays a large, rectangular grid of lines, characteristic of a ledger or a highly detailed table. The grid is composed of numerous vertical and horizontal lines, creating a dense pattern of small rectangular cells. The lines are thin and black, set against a white background. The grid is positioned in the upper left quadrant of the page, leaving a significant portion of the page blank below and to the right. The overall appearance is that of a blank sheet of graph paper or a ledger page that has not been filled with data.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
PRESPUESTO LINEA DE AGRICULTURA													
TOTAL	4.033.517.728	229.179.951.659	44.102.765.280	2.925.818.201.912	47.332.085.856	3.072.109.112.007	49.698.690.148	3.225.714.567.607	52.183.624.657	3.387.000.295.988	54.792.805.889	3.556.350.310.787	57.532.446.184
Aseo y Cafeteria	-	5.006.150	4.204.800	5.584.821	5.239.800	5.864.062	5.501.034	6.157.265	5.776.086	6.465.129	6.064.890	6.788.385	6.368.134
Canastas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Combustibles Y Lubricantes	362.931.215	1.914.119.181	1.618.313.983	2.240.803.221	1.885.086.213	2.352.843.382	1.979.340.524	2.470.485.551	2.078.307.550	2.594.009.828	2.182.222.927	2.723.710.320	2.291.334.074
Dotacion Y Suministro A Trabajadores	-	1.159.072	-	1.217.026	-	1.277.877	-	1.341.771	-	1.408.859	-	1.479.302	-
Herramientas	1.523.855	2.696.618	37.439.059	18.603.122	39.984.481	19.533.446	41.983.705	20.510.118	44.082.890	21.335.624	46.287.035	22.612.406	48.601.386
Mantenimiento Edificio	-	-	180.000	640.000	189.000	672.000	198.450	705.600	208.173	740.880	218.791	777.924	229.731
Materia Prima Agricultura No Gravada	627.234.220	13.951.658.404	16.091.897.368	2.907.824.698.430	16.940.246.854	3.053.215.933.352	17.787.259.196	3.205.876.730.019	18.676.622.156	3.366.170.566.520	19.610.453.264	3.534.479.094.846	20.590.975.927
Materia Prima Cñras Gravada 16	-	-	-	1.283.364.333	-	1.347.532.550	-	1.414.909.177	-	1.485.654.633	-	1.559.937.368	-
Materia Prima Concentrado No Gravada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Porcicultura No Gravada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Porcicultura Gravada 16	-	120.312.500	354.000	-	371.700	-	390.285	-	409.799	-	430.289	-	451.804
Medicamentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Producto Terminado Agric Compra 16%	2.819.847.625	8.141.827.750	8.738.737.922	6.305.574.771	9.175.674.818	6.620.853.510	9.634.458.559	6.951.896.185	10.116.181.487	7.299.490.995	10.621.990.561	7.664.465.544	11.153.090.889
Producto Terminado Concentrado Comprado	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Repuestos Construcciones	353.742	1.109.599	5.761.253	26.799.035	6.365.996	28.138.987	6.684.295	29.545.937	7.018.510	31.023.233	7.369.436	32.574.955	7.737.908
Repuestos Maquinaria	213.326.877	602.622.759	935.569.825	883.574.382	1.735.914.177	927.753.101	1.822.709.886	974.140.756	1.913.845.380	1.022.847.794	2.009.537.649	1.073.990.184	2.110.014.531
Repuestos Vehiculos	7.888.918	26.277.031	39.050.102	45.066.456	52.261.409	47.319.779	54.874.479	49.685.768	57.618.203	52.710.056	60.499.113	54.778.559	63.524.069
Utiles Y Papeteria	411.276	3.329.321	5.122.317	4.924.234	6.174.749	5.170.435	6.483.486	5.428.957	6.807.660	5.700.405	7.148.043	5.985.425	7.505.446
Materia Prima Agricultura Gravada 10	-	12.480.025	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Agricultura Gravada 16	-	195.196.062.349	1.880.044.693	344.016.129	2.001.628.538	361.216.935	2.101.709.965	379.277.782	2.206.795.463	398.241.671	2.317.135.236	418.153.754	2.432.991.998
Producto Terminado Agric Compra 10%	-	9.192.302.900	14.743.519.565	6.558.874.866	15.480.095.543	6.886.818.609	16.254.730.320	7.231.159.540	17.067.466.836	7.592.717.517	17.920.840.178	7.972.353.393	18.816.882.187
Materia Prima Concentrado Gravada 10	-	-	-	274.460.936	-	288.183.983	-	302.993.182	-	317.722.841	-	333.608.983	-
Empaques Y Envases	-	-	2.146.000	-	2.253.300	-	2.365.965	-	2.484.263	-	2.608.476	-	2.738.900
Implementos De Laboratorio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Comidas Prep. Gravada 16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Comidas Prep. No Gravada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PRESPUESTO LINEA DE ADMON BUCARAMANGA													
TOTAL	1.243.149	140.787.910	156.695.067	264.604.802	276.512.018	288.955.059	301.958.036	315.546.148	329.745.725	344.584.282	360.090.575	376.294.651	393.227.910
Aseo y Cafeteria	-	13.365.947	20.152.295	25.650.846	26.805.135	28.011.366	29.271.877	30.581.112	31.955.012	33.404.074	34.907.258	36.478.084	38.119.598
Canastas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Combustibles Y Lubricantes	34.544.238	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dotacion Y Suministro A Trabajadores	-	93.848.778	95.716.907	176.266.922	184.198.933	192.487.885	201.149.840	210.201.583	219.660.654	229.545.384	239.874.926	250.669.298	261.949.416
Mantenimiento Edificio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Agricultura No Gravada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Cñras Gravada 16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Concentrado No Gravada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Porcicultura Gravada 16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Porcicultura No Gravada	92.879	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Medicamentos	-	276.800	11.000	11.495	12.012	12.553	13.118	13.708	14.325	14.969	15.643	16.347	17.083
Producto Terminado Agric Compra 16%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Producto Terminado Concentrado Comprado	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Repuestos Construcciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Repuestos Maquinaria	-	-	575.360	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Repuestos Vehiculos	3.530.026	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Utiles Y Papeteria	-	33.296.385	40.139.505	62.675.538	65.495.938	68.443.255	71.523.201	74.741.745	78.105.124	81.619.855	85.292.748	89.130.922	93.141.813
Materia Prima Agricultura Gravada 10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Agricultura Gravada 16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Producto Terminado Agric Compra 10%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Concentrado Gravada 10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Empaques Y Envases	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Implementos De Laboratorio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Comidas Prep. Gravada 16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Comidas Prep. No Gravada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PRESPUESTO LINEA DE DISTRIBUIDORA BOGOTA													
TOTAL	54.571.359	654.798.519	550.186.948	977.427.291	1.021.411.519	1.067.375.037	1.115.406.914	1.165.600.225	1.218.052.235	1.272.864.586	1.330.143.492	1.389.999.949	1.452.549.947
Aseo y Cafeteria	-	523.257	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Canastas	612.480	50.480.880	36.656.000	188.791.160	197.286.762	206.164.666	215.442.076	225.136.970	235.268.134	245.855.200	256.918.684	268.480.024	280.561.625
Combustibles Y Lubricantes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dotacion Y Suministro A Trabajadores	-	1.499.392	27.352.011	38.705.062	40.446.790	42.266.896	44.168.906	46.156.507	48.233.550	50.404.059	52.672.242	55.042.493	57.519.405
Herramientas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mantenimiento Edificio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Agricultura No Gravada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Cñras Gravada 16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Concentrado No Gravada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Porcicultura Gravada 16	53.455.410	594.577.980	248.540.717	1.860.776	1.944.511	2.032.014	2.123.455	2.219.010	2.318.866	2.423.215	2.532.259	2.646.211	2.765.290
Materia Prima Porcicultura No Gravada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Medicamentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Producto Terminado Agric Compra 16%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Producto Terminado Concentrado Comprado	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Repuestos Construcciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Repuestos Maquinaria	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Repuestos Vehiculos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Utiles Y Papeteria	503.469	7.717.010	11.461.224	15.479.297	16.175.866	16.903.780	17.664.450	18.459.350	19.290.021	20.158.072	21.065.185	22.013.118	23.003.708
Materia Prima Agricultura Gravada 10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Agricultura Gravada 16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Producto Terminado Agric Compra 10%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Concentrado Gravada 10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Empaques Y Envases	-	-	226.176.996	732.590.995	765.557.590	800.007.681	836.008.027	873.628.388	912.944.666	954.024.041	996.955.122	1.041.818.103	1.088.699.918
Implementos De Laboratorio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Comidas Prep. Gravada 16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Comidas Prep. No Gravada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PRESPUESTO LINEA DE OFICINA PUERTO GAITAN													
TOTAL	885.366	145.088.770	137.144.369	178.579.572	186.615.653	195.013.357	203.788.959	212.959.462	222.542.637	232.557.056	243.022.124	253.958.119	265.386.235

PRESUPUESTO CONSOLIDADO - PROCESO DE COMPRA													
Línea de Negocio	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Agricultura	4.033.517.728	229.170.991.659	45.078.601.399	2.925.633.064.966	46.881.304.086	3.042.658.387.565	48.756.556.250	3.164.364.723.067	50.706.818.500	3.290.939.311.990	52.735.091.240	3.422.576.884.470	54.844.494.889
Administración Bucaramanga	1.243.149	140.787.910	204.744.931	263.896.337	274.452.191	285.430.278	296.847.489	308.721.389	321.070.245	333.913.054	347.269.576	361.160.360	375.606.774
Distribuidora Bogotá	54.571.359	654.798.519	617.886.796	975.708.308	1.014.736.640	1.055.326.105	1.097.539.150	1.141.440.716	1.187.098.344	1.234.582.278	1.283.965.569	1.335.324.192	1.388.737.160
Oficina Puerto Gaitán	885.366	145.088.770	142.057.408	178.174.387	185.301.362	192.713.417	200.421.954	208.438.832	216.776.385	225.447.440	234.465.338	243.843.952	253.597.710
Planta de concentrado	912.501.195	13.193.172.247	23.569.249.565	22.624.211.719	23.529.180.188	24.470.347.396	25.449.161.292	26.467.127.743	27.525.812.853	28.626.845.367	29.771.919.182	30.962.795.949	32.201.307.787
Planta de sacrificio	23.738.462	64.782.021	279.703.826	219.634.486	228.419.865	237.556.660	247.058.926	256.941.283	267.218.934	277.907.692	289.023.999	300.584.959	312.608.358
Porcicultura	113.748.980	1.095.338.278	1.757.664.242	2.195.452.397	2.283.270.493	2.374.601.313	2.469.585.366	2.568.368.780	2.671.103.531	2.777.947.673	2.889.065.580	3.004.628.203	3.124.813.331
Distribuidora Bucaramanga	-	750.992	661.355	897.158	933.044	970.366	1.009.181	1.049.548	1.091.530	1.135.191	1.180.599	1.227.823	1.276.936
Planta de abonos	-	11.372.339.074	13.824.552.852	9.925.045.520	10.322.047.341	10.734.929.235	11.164.326.404	11.610.899.460	12.075.335.439	12.558.348.856	13.060.682.810	13.583.110.123	14.126.434.528
Planta de semillas	-	195.700.069	-	6.264.000	-	6.577.200	-	6.906.060	-	7.251.363	-	7.613.931	-
Punto de venta Cañaveral	-	-	7.974.114	11.671.642	12.138.507	12.624.048	13.129.009	13.654.170	14.200.337	14.768.350	15.359.084	15.973.447	16.612.385
Punto de venta Pepe Sierra – Bogotá	-	-	1.347.984	4.931.976	5.129.255	5.334.426	5.547.803	5.769.715	6.000.503	6.240.523	6.490.144	6.749.750	7.019.740
Planta de desposte y carnes frías	-	-	41.668.564	427.088.164	444.171.690	461.938.558	480.416.100	499.632.744	519.618.054	540.402.776	562.018.887	584.499.642	607.879.628
Punto de venta La Quinta – Cañaveral	-	-	-	1.297.379	1.349.274	1.403.245	1.459.375	1.517.750	1.578.460	1.641.598	1.707.262	1.775.552	1.846.575
Punto de venta Engativá	-	-	-	4.566.086	4.748.729	4.938.679	5.136.226	5.341.675	5.555.342	5.777.555	6.008.658	6.249.004	6.498.964
TOTAL	5.140.206.239	256.033.749.538	85.526.113.036	2.962.471.904.525	85.187.182.667	3.082.503.078.489	90.188.194.523	3.207.460.532.932	95.519.278.456	3.337.551.521.708	101.204.247.928	3.472.992.421.357	107.268.734.764

Tasa de Proyección 3% Propósito Inflación
Tasa de Proyección CDT 5.12% Propósito Superinflación

ACTIVOS	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
\$ 42,845,815	\$ 74,481,141	\$ 121,768,824	\$ 172,231,842	\$ 217,391,051	\$ 282,710,805	\$ 363,200,200	\$ 463,943,427	\$ 593,608,208	\$ 755,831,800	\$ 951,465,443	\$ 1,200,244,443	\$ 1,511,194,842	\$ 1,900,244,443	\$ 2,400,244,443
ACTIVO CORRIENTE	16,977,527	33,474,285	58,334,815	86,337,619	128,059,008	181,599,333	248,459,428	334,200,119	448,428,119	591,428,119	771,428,119	1,000,428,119	1,290,428,119	1,660,428,119
RESPONSABLE	27,293	9,987	33,846	44,625	47,961	47,937	48,074	50,917	53,926	57,916	62,879	68,811	74,723	80,614
1100 Caja	34021	8144	14,328	7126	7318	7320	7745	7975	8273	8442	8720	9017	9312	9603
1110 Bancos	24874	50943	334,359	377983	394713	396713	409100	423003	437803	453492	469830	486717	504112	521911
INVERSIONES				1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
1200 CDT				1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
DEUDOS	881985	897396	14,871,793	16,089,791	16,571,405	17,068,558	17,569,558	18,074,200	18,582,200	19,092,200	19,603,200	20,115,200	20,628,200	21,142,200
1300 Clientes	142819	246620	10,871,778	20,92172	27,400	287,220	242,545	333,234	312,711	312,000	312,000	312,000	312,000	312,000
1320 Arrendos y alquileres	380336	503336	1,829,142	117,094	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	
1340 Promesas de compraventa	600	240,817	121,900	38,207	39,415	40,587	41,815	43,070	44,362	45,689	47,054	48,457	49,890	
1350 Arrendos financieros	57,272	66,827	1,229,813	1,246,549	1,263,762	1,281,502	1,300,000	1,319,250	1,339,250	1,359,900	1,381,350	1,403,550	1,426,500	
1360 Reclamaciones	1,000	0	6,284	61,954	6,013	67,789	67,789	67,789	71,802	73,700	75,596	77,481	79,366	
1380 CAC Trabajadores	5178	5178	22,506	15,385	15,385	15,385	15,385	15,385	15,385	15,385	15,385	15,385	15,385	
1390 Deudores varios	102945	447378	1,446,380	1,078,833	1,108,554	1,140,223	1,174,466	1,211,763	1,250,100	1,289,500	1,329,900	1,370,300	1,410,700	
INVENTARIOS	899920	347997	2,221,001	21,898,748	28,171,638	30,914,787	33,490,219	35,820,219	37,900,219	39,730,219	41,410,219	42,940,219	44,320,219	45,550,219
1400 Materias primas	109109	347997	4,564,427	788118	811703	838131	867185	897224	928344	960524	993826	1028238	1063131	
1410 Productos en proceso	281420	0	2,887,215	899880	899880	899880	899880	899880	899880	899880	899880	899880	899880	
1420 Cálculo de desarrollo	81747	730413	5,837,829	688888	688888	688888	688888	688888	688888	688888	688888	688888	688888	
1430 Productos terminados	4438818	709136	12,107	12,107	12,107	12,107	12,107	12,107	12,107	12,107	12,107	12,107	12,107	
1440 Materia no utilizada por el cliente	154679	0	7,079,257	125,000	125,000	125,000	125,000	125,000	125,000	125,000	125,000	125,000	125,000	
1440 Inventarios	234690	368490	904,453	1078805	1127941	1179915	1235844	1295819	1358819	1425819	1495819	1568819	1645819	
1440 Materias rep. y accesorios	30153	209784	454	271480	271480	271480	271480	271480	271480	271480	271480	271480	271480	
1440 Inventario en tránsito	0	671	0	7074	7074	7074	7074	7074	7074	7074	7074	7074	7074	
DEFERIDOS	80418	203881	2,153,782	1,526,056	1,574,056	1,619,428	1,662,200	1,702,200	1,739,200	1,773,200	1,806,200	1,838,200	1,869,200	1,899,200
1700 Cuentas anticipadas	40528	8184	212,124	255,463	255,463	255,463	255,463	255,463	255,463	255,463	255,463	255,463	255,463	
1710 Cargas diferidas	37390	212046	1,941,658	1,270,593	1,318,593	1,363,965	1,406,737	1,447,737	1,486,737	1,523,737	1,559,737	1,594,737	1,628,737	
ACTIVO NO CORRIENTE	25,868,288	40,996,856	63,433,998	110,994,832	119,331,843	128,111,472	137,483,999	147,398,309	157,903,681	168,997,324	180,688,724	192,988,724	205,888,724	219,388,724
1500 Trabajadores	1182	0	1,866,388	1,866,388	1,866,388	1,866,388	1,866,388	1,866,388	1,866,388	1,866,388	1,866,388	1,866,388	1,866,388	
DEUDOS	148811	284803	284810	104,754	92,584	172,478	177,729	185,478	194,229	203,029	211,879	220,779	229,729	238,729
1600 Caja por cobrar accionistas	29724	284803	284810	104,754	92,584	172,478	177,729	185,478	194,229	203,029	211,879	220,779	229,729	
1610 Caja por cobrar Trabajadores	4000	6900	16,448	20,885	21,152	21,158	21,162	21,165	21,168	21,171	21,174	21,177	21,180	
1620 Inversión	108817	249887	16,860,128	181,038	188,987	191,842	194,739	197,674	200,649	203,664	206,719	209,814	212,949	
PROP. PLANTA Y EQUIPO	1857250	2074704	26,133,387	31,136,688	35,914,787	40,590,219	45,165,219	49,640,219	54,015,219	58,290,219	62,465,219	66,540,219	70,515,219	74,390,219
1000 Terreno	191387	191386	1,151,187	231,987	231,987	231,987	231,987	231,987	231,987	231,987	231,987	231,987	231,987	
1020 Construcciones en curso	891281	656787	11,887,775	16,027,225	17,027,225	17,527,225	18,027,225	18,527,225	19,027,225	19,527,225	20,027,225	20,527,225	21,027,225	
1030 Maquinaria y equipo en montaje	0	2747425	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
1040 Construcciones y rehabilitaciones	2746623	12,127,947	12,127,947	301,2945	409,908	409,908	409,908	409,908	409,908	409,908	409,908	409,908	409,908	
1050 Maquinaria y equipo	443336	528770	5,872,565	10,989,056	10,989,056	11,182,027	11,375,027	11,568,027	11,761,027	11,954,027	12,147,027	12,340,027	12,533,027	
1060 Equipos de oficina	107990	288987	488,198	304,823	314,444	314,444	314,444	314,444	314,444	314,444	314,444	314,444	314,444	
1070 Equipo de computación	107990	437758	538,735	754,407	754,407	754,407	754,407	754,407	754,407	754,407	754,407	754,407	754,407	
1080 Flota y equipo de transporte	1074124	2001383	2,546,009	489,485	489,485	489,485	489,485	489,485	489,485	489,485	489,485	489,485	489,485	
1090 Flota y equipo varios	0	83000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
1090 Servicios	781387	2270760	4,108,678	6,012,711	6,012,711	6,012,711	6,012,711	6,012,711	6,012,711	6,012,711	6,012,711	6,012,711	6,012,711	
1090 Transmisiones	1523300	2967870	14,854,743	14,854,743	14,854,743	14,854,743	14,854,743	14,854,743	14,854,743	14,854,743	14,854,743	14,854,743	14,854,743	
1090 Amortizaciones	58281	308752	1,261,171	1,261,171	1,261,171	1,261,171	1,261,171	1,261,171	1,261,171	1,261,171	1,261,171	1,261,171	1,261,171	
DEFERIDOS	478910	681928	20,671,188	28,171,638	30,914,787	33,490,219	35,820,219	37,900,219	39,730,219	41,410,219	42,940,219	44,320,219	45,550,219	
1700 Cuentas anticipadas	0	0	20,671,188	28,171,638	30,914,787	33,490,219	35,820,219	37,900,219	39,730,219	41,410,219	42,940,219	44,320,219	45,550,219	
1710 Cargas diferidas	478910	681928	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
VALORACIONES	37855	40382	5,586,598	5,586,598	5,586,598	5,586,598	5,586,598	5,586,598	5,586,598	5,586,598	5,586,598	5,586,598	5,586,598	
19 Valoraciones	37855	40382	5,586,598	5,586,598	5,586,598	5,586,598	5,586,598	5,586,598	5,586,598	5,586,598	5,586,598	5,586,598	5,586,598	
PASIVOS	17,825,527	48,168,728	74,741,821	106,386,476	148,225,884	199,280,234	260,143,124	327,844,738	403,943,427	498,465,443	605,244,443	728,244,443	868,244,443	1,028,244,443
PASIVO CORRIENTE	18,128,185	43,541,240	68,914,809	101,914,818	143,834,824	194,780,802	255,623,122	327,165,816	403,943,427	498,465,443	605,244,443	728,244,443	868,244,443	1,028,244,443
DEUDOS FINANCIEROS	306485	323376	6,832,347	44,877,718	45,511,241	46,923,718	48,336,241	49,750,718	51,165,241	52,580,718	54,000,718	55,420,718	56,840,718	58,260,718
2100 Bancos Neocampana	5000313	3469189	40,269,812	42,163,443	44,057,074	45,950,705	47,844,336	49,737,967	51,631,598	53,525,229	55,418,860	57,312,491	59,206,122	
2110 Compañía Financiera Cdt	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
2120 Otras obligaciones	4872	323197	333,535	333,535	333,535	333,535	333,535	333,535	333,535	333,535	333,535	333,535	333,535	
PROVEEDORES	60746	309852	1,778,865	2,883,234	2,949,311	3,015,388	3,081,465							



SOLICITUD INSCRIPCIÓN DE PROVEEDORES

F - COM - 04

Versión: 0

1. TIPO DE PROVEEDOR

- P1 Agricultura (Insumos, Materia Prima, Maquinaria, etc)
- P2 Materiales, insumos en general, mobiliario y equipos
- P3 Tecnología
- P4 Servicios Especializados (Mantenimiento, Publicidad)

ANO	MES	DIA	RAZÓN SOCIAL DEL PROVEEDOR	N.I.T.	
				No.	
REPRESENTANTE LEGAL				TELÉFONO	FAX
DIRECCIÓN OFICINA PRINCIPAL			CIUDAD	TELÉFONO	FAX
					CÓDIGO POSTAL
CONTACTO DEPARTAMENTO DE CARTERA / TESORERIA			E-mail	TELÉFONO	FAX
CONTACTO COMERCIAL			E-mail	TELÉFONO	CELULAR

2. INFORMACION TRIBUTARIA

RÉGIMEN DE IMPUESTO A LAS VENTAS
SIMPLIFICADO NINGUNO
COMÚN

DECLARA IND. Y COMERCIO. EN BOGOTA
SI CODIGO ACTIVIDAD No. _____
NO TARIFA _____ POR MIL

GRAN CONTRIBUYENTE
SI Resolución No. _____
NO

AUTORRETENEDOR
SI Resolución No. _____
NO NO SUJETO A RETENCION

TIPO DE NEGOCIACIÓN POR
COMPRAS
SERVICIOS

TIPO DE MONEDA
PESOS DÓLAR OTROS Cuál ? _____

ACTIVIDAD ECONOMICA

3. INFORMACION COMERCIAL

* ENTIDAD BANCARIA (Código / Nombre) _____ SUCURSAL _____
Cuenta Ahorros Corriente No. _____

FORMA DE PAGO (Días fecha radicación factura)	VIGENCIA LISTA DE PRECIOS (Anual, semestral, etc)

ARTICULOS Y/O SERVICIOS OFRECIDOS	MARCA	NACIONAL	IMPORTADO

REFERENCIAS

TIPO	NOMBRE	DIRECCIÓN	TELÉFONO
COMERCIALES			
BANCARIAS			



SOLICITUD INSCRIPCIÓN DE PROVEEDORES

F - COM - 04

Versión: 0

4. FAVOR ADJUNTAR LOS SIGUIENTES DOCUMENTOS

- * REGISTRO DE CAMARA Y COMERCIO O CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL
 - * RUT VIGENTE
 - COPIA RESOLUCIÓN DE AUTORRETENEDOR (SI ES EL CASO)
 - COPIA RESOLUCIÓN GRAN CONTRIBUYENTE (SI ES EL CASO)
 - * ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA
 - * REFERENCIAS ESCRITAS DE PRINCIPALES CLIENTES (03)
 - * CERTIFICACIONES DE ENTIDADES BANCARIAS (02)
 - * CATÁLOGOS DE LOS BIENES Y/O SERVICIOS OFRECIDOS SI LO TIENE - BROCHURE
- * OBLIGATORIOS

5. AUTORIZACION PARA VERIFICACION DE INFORMACION

REPRESENTANTE LEGAL O AUTORIZADO (cargo)



EVALUACIÓN DE PROVEEDORES

F - COM - 05

Versión: 0

1. EVALUACION DEL PROVEEDOR

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	PUNTAJE MÁXIMO	ESCALA					PONDERACION		DESCRIPCIÓN DE LA ESCALA
		1	2	3	4	5	REAL	MAXIMA	
1. DOCUMENTACION (Completa y actualizada)	10								1. No Satisface
3. TRAYECTORIA (experiencia, referenciación comercial)	10								2. Regular
2. ASPECTO COMERCIAL (Portafolio de Servicios)	45								3. Aceptable
4. ASPECTO FINANCIERO (Forma de PAgo)	35								4. Bueno
TOTAL									5. Excelente

CALIFICACIÓN	RECOMENDACIÓN
>= 80%	APROBAR
< 80%	NO APROBAR

CALIFICACIÓN

2. OBSERVACIONES

REVISÓ

FECHA		
AÑO	MES	DIA

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS
RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN

No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
1	NOMBRE DEL POSTGRADO	ESPECIALIZACION EN FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
2	TÍTULO DEL PROYECTO	DISEÑO Y DOCUMENTACION DE LOS PROCESOS FINANCIEROS CENTRALES DE NEGOCIO PARA LA EMPRESA ALIAR S./
3	AUTOR(es)	OLIVA CHAVEZ LILIANA CECILIA CADENA MONTEZUMA FERNANDO
4	AÑO Y MES	2011-09
5	NOMBRE DEL ASESOR(a)	GONZALO RODRIGUEZ
6	DESCRIPCIÓN O ABSTRACT	<p>The processes describe the structure of organizations and help to overcome several limitations presented by changes in the market in a flexible way and provide high levels of effectiveness and efficiency looking to achieve customer satisfaction and loyalty.</p> <p>Aliar SA Today has identified the core business processes for developing quality products. But has the weakness of not having designed and documented them. The aim of this work is to design and document Aliar SA financial processes and provide the company with the necessary tools and methodologies for process management and thus have a solid basis for decision making.</p>
7	PALABRAS CLAVES O DESCRIPTORES	<p>Proceso: Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.</p> <p>Proceso clave: Son aquellos procesos que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio.</p> <p>Subprocesos: son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.</p> <p>Sistema: Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales. Normalmente están basados en una norma de reconocimiento internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos.</p> <p>Procedimiento: forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuando, donde y como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse.</p> <p>Actividad: es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función.</p> <p>Proyecto: Suele ser una serie de actividades encaminadas a la consecución de un objetivo, con un principio y final claramente definidos. La diferencia fundamental con los procesos y procedimientos estriba en la no repetitividad de los proyectos.</p> <p>Indicador: es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.</p> <p>Proceso Financiero: Es el proceso en el cual el administrador financiero prevé, planea, organiza, integra, dirige y controla, los recursos monetarios de la empresa.</p> <p>Se divide en tres áreas de decisiones: Decisiones de inversión. Dónde invertir los fondos y en qué proporción Decisiones de financiamiento. De dónde obtener los fondos y en qué proporción.</p>
8	SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO	Sector Agroindustrial
9	TIPO DE INVESTIGACIÓN	Investigación Aplicada
10	OBJETIVO GENERAL	Diseñar y documentar los procesos financieros centrales de negocio para la empresa Aliar S.A.
11	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<p>Describir el negocio actual y sus perspectivas futuras.</p> <p>Diagnosticar la situación de los procesos actuales.</p> <p>Evaluar la situación de los procesos actuales.</p> <p>Sugerir los procesos óptimos para la empresa.</p> <p>Diseñar y documentar los procesos centrales óptimos de la empresa.</p>

12	FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	<p>CEPAL. Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2010 – 2011. [en línea]. Disponible en Versión html En: http://www.eclac.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/1/43991/P43991.xml&xsl=/de/tpl/p9f.xsl&base=/tpl/top-bottom.xslt</p> <p>INSTITUTO ANDALUZ DE TECNOLOGÍA. Guía para una Gestión Basada en Procesos. [en línea]. Disponible en versión html En: http://www.centrosdeexcelencia.com/dolnetnuka/Portals/0/guiagestionprocesos.pdf</p> <p>JUNTA CASTILLA Y LEÓN. Guía para la Gestión por Procesos.[En Línea]. Disponible en versión html En: http://es.scribd.com/doc/13891957/Libro-Gestion-Par-Procesos</p> <p>NORMA TECNICA COLOMBIANA. ISO 9001: 2008. ICONTEC</p> <p>PÉREZ, José Antonio. Gestión por procesos: Cómo utilizar ISO 9000:2000 para mejorar la gestión de la organización. Disponible En Línea: http://es.scribd.com/doc/36480072/Gestion-Par-Procesos</p> <p>WELSCH, Hilton. GORDON, Rivera. Presupuestos Planificación y Control. Sexta Edición. Prentice Hall [en Línea]. Disponible en versión html En: http://books.google.com/books?id=mbobGfzJ5-YC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false</p> <p>ZARATIEGUI, J R. La Gestión por Procesos: su Papel e Importancia en la Empresa. Disponible En Línea: http://www.bmg.cl/articulos/La%20gestion%20por%20procesos%20su%20papel%20e%20importancia.pdf</p>
13	RESUMEN O CONTENIDO	<p>Los procesos definen la estructura de las organizaciones y permiten superar diversas limitaciones presentadas por las variaciones del mercado al ser flexibles y proporcionar altos niveles de eficacia y de eficiencia buscando lograr la satisfacción de los clientes y su fidelidad.</p> <p>Hoy en día Aliar S.A. tiene identificados los procesos centrales de negocio para el desarrollo de sus productos con calidad. Sin embargo presenta la debilidad de no tener diseñados ni documentados los mismos. El objetivo de este trabajo es diseñar y documentar los procesos financieros de Aliar S.A. y a su vez brindarle a la compañía las herramientas y metodologías necesarias para realizar la gestión por procesos y así contar con bases sólidas para la toma de decisiones.</p>
14	METODOLOGÍA	<p>Descripción organizacional: Esta fase incluye una descripción del objeto social de la empresa, misión, visión, objetivos corporativos, los productos que la empresa le ofrece al mercado, su organización jerárquica, sus principales procesos, entre otros.</p> <p>Recolección de Información: En esta fase se realizó la recolección de datos, organización de la información y estudio de la misma, referente a los procesos centrales definidos en el alcance.</p> <p>Diagnóstico y Evaluación: Con esta fase se buscó diagnosticar y evaluar los procesos definidos sugiriendo las mejoras a considerar.</p> <p>Diseño y Documentación: Una vez finalizada la fase de diagnóstico y evaluación se realizó el diseño y la documentación de la propuesta definitiva de los procesos centrales.</p>
15	CONCLUSIONES	<p>ALIAR S.A tiene identificados los procesos involucrados en el desarrollo de sus productos. Sin embargo presenta debilidades en la estandarización de los mismos debido a que las tareas se realizan de manera informal, dificultando realizar el control y seguimiento de los resultados.</p> <p>Dentro de los procesos de direccionamiento y control es importante mencionar que la compañía no realiza planeación estratégica, lo que dificulta definir las inversiones, asignar las tareas y evaluar las metas de corto y largo plazo.</p> <p>Por su parte los procesos operativos centrales de negocio de la compañía, como agricultura, porcicultura, planta de concentrados, planta de sacrificio y planta de semillas no se encuentran estandarizados ni documentados, lo que genera falta de programación, atrasos en la producción y altos niveles de almacenamiento.</p> <p>Con relación a los procesos de apoyo, se identifica que las tareas son asignadas para que la provisión de recursos se realice de acuerdo a las necesidades requeridas en el momento, sin tener en cuenta una planeación en cada uno de los procesos involucrados.</p> <p>Aliar S.A: cuenta con los procesos de Tesorería, Contabilidad, Administración de Cuentas por Pagar y Cuentas por Cobrar y Evaluación de Proyectos de Inversión, como procesos financieros centrales de negocio.</p> <p>Como resultado del trabajo se desarrolló el diseño y documentación de cada uno de los procesos involucrados en la Gestión Financiera lo que le permitirá a los responsables y dueño del proceso realizar la labor con más control y eficiencia, facilitando así la toma de decisiones.</p>
16	RECOMENDACIONES	<p>Se recomienda que la empresa Aliar S.A. adopte y/o diseñe los procesos centrales de negocio, de forma tal que se encuentren documentados y formalizados y permitan realizar planeación estratégica de la compañía bajo un esquema de procesos logrando flexibilidad para adaptarse a los frecuentes cambios de entorno y del mercado.</p> <p>Teniendo en cuenta la importancia de los procesos financieros dentro del desarrollo del negocio se recomienda adoptar los procesos y procedimientos aquí establecidos con el fin de mejorar la productividad y eficiencia de los mismos.</p> <p>Se recomienda, se cree el área de procesos para que realice el levantamiento, diseño, diagramación completo de todos y cada uno de los procesos; de igual forma realice la capacitación una vez se encuentren los procesos estandarizados y de esta manera se asegure la adopción de los mismos, dando continuidad al resultado de la investigación obtenido con este trabajo.</p>
*	CÓDIGO DE LA BIBLIOTECA	No aplica para usted.