

**PLAN DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA CADENA DE VALOR
CENTRAL DE SACRIFICIO MUNICIPIO DE CAICEDONIA VALLE**

**JESSICA REBELLÓN MAYA
LAURA JAZMÍN TABORDA LÓPEZ**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CAICEDONIA VALLE
2013**

**PLAN DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA CADENA DE VALOR
CENTRAL DE SACRIFICIO MUNICIPIO DE CAICEDONIA VALLE**

**JESSICA REBELLÓN MAYA
LAURA JAZMÍN TABORDA LÓPEZ**

**Asesoría y Consultoría como requisito para obtener el título en
Administración de Empresas**

Asesor: Magíster CARLOS ANDRÉS CRUZ JURADO

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CAICEDONIA VALLE
2013**

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	12
1. PROBLEMA	15
1.1 Descripción del problema	15
1.2 Formulación del problema	16
1.3 Sistematización del problema.....	16
1.4 Objetivos	17
1.4.1 Objetivo general	17
1.4.3 Objetivos específicos	17
1.4.4 Justificación.....	17
1.5 Metodología	19
1.5.1 Tipo de estudio	19
1.5.2 Diseño metodológico	20
1.5.3 Técnicas	20
1.6 Marco de referencia	22
1.6.1 Marco teórico	22
1.6.2 Escuela de posicionamiento	22
1.6.3 Marco conceptual.....	27
1.6.4 Marco histórico	31
1.6.5 Marco normativo	33
2. RESULTADOS.....	36
2.1 Análisis	36
2.1.1 Análisis del sector	36
2.1.2 Sector primario (ganadería).....	37
2.1.3 Diamante competitivo	40

2.1.4 Fuerzas competitivas de Porter	42
2.2 Análisis del entorno.....	44
2.2.1 Internacional.....	44
2.2.2 Nacional	46
2.2.3 Regional	48
2.2.4 Local.....	50
2.2.5 Análisis tecnológico	52
2.2.6 Análisis ambiental	53
2.3 Descripción de la situación actual	55
2.3.1 Análisis de la competencia	55
2.3.2 Análisis interno.....	60
2.3.3 Análisis interno y externo.....	65
2.4 Direccionamiento estratégico	67
3. PLAN DE MEJORAMIENTO	68
3.1 Diagnóstico	68
3.2 Situación esperada	72
3.3 Indicadores de gestión.....	74
3.4 Cadena de valor.....	75
4. CONCLUSIONES	76
5. RECOMENDACIONES.....	79
BIBLIOGRAFÍA	81
WEBGRAFÍA.....	82
ANEXOS	85

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 Cadena de valor.....	24
Figura 2 Fuerzas competitivas según porter	25
Figura 3 Diamante competitivo de porter	26
Figura 4 Diamante Competitivo	40
Figura 5 Cadena de valor de la central de sacrificio de Caicedonia Valle.	64
Figura 6 Cadena de valor de la central de sacrificio de Caicedonia Valle.	75
Figura 7 Estructura actual de las empresas varias de Caicedonia Valle.....	151

INDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Clasificación de los mataderos según su capacidad de sacrificio	35
Tabla 2 Flora de Caicedonia-Valle	53
Tabla 3 Matriz del perfil competitivo	56
Tabla 4 Matriz DOFA	65
Tabla 5 Tiempo de los subprocesos.....	70
Tabla 6 Costo de la mano de obra en los subprocesos.....	71
Tabla 7 Costo mano de obra del sacrificio diario	71
Tabla 8 Costo hora máquina lavadora de panzas, librillos y cuajos.....	73
Tabla 9 Costo del sacrificio diario automatizando la limpieza de vísceras.....	73
Tabla 10 Indicadores de gestión.....	74
Tabla 11 Inventario de ganado bovino Caicedonia-Valle.	137
Tabla 12 Sistema de explotación Caicedonia-Valle.....	137
Tabla 13 Área pastoreo de ganado Caicedonia-Valle	137
Tabla 14 Sacrificio y precio al productor de ganado bovino año 2011 central de sacrificio Caicedonia-Valle	138
Tabla 15 Exportaciones colombianas de bovinos y carne bovina 2005 – 2012 (noviembre)	139
Tabla 16 Importaciones colombianas de bovinos y carne bovina 2005-2012 (noviembre)	141
Tabla 17 Perfil de cargos de la central de sacrificio Caicedonia-valle	144
Tabla 18 Empleados que participan en el proceso de sacrificio.....	145
Tabla 19 Perfil de capacidad interna (pci) de la central de sacrificio de Caicedonia Valle.	146
Tabla 20 Perfil de oportunidades y amenazas del medio (poam) de la central de sacrificio de Caicedonia Valle	148
Tabla 21 Descripciones técnicas de la máquina lavadora de panzas, librillos y cuajos ..	153
Tabla 22 Presupuesto para desarrollar el proyecto	154
Tabla 23 Cronograma de Gantt.....	155

ÍNDICE DE IMÁGENES

	Pág.
Imagen 1 Central de sacrificio Caicedonia-Valle	33
Imagen 2 Localización central de sacrificio Caicedonia-Valle	142
Imagen 3 Fotos proceso sacrificio central de sacrificio Caicedonia-Valle	143
Imagen 4 Máquina lavadora de panzas, librillos y cuajos.....	153

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Grafico 1 Radar del benchmarking	27
Grafico 2 Radar benchmarking de la central de sacrificio Caicedonia-Valle	60
Grafico 3 Composición de las exportaciones colombianas de carne de bovino 2011 - 2012 (noviembre)	140
Grafico 4 Comportamiento de algunos ingresos y egresos de la central de sacrificio Caicedonia-valle	152

Nota de aceptación

Firma del Presidente de Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

DEDICATORIA

Deseamos dedicar este trabajo a nuestras familias y seres más queridos ya que son quienes siempre creen en las capacidades que tenemos, porque son nuestro mayor ejemplo, por todos los valores que nos inculcaron, siendo quienes nos apoyan cuando queremos lograr algo aunque esto implique grandes sacrificios, por brindarnos alegría y tranquilidad en todos los momentos de desarrollo de esta asesoría haciendo posible que nuestro trabajo se desarrollara de manera satisfactoria, tanto a nivel personal como académico y finalmente porque son ustedes nuestro más valioso tesoro.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos principalmente a Dios por darnos serenidad y servirnos de guía en todos los momentos de esta etapa de nuestras vidas.

Somos conscientes de que este trabajo no se hubiera desarrollado sin la ayuda de muchas personas a las cuales les agradecemos el estar presentes durante su elaboración; como lo son todas las personas de las Empresas Varias de Caicedonia, especialmente el personal administrativo y operativo de la Central de Sacrificio quienes nos colaboraron de forma directa o indirecta, gracias por su amabilidad y su tiempo. Y los profesores que compartieron sus conocimientos con nosotras, gracias por su ayuda y disposición, por su preocupación y por supervisar los procesos de este trabajo haciendo posible completar nuestra formación profesional.

Por último agradecemos a nuestros amigos y compañeros con quienes no solo pasamos cinco años de nuestras vidas, sino que además compartimos momentos inolvidables.

INTRODUCCIÓN

La ganadería es una actividad que empezó en América a partir de la llegada de los colonizadores, quienes aprovecharon para traer especies vacunas y porcinas, las cuales lograron adaptarse satisfactoriamente al ambiente. Llegando a ser actualmente una de las actividades más dinámicas de la economía colombiana por su nivel de producción y su generación de empleo.

Para el sacrificio de estos animales se crearon centros donde se faenaban, quedando en condiciones apropiadas de consumo humano. Sin embargo anteriormente no existían carreteras, ni vehículos adecuados que refrigeraran y conservaran un producto tan perecedero como la carne, por este motivo se optaba por prácticas como el salado y oreado que no contaban con los principios de seguridad alimentaria; siendo necesario tener un matadero en cada pueblo, para sacrificar el ganado diario.

Tiempo después el sacrificio de ganado bovino se llevó a cabo en mataderos ubicados en cada municipio del país. De estos muy pocos cumplían con las normas que regulan esta actividad en materia sanitaria, ambiental y de calidad por esto eran denominados mataderos clandestinos y fueron cerrados posteriormente por el Invima. Unos pocos que operaban legalmente teniendo la infraestructura técnica y humana adecuada para cumplir a cabalidad la tarea no contaban con una cantidad suficiente de ganado para prestar el servicio y sostener económicamente las instalaciones.

Actualmente las plantas de sacrificio ubicadas en las ciudades capitales, son en su mayoría propiedad de empresas privadas y cuentan con mejor infraestructura, implementación de tecnología, personal idóneo; mientras que las plantas ubicadas

en municipios pequeños son normalmente propiedad de estos y presentan debilidades técnicas, tales como la insuficiencia en la circulación y disposición de desechos, malos diseños en la planta que propician contaminación al interior de esta, ausencia de equipos y sistemas de refrigeración y conservación de la carne.

Por otro lado, una planta de beneficio animal debe proporcionar al consumidor alimentos de alto valor nutricional, exentos de riesgos de contaminación y proteger los recursos naturales mediante el manejo técnico de los residuos y emisiones generados en su actividad. Para preservar la calidad nutricional del alimento al inicio se hace un cuidadoso control del estado del animal previo al sacrificio por parte del Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) y después una vigilancia por parte del Invima del proceso de beneficio en la planta bajo normas y procedimientos de calidad estandarizados.

Además de los anteriores requerimientos de faenado, para operar eficientemente la planta de beneficio animal requiere un volumen de sacrificio continuo, que es imposible sostener a partir de las mínimas demandas municipales, por lo cual se debe recurrir a un modelo de plantas regionales que atiendan la demanda concentrada en las poblaciones aledañas.

Por lo tanto, la cadena productiva de carne bovina en Colombia es caracterizada por tener una compleja interacción entre la producción, la comercialización, el sacrificio y el expendio de la carne, puesto que estos mantienen una estrecha relación con la actividad agropecuaria.

Para el desarrollo de la presente Asesoría y Consultoría de la Central de Sacrificio de Caicedonia-Valle, inicialmente se hizo un análisis del sector primario haciendo énfasis en la actividad ganadera, se diseñaron el diamante competitivo y las cinco fuerzas competitivas de Porter, se estudiaron los entornos internacional, nacional, regional, local, tecnológico y ambiental.

Posteriormente se determinó la competencia, se realizó el benchmarking competitivo, se identificó la cadena de valor de acuerdo a las unidades funcionales, se creó la matriz D.O.F.A, se estableció el direccionamiento estratégico, se elaboró el diagnóstico, se formuló el plan de mejoramiento y por último se construyeron los indicadores de gestión y evaluación.

1. PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

El municipio de Caicedonia-Valle cuenta con la empresa de capital público, denominada **Central de Sacrificio**, dedicada al sacrificio de bovinos y porcinos, la cual actualmente se encuentra en un proceso de adaptación a las normas de calidad (ISO) debido a las prácticas de sacrificio inadecuadas que se han venido desarrollando como a la infraestructura de la misma. Estas normas se refieren a los requerimientos sanitarios en las salas de procesos y en las operaciones de sacrificio, estas no solo permiten cumplir con las exigencias de certificación para permanecer en el mercado sino que también otorgan un nivel mayor de competitividad.

La Central de Sacrificio es una entidad que hace parte de las Empresas Varias del Municipio de Caicedonia-Valle y es la encargada de ofrecer el servicio de sacrificio los expendedores de carne que laboran en la Plaza de Mercado y demás comerciantes de Caicedonia como de algunos municipios aledaños a este sector; por esto se hace esencial, que el servicio prestado sea eficaz, de buena calidad y eficiente.

En el momento la empresa se enfoca en las actividades de línea tales como: los procedimientos y logística interna y externa sin aprovechar al máximo las líneas de soporte, como son la infraestructura de la empresa, gestión del recurso humano y el desarrollo de tecnología, limitando de esta forma la eficiencia de la actividad de sacrificio.

Por tal motivo surge la necesidad de mejorar los procesos de operaciones y de comercialización que hacen parte de la cadena de valor, aportando validez al servicio prestado y ampliando las oportunidades de cobertura en el mercado regional.

Sin embargo, no todo es desfavorable debido a que la Central de Sacrificio cuenta con una planta de tratamiento de aguas residuales que realiza procedimientos específicos para potabilizar el agua, minimizando en un alto porcentaje la contaminación de la quebrada que pasa cerca, contribuyendo de esta forma al desarrollo sostenible.

1.2 Formulación del problema

¿Cómo un Plan de mejoramiento de los procesos de operaciones y de comercialización contribuye a la eficiencia de la cadena de valor de la Central de Sacrificio del Municipio de Caicedonia Valle Del Cauca en el año 2013?

1.3 Sistematización del problema

¿Cuáles son las actividades de línea y las de soporte de la Central de Sacrificio?

¿Cómo se encuentran los procedimientos, la logística interna y externa, la infraestructura de la empresa, la gestión del recurso humano y el desarrollo de la tecnología?

¿Cuál es el análisis D.O.F.A de la Central de Sacrificio?

¿Cómo un plan de acción logra la mejora de los procesos?

¿Qué indicadores de gestión se elaboraran?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

- Diseñar un plan de mejoramiento de procesos de comercialización de operaciones y que contribuya a la eficiencia de la cadena de valor de la Central de Sacrificio del Municipio de Caicedonia-Valle Del Cauca en el año 2013.

1.4.3 Objetivos específicos

- Identificar y analizar los procedimientos, la logística interna y externa, la infraestructura de la empresa, la gestión del recurso humano y el desarrollo de la tecnología de la Central de Sacrificio.
- Realizar un análisis D.O.F.A de la Central de Sacrificio.
- Crear un plan de acción que logre la mejora de los procesos de operaciones y de comercialización.
- Elaborar indicadores de gestión.

1.4.4 Justificación

La Central de Sacrificio como empresa prestadora de servicios pretende distribuir un buen alimento cárnico para el consumo humano y generar valor agregado para sus clientes con el fin de ser competitiva, posicionarse en el mercado y permanecer en este.

Los conocimientos en Administración de Empresas adquiridos en la Universidad, facultan el análisis de la organización como un todo, es decir, estudiar el funcionamiento interno de la entidad y el comportamiento de la misma en el ambiente externo; además saber el poder de negociación que tienen los clientes en un entorno competitivo.

Por lo tanto la observación detallada de los procesos, actividades, funciones para la identificación y análisis de la cadena de valor y el manejo adecuado de los recursos disponibles unido a la gestión del talento humano aporta información que contribuye a lograr la calidad en el servicio prestado.

Es importante el estudio de la cadena de valor porque permite percibir y establecer el comportamiento tanto interno como externo de la Central de Sacrificio, el impacto de los agentes exógenos a través de su interacción con la misma y a partir de estos conocer el manejo de la retroalimentación.

El utilizar la información que ingresa después del proceso y darla a conocer a toda la organización facilita evaluar cómo se encuentra la empresa y que necesita mejorar, esto se logra mediante el análisis de los estándares de calidad y la aplicación de la normatividad vigente que certifique la prestación eficaz del servicio.

Esta certificación resulta importante teniendo en cuenta que el producto resultante del servicio de sacrificio es la carne, como alimento de consumo de primera necesidad y una proteína que debe ser incluida como complemento nutricional, lo que implica que esté en óptimas condiciones de higiene y salubridad, es decir, que no afecte sino que contribuya con el buen funcionamiento del cuerpo humano.

De esta manera, el plan de mejoramiento de procesos conlleva a la optimización de los recursos físicos, técnicos, financieros y tecnológicos de la empresa, en conjunto con el direccionamiento estratégico hacia el incremento de prácticas de

satisfacción para los consumidores obteniendo mejores servicios del sacrificio de ganado.

Además de brindar un impacto social al generar conocimiento sobre la prestación adecuada del servicio, concientizando de la importancia de ofrecer carne de primera para consumidores de primera, lo que quiere decir que se está en la obligación de dar un producto en excelentes condiciones, que traiga consigo un valor agregado percibido por los clientes finales que son lo más importante para la organización.

Los beneficios que se pueden conseguir con esta investigación se evidencian en la parte operativa de la Central de Sacrificio; para llevar a cabo este objetivo se formula un Plan de Acción que alcance la eficiencia de la cadena de valor, el mejoramiento del servicio que se presta, el aumento de la rentabilidad económica, el bienestar de la comunidad, la complacencia de las necesidades del cliente y por ende el desarrollo económico del Municipio de Caicedonia-Valle.

1.5 Metodología

1.5.1 Tipo de estudio

La presente investigación es de corte descriptiva, esta plantea como objetivo conocer las situaciones, costumbres y actitudes sobresalientes a través de la descripción puntual de las actividades, objetos, procesos y personas; esta investigación no se limita a la recolección de datos sino que pretende la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

El plan de mejoramiento de procesos puede catalogarse en el nivel descriptivo porque se presentan diferentes variables, que permiten detallar como está la Central de Sacrificio del Municipio de Caicedonia Valle tanto interna como

externamente; además especifica los factores que intervienen en la prestación del servicio, como lo son procesos, personas y máquinas.

1.5.2 Diseño metodológico

El Método sobre el cual se basará la investigación es el cualitativo, este método se ocupa de la vida de las personas, de historias, de comportamientos pero, además, del funcionamiento organizacional, de los movimientos sociales. *“Según Steve Taylor y Robert Bogdan en este tipo de investigación las personas, los escenarios son considerados como un conjunto. Siendo analizados en el contexto de su pasado y su situación actual”¹.*

Por lo tanto teniendo como base el método cualitativo, se logran analizar los datos descriptivos, utilizar las propias palabras habladas o escritas de las personas (su propia interpretación) relacionadas con la Central de Sacrificio, además esta permite ver los escenarios naturales desde una perspectiva holística, es decir, las variables investigadas constituyen un todo.

1.5.3 Técnicas

Observación: En este caso el investigador se sumerge en el contexto objeto de estudio, formando parte del grupo, de los individuos y de la institución. Participa en el contexto en interacción constante e incluso identificándose con los sujetos pero al mismo tiempo guardando su propio rol de investigador.

De esta manera, se pretende articular los datos resultantes de un análisis objetivo y los que provienen de una interpretación de los significados compartidos

¹ J.S. Taylor y R. Bogdan: Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados. Barcelona. Paidós, 1986, pág.19-20

construidos por la gente en sus interacciones, con el fin de proporcionar una visión lo más completa posible de la realidad.

Entrevista: En general se entiende por entrevista aquella situación que permite el cambio de información entre dos o más personas. Hay diversos tipos según sea el grado de estructuración, directividad y número de participantes.

Para el desarrollo del problema de investigación se aplicaran dos tipos de entrevista, la estructurada y la no dirigida.

- **La entrevista estructurada** (ver anexo N° 1) consiste en un cuestionario administrado de forma oral y a través de preguntas cerradas, que proporcionan al sujeto entrevistado alternativas de respuestas que debe seleccionar, ordenar o expresar sobre el grado de acuerdo o desacuerdo con las mismas. Se aplicó una entrevista al Administrador de la Central de Sacrificio.
- **La entrevista no dirigida** en la cual el investigador permite al individuo que se exprese libremente, sin establecer preguntas o sugerencias de contenido, el entrevistador escucha al entrevistado con la finalidad de comprenderle en su propio contexto. Se aplicaron siete entrevistas, cuatro al área administrativa, dos a trabajadores de la parte operativa y una al médico veterinario.
- **La revisión documental** hace referencia a las fuentes de archivos, tales como las memorias anuales y otras fuentes de documentación públicas e internas de la Central de Sacrificio, que se utilizaron para construir el diagnóstico actual de la organización.

1.6 Marco de referencia

1.6.1 Marco teórico

El marco teórico desde el cual se va a desarrollar la propuesta de investigación se centra en las Escuelas de Estrategia Corporativa, las cuales plantean diferentes puntos de vista relacionados con la estrategia², clasificados por Henry Mintzberth en Escuelas de Pensamiento. Estas escuelas se agrupan en varias categorías; dentro de las cuales se encuentran el grupo de las *Escuelas Prescriptivas* o normativas al que pertenecen la *Escuela de Diseño*, la de Planeación y la de *Posicionamiento*; y el grupo que enfatiza en cómo se formula la estrategia que está conformado por la *Escuela de emprendimiento*, la *Cognoscitiva*, la de *Aprendizaje*, la de *Poder*, la de *Cultura* y la *Ambiental*.

Este trabajo se desarrollará teniendo como base la Escuela de Posicionamiento y especialmente en los escritos de Michael E. Porter acerca de la cadena de valor debido a la aproximación de las teorías planteadas por el autor con el objetivo de estudio.

1.6.2 Escuela de posicionamiento

Esta es una Escuela Prescriptiva que ve la formulación de estrategia como un proceso analítico. Sus disciplinas de origen son la economía y la historia militar. Frederick M. Scherer fue quien constituyó el punto de vista dominante en la formulación de estrategia en la década de los 80's del siglo XX; también a esta escuela le dio un ímpetu muy especial, Michael Porter, profesor de Harvard, cuyos conceptos fueron reforzados luego por trabajos académicos incipientes sobre posicionamiento estratégico y por prácticas de consultoría.

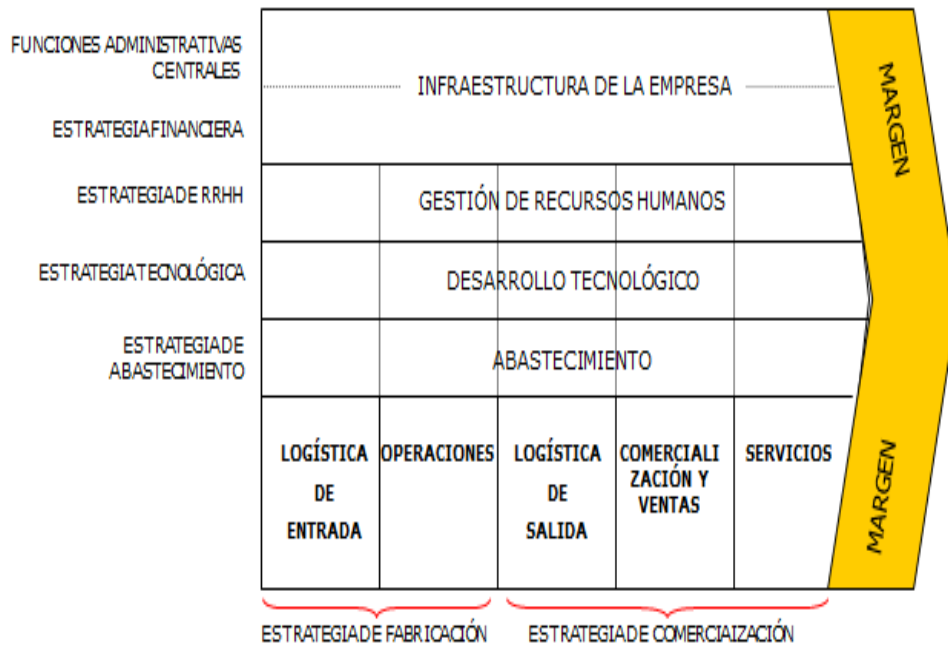
² El concepto de estrategia se define claramente en el Marco Conceptual pág.24

Porter se apoyó en la extensa literatura sobre estrategia militar, en especial, la formulada por Sun Tzu, en su obra *“El Arte de Guerra”*, escrito en el 460 a. C; bajo este punto de vista la estrategia se reduce a posiciones genéricas seleccionadas después de seguir un patrón formal de análisis, aplicado a situaciones de las industrias. Por lo tanto los planificadores se volvieron analistas. Esta escuela fue muy lucrativa tanto para consultores como para académicos, quienes a partir de datos básicos, promovieron sus “verdades científicas”³ entre las empresas y en la prensa. Esta literatura creció en todas las direcciones e incluyó los grupos estratégicos, la teoría de juegos, la cadena de valor y otras ideas

Esta cadena está compuesta de actividades que le agregan al producto un valor mayor que el costo de fabricar el mismo. Esto permite que se generen beneficios dentro de la empresa.

³ ARIAS, A. Ramiro y AYALA, R. Luis. Gerencia de mercados.
<http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc031.htm>. [Recuperado Abril 08 de 2013].

Figura 1 Cadena de valor



Fuente: Competitive Advantage Porter 1993

Por otra parte Michael E. Porter hizo popular un enfoque para la planificación de la estrategia corporativa, propuesto en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Desde el punto de vista de Porter existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, es decir, la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial.

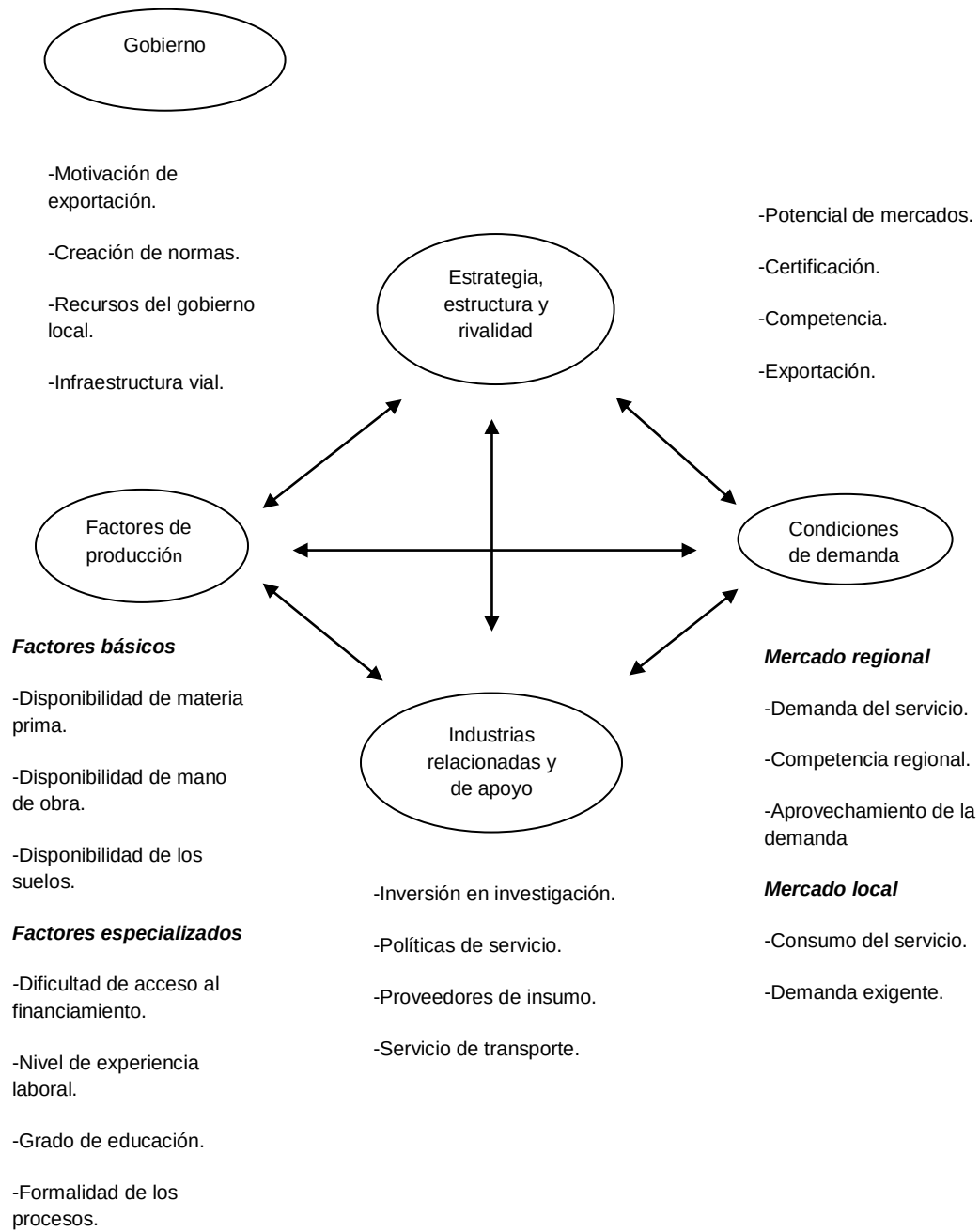
Figura 2 Fuerzas competitivas según porter



Fuente: Libro Competitive Strategy.

Porter también tuvo en cuenta la ventaja competitiva de las naciones de la que habló en su libro: “The Competitive Advantage Of Nations”, después de hacer una investigación de 10 naciones líderes en comercialización. Este libro plantea el modelo de diamante, el cual ayuda a comprender la posición comparativa de una nación en la competición global.

Figura 3 Diamante competitivo de porter



Fuente: Tomado de la web⁴

⁴ <http://glifos.unis.edu.gt/digital/tesis/2005/14070.pdf>

El gráfico del radar es un modelo europeo de aplicación con diferentes criterios, donde cada eje es un factor crítico que son evaluados de forma cualitativa y cuantitativa. Lo que se pretende es que entre mayor sea la superficie del polígono, mejor será la práctica en un área determinada, es decir, es un sistema dinámico en el que se comparan los factores y se analiza el grado de influencia de cada una de éstas dentro de cada organización.

Grafico 1 Radar del benchmarking



Fuente: Tomado de la web⁵

1.6.3 Marco conceptual

Cadena de valor: “Porter define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de

⁵ <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2008551/lecciones/cap4-2-4.htm>

forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan”⁶

Estrategia: *“Porter define estrategia como crear una posición única y valiosa integrada por un conjunto distinto de actividades orientadas a sostener dicha posición”⁷.*

Eficiencia: *“Farrell delimito dos conceptos de eficiencia: eficiencia técnica y eficiencia precio. La primera la definió como la lograda al producir lo máximo posible a partir de unos inputs dados. La segunda entendió que la obtenía aquella unidad productiva que utilizara una combinación de inputs que, con el mínimo coste, alcanzara un output determinado a unos precios establecido”⁸.*

Actividades de línea: *“Son las implicadas en la creación física del producto, su veta y transferencia al comprador así como la asistencia posterior a la venta”⁹*

Actividades de apoyo: *“Actividades que dan soporte a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos, tecnología, recursos humanos y varias funciones de la empresa”⁴.*

Logística interna: *“Actividades asociadas con recibo, almacenamiento y diseminación de insumos del producto, como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventarios, programación de vehículos y retorno a los proveedores”⁴.*

⁶ AYALA, E. Enrique. La competitividad del sistema agroalimentario. <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2010/eea/Cadenas%20de%20valor.htm>. [Recuperado Abril 09 de 2013].

⁷ Ibíd. La competitividad del sistema agroalimentario. [Recuperado Noviembre 20 de 2013].

⁸ GUTIEREZ, O. Gabriel. El puerto de Lázaro Cárdenas y su eficiencia en la cuenca del Pacífico. <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010f/878/TEORIA%20DE%20LA%20EFICIENCIA%20PUERTO%20DE%20LAZARO%20CARDENAS.htm>. [Recuperado abril 09 de 2013].

⁹ Cadena de valor. [Diapositivas].

http://cmap.upb.edu.co/rid=1236389010699_1507296323_1688/cadenavalor.pdf. [Recuperado Abril 12 de 2013].

Logística externa: “Actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacenes de materias terminadas, manejo de materiales, operación de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos y programación”⁴.

Procedimiento: “Sucesión cronológica de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad de función para la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación. Todo procedimiento involucra actividades y tareas del personal, determinación de tiempos de métodos de trabajo y de control para lograr el cabal, oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones”¹⁰.

Gestión de Recursos Humanos: “Consiste en las actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todos los tipos de personal. Estas actividades ocurren en diferentes partes de una empresa y sus costos acumulativos son rara vez bien comprendidos. Afecta la ventaja competitiva a través de su papel en determinar las habilidades y motivaciones de los empleados y el costo de contratar y entrenar”¹¹.

Infraestructura de la empresa: “Consiste de varias actividades, como la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales gubernamentales y administración de calidad. Apoya normalmente a la cadena completa y no a actividades individuales. Puede ser auto-contenida o estar dividida entre una unidad de negocios y la corporación matriz”⁶.

Desarrollo de tecnología: “Cada actividad de valor representa tecnología, sea conocimientos (know how), procedimientos, o la tecnología dentro del equipo de proceso. Consiste en un rango de actividades que pueden ser agrupadas de

¹⁰ “Procedimiento”. Diccionario de la Lengua Española - Real Academia Española. Vigésima segunda edición. 2001.

¹¹ PORTER, E. Michael. Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior. Compañía Editorial Continental, S.A. DE C.V. Pág. 57 a 62.

manera general en esfuerzos por mejorar el producto y el proceso. Tiende a estar asociado con el departamento de ingeniería o con el grupo de desarrollo”⁶.

Central de sacrificio o matadero: *“Un matadero o rastro es una instalación industrial estatal o privada en la cual se sacrifican animales de granja para su posterior procesamiento, almacenamiento y comercialización como carne u otra clase de productos de origen animal. La localización, operación y los procesos utilizados varían de acuerdo a una serie de factores tales como la proximidad del productor, la logística, la salud pública, la demanda del cliente, y hasta preceptos religiosos o morales. Los problemas de contaminación por desechos también deben ser evitados a través de un correcto planeamiento y equipamientos adecuados”¹².*

Plan de acción: *“Es una herramienta que facilita llevar a cabo los fines planteados por una organización, mediante una adecuada definición de objetivos y metas. El Plan de Acción permite organizar y orientar estratégicamente acciones, talento humano, procesos, instrumentos y recursos disponibles hacia el logro de objetivos y metas. Igualmente, el Plan de Acción permite definir indicadores que facilitan el seguimiento y evaluación de las acciones y sirven de guía para la toma oportuna de decisiones”¹³.*

Procesos: *“Es un conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) bajo ciertas circunstancias con un fin determinado”¹⁴.*

¹² <http://es.wikipedia.org/wiki/Matadero>. [Recuperado Abril 12 de 2013].

¹³ GUTIERREZ, Víctor. Plan de acción. <http://es.scribd.com/doc/6490905/Plan-de-Accion>. [Recuperado Abril 12 de 2013].

¹⁴ “Procesos”. Diccionario de la Lengua Española - Real Academia Española. Vigésima segunda edición. 2001.

1.6.4 Marco histórico*

La Central de Sacrificio del Municipio de Caicedonia-Valle inicio como lugar de sacrificio de ganado de manera informal, el cual se llevaba a cabo en un potrero cercano a las actuales instalaciones de la Central de Sacrificio; “el procedimiento se realizaba en un espacio de cemento inclinado, cubierto por un plástico, este lugar no contaba con ningún tipo de seguridad por lo tanto podían acceder a él personas ajenas a el proceso que se exponían a todo tipo de riesgo” (Arbey Castaño).

La actividad de sacrificio iniciaba con la disponibilidad de ganado de los comerciantes de carne, los cuales asignaban esta labor a un matarife que en esa época era el encargado de conseguir las personas (aproximadamente 25) que iban a realizar el proceso. Posteriormente se transportaba el ganado hacia el potrero, se maneaba, se tendía sobre el plástico y finalmente se degollaba. El pago por la labor lo concertaban el comerciante de carne y el matarife.

En el año de 1978 la Central de Sacrificio por higiene se traslada a unas nuevas instalaciones las cuales se encuentran en funcionamiento, construidas en un suelo que actualmente es clasificado como zona institucional (PBOT Caicedonia 2013 acuerdo 027, de 2005); esta se constituye legalmente como dependencia de la Alcaldía bajo el Gobierno de Hernán Duque; generando empleos con salarios mensuales, prestaciones sociales y riesgos profesionales.

“En Enero de 1999 se constituyeron las Empresas varias de Caicedonia (E.V.C) bajo el acuerdo del Concejo Municipal N°031 de Septiembre 12 de 1998, nació como una necesidad del Gobierno Nacional de descentralizar las entidades

* El marco histórico se construyó a partir de los relatos de dos trabajadores de la Central de Sacrificio.

prestadoras de servicios públicos, con el fin de lograr su autosuficiencia” (Andrés Mauricio Rodríguez).

Hacen parte de las E.V.C la Plaza de Mercado, el Alumbrado Público y la Central de Sacrificio que funcionaba como parte de Obras Públicas. La oficina principal de las E.V.C en sus inicios estaba compuesta por el Gerente, la Contadora, la Tesorera, el Auxiliar de contabilidad y el Auxiliar de tesorería.

Por su parte la Central impulsaba la economía de las E.V.C con procesos de sacrificios durante los días martes, jueves, viernes y domingos; los martes sacrificaban cuarenta y ocho reses aproximadamente, los viernes cien reses y los domingos de diez a quince reses. Para el año 2000 baja el número de sacrificios tan significativamente que para el año 2001 se sacrifican veinte reses el martes y sesenta reses el viernes.

Una de las causas de la disminución de sacrificio de ganado es el posicionamiento de Supermercados Olímpica como competidor directo. La entrada del Supermercado como amenaza sumada a la ordenanza departamental de mataderos regionales origino la necesidad de mejorar los estándares de calidad conforme a las normas INVIMA (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos).

Inicialmente las adecuaciones tuvieron que ver con el cambio de cuchillos de metal con cacha de madera a unos de aluminio con cacha de plástico reduciendo el nivel de contaminación. Seguidamente se instalaron unas barandas que facilitan el corte y agilizan el proceso. Posteriormente la Central de Sacrificio decide concursar con la C.V.C para la implementación de una Planta de Separación de Residuos consiguiendo con esto preservar el medio ambiente y bajar las cuotas por contaminación.

En la actualidad se han realizado mejoras a las instalaciones, en el horario del faenado, en lo relacionado con la higiene del uniforme que portan los trabajadores

y la desinfección de los utensilios. Buscando con esto la certificación como Matadero Regional para brindar sus servicios a municipios aledaños.

Imagen 1 Central de sacrificio Caicedonia-Valle



Fuente: Empresas Varias de Caicedonia-Valle.

1.6.5 Marco normativo

Las Empresas Varias de Caicedonia-Valle se crearon a partir del acuerdo número 031 de Septiembre 12 de 1998 (ver anexo N° 2) mediante el cual se crea una empresa Industrial y Comercial en el municipio; este acuerdo fue aprobado mediante el acto administrativo por el señor Gobernador del Valle.

Lo anterior fundamentado en la Constitución Política de Colombia: *“Son atribuciones del gobernador revisar los actos de los concejos municipales y de los alcaldes y, por motivos de inconstitucionalidad o ilegalidad, remitirlos al Tribunal competente para que decida sobre su validez”*¹⁵ y la ley 136 de 1994: *“REVISIÓN POR PARTE DEL GOBERNADOR. Dentro de los cinco (5) días siguientes a la sanción, el alcalde enviará copia del acuerdo al gobernador del departamento para*

¹⁵ Constitución Política de Colombia Art. 305, numeral 10. [Recuperado Mayo 22 de 2013]

*que cumpla con la atribución del numeral diez (10) del artículo 305 de la Constitución. La revisión no suspende los efectos de los acuerdos*¹⁶ con un estudio jurídico previo.

Además, de las disposiciones legales previstas en la Constitución Política de Colombia: *“Corresponde a los concejos determinar la estructura de la administración municipal y las funciones de sus dependencias; las escalas de remuneración correspondientes a las distintas categorías de empleos; crear, a iniciativa del alcalde, establecimientos públicos y empresas industriales o comerciales y autorizar la constitución de sociedades de economía mixta*¹⁷ y el decreto 3130 de 1968.

El primero de Enero de 1999 las Empresas varias de Caicedonia-Valle iniciaron sus labores administrativas a través de tres grandes dependencias como lo son el Alumbrado Público, la Plaza de Mercado y la Central de Sacrificio, lo que indica que se cuenta tanto con la planta de sacrificio como con el lugar de distribución y a pesar de esto no existe una conexión que permita el crecimiento de estas dos entidades; por lo cual el objeto de estudio de este trabajo es la Central de Sacrificio.

Con el Decreto 1500 de 2007 (ver anexo N° 3) se busca estudiar las normas de verificación, supervisión y regulación de la carne y sus derivados destinados para el consumo humano, además de los requerimientos fitosanitarios que se deben cumplir en la producción del ganado, el faenado, el desposte, el desprese, el procesamiento, el almacenamiento, el transporte, la comercialización y el expendio del mismo. Lo anterior como disposición necesaria para certificar la calidad tanto del producto cárnico como del servicio de sacrificio.

Por otro lado según el Decreto 1036 de 1991 (ver anexo N° 4), los mataderos en Colombia se clasifican según su especie en: a) De bovinos, b) De porcinos, c) De

¹⁶http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1994/ley_0136_1994_pr001.html. [Recuperado Mayo 22 de 2013].

¹⁷ Constitución Política de Colombia Art. 313, numeral 6. [Recopilado en Mayo 22 de 2013].

ovinos, d) De caprinos, e) De conejos y animales producto de la caza, f) De équidos y g) De otras especies que el Ministerio de Salud declare para el consumo humano.

Tabla 1 Clasificación de los mataderos según su capacidad de sacrificio

CLASE	CAPACIDAD (turnos de 8 horas)
I	480 o más reses y 400 o más cerdos.
II	320 o más reses y 240 o más cerdos.
III	160 o más reses y 120 o más cerdos.
IV	40 reses y 40 cerdos.
Mínima	1 reses y 2 cerdos hora.

Fuente: Decreto 1036 de 1991.

2. RESULTADOS

2.1 Análisis

2.1.1 Análisis del sector

La agricultura colombiana se caracteriza por los monocultivos de caña de azúcar, café, flores cortadas, algodón, plátano, banano, sorgo, maíz, arroz, palma africana, papa, yuca, tabaco, cacao, entre otros. Gracias a la variedad en climas y terrenos presenta diferentes especies de fauna y flora para la utilización por parte de los humanos. Es así como los agricultores colombianos se encuentran agremiados en la Sociedad de Agricultores de Colombia (SAC), mientras que los ganaderos en la Federación Colombiana de Ganaderos (FEDEGAN).

Según cifras de la vicepresidencia de Colombia, 17.670¹⁸ propietarios son dueños del 64 por ciento de todas las parcelas rurales existentes, lo que indica que más de la mitad del país está en propiedad de unos pocos; además la agricultura se ve perturbada por el conflicto armado interno y varios de los terrenos han sido obtenidos de forma ilegal. Así mismo, por la gran rentabilidad de cultivos como la marihuana y la coca, en ocasiones los cultivos tradicionales han sido sustituidos, conllevando a la disminución de la economía y al deterioro de la tierra.

En lo que concierne a Caicedonia-Valle se puede decir que es un municipio de tradición agrícola, donde la ganadería es utilizada para carne, leche y con doble propósito (ver anexo N° 5), sin embargo las reses que son destinadas para el consumo de carne no son suficientes para abastecer la demanda local, además no se dan los medios favorables para la cría y engorde que permitan una producción de ganado en mejores condiciones.

¹⁸http://es.wikipedia.org/wiki/Agricultura_en_Colombia [Recuperado Mayo 10 de 2013].

2.1.2 Sector primario (ganadería)

El sector ganadero colombiano está conformado por las actividades de 1) producción agropecuaria, orientada al control en el hato, 2) comercialización, dirigida a la trazabilidad en el transporte y distribución, 3) sacrificio y producción, enfocado a la regionalización del sacrificio, el mejoramiento de las condiciones de salubridad y protección mediante normatividad sanitaria y ambiental, 4) comercialización de la carne y sus derivados, enfocado a la integración de empresas y plantas de beneficio que regulen los niveles de costos y precios.

El sacrificio de bovinos presento para el 2010 una extracción y consumo aparente de 3.892.000 cabezas (aprox. 60% machos y 40% hembras), incrementándose para el año 2011 el sacrificio en 65.000 cabezas¹⁹.

Por otro lado, en lo relacionado con el beneficio de bovinos, FEDEGÁN (Federación de Ganaderos) ha avalado 18 plantas de sacrificio como frigoríficos nacionales privados (en categorías I y II) ubicados en los principales departamentos, Antioquía, Bolívar, Valle, Cundinamarca y Atlántico. Siendo las demás plantas de sacrificio del país entidades públicas, de carácter municipal y se encuentran en las categorías III, IV y mínima y no cumplen con los requisitos técnicos y ambientales exigidos.

Entre las problemáticas que enfrentan las centrales de sacrificio públicas se destacan: la informalidad de los procesos, el manejo de los utensilios y la higienización de los mismos que en algunos casos no se lleva a cabo de forma adecuada, no todas cuentan con cuartos fríos que cumplan con las normas de calidad para que eviten la contaminación del producto; además varias de las

¹⁹ Oficina de planeación.

http://portal.fedegan.org.co/portal/page?_pageid=93,1&_dad=portal&_schema=PORTAL
[Recuperado Mayo 15 de 2013].

plantas no poseen un sistema de clasificación de basuras y de manejo de residuos que contribuya al cuidado del medio ambiente.

Estas dificultades han llevado al cierre de algunos mataderos locales, causando tanto perjuicios a la población que se beneficiaba de su servicio, como la creación de mataderos clandestinos para suplir la necesidad de consumo insatisfecha.

Otro obstáculo, con el que se enfrentan las plantas de beneficio animal, es la fiebre aftosa (FA) que en Colombia a través del proceso de erradicación ha llevado a que el 97% del territorio y el 96% de la población bovina, haya alcanzado la condición de libre de FA con y sin vacunación con reconocimiento de la Organización Mundial de Sanidad Animal²⁰ (OIE).

El sector ganadero ha hecho un esfuerzo por controlar esta enfermedad mediante la implementación de una zona de Protección que involucra un conjunto de municipios fronterizos en el departamento del Norte de Santander y de una zona de Alta Vigilancia que abarca una franja de 15 kilómetros desde la frontera con Venezuela hacia el interior en los departamentos de Arauca, Boyacá y Vichada.

El hecho de que Colombia consiga el estatus libre de fiebre aftosa, con vacunación, tiene importancia económica, política y a nivel internacional por la influencia que tiene en el comercio de animales y sus productos, en especial de carnes y sus derivados²¹.

²⁰ Sin embargo, desde el año 2004, en tres oportunidades se ha evidenciado el riesgo de introducción y exposición a la infección de las poblaciones animales en las zonas fronterizas, por su colindancia con países con ocurrencia endémica o epidémica. Estas incursiones han causado la aparición de focos de FA los que han sido abordados como emergencias sanitarias y donde se ha aplicado el sacrificio como medida sanitaria principal y, últimamente, mediante la formación de una zona de contención.

²¹ Ya que el mercado demanda alimentos procedentes de zonas exentas de enfermedades transmisibles de los animales, mientras la producción de alimentos se ve afectada por los programas y perfiles de sanidad animal del país. Episodios críticos como los de fiebre aftosa, influenza aviar y enfermedad de las vacas locas acontecidos en diferentes regiones del mundo, dieron lugar, en su momento, a bajas en las ofertas y a colocar diferentes precios.

La ganadería para Colombia en el primer trimestre del 2013 representa el 1,7% del PIB nacional²² y en Latinoamérica, se ubica en cuarto lugar como productor de carne de bovino, después de Brasil, Argentina, México y a nivel mundial se ubica entre los primeros 13 productores de ganado participando con el 2% del total.

De otro lado centrándose en el contexto regional, el municipio de Caicedonia-Valle del Cauca, aunque basa su economía principalmente en la agricultura en la que sobresalen los cultivos de café y cítricos, también se caracteriza por la actividad ganadera (dirigida al consumo local) (ver anexo N° 6), esta actividad no representa una alta participación en los ingresos económicos del municipio porque los suelos no son aptos para desarrollar esta actividad; pero a pesar de esto se ha impulsado a través de la implementación de una planta de beneficio animal (ver anexo N° 5).

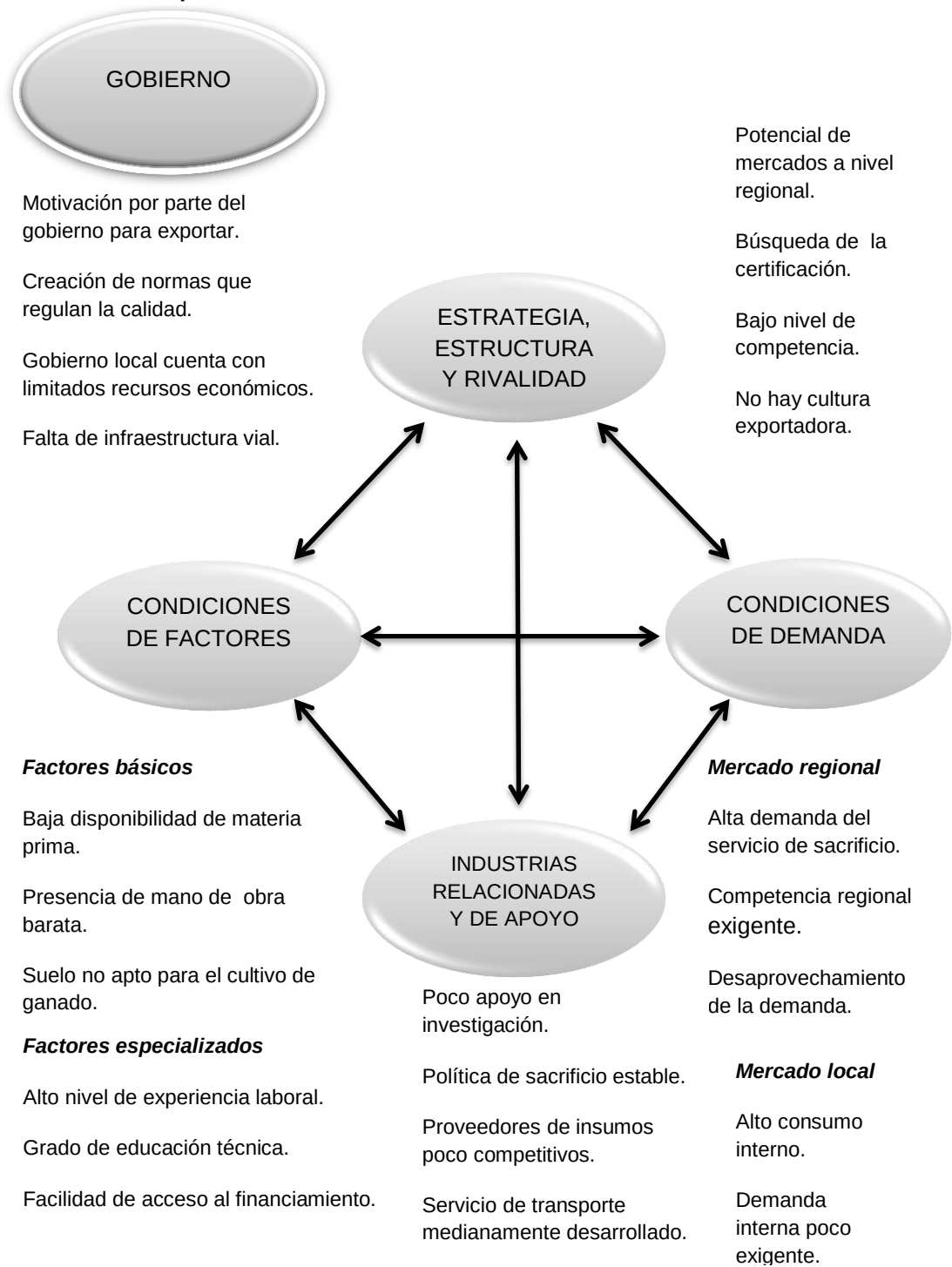
Al municipio no abastecer la demanda local de carne, la mayor parte del ganado que ingresa a la Central de Sacrificio como materia prima para su posterior faenado, se hace necesaria la importación de lugares libres de FA con vacunación, como la Costa y los departamentos del Valle del Cauca y Quindío.

Los municipios aledaños como Sevilla, Pijao, Génova y Córdoba al no contar con una planta de beneficio animal le dan la posibilidad a la Central de Sacrificio de Caicedonia de convertirse en una planta regional que supla las necesidades de estos que son caficultores y en los cuales la ganadería no tiene gran influencia económica, puesto que es utilizada como fuente de consumo y es comercializada por los expendedores de carne.

²² Representación del sector ganadero colombiano. <http://www.dane.gov.co/> [Recuperado Mayo 15 de 2013].

2.1.3 Diamante competitivo

Figura 4 Diamante Competitivo



Fuente: Elaboración propia.

En el diamante competitivo de la Central de Sacrificio de Caicedonia Valle intervienen cinco factores como lo son el Gobierno, la Estrategia, estructura y rivalidad, las Condiciones de demanda, las Industrias relacionadas y de apoyo y las Condiciones de factores; los cuales ayudan a identificar las ventajas y desventajas competitivas de la empresa frente al entorno local.

- ❖ El Gobierno: en la región el gobierno no motiva la iniciativa de exportación, esto puede deberse a que la ganadería no se considera como una de las principales actividades económicas; sin embargo fomenta normas para que el servicio se preste en óptimas condiciones de sanidad.
- ❖ La estrategia, estructura y rivalidad: este factor da a conocer el potencial de mercados con el que cuenta la Central de Sacrificio a nivel regional y los procesos de búsqueda de la certificación que le permitirán a la Planta prestar este servicio a los municipios aledaños.
- ❖ Las condiciones de demanda: el mercado local presenta un alto consumo de carne y una demanda poco exigente; el mercado regional muestra una competencia rigurosa y un nivel del servicio de sacrificio el cual no cubre totalmente las necesidades de los consumidores por la distancia existente entre las Plantas de sacrificio y los centros de demanda.
- ❖ Industrias relacionadas y de apoyo: en este elemento se puede observar que no se fomenta la investigación, lo que impide que los proveedores de insumos y la Central de Sacrificio sean competitivos; esto debido a que el cultivo de ganado se realiza de forma tradicional y no se aplican técnicas modernas que aumenten la productividad y por ende los ingresos.
- ❖ Condiciones de factores: en cuanto a los básicos, se encontró una baja disponibilidad de materia prima, esto como consecuencia de un suelo no apto para el cultivo de ganado. Por otra parte, en lo relacionado a los especializados se vio la presencia de un alto nivel de experiencia laboral y un alto grado de educación técnica; ya que las actividades se desarrollan a

partir de la práctica y las personas que las llevan a cabo las vienen realizando desde hace varios años.

2.1.4 Fuerzas competitivas de Porter

En el mercado existen cinco fuerzas competitivas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo estas son amenaza de entrada de nuevos competidores, rivalidad entre los competidores, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores y amenaza de ingreso de productos sustitutos.

- ❖ Amenaza de entrada de nuevos competidores: Una fuerza importante es el gobierno con sus políticas, dentro de las cuales se encuentra el decreto 1500 de 2007 que establece el reglamento técnico a través del cual se inspecciona, vigila y controla la carne, los productos cárnicos comestibles y los derivados cárnicos determinando inversiones en tecnología, instalaciones y planta de tratamiento residuales que implican un capital importante.

Entre los nuevos competidores se encuentran en primer lugar la Central de Sacrificio de Sevilla Valle y en segundo lugar la Central de Sacrificio de Calarcá Quindío, considerando la posibilidad de una fuerte inyección de capital que les permita prestar de nuevo el servicio de sacrificio.

- ❖ Rivalidad entre competidores existentes: Se pueden considerar como competidores existentes directos la Central de Sacrificio de Zarzal Valle y el Frigorífico Frigo café de Armenia Quindío, compitiendo en el mismo sector de sacrificio de ganado mayor y menor. Además, se encuentran grandes

Plantas de Beneficio Animal como lo son Frigosinú y Camagüey (de la costa Atlántica) que aunque no están localizados cerca cuentan con una gran infraestructura y capital que les permitiría expandirse hasta esta región.

- ❖ Poder de negociación de los proveedores: La oferta es relativamente baja debido a que no es una zona ganadera y el poder de negociación de los proveedores es casi nulo por la desventaja de solo contar con una Planta de Sacrificio a nivel local y por las exigencias del gobierno de la formalidad en la realización del sacrificio impidiendo hacerlo de manera clandestina.
- ❖ Poder de negociación de los compradores: La venta en el mercado local se realiza a través de la Plaza de Mercado y locales de venta de carne. El poder de negociación de estos es muy bajo ya que poseen una sola fuente de oferta del servicio de sacrificio en el municipio, a pesar de que existe una Planta de Beneficio Animal cercana en Armenia Quindío, los costos en que se incurren son más elevados.

Sin embargo, el consumidor final tiene poder de negociación alto, puesto que el mercado le brinda diferentes alternativas basadas en precio y calidad, que le permiten exigir la garantía del cumplimiento de sus necesidades.

- ❖ Amenaza de ingreso de productos sustitutos: El huevo, las carnes frías (jamón, salchicha, mortadela, entre otros), la carne avícola y la piscícola son productos sustitutos reales presentes en la alimentación diaria de la mayoría de personas, además de estos existen algunos productos sustitutos potenciales como lo son la carne de conejo y la ovina como

carnes exóticas pero más sanas con posibilidades de ingresar en el mercado.

2.2 Análisis del entorno

2.2.1 Internacional

Las exportaciones de carne y ganado en pie durante el periodo de 2003 hasta 2008 (ver anexo N° 7) tuvieron un importante incremento. A partir del siguiente año decrece aceleradamente la balanza comercial, como resultado de la limitación de las exportaciones combinada con una demanda notable de importaciones en el año 2010, manteniendo los precios al alza.

Ante esta situación un año después, el gobierno impulso las exportaciones en el país, es así como *“entre Septiembre y Octubre del año 2011, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural da vía libre a la exportación de ganado en pie macho, restringiendo la de hembras para no desequilibrar la demografía del hato colombiano. Con esto se pretendía que la ganadería atendiera la demanda flexible de mercados como el de los países Árabes. A raíz de dicha liberación, productores nacionales ubicados en su mayoría en la costa atlántica colombiana inician la exportación de animales hacia este mercado”*²³.

La exportación es de suma importancia y más en la actualidad si se tiene en cuenta que con la firma del Tratado de Libre Comercio con EE.UU el mercado de cárnicos puede expandirse. Sin embargo, se debe contar con los fenómenos naturales que afectan la producción ganadera y el consumo a nivel nacional, siendo desfavorable, porque al existir menor inventario del ganado, aumenta su precio, creando una oportunidad de exportar a diferentes partes del mundo.

²³ Proceso de transformación de insumo a producto cárnico bovino de la organización HB carnes pc S.A.S. <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/10336/3958/1/1016016986-2012.pdf>. [Recuperado Mayo 29 de 2013].

Sin embargo, se debe tener en cuenta que en América Latina y Norte América los principales países exportadores de carne bovina son Brasil con un crecimiento en las exportaciones de 4% y una tendencia del crecimiento anual para Argentina con un 6%, Paraguay un 4% y Uruguay un 3% debido al incremento de la oferta. Caso contrario a lo que evidencia Estados Unidos con una disminución del 1,1%²⁴.

En lo relacionado al comercio internacional el origen de las importaciones de carne bovina se concentra en los siguientes países Argentina, Canadá, Uruguay y Estados Unidos; con respecto a las exportaciones las principales empresas colombianas que se dedican a esto son Camagüey, Frigosinú y Procesan.

Las exportaciones en Colombia de ganado bovino se puede organizar en cinco categorías: animales vivos, carne en canal, carne deshuesada congelada, carne deshuesada refrigerada y despojos cárnicos (ver anexo N° 8). *“El valor total de las exportaciones colombianas de animales vivos y carne vacuna en todas sus formas a noviembre de 2012 es de US\$322.376.481 FOB, que corresponde a 116.659 toneladas”*²⁵.

*“El 88 % de las exportaciones corresponde al comercio de animales vivos, seguido por las exportaciones de carne deshuesada congelada con una participación en valor de 7,7 %”*²⁶. En noviembre de 2012 el principal destino de animales fue Venezuela que sumó un peso de 93.305 toneladas.

Debido a la crisis política vivida en 2009 y 2011, entre Colombia y Venezuela, Perú pasó a ser un importante destino de las exportaciones colombianas. Esta crisis redujo notablemente las exportaciones colombianas de carne, siendo los

²⁴Producción y Mercado de Carne Bovina. <http://www.indap.gob.cl/extras/estrategias-por-rubros-2005/10region/3BovinosCarne-Produccion.Mercado.pdf>. [Recuperado Mayo 29 de 2013].

²⁵La estructura de la producción de carne bovina en Colombia http://www.agronet.gov.co/www/htm3b/public/boletines/InsumosDane/insumos_factores_de_producion_octubre_2012.pdf. [Recuperado mayo 30 de 2013]

²⁶ Ibíd. La estructura de la producción de carne bovina en Colombia.

animales vivos y la carne deshuesada congelada los únicos que han mostrado alguna contribución en el año 2012.

Es así como *“Las importaciones colombianas de bovinos y carne bovina suman a noviembre de 2012 US\$8.203.142 CIF. El 61,8 % de las importaciones corresponden a despojos cárnicos; las importaciones de carne deshuesada corresponden a 22,6 % del total de las importaciones en valor, y de carne en canal se importa un monto similar”*²⁷ (ver anexo N° 9).

Teniendo en cuenta la información anterior, se puede notar que las importaciones en la carne en canal y de carne deshuesada refrigerada han tenido un crecimiento importante y es posible analizar que la balanza de pagos para este sector en el año 2012 presenta un superávit.

2.2.2 Nacional

El mercado nacional de cárnicos y su demanda en el país se determinan a través de la actividad ganadera, que durante varias décadas estableció la fuente principal de proteína animal en Colombia. Durante las décadas de 1950 y 1960 el gasto en consumo de carne de res significó en promedio el 70% del gasto total real en carnes y a partir de los 70`s, esta participación disminuye considerablemente llegando al 40% en la década de 1990²⁸.

Es así como la situación de consumo cambia a partir de los 90`s gracias al incremento en crianza y engorde, además de la auge económico que existió en dicha época que permitió aumentar el sacrificio para el consumo y es desde

²⁷ La estructura de la producción de carne bovina en Colombia
http://www.agronet.gov.co/www/htm3b/public/boletines/InsumosDane/insumos_factores_de_produc_cion_octubre_2012.pdf. [Recuperado mayo 30 de 2013].

²⁸ Proceso de transformación de insumo a producto cárnico bovino de la organización HB carnes PC S.A.S <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/10336/3958/1/1016016986-2012.pdf>. [Recuperado Mayo 30 de 2013].

entonces, cuando el sector ganadero colombiano busca ampliar el mercado y transformarse en el más grande sector dentro de la producción de cárnicos en Colombia.

A partir del año 2000 se presentó un consumo elevado y por ende un crecimiento en el sacrificio bovino, comportamiento que se sostuvo hasta el 2005, para luego entrar en un proceso de disminución en el consumo y sacrificio de ganado en el país.

Para el año 2010 los precios del ganado vacuno aumentaron notoriamente, debido al estancamiento de la producción mundial. La escasez de insumos elevó los precios de la carne, la oferta se vio estrechamente relacionada con este impacto en la producción mundial; debido a los abruptos cambios climáticos, las enfermedades de los animales, el incremento del costo de insumos presente por el elevado precio de los cereales y la reposición de los hatos.

Dos años más tarde (2012) las relaciones comerciales con Venezuela se fueron restableciendo gradualmente, sin embargo, para el sector ganadero se evidenciaron efectos negativos de un comercio distorsionado por el control de precios que impera en Venezuela, que no solo favoreció la salida indiscriminada de animales en pie, sino que también estimuló el ingreso al país de carne en canal y despostada venezolana, sin ningún control aduanero ni sanitario, convirtiéndose en una grave práctica de contrabando que amenaza toda la cadena cárnica bovina colombiana.

Hay que tener en cuenta que el sector agropecuario colombiano ha sido históricamente uno de los principales motores del desarrollo económico. En el año 2012 aportó el 9% del PIB, generó el 19%²⁹ del empleo total del país y por su

²⁹Sector Agroindustrial Colombiano.

<http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/Perfil%20Sector%20Agroindustrial%20Colombiano%20-%202012.pdf>. [Recuperado Junio 01 de 2013].

enorme potencial sustentado en ventajas competitivas y comparativas es un escenario de gran atractivo mundial para la inversión extranjera directa.

Las subastas de ganado vacuno en pie son instituciones de comercialización con un incremento progresivo dentro del eslabón primario de la cadena cárnica bovina, pues ellas han contribuido a modernizar la comercialización. En estas se encuentran vendedores y compradores, que por medio de remates se subastan y adjudican lotes de ganado. Los vendedores son en su mayoría productores primarios y los compradores son colocadores, comisionistas y acopiadores.

2.2.3 Regional

La zona de influencia del municipio de Caicedonia, cuenta con actividades económicas representadas por el comercio, la industria, la minería y la agricultura que están sistematizadas en seiscientas ochenta y cuatro empresas; lo relacionado con el comercio se ubica en la zona urbana por las carreras principales del municipio, la industria está localizada a las afueras de Caicedonia en el Parque Agroindustrial, la minería por su parte se desarrolla en los ríos Barragán y Pijao, por último la agricultura llevada a cabo en la zona rural.

El café, la caña, el plátano, los cítricos y el ganado son la base de la economía de Caicedonia, que se encuentra organizada en empresas tales como Proflorcafe R.A dedicada al cultivo de café, Granja la Corona dedicada al cultivo de plátano y banano, Frutos y Verduras Sam Jorge dedicada al cultivo de frutos tropicales, Invercaica S.A dedicada a la cría del ganado bovino y bufalino y Porcicola el Corralito dedicada a la cría de ganado porcino.

Los municipios más cercanos a Caicedonia entre los que están Sevilla con una población de 47.872 habitantes, Armenia con 280.930 habitantes, Calarcá con 73.741 habitantes, Zarzal con 40.983 habitantes, Pijao con 6.683 habitantes, y

Génova con 9.634 habitantes todos con economía cafetera pero realizan algunas actividades relacionadas con la ganadería³⁰.

Debido a lo anterior se considera como posible competencia de la Central de Sacrificio de Caicedonia Valle el Eje Cafetero, en el cual se encuentran las siguientes plantas de beneficio inscritas ante el INVIMA (2008); siendo competencia directa Frigocafe de Armenia Quindío, Central de Beneficio de Calarcá Quindío, Central de Sacrificio de Génova Quindío y la Alcaldía Municipal de la Tebaida Quindío³¹.

En cuanto a la competencia indirecta se encuentran el Matadero de la Virginia Risaralda, el Matadero Municipal de Marsella Risaralda, el Frigorífico Hacienda Gavilanes de Pereira Risaralda, Metrocarnes S.A de Pereira Risaralda y la Planta De Beneficio Guayabito de Santa Rosa De Cabal Risaralda³².

En el Norte del Valle se encuentra inscrita ante el INVIMA el Frigorífico de Occidente Ltda. De Zarzal Valle considerado la principal amenaza de la planta de beneficio animal de Caicedonia; estimando que el Matadero de Sevilla igualmente inscrito ante el INVIMA, no reciba una fuerte inyección de capital que le permita funcionar nuevamente.

Los competidores menos fuertes son Frigorífico Del Valle Del Cauca E.U de Buga Valle, Planta De Beneficio Animal Progresar de Buga Valle, Matadero Municipal El Dovio del Dovio Valle, Matadero Municipal La Unión de la Unión Valle, Matadero Municipal Roldanillo de Roldanillo Valle, Matadero Municipal Toro de Toro Valle y Matadero Municipal Ulloa de Ulloa Valle.

³⁰ Comité Directivo del Convenio Intercorporativo. Agenda Para el Desarrollo Sostenible de la Ecorregion Eje Cafetero – Colombia 2007 – 2019. 2007. Pág. 7 – 8.

³¹ http://www.porcicol.org.co/dataFiles/pdfFiles/Resolucion_2008031445.pdf. [Recuperado Mayo 24 de 2013].

³² Ibíd. http://www.porcicol.org.co/dataFiles/pdfFiles/Resolucion_2008031445.pdf. [Recuperado Mayo 24 de 2013].

2.2.4 Local

El municipio de Caicedonia Valle fue fundado el 3 de agosto de 1910, por los Doctores; Daniel Gutiérrez y Arango, Alonso Gutiérrez, José Jota Londoño, Manuel Jaramillo, Joaquim Parra, Jesús María Ramírez, José María Zapata, Rafael A. Hurtado, Calixto Laverde, Cayetano Ayala, Jorge Moreno, Juan Francisco Díaz.

A través de la Ordenanza No. 21 de abril 20 de 1923, se concede vida jurídica y administrativa al municipio de Caicedonia, la cual inicia el 1 de septiembre de 1923³³. Posee una altura promedio de 1.100 metros sobre el nivel del mar, una temperatura promedio de 23° C, su extensión es de 219 Kilómetros cuadrados de los cuales corresponden 149 Kilómetros a piso térmico medio y 70 Kilómetros a piso térmico frío y cuenta con una población de 51.339 habitantes, en la zona urbana 31.367 y en la zona rural 19.972.

La topografía correspondiente a las veredas La Rivera, Barragán, Montegrande, La Camelia, Bosque Bajo y Limones presenta pendientes de cero a tres grados con un área de relieve plano; esta superficie es aproximadamente el cuarenta y cinco por ciento de área total del Municipio.

Lo que respecta a las regiones central, suroriental y suroccidental del Caicedonia están constituidas por un paisaje de colinas altas y montañas, con pendientes entre el doce, veinticinco y cincuenta por ciento de inclinación. Lo que corresponde más o menos al treinta y cinco por ciento del territorio; el veinte por ciento restantes corresponde a la zona sur central, que presenta paisajes de montaña alta, de relieve escarpado y fuertemente quebrado.

³³ RÍOS DUQUE, Roger. Caicedonia: síntesis Histórica, Geográfica y Socio-Económica de una gran ciudad, año 1974, comercializado por la Cooperativa de Caficultores de Caicedonia Valle del Cauca Colombia.

Al analizar lo anterior se tiene que el uso potencial de los suelos en el municipio de Caicedonia se da a partir de tres franjas climáticas que son las que finalmente deciden que se puede cultivar en las diferentes zonas.

Zona Marginal Alta Cafetera: corresponde a un área muy pequeña, con existencia de factores climáticos como son corrientes de aires calientes provenientes del Valle del Cauca, de las cuencas de Barragán y La Paila, presentan temperaturas inferiores a los 18°C, desde el punto de vista económico no debe sembrarse café, debido a que se presentan fenómenos como el llamado el mal del frío; cuyas características son: achatarramiento, arrugamiento, amarillamiento y presencia de enfermedades.

El uso potencial del suelo en esta zona es: bosque comercial, granadilla, mora de catilla, tomate de árbol y lulo; el área establecida para el municipio de Caicedonia es de aproximadamente 2.900 Has.

Zona Optima Cafetera: presenta temperaturas de 18° - 25°C, brinda mejores condiciones para el desarrollo del café con prácticas culturales mínimas proporcionando rentabilidad. Los cultivos potenciales para estas zonas son: café, plátano, cítricos, aguacate y hortalizas; el área de esta zona corresponde a 6.962 Has.

Zona Marginal Baja Cafetera: presenta temperaturas mayores a los 22.5°C. Estas no son aptas para la explotación técnica del cultivo de café debido a que se presentan granos de mala calidad con alto porcentaje de pasilla, alta incidencia de minador (*leucoptea coffeala*), mancha de hierro (*corcosporacolfeicola*), roya (*hemileia vastatrix*) y broca (*hypotemus hompel*).

Los cultivos potenciales para esta zona son: cacao, cítricos, aguacate, papaya, plátano, banano, heliconias, maíz tecnificado, piña, maracuyá, anonáceas, entre otras. El área de esta zona es equivalente a 7.410 Has.

2.2.5 Análisis tecnológico

Según la ley 1500 de 2007 se establecen unos estándares de ejecución sanitaria para las plantas de beneficio animal, la central de sacrificio de Caicedonia Valle tiene los siguientes: instalaciones, equipos y utensilios, los cuales deberán evitar la contaminación de la carne, productos cárnicos comestibles y los derivados cárnicos, facilitar las labores de limpieza y desinfección y permitir el desarrollo adecuado para el cual están diseñados, así como la inspección.

Esta se encuentra localizada cerca del perímetro de urbano, hacia la parte Norte del municipio, sobre la calle diecisiete; contando con una sola vía de acceso la cual se encuentra en buen estado (ver anexo N° 10).

El diseño y la construcción de la estructura de la central se adaptan al modelo de las plantas de beneficio establecido legalmente para el territorio nacional y cuenta con sistemas de drenaje ya que está construida con suelos que van en forma inclinada, lo que permite que el agua-sangre resultante del proceso no se quede estancada, sino que sea canalizada a través del alcantarillado hacia la planta de tratamiento residual.

Los sistemas de ventilación de la planta de beneficio están conformados por ventiladores eólicos que permiten la circulación del aire evitando de esta forma la acumulación de olores y posee la iluminación suficiente para llevar a cabo los procesos, siendo esta en su mayoría de forma natural y contando además con un adecuado sistema de fluido eléctrico.

Las instalaciones de la central están construidas mediante materiales higiénicos que posibilitan su desinfección continua y la limpieza del personal encargado de los procedimientos; además posee un control integrado de plagas a base de trampas, en este caso para roedores, lo que conlleva a que sea una construcción sanitaria.

El Manejo de residuos líquidos y sólidos es a través de varias empresas que se encargan de recolectar el material rumiante, los decomisos y la sangre a cambio de un pago que se hace por parte de la central.

2.2.6 Análisis ambiental

El municipio de Caicedonia-Valle cuenta con los ríos Barragán y Pijao, según la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca (C.V.C) hace parte de la Cuenca del Río La vieja, y es por esto que se asume que posee la siguiente fauna: Chuchas (*Didelphis marsupialis*), Ardillas (*Sciurus granatensis*), Perro monte (*Potos flavus*), Guatín (*Dasyprocta punctata*), Murciélago (*Pipistrellus pipistrellus*), entre otros³⁴. Lo relacionado a la flora se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 2 Flora de Caicedonia-Valle

NOMBRE COMÚN	FAMILIA	NOMBRE CIENTÍFICO	A.S.N.M
Aguacatillo	Larraceae	<i>Bitex symasa</i>	0 - 1300
Balso blanco	Tiliaceae	<i>Meliocarpus americanus</i>	1100 -1900
Caracolí	Anacardaceae	<i>Anacardium excelsium</i>	0 - 1300
Guácimo	Sterculiaceae	<i>Guazuma almifolia</i>	0 – 1200
Lechudo	Moraceae	<i>Trophis caucana</i>	0 - 1500

³⁴ Plan de ordenación y manejo de la cuenca hidrográfica del río La vieja, “El rejuvenecer de La Vieja”, 2007.

Nogal Cafetero	Boraginacea	Cordia alliodora	0 - 1800
Yarumo	Cecropiaceae	Cecropia sp	0 - 2700

Fuente: C.V.C, Especies forestales en vía de extinción en el Valle del Cauca, 2002.

Con el fin de evitar el daño a los recursos naturales causados por los altos volúmenes de residuos contaminantes que genera la central de sacrificio de Caicedonia Valle se crearon instalaciones, elementos, áreas y procedimientos tanto escritos como implementados que garantizan la labor de separación, recolección, conducción, transporte interno, almacenamiento, evacuación, transporte externo y disposición final de los mismos.

La planta se hace responsable de la evacuación de los residuos, en lo que respecta al manejo de los residuos sólidos es por parte de las Empresas Públicas la cual se encarga de recolectarlos en bolsas de basura, transportarlos y posteriormente depositarlos en el relleno sanitario municipal.

Los decomisos son recaudados por la empresa Proambiental ubicada en la ciudad de Armenia Quindío, esta se encarga de retirar de la central los ocho kilogramos establecidos por la legislación sanitaria y ambiental que expiden los Ministerios de Salud y Protección Social y de Ambiente y Desarrollo Sostenible.

Los residuos como los cueros, patas y sangre son recogidos en canecas por el señor Jorge Trujillo de la ciudad de Calarcá Quindío, el cual se encarga del transporte externo y la disposición final de los mismos, que en este caso pasan a ser elementos para la elaboración de concentrados y abonos para diferentes cultivos.

El resto de residuos son tratados por la Planta de Tratamiento Residual (PTAR) que funciona de la siguiente manera, en primer lugar recibe y separa los desechos líquidos y sólidos provenientes del proceso de sacrificio, estos últimos son tratados

con cal por el personal que hace parte de la planta, después son puestos bajo tierra con el fin de convertirse en abono orgánico que beneficie los suelos de la central de sacrificio.

Por su parte los líquidos como la grasa, el agua-sangre y el material rumiante son dirigidos hacia la trampa de grasas la cual mediante una planta airea las válvulas que desplazan las natas a los lados para posteriormente depositarlas en un tanque con larvas que hacen el proceso de descomposición, finalmente con la ayuda de una motobomba que dirige el agua desde el lecho de secado al tanque que la recibe con el fin de oxigenarla y descontaminarla para que se dirija a la quebrada la Camelia sin causar perjuicio a la comunidad.

2.3 Descripción de la situación actual

2.3.1 Análisis de la competencia

- ✓ Benchmarking competitivo: plantas de beneficio animal

En la siguiente tabla se hace la ponderación de los elementos que se tuvieron en cuenta en la elaboración del benchmarking, tomándose para la clasificación los números del 1 al 3; obteniendo como resultado que el Frigorífico Camagüey es el que cumple a cabalidad con todos los factores a comparar por ende tiene la mayor calificación.

Tabla 3 Matriz del perfil competitivo

FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	PONDERACIÓN	FRIGORÍFICO FRIGOSINU		FRIGORÍFICO CAMAGÜEY		CENTRAL DE SACRIFICIO CAICEDONIA VALLE	
		Clasificación	%	Clasificación	%	Clasificación	%
Infraestructura	25%	3	0,75	3	0,75	2	0,5
Capacidad instalada	25%	3	0,75	3	0,75	1,5	0,37
Logística	15%	2,5	0,37	3	0,45	2	0,3
Inspección de calidad	20%	2,5	0,5	3	0,6	2	0,4
Manejo ambiental	15%	2,5	0,37	3	0,45	3	0,45
TOTAL	100%	13,5		15		10,5	

Fuente: elaboración propia

CALIFICACIÓN DE LA TABLA

3 = Fortaleza sólida
2.5 = Fortaleza normal
2 = Debilidad en proceso de mejora
1.5 = Debilidad subsanable
1 = Debilidad grave

Las plantas de beneficio animal de clase I consolidadas en Colombia son los frigoríficos Camagüey y Frigosinu; estos poseen un nivel de producción alto basado en las mejores prácticas establecidas por entidades como el ICA, el INVIMA y la normatividad ISO, lo que les permite cumplir con los estándares fijados para la exportación de carne.

Para la elaboración del análisis se tiene en cuenta la infraestructura, la logística y el manejo ambiental, comparando estas mismas variables con la Central de Sacrificio de Caicedonia Valle, mediante el estudio de los procesos para identificar cuáles de estas posee la planta de beneficio local.

En lo relacionado a la infraestructura, Frigosinu posee una capacidad instalada actual para sacrificar 60 reses por hora, el deshuese de 500 reses al día, refrigeración de canales de 1460, congelación de carne deshuesada por 76

toneladas al día, almacenamiento de carne congelada por 240 toneladas, conservación de carne empacada al vacío por 240 toneladas, almacenamiento de vísceras congeladas en 100 toneladas, refrigeración de vísceras blancas en 1000 unidades y refrigeración de vísceras rojas en 1000 unidades.

De igual forma, el frigorífico cuenta con las normas de calidad, sanidad e higiene requeridas en los procesos de producción como lo son el sacrificio de ganado bovino en el cual existen modernos equipos y personal altamente calificado. El corte de carnes en canal para su procesamiento industrial o comercial. El deshuese y empaque al vacío y la venta de carne refrigerada ya sea en canales o en cortes especiales de acuerdo a las disposiciones del cliente.

Para controlar el impacto ambiental que causa la planta se han adoptado prácticas como programas de limpieza y desinfección, programas de manejo de residuos líquidos y sólidos, y la calibración de equipos y mantenimiento preventivo.

Todo lo anterior se debe a que la planta está ubicada en el municipio de Montería Córdoba, donde la ganadería de pastos naturales es la principal actividad económica, lo que demuestra que se tiene altos volúmenes de sacrificio y por lo tanto la oferta se adapta a los requerimientos del mercado nacional y de exportación.

Por otra parte se encuentra el frigorífico Camaguey con una capacidad instalada de Sacrificar 80 reses por hora equivalentes a 200.000 reses al año, una capacidad para refrigerar 1.900 canales, congeladores con capacidad para 70 toneladas cada 24 horas, almacenes para productos congelados con capacidad para 600 toneladas, almacén para carne refrigerada empacada al vacío con capacidad para 200 toneladas y el deshuese con capacidad de 60 reses por hora.

Los procesos presentan distintas intervenciones de control, donde se elimina la presencia de los distintos peligros de contaminación, aprobadas por las autoridades relacionadas con la calidad de las plantas de beneficio. Estos procesos involucran el sacrificio que es estandarizado y hace énfasis en los diferentes aspectos sanitarios, la refrigeración cuenta con un sistema de monitoreo y control mediante computador, que permite conocer el estado del proceso, en todo momento, desde cualquier parte, vía Internet y el deshuese que no sobrepasa los cinco minutos, es decir, es rápido y continuo.

Consciente del impacto negativo que puede tener un matadero Camaguey elaboró un plan de manejo ambiental que permite mediante tamices estáticos y mecánicos y trampas retirar los sólidos provenientes principalmente de los corrales y del aparato digestivo de los bovinos utilizados para la fabricación de compostaje, la recuperación de todo el material susceptible de transformarse en harina de sangre o en sebo y la Clasificación, aprovechamiento y disposición de las basuras.

Por lo tanto, Camaguey es el principal frigorífico del país con fincas propias dedicadas a la cría y engorde del ganado; con procesos sistematizados lo cual le permite mayor control, además cuenta con un laboratorio dentro de la planta, aprobado por el INVIMA. En el que se verifica el Sistema de Aseguramiento de la Calidad, a través de análisis microbiológicos de los productos, materias primas, agua y otros insumos.

La Central de Sacrificio de Caicedonia Valle, cuenta con una capacidad instalada de 5 reses por hora, tomándose el proceso desde la insensibilización hasta lograr totalmente el faenado (ver anexo N° 11); este tiempo depende de la disponibilidad de los obreros, del estado de la maquinaria y del tamaño de la res.

Así mismo, puede demorarse más o menos según el destino que se le vaya a dar al cuero, es decir, si se va a utilizar para curtumbre o para rejos, necesitando estos

últimos un corte más fino y delicado lo que implica mayor disposición de tiempo en esta parte del proceso.

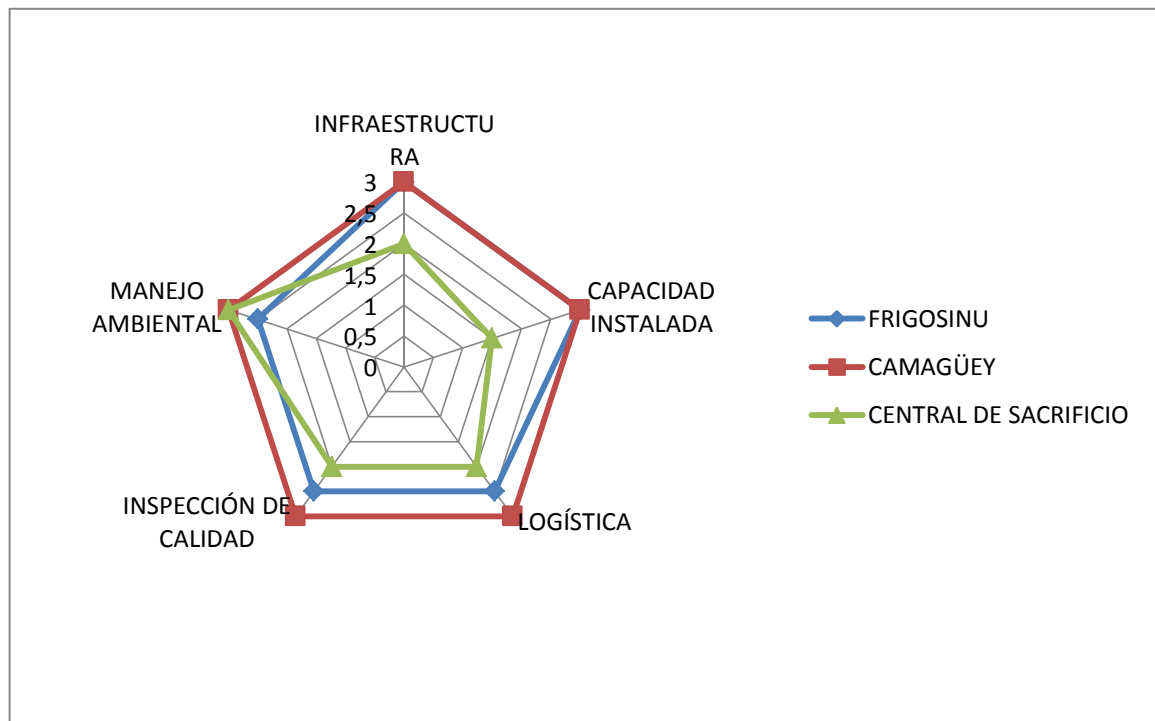
En lo relacionado a la capacidad de faenado por día, varía en cada uno de los días de la semana, pero inicia normalmente a la una de la mañana y termina regularmente a las seis de la mañana. El día martes se sacrifican 20 reses, el jueves 35 reses, el viernes 45 reses y el domingo 10 reses aproximadamente.

En cuanto a la cadena de frío, la planta tiene un cuarto de refrigeración con una capacidad de almacenamiento para 20 reses y para el acopio de viseras blancas y viseras rojas se poseen dos cuartos con capacidad de almacenamiento para 25 viseras cada uno.

Pretendiendo controlar la venta de carne con niveles de contaminación y evitando enfermedades en los consumidores, dentro de esta planta existe un médico veterinario encargado de realizar la inspección y de decomisar la carne que se encuentre infectada durante el proceso.

Para cumplir con las exigencias de las entidades de certificación de calidad y contribuir a la preservación del medio ambiente, la Central posee una Planta de tratamiento residual (PTAR) que se encarga de darle manejo a los residuos sólidos y líquidos procedentes del proceso de faenado, con el fin de descontaminar el agua antes de ser vertida a la cañada la Camelia; controlando de esta manera el impacto ambiental.

Grafico 2 Radar benchmarking de la central de sacrificio Caicedonia-Valle



Fuente: elaboración propia.

2.3.2 Análisis interno

- ✓ Cadena de valor: unidades de análisis funcional

La Central de Sacrificio de Caicedonia Valle cuenta con unas funciones administrativas centrales entre en las cuales se presenta poco uso de análisis de planes estratégicos, por ende los sistemas de control y de toma de decisiones no son eficaces para la excelente prestación del servicio, lo que no le permite enfrentar oportunamente la competencia.

Sin embargo, posee una estructura organizacional flexible que proporciona una aceptable comunicación, buen control gerencial, velocidad para responder a

condiciones cambiantes; lo anterior sustentado en la experiencia y conocimiento de los directivos.

Así mismo se encuentran las estrategias financieras basadas en la capacidad de endeudamiento que facilita la compra de maquinaria y equipo y una estabilidad de costos lo que concede poca variación en los precios. Por otra parte, no tiene buena liquidez ni disponibilidad de fondos, además no puede acceder al capital cuando lo requiere lo que impide obtener una habilidad para competir con precios.

En cuanto a la gestión del talento humano la Central de Sacrificio presenta fuertes estrategias de remuneración y motivación que evitan el ausentismo, los retiros aumentando el sentido de pertenencia y la estabilidad; esto complementado con la rotación interna logra que el personal participe de todo el proceso y trabaje en equipo de manera eficiente.

El nivel académico del talento humano es muy bajo (ver anexo N° 12) ya que las tareas realizadas no requieren capacidades profesionales sino habilidades técnicas y experiencia. Sin embargo lo anterior no tiene relación con el alto grado de accidentalidad que se presenta mientras se realiza el proceso.

Por su parte, en el desarrollo tecnológico se están aplicando elementos informáticos que incrementan el nivel de la empresa y conllevan a habilidades técnicas y de manufactura logrando efectividad en la producción y en los programas de entrega. Esto se obtiene sin modificar la intensidad de la mano de obra en la prestación del servicio.

Pero la capacidad de innovación que posee la Central de Sacrificio es muy baja debilitando el nivel de tecnología utilizada en la elaboración del proceso y limitando el valor agregado del servicio.

Por otro lado las tácticas de abastecimiento como lo son el seguimiento y el control de la materia prima, en este caso, el ganado, no son llevadas a cabo de

forma planeada y continua además no se aplican proyecciones de entrada de insumos basadas en la demanda de sacrificio. Así mismo, las estrategias de manejo de proveedores aunque cuentan con una base de datos no tienen una evaluación periódica que genere información relevante, pero se tiene la intención de diseñar una hoja de vida del proveedor que para el caso de la central es el mismo cliente, donde se anoten los reclamos y aciertos que se tengan del servicio.

En cuanto a las operaciones de recepción y almacenaje inician con la revisión de la guía de movilización que deben presentar los proveedores, posteriormente se recibe el ganado que es el principal insumo de la Central, se pesa, se traslada a diferentes corrales, se selecciona el que va para sacrificio y el que queda es enviado a los potreros donde pasa de dos a tres días y después es regresado a los corrales para ser sacrificado.

Lo que concierne a las estrategias de operación empiezan con la logística de entrada donde se encuentran las actividades de transporte de ganado que en este caso son realizadas por parte del proveedor, lo que indica que la administración de las rutas y de los conductores no son actividades desarrolladas por la Central de Sacrificio, sin embargo esta si lleva a cabo el control del transporte mediante la revisión de la guía de movilización, de los sellos que certifican que el ganado es legal y el certificado de vacunación.

Terminando con las operaciones, el primer subproceso es de insensibilización teniendo como tareas disparar la pistola y sujetar la res al carril número uno; el segundo subproceso es el degüello que inicia con la incisión en la vena aorta para el desangramiento, sigue con el corte de la cabeza y tres extremidades; el tercer subproceso empieza al retirar parte del cuero de forma manual, después al trasladar el animal al carril número dos y quitar la cuarta extremidad, finaliza con la utilización de la máquina descueradora para quitar completamente el cuero; el cuarto subproceso es el de evisceración en el cual se extraen las vísceras separando las blancas de las rojas y se inspeccionan.

Paralelamente se realizan los subprocesos cinco y seis, el quinto es la limpieza de las vísceras blancas que constan de tareas de desinfección de los estómagos y de los intestinos grueso y delgado; el sexto es el cuarteo y oreo donde se divide el animal en seis partes: las posteriores, las anteriores y el tórax totalmente dividido.

En lo correspondiente a las estrategias de comercialización se encuentra la logística de salida que hace referencia a la manera como se envía el producto final a los diferentes clientes, este es transportado en el Thermo King lo que es carne en ganchos, mientras que la cabeza, las patas y las vísceras en canastas de plástico; cada res va marcada según el proveedor y con la dirección de este.

Además se hace la entrega de la respectiva guía de movilización donde conste que el ganado ingreso a la Central de Sacrificio y salió en óptimas condiciones de consumo. La distribución se hace a partir de la asignación de unas rutas de acuerdo a las direcciones y el control de la recepción se ejecuta a través de la devolución del ticket que fue entregado cuando se hizo el ingreso del ganado.

También está la comercialización y venta que consiste en las actividades que dan a conocer el servicio a los clientes, las cuales cuentan con una mínima o casi nula investigación y desarrollo, poca publicidad para difundir y estimular el servicio. Lo anterior teniendo en cuenta que uno de los puntos de expendio es la Plaza de mercado y tanto esta como la Central de Sacrificio son dependencias de una misma empresa y deben trabajar conjuntamente para lograr el correcto desarrollo de la cadena cárnica.

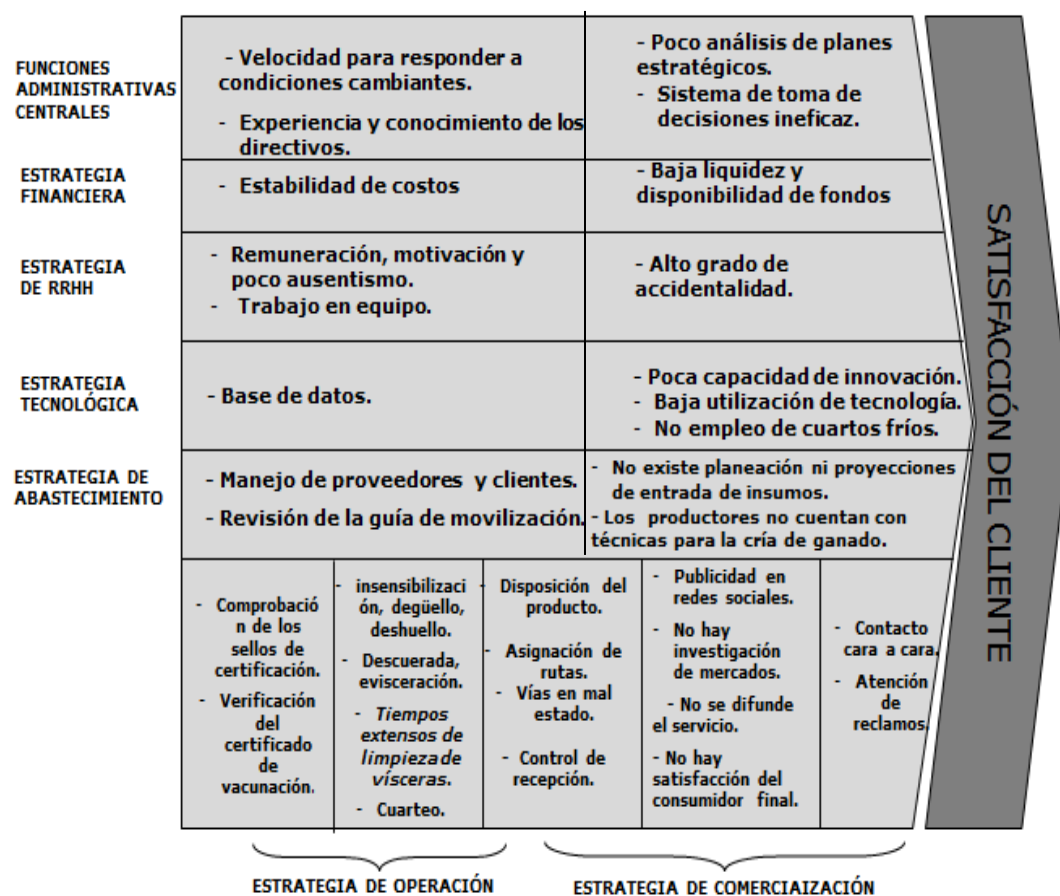
Siguiendo con las estrategias de comercialización las cuales involucran el servicio y la satisfacción del cliente se puede decir que, con respecto al expendedor el contacto es personal, por este motivo la atención de reclamos que son constantes debido a los problemas en los cortes y por los decomisos es de forma inmediata, ya que se tiene una comunicación directa, la cual afianza la relación con el cliente mediante visitas. En lo que concierne al consumidor final el servicio no se presta

en condiciones adecuadas y los elementos de satisfacción son ínfimos; para mejorar esta situación es necesario realizar investigaciones de mercado que generen información acerca de las tendencias de consumo.

VENTAJAS

DESVENTAJA

Figura 5 Cadena de valor de la central de sacrificio de Caicedonia Valle.



Fuente: Elaboración propia.

2.3.3 Análisis interno y externo

✓ Matriz D.O.F.A³⁵

Tabla 4 Matriz DOFA

	OPORTUNIDADES 1. Implementación (aplicación) de la normatividad. 2. Política salarial. 3. Habilidad de comunicaciones externas. 4. Apertura a nuevos mercados. 5. Participación del mercado. 6. Facilidad de acceso a las tecnologías. 7. Facilidad de aplicación de nuevos conocimientos	AMENAZAS 1. Liderar proyectos innovadores con impacto social. 2. Velocidad del desarrollo tecnológico. 3. Innovación en servicios. 4. Alianzas estratégicas. 5. Dificultad del transporte. 6. Gestión del riesgo. 7. Ajuste a la exigencia de regionalización 8. Aplicación de investigaciones por los productores.
FORTALEZAS 1. Flexibilidad de la estructura organizacional 2. Velocidad de respuesta a	ESTRATEGIAS F.O 1. Aplicar la normatividad de manera que abarque todos los niveles de la organización.	ESTRATEGIAS F.A 1. Iniciar un programa de capacitación en manejo de residuos. 2. Incentivar la

³⁵ Basado en la información recopilada en el anexo N° 13

condiciones cambiantes. 3. Bajos costos de distribución y ventas. 4. Grandes barreras de entrada en el mercado. 5. Estabilidad de costos 6. Aplicación de tecnologías. 7. Efectividad de la producción y programas de entrega. 8. Rotación interna. 9. Motivación.	2. Implementar planes que faciliten la adopción de políticas 3. Preservar las comunicaciones externas evitando que suban los costos. 4. Aprovechar la poca entrada de nuevos competidores y posicionarse en otros mercados. 5. Adquirir mayor participación en el mercado con la baja variación de los costos.	importancia de la adaptación a las TICs. 3. Desarrollar servicios acordes a la necesidad del cliente. 4. Realizar coaliciones con otras empresas para ser más competitiva. 5. Gestionar recursos con el fin de reparar las vías de acceso. 6. Implementar infraestructura que proteja ante posibles desastres.
DEBILIDADES 1. Accidentalidad 2. Sistemas de tomas de decisiones. 3. Satisfacción del cliente. 4. Servicio Postventa. 5. Capacidad de innovación. 6. Uso de análisis y planes estratégicos.	ESTRATEGIAS D.O 1. Efectuar normas que exijan el uso de los implementos de seguridad. 2. Brindar capacitaciones para delegar responsabilidades 3. Establecer programas tecnológicos que den a	ESTRATEGIAS D.A 1. Iniciar programas de riesgos profesionales a nivel local. 2. Incentivar la adaptación al cambio. 3. Mejorar de forma continua el servicio. 4. Usar asociaciones para

7. Poca eficiencia en los procesos. 8. Acceso a capital cuando lo requiere. 9. Liquidez, disponibilidad de fondos internos. 10. Valor agregado al servicio. 11. Nivel académico del recurso humano. 12. Investigación de mercado.	conocer las necesidades del cliente. 4. Aprovechar el crecimiento para mejorar el servicio. 5. Utilizar la credibilidad para innovar en el servicio. 6. Automatizar los procesos. 7. Obtener herramientas para conocer la tendencia de consumo.	implementar el servicio posterior a la venta. 5. Crear formas eficientes de transporte. 6. Desarrollar planes de contingencia. 7. Mejorar los procesos para enfrentar la demanda. 8. Usar nuevos métodos para adquirir información.
---	--	--

2.4 Direccionamiento estratégico

Actualmente la Central de Sacrificio de Caicedonia-Valle no tiene establecidos: la misión, la visión, los objetivos y las estrategias, esto debido a que funciona con base al direccionamiento de las E.V.C; actualmente existe una propuesta de plan estratégico para los años 2012 - 2015 la cual se puede ver en el anexo n° 14.

3. PLAN DE MEJORAMIENTO

3.1 Diagnóstico

La Central de Sacrificio de Caicedonia-Valle se encuentra en el proceso de certificación de calidad, el cual es realizado por el INVIMA y ha implicado la ejecución de cambios permanentes tanto en la infraestructura como en los procesos. Un problema para cumplir lo anterior es la poca utilización de planes estratégicos que permitan direccionar la empresa hacia el logro de la certificación, haciendo uso de los esfuerzos sin basarse en una planificación desde lo técnico, lo comercial y lo financiero que permita incrementar los ingresos (ver anexo N° 15) para crecer en cuanto a tecnología, mano de obra calificada y ser competitivos.

Actualmente la planta cuenta con dos salas de sacrificio una para porcinos y la otra para bovinos, en esta última se tienen cuartos independientes para depositar las vísceras (blancas y rojas), con una cocina de vísceras blancas de bovinos, un cuarto de cabezas y patas, un cuarto de rumen, una bodega de sangre, un cuarto frío (sin uso), corrales para el ganado, una planta de tratamiento residual; también tiene la parte administrativa donde se encuentran las oficinas, el vestier, los baños y una zona de cargue y descargue.

Además presenta en la actualidad infraestructura en capacidad de generar desinfección y utensilios higiénicos como cuchillos, hachas, sierras y ganchos, todos estos de fácil limpieza y fabricados con materiales sanitarios evitando los agentes contaminantes que disminuyen la calidad del producto.

En cuanto al personal, posee veinte trabajadores distribuidos de la siguiente forma: un administrador, un médico veterinario, un conductor, tres vigilantes y los catorce restantes son auxiliares de sacrificio y corraleros; siendo estos hombres, con habilidad en el proceso y experiencia en la planta.

En lo relacionado a los proveedores, la Central de Sacrificio tiene como principal insumo las reses, las cuales no son cultivadas en situaciones óptimas ya que los productores no cuentan con las técnicas necesarias, esto es desfavorable para el cliente puesto que adquiere el ganado con un peso mayor al de la carne, porque lo que en realidad pesa son los huesos, vísceras y material rumiante. Es por esto que se hace necesario que los productores apliquen investigaciones en el proceso de cría para mejorar las condiciones del animal.

Respecto a los procesos inician con la insensibilización de las reses mediante una pistola de balas de salva que hace una descarga eléctrica; seguidamente se pasa al primer carril, se degüella, se pasa a la zona de sangría y se retiran las extremidades superiores e inferiores y la cabeza, posteriormente se dirige al desuello, este primer subproceso dura entre 17 y 20 minutos.

Con el cambio de carril se empieza el segundo subproceso donde se quita la extremidad que aún queda, se retira el cuero, se corta con la sierra eléctrica y se procede a la evisceración donde se separan las vísceras rojas de las blancas para ser inspeccionadas, tardando este subproceso aproximadamente de 6 a 7 minutos.

Finalmente, en el área totalmente limpia se efectúa el corte en canal de la parte inferior, la superior y las costillas lo que toma aproximadamente entre 5 y 6 minutos; cada una de estas partes es colgada en ganchos hasta el momento en el cual operarios de la Central conducen la carga hasta el furgón; esta actividad presenta alto grado de accidentalidad ya que los empleados no usan frecuentemente las fajas lumbares, equipo que evita hernias abdominales.

Haciendo énfasis en el manejo de las vísceras blancas encontramos el subproceso de limpieza el cual consta de tareas tales como separar los intestinos de los estómagos que tarda 39 segundos, transportar los primeros hasta la cocina y los segundos al cuarto de rumen donde se abren y se retira lo que hay dentro

esto por un transcurso de 1 minuto con 38 segundos, luego se pasa a la cocina se hace el primer lavado donde se aísla el estómago verdadero en una canasta y tiene un tiempo de 4 minutos con 4 segundos³⁶.

Seguidamente se depositan los estómagos restantes en un tanque con agua y cal en el cual se baten por un periodo de 16 minutos con 44 segundos, se sitúan en una vasija con mayor proporción de cal lo que demora 3 minutos, posteriormente se pasan a un lavadero donde se eliminan las sustancias que tornan de color oscuro las vísceras blancas por 3 minutos con 31 segundos, en seguida se apartan los excesos en un término de 1 minuto con 2 segundos, inmediatamente se sumergen en agua por un lapso de 1 minuto con 10 segundos, se llevan a una olla con agua que es sometida al calor durante 3 minutos con 27 segundos y rápidamente se introducen en agua fría por un plazo superior a 34 segundos³⁷.

Tabla 5 Tiempo de los subprocesos

SUBPROCESO	TIEMPO (MINUTOS)
Insensibilización, degüello y desuello.	17 – 20
Evisceración	6 – 7
Limpieza de vísceras	36,59 segundos
Cuarteo	5 – 6

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte respecto a la satisfacción del cliente se encuentran continuos reclamos relacionados con el peso del animal en pie y el peso de la carne en canal, impidiendo que los expendedores de carne estén conformes con el servicio prestado. Además la Planta no cuenta con una actividad post venta que fortalezca la relación entre la Central y el cliente aprovechando al máximo el servicio de sacrificio.

³⁶ Tiempos aproximados tomados a partir de la observación del proceso de sacrificio.

³⁷ Tiempos aproximados tomados a partir de la observación del subproceso de evisceración.

Finalmente se puede deducir que el proceso de sacrificio se lleva a cabo entre 28 y 33 minutos aproximadamente y el subproceso de evisceración tarda 36 minutos con 59 segundos aproximadamente, lo que indica que este último está demorando más que el proceso como tal, involucra la misma cantidad de personas pero requiere mayor cantidad de agua, por este motivo se puede decir que resulta de mayor costo para la Central de Sacrificio.

Las siguientes tablas expresan el costo de la mano de obra (M.O) en cada subproceso y en el proceso de sacrificio según las reses faenadas por día.

Tabla 6 Costo de la mano de obra en los subprocesos³⁸

SUBPROCESO	INCENSIBILIZACIÓN DEGUELLO DESHELLO	EVISCERACIÓN	LIMPIEZA DE VISCERAS	CUARTEO	M.O PROC ESO
HORA/ HOMBRE	\$2465,37	\$2465,37	\$2465,37	\$2465,37	
MINUTO/ HOMBRE	\$41,09	\$41,09	\$41,09	\$41,09	
COSTO M.O	\$703,05	\$219,83	\$1503,48	\$309	\$2735 ,36

Fuente: elaboración propia.

Tabla 7 Costo mano de obra del sacrificio diario³⁹

DÍAS SUBPROCESO	MARTES	JUEVES	VIERNES	DOMINGO
Insensibilización, degüello, desuello.	\$56.244	\$98.427	\$126.549	\$28.122
Evisceración.	\$4.397	\$7.694	\$9.892	\$2.198
Limpieza de vísceras.	\$210.487	\$368.353	\$473.596	\$105.244
Cuarteo.	\$12.360	\$21.630	\$27.810	\$6180
TOTAL	\$283.488	\$496.104	\$637.847	\$141.744

Fuente: elaboración propia

³⁸ Para realizar las operaciones se tiene en cuenta el salario para el año 2013 \$591.689. Y tiempos aproximados tomados a partir de la observación del proceso de sacrificio.

³⁹ Realizada con base al anexo n° 12 y la formula: (Costo M.O subproceso * N° trabajadores subproceso * N° reses sacrificadas).

3.2 Situación esperada

La Central de sacrificio de Caicedonia-Valle presenta varias debilidades en los procesos que fueron identificadas en la elaboración del diagnóstico, las cuales pretenden ser mejoradas con el fin de maximizar los beneficios.

Dentro de las Funciones Administrativas se debe tener en cuenta la utilización de planes estratégicos, por ende se propone: planear las actividades de la organización para cumplir a cabalidad con los objetivos; ya que la planificación permite que los empleados tengan claros los propósitos de la empresa y como llevarlos a cabo.

Para contrarrestar la debilidad en las estrategias de Recursos Humanos las cuales apoyan la logística de salida, específicamente en la actividad de carga se recomienda: exigir al personal la utilización permanente de los equipos de seguridad; con el fin de garantizar condiciones óptimas de trabajo, bienestar, armonía laboral y el desempeño adecuado de la función.

En la Comercialización se encuentra la estrategia de Servicios, la cual requiere una buena relación entre la Central y sus clientes, por esto se sugiere: realizar anuncios donde se especifique la información del peso del animal para establecer la relación entre la pérdida del pesaje según el decomiso, esto con la intención de dar a conocer las posibles causas de disminución del peso.

También el servicio post venta hace parte de la anterior estrategia, sin embargo la Central no cuenta con este, por lo que se aconseja: capacitar a los empleados de los expendios de carne en cortes y normas de distribución para el posterior consumo. Con el propósito de complementar el servicio de sacrificio con la actividad de venta al consumidor.

Por otra parte en las estrategias de operación se presenta dificultad principalmente en las actividades de limpieza de vísceras, porque estas toman demasiado tiempo para ser ejecutadas dilatando el proceso de faenado, por tal motivo se plantea: automatizar la limpieza de vísceras blancas, a través de una máquina lavadora de panzas, librillos y cuajos que logra disminuir el costo de mano de obra del subproceso, realizarlo en menos tiempo y utilizar de manera eficiente los recursos. Lo anterior se puede evidenciar con la observación y análisis de las siguientes tablas:

Tabla 8 Costo hora máquina lavadora de panzas, librillos y cuajos⁴⁰

Depreciación (línea recta)	\$ 1.888
Mantenimiento	\$ 781
Consumo de energía	\$40.630
Consumo de agua	\$ 325
Costo mano de obra (operario)	\$ 2.465
TOTAL	\$46.089

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9 Costo del sacrificio diario automatizando la limpieza de vísceras

DÍAS				
SUBPROCESO	MARTES	JUEVES	VIERNES	DOMINGO
Insensibilización, degüello, desuello.	\$56.244	\$98.427	\$126.549	\$28.122
Evisceración.	\$4.397	\$7.694	\$9.892	\$2.198
Limpieza de vísceras.	\$163.904	\$210.490	\$270.630	\$60.140
Cuarteo.	\$12.360	\$21.630	\$27.810	\$6180
TOTAL	\$236.905	\$338.241	\$434.881	\$96.640

Fuente: Elaboración propia.

⁴⁰ Se construyó con base en el anexo N° 16

3.3 Indicadores de gestión

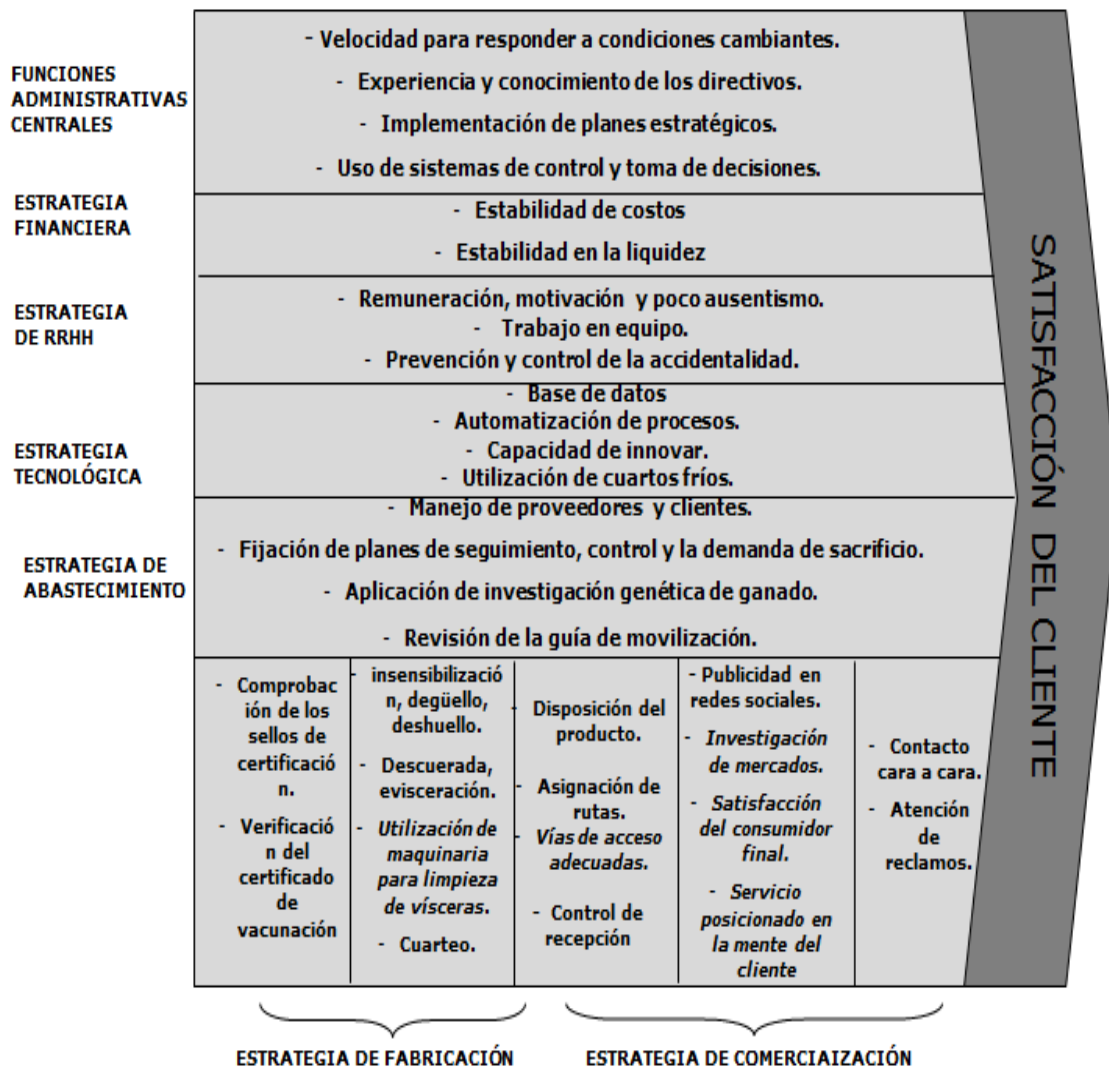
Tabla 10 Indicadores de gestión

NIVEL	LINEA BASE	INDICADOR	DESCRIPCION	FORMULA	PROPUESTA	IMPACTO	RESPONSABLE	TIEMPO
ADMINISTRATIVO	0	Ejecución de planes estratégicos.	Porcentaje de utilización de planes en la organización.	$\frac{\text{Número de metas alcanzadas}}{\text{Número de planes proyectados}} \times 100$	Efectuar un plan de acción con un alcance del 90% anual.	Proporciona el direccionamiento para mejorar los procesos.	Jorge Fernández Gerente E.V.C	Enero de 2014
ADMINISTRATIVO	60%	Implementación de cambios.	Porcentaje de cambios efectuados.	$\frac{\text{Número de cambios realizados}}{\text{Número de situaciones de cambio existentes}} \times 100$	Eleva el porcentaje de cambios al 80% anual.	Evalúa la adaptación al cambio.	Gabriel García ADMINISTRADOR CENTRAL DE SACRIFICIO	Marzo de 2014
OPERATIVO	5280	Mejorar la cadena de abastecimiento	Aumento de número de reses sacrificadas	$\frac{\text{Número de reses sacrificadas}}{\text{Número de sacrificios proyectados}} \times 100$	Aumentar el sacrificio de reses en un 5% anual.	Determina el incremento de reses para sacrificio.	Gabriel García ADMINISTRADOR CENTRAL DE SACRIFICIO Mario Álzate MEDICO VETERINARIO	Marzo de 2014
OPERATIVO	637.84	Disminución del costo de la mano de obra en el proceso de sacrificio.	Calcular la disminución del costo operativo de mano de obra.	$\frac{\text{Costo M.O del proceso de sacrificio}}{\text{Costo utilización de la máquina}}$	Minimizar el costo de la mano de obra por proceso en un 32%.	Reduce los costos en mano de obra.	Gabriel García ADMINISTRADOR CENTRAL DE SACRIFICIO	Junio de 2014
OPERATIVO	10	Grado de accidentalidad.	Número de empleados lesionados por no usar el equipo de seguridad.	$\frac{\text{Cantidad de personas que utilizan el equipo de seguridad}}{\text{Cantidad de personas lesionadas}}$	Reducir el número de accidentes en un 20% anual.	Garantiza escenarios de trabajo que permiten el desarrollo adecuado de la función.	Gabriel García ADMINISTRADOR CENTRAL DE SACRIFICIO Mario Álzate MEDICO VETERINARIO	Julio de 2014

Fuente: elaboración propia.

3.4 Cadena de valor

Figura 6 Cadena de valor de la central de sacrificio de Caicedonia Valle.



Fuente: Elaboración propia.

4. CONCLUSIONES

Después de finalizar la Asesoría, es posible decir que se ejecutaron los objetivos, puesto que:

- ❖ Dentro de la empresa no se identificaron planes estratégicos adaptados a las condiciones de la cadena de valor, por lo cual se diseñó un plan de mejoramiento de procesos que contribuye a la eficiencia de la cadena de valor de la Central de Sacrificio de Caicedonia-Valle, a partir de un diagnóstico de la situación actual que permitió conocer los limitantes, potencialidades y oportunidades de desarrollo de la empresa.
- ❖ Se identificaron actividades de línea y de soporte que proporcionaron el análisis de los procedimientos en logística interna, externa y la infraestructura de la empresa, permitiendo conocer la gestión del recurso humano y el desarrollo de la tecnología, determinando con esto que se requiere constante innovación tecnológica no solo para cumplir con las exigencias de los clientes y del mercado, sino para lo establecido en la norma 1500 del INVIMA. En la actualidad es importante contar con equipos modernos que permitan no solo la reducción de tiempo en los procesos, sino también la eficiencia del servicio prestado.
- ❖ Para conocer las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas se aplicaron el perfil de capacidad interna y el perfil de oportunidades y amenazas del medio dando las bases necesarias para realizar la matriz D.O.F.A, la cual permitió plantear las estrategias no solamente de mejoramiento de los procesos de la Planta, sino también elementos clave

acerca de la comercialización por parte de la Plaza de Mercado como cliente principal de la Central de Sacrificio.

- ❖ Dentro del esquema de análisis de debilidades se creó un plan de acción que permite mejorar los procesos, adaptando la normatividad no solo para atender la nueva demanda y adecuar los procesos internos de los clientes como lo son los puntos de expendio de carne y la Plaza de Mercado, sino a su vez para establecer el direccionamiento estratégico orientado hacia la obtención de la certificación de calidad, con el propósito de ampliar su capacidad instalada y convertirse en planta regional.
- ❖ Con el fin de verificar el cumplimiento del plan de acción se elaboraron indicadores de gestión que evalúan el estado actual de la empresa frente al estado deseado, aportando un método de seguimiento y control e incentivando el mejoramiento continuo.
- ❖ Después de analizar las variables internas de la Central se encontraron pérdidas operacionales que van decreciendo, lo que indica que no es viable operativamente, pero se mantiene en el mercado ya que hace parte de las Empresas Varias de Caicedonia-Valle, entidad que cuenta con tres centros de costos de los cuales el que representa mayores ingresos es el Alumbrado Público y por ende es el soporte económico de toda la estructura financiera.
- ❖ No se obtiene la eficiencia de la cadena de valor de la Central de Sacrificio, sino se logra el cambio en los procesos de comercialización de la carne en

la Plaza de Mercado que permitan la integración hacia adelante, el incremento de las ventas, la demanda de sacrificio y los ingresos de ambas entidades. Además se hace necesario una mejora en las técnicas de producción de ganado basada en aplicación de investigaciones genéticas que aumenten la calidad de la carne del animal.

5. RECOMENDACIONES

- ❖ Desarrollar un proceso de planeación estratégica en la Central de Sacrificio que rediseñe todo lo referente a la misión y la visión permitiendo establecer unos objetivos enmarcados en un tiempo y unas estrategias adecuadas que logren cumplir a cabalidad el desarrollo de las metas e incrementen los ingresos, a partir del crecimiento de la otra unidad de negocio denominada plaza de mercado
- ❖ Realizar un programa de salud ocupacional el cual involucre todos los riesgos operativos, humanos, sociales que implican la actividad de faenado para los empleados de la Central de Sacrificio de Caicedonia-Valle, garantizando de esta manera el desempeño adecuado de las funciones.
- ❖ Elaborar anuncios, los cuales contengan información acerca del peso del animal de acuerdo a la edad de este para establecer la relación entre la pérdida del pesaje según el decomiso que se realice, logrando que los clientes conozcan las situaciones que se pueden presentar durante el proceso de sacrificio.
- ❖ Diseñar una cadena de valor que incluya dentro de las estrategias de distribución la Plaza de Mercado, a partir de la implementación de un programa técnico y de infraestructura para mejorar los procesos de comercialización de los expendios de carne que están ubicados en esta.
- ❖ Según el análisis realizado se encontró que el proceso de limpieza tiene mayor duración que el proceso de sacrificio dado que es completamente manual, por lo cual se recomienda la automatización de la limpieza de

vísceras blancas, a través de una máquina lavadora de panzas, librillos y cuajos que reduce el tiempo de operación, logrando con esto mayor eficiencia y reducción de horas hombre

Se sugiere a los directivos de la Central de Sacrificio implementar la máquina, disponer de cuatro empleados en el proceso de limpieza los cuales serán distribuidos de la siguiente manera: dos empleados para la limpieza de los intestinos, uno encargado de transportar los intestinos desde el lugar donde son depositados hasta la cocina y el otro se ocupara de llevar las vísceras hasta el tanque de rumen, luego a la máquina y posteriormente se le delega la tarea de operar la lavadora de panzas, librillos y cuajos.

- ❖ Dentro del personal de la Central se encuentra un empleado que está a poco tiempo de cumplir el periodo establecido para recibir la pensión, una vez que esto ocurra no debe ser remplazado, ya que con la instalación de la máquina su carga laboral desaparece. Se aconseja que las otras dos personas sean reubicadas en la Plaza de Mercado si existen vacantes, ya que esta es otra dependencia de las Empresas Varias y contrata personal con una afiliación de riesgo profesional menor al de la Central; si no se presenta lo anterior se debe prescindir de sus servicios.

BIBLIOGRAFÍA

Comité Directivo del Convenio Intercorporativo. Agenda Para el Desarrollo Sostenible de la Ecorregion Eje Cafetero – Colombia 2007 – 2019. 2007. Pág. 7-8.

Constitución Política de Colombia Art. 313, numeral 6. [Recopilado en Mayo 22 de 2013].

Constitución Política de Colombia Art. 305, numeral 10. [Recuperado Mayo 22 de 2013].

J.S. Taylor y R. Bogdan: Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados. Barcelona. Paidós, 1986, pág.19-20.

PORTER, E. Michael. Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior. Compañía Editorial Continental, S.A. DE C.V. Pág. 57 a 62.

RÍOS DUQUE, Roger. Caicedonia: síntesis Histórica, Geográfica y Socio-Económica de una gran ciudad, año 1974, comercializado por la Cooperativa de Caficultores de Caicedonia Valle del Cauca Colombia.

“Procedimiento”. Diccionario de la Lengua Española - Real Academia Española. Vigésima segunda edición. 2001.

“Procesos”. Diccionario de la Lengua Española - Real Academia Española. Vigésima segunda edición. 2001.

WEBGRAFÍA

ARIAS, A. Ramiro y AYALA, R. Luis. Gerencia de mercados.

<http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc031.htm>. [Recuperado Abril 08 de 2013].

AYALA, E. Enrique. La competitividad del sistema agroalimentario.

<http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2010/eea/Cadenas%20de%20valor.htm>. [Recuperado Abril 09 de 2013].

Cadena de valor. [Diapositivas].

http://cmap.upb.edu.co/rid=1236389010699_1507296323_1688/cadenavalor.pdf. [Recuperado Abril 12 de 2013].

http://es.wikipedia.org/wiki/Agricultura_en_Colombia [Recuperado Mayo 10 de 2013].

<http://es.wikipedia.org/wiki/Matadero>. [Recuperado Abril 12 de 2013].

GUTIEREZ, O. Gabriel. El puerto de Lázaro Cárdenas y su eficiencia en la cuenca del Pacífico. [http://www.eumed.net/libros-](http://www.eumed.net/libros-gratis/2010f/878/TEORIA%20DE%20LA%20EFICIENCIA%20PUERTO%20DE%20LAZARO%20CARDENAS.htm)

[gratis/2010f/878/TEORIA%20DE%20LA%20EFICIENCIA%20PUERTO%20DE%20LAZARO%20CARDENAS.htm](http://www.eumed.net/libros-gratis/2010f/878/TEORIA%20DE%20LA%20EFICIENCIA%20PUERTO%20DE%20LAZARO%20CARDENAS.htm). [Recuperado abril 09 de 2013].

GUTIERREZ, Víctor. Plan de acción. [http://es.scribd.com/doc/6490905/Plan-de-](http://es.scribd.com/doc/6490905/Plan-de-Accion)
Accion. [Recuperado Abril 12 de 2013].

La estructura de la producción de carne bovina en Colombia

http://www.agronet.gov.co/www/htm3b/public/boletines/InsumosDane/insumos_factores_de_produccion_octubre_2012.pdf. [Recuperado mayo 30 de 2013].

Oficina de planeación.

http://portal.fedegan.org.co/portal/page?_pageid=93,1&_dad=portal&_schema=PORTAL [Recuperado Mayo 15 de 2013].

http://www.porcicol.org.co/dataFiles/pdfFiles/Resolucion_2008031445.pdf.
[Recuperado Mayo 24 de 2013]

Proceso de transformación de insumo a producto cárnico bovino de la organización HB carnes pc S.A.S.

<http://repository.urosario.edu.co/bitstream/10336/3958/1/1016016986-2012.pdf>.
[Recuperado Mayo 29 de 2013].

Producción y Mercado de Carne Bovina.

<http://www.indap.gob.cl/extras/estrategias-por-rubros-2005/10region/3BovinosCarne-Produccion.Mercado.pdf>. [Recuperado Mayo 29 de 2013].

Representación del sector ganadero colombiano. <http://www.dane.gov.co/>
[Recuperado Mayo 15 de 2013].

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1994/ley_0136_1994_pr001.html. [Recuperado Mayo 22 de 2013].

Sector Agroindustrial Colombiano.

<http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/Perfil%20Sector%20Agroindustrial%20Colombiano%20-%202012.pdf>. [Recuperado Junio 01 de 2013].

ANEXOS

ANEXO N° 1

ENTREVISTA ADMINISTRADOR DE LA CENTRAL DE SACRIFICIO
CAICEDONIA-VALLE.

1. ¿Cuáles son las actividades realizadas al llegar los insumos a la Central?

RESPUESTA: se revisa la respectiva guía de movilización, los sellos que certifican la legitimidad del ganado, el certificado de vacunación; posteriormente se realiza el pesaje y se inspecciona la condición del ganado.

2. ¿De dónde proviene el ganado que es sacrificado en la Central?

RESPUESTA: las reses que llegan a la Central provienen de lugares como la Costa, el Valle y el Quindío del municipio de Génova y el corregimiento de Barcelona.

3. ¿De qué forma se hace la entrega de la carne a los clientes (expendedores)?

RESPUESTA: el ganado se marca de acuerdo al cliente, para ser transportado se hace entrega de una guía de movilización donde se escribe que la res entro y salió en buenas condiciones de sanidad.

4. ¿Cómo se lleva a cabo la relación con el cliente y la atención de reclamos?

RESPUESTA: la forma de contacto con los expendedores es vía telefónica o personalmente; para atender reclamos los cuales son constantes se efectúan visitas que permiten encontrar oportuna solución al problema.

5. ¿Se dictan capacitaciones a los clientes?

RESPUESTA: es algo complicado, porque se citan y argumentan que no tienen tiempo, lo que no nos motiva a impulsar estas capacitaciones.

ANEXO N° 2

ACUERDO N. 031 DE 1998⁴¹

“POR MEDIO DEL CUAL SE CONSTITUYE UNA EMPRESA INDUSTRIAL Y COMERCIAL DE ORDEN MUNICIPAL”

El concejo municipal de Caicedonia Valle, en uso de sus atribuciones constitucionales y legales, en especial las que le confiere el numeral 6° del artículo 313 de la Constitución Política de Colombia, D. Ley 3130-1050 de 1968.

ACUERDA

ARTÍCULO 1. CONSTITUCIÓN: se constituye una Empresa Industrial y Comercial del Orden Municipal con la tutela Gubernamental o administrativa del Municipio de Caicedonia y bajo la vigilancia de la Superintendencia de Servicios Públicos y demás autoridades de control que se establezcan para tal fin.

ARTÍCULO 2. NOMBRE: la Empresa Industrial y Comercial se denominará EMPRESAS VARIAS DE CAICEDONIA E.S.P y podrá utilizar la sigla E.V.C-E.S.P.

ARTÍCULO 3. DURACIÓN: la duración de la Empresa Industrial y Comercial EMPRESAS VARIAS DE CAICEDONIA E.S.P será por termino indefinido.

PARÁGRAFO: DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN: en el evento de que se requiera la disolución y liquidación de la “E.V.C-E.S.P” se hará de acuerdo con la establecido por la Ley y los Estatutos de la Empresa.

ARTÍCULO 4. OBJETO: el objeto de la “E.V.C-E.S.P” es la administración y la prestación de los servicios públicos de Matedero, Plaza de Mercado, Alumbrado Público y servicios anexos así como los demás que en el futuro previa asignación de los recursos suficientes le asigne el Concejo Municipal, estos servicios podrán ser prestados en otros municipios cuando las condiciones técnicas y económicas lo aconsejen de conformidad con lo que sobre en particular determine la Junta

⁴¹ Empresas Varias de Caicedonia Valle [recuperado Marzo 02 de 2013].

Directiva de la Empresa. El objeto se extiende a las actividades complementarias que implique la prestación de estos Servicios Públicos.

ARTÍCULO 5. DOMICILIO: el domicilio social de la Empresa es la ciudad de Caicedonia, Departamento del Valle del Cauca, de la República de Colombia.

ARTÍCULO 6. PATRIMONIO: el patrimonio de la Empresa lo forman los mismos bienes que actualmente administran dependencias que estan encargadas de prestar estos servicios según el inventario de las mismas al tenor del último balance. El Personero Municipal, mediante escritura pública declarará que los bienes que actualmente se hallen administrados por estas dependencias pasan a ser patrimonio de la “E.V.C-E.S.P” así mismo cédanse a la “E.V.C-E.S.P” todos los bienes muebles e inmuebles que a la sanción del presente acuerdo tenga el municipio adscrito a los servicios cuya administración y prestación entrega a la “E.V.C-E.S.P” al 30 de Septiembre de 1998.

ARTÍCULO 7. La Junta Directiva y el Gerente tomarán todas las medidas necesarias e indispensables para garantizar la continuidad de la prestación de los Servicios Públicos que prestará la “E.V.C-E.S.P”.

ARTÍCULO 8. RÉGIMEN LEGAL: el régimen legal de la “E.V.C-E.S.P” es el establecido para las Empresas Industriales y Comerciales del Estado, por sus estatutos y en forma supletoria por las disposiciones del Código de Comercio sobre sociedades anónimas.

ARTÍCULO 9. DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA: la dirección administrativa de la “E.V.C-E.S.P” estará a cargo de la Junta Directiva que estará conformada de la siguiente manera: Dos terceras partes serán designadas por el Alcalde Municipal, la otra tercera parte escogida de los usuarios de estos servicios y de un Gerente que será el representante legal y Director Ejecutivo de la Empresa, nombrado por el Alcalde cuyas funciones serán las asignadas por la Ley y por los Estatutos. El Presidente de la Junta Directiva será el Alcalde Municipal.

ARTÍCULO 10. RÉGIMEN LABORAL: el régimen laboral es el aplicable a las Empresas Industriales y Comerciales del Orden Municipal en los Estatutos se precisara quienes son los empleados públicos de libre nombramiento y remoción quienes son de carrera administrativa y que actividades pueden ser desempeñadas por personas vinculadas mediante contrato de trabajo.

ARTÍCULO 11. REMUNERACIÓN DE LOS SERVICIOS: los servicios que presta la “E.V.C-E.S.P” a las Empresas de Servicios Públicos o a otros usuarios públicos o privados, no podrán ser remunerados por debajo del costo de la prestación del servicio.

ARTÍCULO 12. DEL RÉGIMEN DE ACTOS Y HECHOS DE LA EMPRESA: los actos y hechos que la “E.V.C-E.S.P” realice para el desarrollo de sus actividades industriales y comerciales están sujetos a las reglas del derecho privado y la jurisdicción ordinaria conforme a las reglas de competencia sobre la materia. Aquellas que se realice en cumplimiento de las funciones administrativas que le haya confiado actos administrativos, sujetos a la Ley o los Estatutos son actos administrativos, sujetos al conocimiento de la jurisdicción contenciosa administrativa de conformidad con las normas legales vigentes.

ARTÍCULO 13. RÉGIMEN JURÍDICO DE LA CONTRATACIÓN: el régimen jurídico contractual es el establecido en la Ley 80 de 1993 dependiendo de la naturaleza del contrato. En consecuencia desarrollará actividades conforme al derecho privado salvo las excepciones legales.

ARTÍCULO 14. RÉGIMEN DE TRANSICIÓN: autorizase a la Junta Directiva y al Gerente para producir los actos necesarios encaminados a dar cumplimiento a las disposiciones del presente acuerdo y adoptar el reglamento interno de la nueva Empresa dentro del Marco Legal señalado por el Estatuto Orgánico, aprobado por el Concejo Municipal con el fin de que pueda entrar a funcionar la “E.V.C-E.S.P” a partir del mes de Noviembre de 1998 para dar cumplimiento a la Ley.

ARTÍCULO 15. ORGANIZACIÓN INTERNA: la organización interna de la “E.V.C-E.S.P” será determinada por la respectiva Junta Directiva, mediante la creación de su reglamento interno previa presentación por parte del ejecutivo del proyecto de Estatuto Orgánico, al Concejo Municipal para su aprobación.

ARTÍCULO 16. CREACIÓN DE CARGOS: la creación, supresión y fusión de cargos en la “E.V.C-E.S.P” será conforme a los Estatutos. Esta función se cumplirá teniendo en cuenta las normas sobre clasificación y remuneración de los empleos vigentes para el organismo y el equilibrio del respectivo presupuesto.

ARTÍCULO 17. El presente acuerdo rige a partir de la fecha de su sanción y publicación.

PUBLÍQUESE Y CÚMPLASE

Dado en el salón de sesiones del Concejo Municipal de Caicedonia Valle a Díez (10) días de Septiembre de mil novecientos noventa y ocho (1998).

El suscrito secretario General del Concejo Municipal HACE CONSTAR que el presente Acuerdo fue discutido y aprobado así:

Segundo Debate: septiembre 10 de 1998, sesión ordinaria por prórroga igualmente HACE CONSTAR que el presente Acuerdo fue iniciativa del Ejecutivo Municipal.

REMISIÓN

Conforme al inciso 3 del Artículo 72 de la Ley 136 de 1994, remitimos al Ejecutivo, para su sanción, el Acuerdo N° 031 de 1998 “POR MEDIO DEL CUAL SE CONSTITUYE UNA EMPRESA INDUSTRIAL Y COMERCIAL DE ORDEN MUNICIPAL”.

ANEXO N° 3

MINISTERIO DE LA PROTECCION SOCIAL
DECRETO NÚMERO 1500 DE 2007⁴²
(Mayo 4)

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

EL MINISTRO DEL INTERIOR Y DE JUSTICIA DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA DELEGATARIO DE LAS FUNCIONES PRESIDENCIALES CONFORME AL DECRETO 1418 DE ABRIL 26 DE 2007

En ejercicio de sus atribuciones constitucionales y legales, en especial las conferidas por el numeral 11 del artículo 189 de la Constitución Política y en desarrollo de las Leyes 09 de 1979 y 170 de 1994, y

CONSIDERANDO

Que el artículo 78 de la Constitución Política de Colombia establece la obligación a cargo del Estado de regular el control de la calidad de bienes y servicios ofrecidos y prestados a la comunidad, señalando que “(...) *serán responsables, de acuerdo con la ley, quienes en la producción y en la comercialización de bienes y servicios*

⁴² <http://portal.fedegan.org.co> [Recuperado Mayo 26 de 2013].

atenten contra la salud, la seguridad y el adecuado aprovisionamiento a consumidores y usuarios. (...)”.

Que mediante la Ley 170 de 1994, Colombia aprobó el Acuerdo de la Organización Mundial del Comercio, el cual contiene, entre otros, el “Acuerdo sobre Medidas Sanitarias y Fitosanitarias” y el “Acuerdo sobre Obstáculos Técnicos al Comercio” que reconocen la importancia de que los Países Miembros adopten medidas necesarias para la protección de la salud y vida de las personas, los animales, las plantas y la preservación del medio ambiente y para la protección de los intereses esenciales en materia de seguridad de todos los productos, comprendidos los industriales y agropecuarios, dentro de los cuales se encuentran, los reglamentos técnicos.

Que de conformidad con lo establecido en el artículo 26 de la Decisión Andina 376 de 1995, los reglamentos técnicos se establecen para garantizar, entre otros, los siguientes objetivos legítimos: los imperativos de la seguridad nacional; la protección de la salud o seguridad humana, de la vida o la salud animal o vegetal o del medio ambiente y la prevención de prácticas que puedan inducir a error a los consumidores.

Que el artículo 12 de la Decisión Andina 515 de 2002 señala que “Los Países Miembros, la Comisión y la Secretaría General adoptarán las normas sanitarias y fitosanitarias que estimen necesarias para proteger y mejorar la sanidad animal y vegetal de la Subregión, y contribuir al mejoramiento de la salud y la vida humana, siempre que dichas normas estén basadas en principios técnico-científicos, no constituyan una restricción innecesaria, injustificada o encubierta al comercio intra subregional, y estén conformes con el ordenamiento jurídico comunitario”.

Que el artículo 30 de la Decisión Andina de que trata el considerando anterior, dispone “Los Países Miembros podrán aplicar requisitos sanitarios o fitosanitarios

distintos a los establecidos en la norma comunitaria, siempre y cuando sean equivalentes con los requisitos establecidos en dichas normas. En tales casos, los Países Miembros notificarán sus medidas a la Secretaría General, adjuntando el sustento técnico pertinente para su inscripción en el Registro Subregional de Normas Sanitarias y Fitosanitarias, y serán aplicados por los Países Miembros únicamente cuando obtengan el Registro Subregional correspondiente”.

Que el artículo 8 de la Decisión Andina 562 de 2003, contempla “En el proceso de elaboración y adopción de Reglamentos Técnicos, los Países Miembros utilizarán como base las normas internacionales o sus elementos pertinentes o aquellas normas internacionales cuya aprobación sea inminente, salvo en el caso de que esas normas internacionales o esos elementos pertinentes sean un medio ineficaz o inapropiado para el logro de los objetivos legítimos perseguidos, por ejemplo a causa de factores climáticos o geográficos fundamentales o limitaciones o problemas de naturaleza tecnológica que justifiquen un criterio diferente.

En este último caso, los Reglamentos Técnicos nacionales tomarán como base las normas subregionales andinas, regionales y/o nacionales”.

Que con base en lo establecido por el Decreto 2522 de 2000, la Superintendencia de Industria y Comercio expidió la Resolución 03742 de 2001, señalando los criterios y condiciones que deben cumplirse para la expedición de reglamentos técnicos, ya que según el artículo 7° del Decreto 2269 de 1993, los productos o servicios sometidos al cumplimiento de un reglamento técnico, deben cumplir con estos, independientemente de que se produzcan en Colombia o se importen.

Que de acuerdo con lo señalado en el Decreto 3466 de 1982, los productores de bienes y servicios sujetos al cumplimiento de norma técnica oficial obligatoria o reglamento técnico, serán responsables porque las condiciones de calidad e

idoneidad de los bienes y servicios que ofrezcan, correspondan a las previstas en la norma o reglamento.

Que según lo establecido en las normas sanitarias de alimentos, en especial, el Decreto 3075 de 1997, la carne, los productos cárnicos y sus preparados, se encuentran dentro de los alimentos considerados de mayor riesgo en salud pública.

Que la normatividad sanitaria, en especial, los Decretos 2278 de 1982 y 1036 de 1991, deben ser actualizados bajo los principios de análisis de riesgo y cadena alimentaria, de manera que se garantice la inocuidad de la carne, de los productos cárnicos comestibles y de los derivados cárnicos destinados al consumo humano en el territorio nacional y en el exterior.

Que el artículo 34 de la Ley 1122 de 2007 dispuso que es competencia exclusiva del Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos – INVIMA, la inspección, vigilancia y control de las plantas de beneficio de animales.

Que de conformidad con lo anterior, se hace necesario establecer un reglamento técnico que cree el Sistema Oficial de Inspección, Vigilancia y Control de la Carne, Productos Cárnicos Comestibles y Derivados Cárnicos Destinados para el Consumo Humano y los requisitos sanitarios y de inocuidad que se deben cumplir en el proceso de producción primaria, beneficio, desposte o desprese, procesamiento, almacenamiento, transporte, comercialización, expendio, importación o exportación en el país, como una medida necesaria para garantizar la calidad de estos productos alimenticios, con el fin de proteger la salud humana y prevenir posibles daños a la misma.

Que el desarrollo de esta nueva normativa permite al país armonizarse con las directrices internacionales y modernizar el sistema oficial de inspección, vigilancia y control de acuerdo con los esquemas de los sistemas sanitarios en el mundo, para facilitar los procesos de equivalencia estipulados en el Acuerdo de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias de la Organización Mundial del Comercio – OMC.

Que el reglamento técnico que se establece con el presente decreto fue notificado a la Organización Mundial del Comercio mediante el documento identificado con las signaturas G/TBT/N/COL/82 y G/SPS/N/COL/125 el 22 de diciembre de 2006 y 3 de enero de 2007 respectivamente.

En mérito de lo expuesto,

DECRETA:

TÍTULO II

CONTENIDO TÉCNICO

CAPÍTULO I

DEFINICIONES

ARTÍCULO 3. DEFINICIONES. Para efectos del reglamento técnico que se establece a través del presente decreto y sus normas reglamentarias, adóptanse las siguientes definiciones:

Acción correctiva: Cualquier tipo de acción que deba ser tomada cuando el resultado del monitoreo o vigilancia de un punto de control crítico esté por fuera de los límites establecidos.

Adulterado: Se considera que la carne, productos cárnicos comestibles y derivados cárnicos están adulterados, siempre que:

1. Lleven o contengan cualquier sustancia tóxica o nociva que haya sido intencionalmente adicionada en cualquier etapa de la cadena alimentaria y que sea perjudicial para la salud.
2. Contengan residuos químicos no autorizados o que excedan los límites máximos permitidos.
3. Lleven o contengan cualquier aditivo alimentario no autorizado.
4. Estén compuestos en su totalidad o en parte, por cualquier sustancia poluta, pútrida o descompuesta, o si por cualquier otra razón resulta poco saludable, malsano, insalubre o de cualquier otra manera no sea apto para el consumo humano.
5. Hayan sido preparados, empacados o mantenidos bajo condiciones insalubres que puedan afectar su inocuidad.
6. Hayan sido obtenidos total o parcialmente de un animal que haya muerto por causas diferentes al sacrificio autorizado.
7. El empaque primario o secundario esté compuesto total o parcialmente por cualquier sustancia tóxica o nociva que pueda contaminar su contenido, haciéndolo perjudicial para la salud.
8. De manera intencional hayan sido expuestos a radiación, a menos que el uso de dicha radiación estuviera de acuerdo con la regulación nacional vigente.

9. Algún elemento esencial haya sido omitido o sustraído de los mismos de manera total o parcial; o si han sido reemplazados por cualquier sustancia de uso no permitido, de manera total o parcial; o si el daño o la sustracción ha sido ocultada de cualquier manera.

10. Se les haya agregado cualquier sustancia de uso no permitido a los productos, o combinado o empacado con el mismo de manera que aumenten su volumen o peso, o se reduzca su calidad o fuerza, o para hacer que aparezca mejor o de mayor valor de lo que realmente es.

Alterado: Aquella carne, producto cárnico comestible y derivado cárnico que sufre modificación o degradación parcial o total, de los constituyentes que le son propios, por agentes físicos, químicos o biológicos, que le impiden ser apto para consumo humano.

Análisis de peligros y puntos críticos de control: (APPCC-HACCP, por sus siglas en español e inglés). Es un procedimiento sistemático y preventivo de aseguramiento de inocuidad, aceptado internacionalmente, el cual enfoca la prevención y control de los peligros químicos, biológicos y físicos en la producción de alimentos.

Autoridad competente: Son las autoridades oficiales designadas por la ley para efectuar el control del Sistema Oficial de Inspección Vigilancia Y Control en los predios de producción primaria, el transporte de animales en pie, las plantas de beneficio, de desposte o desprese, de derivados cárnicos, el transporte, el almacenamiento y el expendio de carne, productos cárnicos comestibles y los derivados cárnicos destinados para el consumo humano, de acuerdo con la asignación de competencias y responsabilidades de ley.

Autorización Sanitaria: Procedimiento administrativo mediante el cual la autoridad sanitaria competente habilita a una persona natural o jurídica responsable de un predio, establecimiento o vehículo para ejercer las actividades de producción primaria, beneficio, desposte o desprese, procesamiento, almacenamiento, comercialización, expendio o transporte bajo unas condiciones sanitarias.

Beneficio de animales: Conjunto de actividades que comprenden el sacrificio y faenado de animales para consumo humano.

Bioseguridad: Son todas aquellas medidas sanitarias, procedimientos técnicos y normas de manejo que se aplican de forma permanente, con el propósito de prevenir la entrada y salida de agentes infectocontagiosos en la unidad producción primaria, en plantas de sacrificio y plantas de derivados cárnicos.

Buenas Prácticas en el Uso de Medicamentos Veterinarios (BPMV): Se define como el cumplimiento de los métodos de empleo oficialmente recomendados para los medicamentos de uso veterinario, de conformidad con la información consignada en el rotulado de los productos aprobados, incluido el tiempo de retiro, cuando los mismos se utilizan bajo condiciones prácticas.

Buenas Prácticas en la Alimentación Animal (BPAA): Son los modos de empleo y prácticas recomendadas en alimentación animal, tendientes a asegurar la inocuidad de los alimentos de origen animal para consumo humano, minimizando los peligros físicos, químicos y biológicos que implique un riesgo para la salud del consumidor final.

Buenas Prácticas de Higiene (BPH): Todas las prácticas referentes a las condiciones y medidas necesarias para garantizar la inocuidad y salubridad de los alimentos en todas las etapas de la cadena alimentaria.

Buenas Prácticas de Manufactura (BPM): Son los principios básicos y prácticas generales de higiene en la manipulación, procesamiento, preparación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte y distribución de alimentos para el consumo humano, con el objeto de garantizar que los productos se fabriquen en condiciones sanitarias adecuadas y se disminuyan los riesgos inherentes a la producción.

Canal: El cuerpo de un animal después de sacrificado, degollado, desuellado, eviscerado quedando sólo la estructura ósea y la carne adherida a la misma sin extremidades.

Carne: Es la parte muscular y tejidos blandos que rodean al esqueleto de los animales de las diferentes especies, incluyendo su cobertura de grasa, tendones, vasos, nervios, aponeurosis y que ha sido declarada inocua y apta para el consumo humano.

Carne fresca: La carne que no ha sido sometida a procesos de conservación distintos de la refrigeración, incluida la carne envasada al vacío o envasada en atmósferas controladas.

Carne molida: Carne fresca sometida a proceso de molienda que contiene máximo un 30% de grasa.

Carne picada: Carne deshuesada que ha sido reducida a fragmentos y que no contiene más del 1% de sal.

Caza comercial: Para efectos de este decreto la definición será la establecida por el Decreto 4688 de 2005 o las normas que lo modifiquen, adicionen o sustituyan.

Contaminante: Agente biológico, químico o físico que no se haya agregado intencionalmente al alimento, que pueda poner en peligro la inocuidad y su aptitud para el consumo.

Corral de observación: Es el corral destinado a mantener animales enfermos o sospechosos de portar enfermedades en un establecimiento de producción primaria o en la planta de beneficio.

Corral de recepción: Es el lugar de llegada de los animales a la planta de beneficio, donde se realiza la separación de los mismos.

Corral de sacrificio: Es el corral que tiene por objeto mantener los animales previo a su sacrificio.

Decomiso - condenado: Medida de incautación o aprehensión que se aplica a:

1. Todo animal durante la inspección ante mortem.
2. La carne y a los productos cárnicos comestibles, durante la inspección post mortem.
3. Los derivados cárnicos destinados para el consumo humano, durante su procesamiento, almacenamiento, transporte y comercialización.

Todo lo anterior, como resultado de la inspección por parte de la autoridad sanitaria competente y declarada como no apto para el consumo humano o respecto del cual, la autoridad competente ha determinado de algún otro modo que es peligroso para el consumo humano y que debe ser identificado para su adecuado manejo y disposición final.

Decomiso parcial: Eliminación o retiro determinado por el inspector oficial, de partes no aptas para el consumo humano presentes en la canal o los productos cárnicos comestibles.

Derivados cárnicos: Son los productos que utilizan en su preparación carne, sangre, vísceras u otros productos comestibles de origen animal, que hayan sido autorizados para el consumo humano, adicionando o no aditivos, especies aprobadas y otros ingredientes. Estos productos se denominarán según su especie.

Dictamen final: Juicio respecto de la aptitud para el consumo de la carne, emitido por el inspector oficial, sobre la base de la información recabada durante la inspección ante y post-mortem y de los resultados de los análisis que fuere necesario.

Equivalencia: Capacidad de diferentes sistemas de higiene de la carne para cumplir los mismos objetivos de inocuidad y aptitud para el consumo humano.

Establecimiento: Lugar donde personas naturales o jurídicas desarrollan una o algunas de las siguientes actividades: beneficio, desposte, desprese, procesamiento de derivados cárnicos, almacenamiento, empaque y venta de carne, productos cárnicos comestibles y derivados cárnicos destinados para el consumo humano.

Estándares de ejecución sanitaria: Condiciones generales de infraestructura y funcionamiento alrededor y dentro del establecimiento.

Expendio: Establecimiento donde se efectúan actividades relacionadas con la comercialización de la carne, productos cárnicos comestibles y los derivados

cárnicos destinados para el consumo humano, que ha sido registrado y autorizado por las entidades sanitarias competentes para tal fin.

Faenado: Procedimiento de separación progresiva del cuerpo de un animal en canal y otras partes comestibles y no comestibles.

Fase de la cadena alimentaria: Cualquier punto, procedimiento, operación o etapa de la cadena alimentaria, incluidas la materias primas, desde la producción primaria hasta el consumo final.

Higiene de la carne: Son todas las condiciones y medidas necesarias para garantizar la inocuidad y aptitud de la carne en todas las etapas de la cadena alimentaria.

Inscripción: Procedimiento administrativo mediante el cual la persona natural o jurídica responsable de un predio, establecimiento o vehículo se identifica ante la autoridad sanitaria competente.

Inspección oficial: Función esencial asociada a la responsabilidad estatal para la protección de la salud animal y humana, consistente en el proceso sistemático y constante de inspección, vigilancia y control en el cumplimiento de normas y procesos para asegurar una adecuada situación sanitaria y de seguridad en todas las actividades que tienen relación con la cadena alimentaria, que es ejercida por las autoridades sanitarias competentes.

Inspección ante-mortem: Todo procedimiento o prueba efectuada por un Inspector oficial a todos los animales o lotes de animales vivos que van a ingresar al sacrificio, con el propósito de emitir un dictamen sobre su salubridad y destino.

Inspección organoléptica: Todo procedimiento o prueba efectuada para la identificación de enfermedades, defectos de los animales, alteraciones de los tejidos y órganos de los animales, a través de la utilización de los órganos de los sentidos.

Inspección post-mortem: Todo procedimiento o análisis efectuado por un inspector oficial a todas las partes pertinentes de animales sacrificados, con el propósito de emitir dictamen sobre su inocuidad, salubridad y destino.

Inspector oficial: Médico veterinario designado, acreditado o reconocido por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos - INVIMA -, para desempeñar actividades oficiales relacionadas con la higiene de la carne.

Inspector auxiliar oficial: Profesional, técnico o tecnólogo debidamente designado, acreditado o reconocido por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos - INVIMA -, que apoya al inspector oficial en el ejercicio de sus funciones.

Límite crítico: El valor máximo o mínimo hasta donde un riesgo físico, biológico o químico tiene que ser controlado en un punto crítico de control para prevenir, eliminar o reducir a un nivel aceptable, el surgimiento del riesgo identificado a la inocuidad de la carne, productos cárnicos comestibles y derivados cárnicos.

Límites máximos de residuos químicos: Concentración máxima resultante del uso de medicamentos veterinarios o de plaguicidas que se reconoce como legalmente permisible y que no representa riesgo para la salud del consumidor.

Material sanitario: Material impermeable, liso, no tóxico, no absorbente y resistente a la acción de los químicos y abrasivos utilizados en procedimientos de limpieza y desinfección.

Medida preventiva: Medida o actividad que se realiza con el propósito de evitar, eliminar o reducir a un nivel aceptable, cualquier peligro para la inocuidad de los alimentos.

Medida Sanitaria de Seguridad: Es una operación administrativa de ejecución inmediata y transitoria que busca preservar el orden público en materia sanitaria.

Objetivo de desempeño: Frecuencia máxima y/o la concentración máxima de un peligro en un alimento crudo, el cual no debe exceder los criterios establecidos por la reglamentación sanitaria vigente.

Peligro: Agente biológico, químico o físico presente en la carne, productos cárnicos comestibles y derivados cárnicos o propiedad de éste, que puede provocar un efecto nocivo para la salud humana.

Plaga: Animales vertebrados e invertebrados, tales como aves, roedores, cucarachas, moscas y otros que pueden estar presentes en el establecimiento o sus alrededores y causar contaminación directa o indirecta al alimento, transportar enfermedades y suciedad a los mismos.

Plan de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP – APPCC): Conjunto de procesos y procedimientos debidamente documentados, de conformidad con los principios del Sistema HACCP, que aseguren el control de los

peligros que resulten significativos para la inocuidad de los alimentos destinados para el consumo humano, en el segmento de la cadena considerada.

Planta de beneficio animal (matadero): Todo establecimiento en donde se benefician las especies de animales que han sido declarados como aptas para el consumo humano y que ha sido registrado y autorizado para este fin.

Plan Gradual de cumplimiento: Documento técnico presentado por los propietarios, tenedores u operadores de predios de producción primaria, plantas de beneficio, desposte o desprese y de derivados cárnicos, en el cual se especifica el nivel sanitario actual de cumplimiento frente a las disposiciones de este decreto y sus reglamentaciones y los compromisos para realizar acciones que permitan lograr el cumplimiento total de la normatividad sanitaria durante el período de transición. Este documento debe ser presentado siguiendo los lineamientos que establece el Instituto Colombiano Agropecuario - ICA - y el Instituto Nacional de Vigilancia de Alimentos y Medicamentos -INVIMA - según su competencia, el cual debe ser aprobado por éstas y será utilizado como instrumento de seguimiento para vigilancia y control.

Planta de derivados cárnicos: Establecimiento en el cual se realizan las operaciones de preparación, transformación, fabricación, envasado y almacenamiento de derivados cárnicos.

Planta de desposte: Establecimiento en el cual se realiza el deshuese, la separación de la carne del tejido óseo y la separación de la carne en cortes o postas.

Planta de desprese: Establecimiento en el cual se efectúa el fraccionamiento mecánico de la canal.

Predio de producción primaria: Granja o finca, destinada a la producción de animales de abasto público en cualquiera de sus etapas de desarrollo. Incluye los zoocriaderos.

Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento (POES): Todo procedimiento que un establecimiento lleva a cabo diariamente, antes y durante las operaciones para prevenir la contaminación directa del alimento.

Producción primaria: Producción, cría o cultivo de productos primarios, con inclusión de la cosecha, el ordeño y la cría de animales domésticos de abasto público previos a su sacrificio. Incluye la zoocría.

Productos para uso industrial: Aquellos de origen animal obtenidos en la planta de beneficio con destino final distinto al consumo humano y que pueden dirigirse a la fabricación de harina de carne.

Producto cárnico comestible: Es cualquier parte del animal diferente de la carne y dictaminada como inocua y apta para el consumo humano.

Producto cárnico no comestible. Son aquellas materias que se obtienen de los animales de beneficio y que no están comprendidos en los conceptos de carne y productos cárnicos comestibles.

Producto inocuo: Aquel que no presenta peligros físicos, químicos o biológicos que sean nocivos para la salud humana y que es apto para el consumo humano.

Punto crítico de control: Fase en la que puede aplicarse un control que es esencial para prevenir, eliminar o reducir a un nivel aceptable un peligro relacionado con la inocuidad de los alimentos.

Registro: Acto administrativo emitido por la autoridad sanitaria competente, en reconocimiento a las condiciones sanitarias verificadas a través de la autorización sanitaria, que permite el ingreso a las listas oficiales.

Residuo químico: Son sustancias o sus metabolitos que se almacenan en los tejidos animales, como consecuencia del uso de los medicamentos veterinarios, plaguicidas agrícolas y pecuarios y otras sustancias empleadas en el tratamiento y control de las enfermedades, en el mejoramiento del desempeño productivo o aquellas provenientes de contaminación ambiental.

Riesgo: Es la probabilidad de que un peligro ocurra.

Riesgo a la inocuidad de los alimentos: Es la probabilidad de que exista un peligro biológico, químico o físico que ocasione que el alimento no sea inocuo.

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

Sala de desposte: Área de una planta de beneficio donde se efectúa el despiece de la canal y la limpieza de los diferentes cortes para su posterior empaque y comercialización. Esta área puede encontrarse dentro de las instalaciones de la planta de beneficio o fuera de ella.

Sistema Oficial de Inspección, Vigilancia y Control de la Carne, Productos Cárnicos Comestibles y Derivados Cárnicos: Sistema diseñado y ejecutado por las entidades estatales para el control y la inocuidad de las carnes y sus derivados, incluida la inspección y las pruebas químicas, físicas y microbiológicas de la misma, para cumplir con los requisitos establecidos en el mercado.

Sistema HACCP: Sistema que permite identificar, evaluar y controlar peligros significativos a la inocuidad de los alimentos.

Trazabilidad: Es la posibilidad de encontrar y seguir el rastro a través de todas las etapas de producción, transformación y distribución de un alimento, un alimento para los animales, un animal destinado a la producción de alimentos o una sustancia destinada a ser incorporada en alimento o un alimento para los animales o con probabilidad de serlo.

Unidad de frío: Equipo que mantiene en forma controlada la temperatura de un contenedor o de la unidad de transporte para productos que requieren refrigeración o congelación.

Unidad de transporte: Es el espacio destinado en un vehículo para la carga a transportar. En el caso de los vehículos rígidos, se refiere a la carrocería y en de los articulados, al remolque o al semi-remolque.

Validación: Constatación de que los elementos del plan HACCP son efectivos.

Vehículo isoterma: Vehículo en el que la unidad de transporte está construida con paredes aislantes, incluyendo puertas, piso y techo, que permiten limitar los intercambios de calor entre el interior y el exterior de la unidad de transporte.

Vehículo refrigerado: Vehículo isoterma que posee una unidad de frío, la cual permite reducir la temperatura del interior de la unidad de transporte o contenedor hasta -20°C y de mantenerla inclusive, para una temperatura ambiental exterior media de 30°C .

Verificación: Aplicación de métodos, procedimientos, ensayos y otras evaluaciones, además de la vigilancia, para constatar el cumplimiento del plan HACCP.

Zoocría: Para efectos de este decreto la definición de zoocría será la establecida por la Ley 611 de 2000 o la norma que la modifique, adicione o sustituya.

TÍTULO II

DISPOSICIONES ADMINISTRATIVAS

CAPÍTULO V

PLANTAS DE BENEFICIO, DESPOSTE, DESPRESE Y DERIVADOS CÁRNICOS

ARTÍCULO 20. INSCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN SANITARIA Y REGISTRO DE PLANTAS DE BENEFICIO, DESPOSTE, DESPRESE Y DERIVADOS CÁRNICOS. Los establecimientos dedicados al beneficio de animales, desposte, desprese y procesamiento de derivados cárnicos deberán inscribirse ante el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos – INVIMA

-. La inscripción no tendrá ningún costo. Cuando una empresa tenga más de una sede, cada una de ellas deberá contar con inscripción, autorización sanitaria y registro.

ARTÍCULO 21. PLAN GRADUAL DE CUMPLIMIENTO. Todas las plantas de beneficio, desposte, desprese y derivados cárnicos, que se encuentren en

funcionamiento a la fecha de publicación del presente decreto, deberán presentar simultáneamente, la solicitud de inscripción de acuerdo con lo establecido en los artículos 6 y 20 del presente decreto acompañada de un plan gradual de cumplimiento, definido en el artículo 3 del mismo, ante el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos - INVIMA -.

Las plantas de beneficio, desposte, desprese y derivados cárnicos que se creen con posterioridad a la promulgación del presente decreto deberán cumplir con todas las exigencias aquí establecidas y sus disposiciones reglamentarias.

PARÁGRAFO 1. La solicitud de inscripción y el plan gradual de cumplimiento, para cada una de las especies y productos de qué trata el presente decreto, deberán presentarse dentro de los seis (6) meses siguientes a la publicación del acto administrativo que adopta el reglamento correspondiente.

PARÁGRAFO 2. Los requisitos del plan gradual de cumplimiento para las plantas de beneficio, desposte, desprese y derivados cárnicos, según especies y productos de qué trata el presente decreto, serán establecidos mediante resolución que para el efecto expida el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos - INVIMA - , dentro de los treinta (30) días siguientes a la expedición del respectivo reglamento técnico.

PARÁGRAFO 3. Las plantas de beneficio, desposte, desprese y derivados cárnicos que no se inscriban ante el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos - INVIMA - y no presenten el plan gradual de cumplimiento dentro del término señalado en el presente artículo, no podrán desarrollar actividad alguna, siendo objeto de medidas sanitarias de seguridad y de los respectivos procesos sancionatorios.

ARTÍCULO 22. PLAZO PARA LA APROBACIÓN DEL PLAN GRADUAL DE

CUMPLIMIENTO. El Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos - INVIMA -, tendrá un plazo de seis (6) meses, prorrogables hasta por el mismo término, contados a partir de la radicación del plan gradual de cumplimiento por parte del interesado para adelantar la visita correspondiente y proceder a la aprobación o no del mismo.

ARTICULO 23. AUTORIZACIÓN SANITARIA. Como resultado de la visita de inspección para verificar las condiciones sanitarias y evaluar el plan gradual de cumplimiento, el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos - INVIMA -, deberá establecer si se asigna o no autorización sanitaria condicionada que le permita funcionar durante el periodo de transición, mientras cumple la totalidad de dicho plan.

PARÁGRAFO 1. Una vez vencido el plazo aprobado en el plan de cumplimiento para cada uno de los establecimientos y verificado que el mismo cumple con lo establecido en el reglamento técnico que se define con el presente decreto y sus disposiciones reglamentarias, el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos – INVIMA -, lo incluirá en la lista de establecimientos registrados de acuerdo a lo establecido en los artículos 6 y 20 del presente decreto.

PARÁGRAFO 2. El Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos - INVIMA -, conforme al estado sanitario verificado en la visita, establecerá si los productos pueden destinarse al consumo internacional, nacional o local.

PARÁGRAFO 3. A partir de la visita y autorización sanitaria condicionada de los establecimientos, el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos - INVIMA -, asignará la inspección oficial, de acuerdo con lo establecido en el artículo 21 del presente decreto y sus actos reglamentarios.

PARÁGRAFO 4. Si al momento de la visita el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos - INVIMA -, determina que existen condiciones que ponen en riesgo la inocuidad del producto, aplicará las medidas sanitarias de seguridad a que haya lugar.

PARÁGRAFO 5. Aquellos establecimientos que a la fecha de expedición del reglamento técnico que se expide mediante el presente decreto tengan planes de ajustes derivados de actas de visita adelantadas por una autoridad sanitaria competente, deben incorporar dichos ajustes al plan de cumplimiento de que trata el presente decreto.

ARTÍCULO 24. DESAPROBACIÓN DEL PLAN GRADUAL DE CUMPLIMIENTO.

Si el plan gradual de cumplimiento no fuere aprobado por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos - INVIMA -, las plantas de beneficio, desprese, desposte y derivados cárnicos tendrán un plazo de dos (2) meses contados a partir de la notificación del respectivo acto administrativo para presentar las correcciones respectivas y lograr su aprobación. Vencido éste plazo, si el plan no es presentado corregido, no podrán desarrollar actividad alguna, siendo objeto de medidas sanitarias de seguridad y de los respectivos procesos sancionatorios.

En los eventos en que el plan gradual de cumplimiento sea presentado con correcciones, el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos - INVIMA -, tendrá dos (2) meses para aprobarlo o no.

PARÁGRAFO 1. Si los establecimientos no presentan dentro de los dos (2) meses las correcciones de que trata el presente artículo, o éstas son presentadas y no son aprobadas por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos - INVIMA -, los establecimientos no podrán desarrollar actividad alguna,

hasta tanto su plan gradual de cumplimiento sea aprobado, siendo objeto de medidas sanitarias de seguridad y de los respectivos procesos sancionatorios.

PARÁGRAFO 2. Cuando el plan gradual de cumplimiento no sea aprobado, el plazo establecido en el artículo 34, se contará a partir de la fecha de notificación de no aprobación de la primera propuesta del plan gradual de cumplimiento.

ARTÍCULO 25. INSPECCIÓN OFICIAL EN PLANTAS DE BENEFICIO. A partir de la autorización sanitaria y el registro expedido por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos - INVIMA -, las plantas de beneficio ingresan al Sistema Oficial de Inspección, Vigilancia y Control, que se crea mediante el reglamento técnico que se establece a través del presente decreto, y por lo tanto, reciben la asignación de la inspección oficial, la cual será permanente y verificará el cumplimiento de las disposiciones reglamentarias, de manera que se garantice la aprobación de la carne y los productos cárnicos comestibles como aptos para el consumo humano.

PARÁGRAFO. La inspección oficial será pagada por el establecimiento de acuerdo con los procedimientos, mecanismos y tarifas que establezca el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos - INVIMA -.

ARTÍCULO 26. SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA INOCUIDAD. El Sistema determinará las condiciones bajo las cuales se obtiene la carne, los productos cárnicos comestibles y los derivados cárnicos y estará conformado por los siguientes requisitos:

1. Prerrequisitos HACCP: Los prerrequisitos HACCP, se encuentran conformados por:

1.1. Estándares de Ejecución Sanitaria: Todas las plantas de beneficio, desposte, desprese y derivados cárnicos destinados para el consumo humano, deberán cumplir las condiciones de infraestructura y funcionamiento alrededor y dentro de la planta. Los estándares de ejecución sanitaria son:

1.1.1 Instalaciones, equipos y utensilios. Las instalaciones, los equipos y utensilios, deberán evitar la contaminación de la carne, productos cárnicos comestibles y los derivados cárnicos, facilitar las labores de limpieza y desinfección y permitir el desarrollo adecuado para el cual están diseñados, así como la inspección. Igualmente, los equipos y utensilios, deberán ser diseñados, contruidos, instalados y mantenidos, cumpliendo las condiciones sanitarias para su funcionamiento.

1.1.2 Localización y accesos.

1.1.3 Diseño y construcción.

1.1.4 Sistemas de drenajes.

1.1.5 Ventilación.

1.1.6 Iluminación.

1.1.7 Instalaciones sanitarias.

1.1.8 Control integrado de plagas. Toda planta de beneficio, desposte, desprese y derivados cárnicos deberá establecer e implementar un programa permanente para prevenir el refugio y la cría de plagas, con enfoque de control integral, soportado en un diagnóstico inicial y medidas ejecutadas con seguimiento continuo, las cuales estarán documentadas y contarán con los registros para su verificación.

1.1.9 Manejo de residuos líquidos y sólidos. Para el manejo de los residuos generados en los procesos internos, todos los establecimientos de que trata el presente capítulo, deberán contar con instalaciones, elementos, áreas y procedimientos tanto escritos como implementados que garanticen una eficiente labor de separación, recolección, conducción, transporte interno, almacenamiento, evacuación, transporte externo y disposición final de los mismos y deberán contar

con registros para su verificación. Este programa, se desarrollará cumpliendo con los lineamientos establecidos en el presente decreto y la legislación ambiental vigente.

1.1.10 Manejo de emisiones atmosféricas. Todos los establecimientos deberán contar con los elementos o equipos de control que aseguren el cumplimiento de la normatividad ambiental vigente.

1.1.11 Calidad de agua. Toda planta de beneficio, desposte, desprese y derivados cárnicos deberá diseñar e implementar un programa documentado de calidad de agua para garantizar que ésta sea de calidad potable y cumpla con la normatividad vigente sobre la materia. Este programa incluirá las actividades de monitoreo, registro y verificación por parte del establecimiento respectivo, los cuales deberán estar documentados y contar con registros para su verificación, sin perjuicio de las competencias de las autoridades sanitarias y ambientales en la materia. Para ello, se deberá:

1.1.11.1 Disponer de agua potable a la temperatura y presión requeridas en el proceso y la necesaria para efectuar una limpieza y desinfección efectiva.

1.1.11.2 Si el establecimiento obtiene el agua a partir de la explotación de aguas subterráneas, debe evidenciar ante la autoridad sanitaria competente la potabilidad del agua empleada y contar con la concesión de la autoridad ambiental, de acuerdo a la normatividad sanitaria y ambiental vigente, respectivamente.

1.1.11.3 La calidad del agua para la elaboración de hielo debe ser de calidad potable y para su almacenamiento debe cumplir con los estándares de ejecución sanitaria requeridos.

1.1.12. Operaciones sanitarias. Toda planta de beneficio, desposte, desprese y derivados cárnicos deberá realizar las operaciones sanitarias que comprenden la limpieza y desinfección que se aplican a las superficies de las instalaciones, utensilios y equipos utilizados en el establecimiento, que no tienen contacto con el alimento, para evitar la creación de condiciones insalubres y su contaminación.

Estas operaciones deberán contar con procedimientos, documentados, cronograma de ejecución y registros, los cuales estarán a disposición de la autoridad sanitaria para su verificación y control. Las sustancias químicas empleadas en la limpieza y desinfección deberán cumplir la legislación que al respecto se expida sobre la materia.

1.1.13. Personal manipulador. Todas las plantas de beneficio, desposte, desprese y derivados cárnicos deben garantizar que el personal manipulador cumpla con las condiciones de estado de salud, capacitación, dotación y prácticas higiénicas para evitar la contaminación del producto y creación de condiciones insalubres.

Queda prohibida la permanencia de personal ajeno a las labores del establecimiento en el lugar donde se procese carne, productos cárnicos comestibles y derivados cárnicos. Los visitantes autorizados, deberán cumplir con las normas de higiene y seguridad establecidas. Todo establecimiento de que trata el presente capítulo debe garantizar cumplimiento de programas de salud ocupacional y seguridad industrial.

1.2. Programas Complementarios. Los programas complementarios están conformados por:

1.2.1. Programa de Mantenimiento de equipos e instalaciones. Toda planta de beneficio, desposte, desprese y derivados cárnicos debe diseñar e implementar un programa documentado de mantenimiento de instalaciones y equipos. Este programa incluirá las actividades de monitoreo, registro y verificación por parte del establecimiento respectivo, garantizando las condiciones adecuadas para la operación del mismo.

1.2.2. Programa de proveedores. Cada planta de beneficio, desposte, desprese y derivados cárnicos diseñará e implementará un programa de proveedores para controlar los animales, materias primas, insumos y material de empaque, el cual deberá incluir: procedimientos de evaluación y seguimiento de los proveedores, de forma que cumplan con los requisitos sanitarios; listas de proveedores aprobados con su identificación, criterios de aceptación y rechazo para cada uno de los

productos que ingresen al establecimiento. Este programa será verificado por la autoridad sanitaria competente.

1.2.3. Programa de retiro del producto del mercado. Todo establecimiento que se dedique al desprese, desposte y procesamiento de derivados cárnicos, debe contar con un sistema adecuado que permita retirar el producto del mercado, cuando se compruebe que está siendo comercializado y no cumpla con las condiciones de etiquetado o rotulado, cuando presente alteración, adulteración, contaminación o cualquier otra causa que genere engaño, fraude o error en el consumidor o que sean productos no aptos para el consumo humano. Para su retiro, se deberá:

1.2.3.1. Establecer un sistema de alerta inmediata y garantizar que el producto sea retirado del mercado en tiempo no mayor a 72 horas, lo cual será verificado por la autoridad sanitaria.

1.2.3.2. En caso de peligros biológicos y químicos, la decisión del retiro del producto deberá estar basada en el riesgo.

1.2.3.3. La disposición o destrucción del producto que debe ser retirado del mercado, se realizará bajo la responsabilidad del dueño del producto y podrá ser verificado por la autoridad sanitaria competente.

1.2.3.4. Las demás disposiciones sobre retiro de producto, que sean reglamentadas por el Ministerio de la Protección Social.

1.2.4. Programa de trazabilidad. Todos los eslabones de la cadena alimentaria a los que hace referencia el artículo 2 del presente decreto, deberán desarrollar, implementar y operar un programa de trazabilidad con el objetivo de hacer seguimiento al producto con el enfoque de la granja a la mesa de conformidad con la reglamentación que al respecto desarrollen las autoridades competentes.

1.2.5. Laboratorios. Todos los establecimientos a excepción de los expendios deberán contar con laboratorio propio o contratado que esté autorizado por la autoridad sanitaria competente, con el fin de realizar las pruebas necesarias para

implementar los planes y programas orientados a mantener la inocuidad del producto.

1.3. Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento (POES). Toda planta de beneficio, desposte, desprese y derivados cárnicos, deberá desarrollar e implementar procedimientos operativos estandarizados de saneamiento (POES) para prevenir la contaminación directa del producto y deberán cumplir con los siguientes requisitos:

1.3.1. Describir los procedimientos que se realizan diariamente, antes y durante las operaciones.

1.3.2. Establecer frecuencias y responsables.

1.3.3. Definir e implementar métodos de seguimiento y evaluación de los procedimientos.

1.3.4. Establecer medidas correctivas adecuadas. Cuando el establecimiento respectivo o la autoridad sanitaria determine que la implementación y mantenimiento de los POES y los procedimientos allí prescritos no son eficaces para evitar la contaminación directa del producto.

1.3.5. Mantener un sistema de documentación y registros. Se mantendrá a disposición de la autoridad sanitaria competente los registros que evidencian la implementación, ejecución y supervisión de los POES y de toda medida correctiva que se realice. Los registros deberán estar firmados por las personas responsables y debidamente fechados.

2. Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control HACCP. Todo establecimiento dedicado al beneficio, desposte, desprese y producción de derivados cárnicos, deberá garantizar las condiciones de inocuidad y para ello, deberá implementar los programas de aseguramiento de la misma – HACCP, teniendo en cuenta las siguientes disposiciones:

2.1 Plan de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control APPCC-HACCP. Toda planta de beneficio, desposte, desprese y de derivados cárnicos, diseñará un plan HACCP escrito y lo implementará con base en los peligros físicos, químicos y biológicos, teniendo en cuenta el nivel de riesgo de las operaciones del establecimiento y del producto, el cual se mantendrá en ejecución y evaluación permanente con el fin de garantizar la inocuidad del producto. El Plan HACCP, deberá incluir dentro del análisis de peligros la evaluación y seguimiento de residuos de medicamentos veterinarios, contaminantes químicos y microorganismos.

2.2 Documentación y registros. Todo establecimiento de que trata el presente capítulo, deberá mantener por escrito y a disposición de la autoridad sanitaria competente todos los soportes y registros que evidencien el funcionamiento y eficacia del Sistema HACCP.

El Plan HACCP, deberá estar implementado por los establecimientos dedicados al beneficio, desprese, desposte y procesamiento de derivados cárnicos, máximo dentro de los cinco (5) años siguientes, contados a partir de la fecha de entrada en vigencia del presente decreto y de conformidad con las condiciones que establezca el Ministerio de la Protección Social.

La autoridad sanitaria competente expedirá certificación en la que conste que el establecimiento respectivo, tiene implementado y en funcionamiento el Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control - HACCP.

Las demás reglamentaciones que para el efecto expida el Ministerio de la Protección Social.

PARÁGRAFO. En todo caso se deberá cumplir con la normatividad ambiental vigente.

ARTÍCULO 27. CONTROL DE PATÓGENOS. Toda planta de beneficio, desposte, desprese y derivados cárnicos, deberá llevar a cabo un plan de muestreo de microorganismos, el cual se determinará con base en los riesgos microbiológicos para la salud pública y cumplirá con los siguientes requisitos:

1. Basarse en microorganismos indicadores de la presencia de peligros para la salud humana o del propio patógeno en la carne, productos cárnicos comestibles y derivados cárnicos.
2. Elaborar un plan de muestreo y análisis que incluya el procedimiento de toma de muestra, técnicas de muestreo, frecuencia, personal autorizado, condiciones de transporte en caso de requerirse, metodología analítica, sistema de registro de resultados de las pruebas, criterios para la evaluación de los resultados de la prueba y acciones correctivas. Este programa estará disponible para ser verificado por la autoridad sanitaria competente para tomar medidas, en caso de incumplimiento.

ARTÍCULO 28. VERIFICACIÓN DEL PLAN DE CONTROL DE PATÓGENOS. El Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos – INVIMA, establecerá los mecanismos de verificación basados en criterios de desempeño y adoptará las medidas sanitarias de cumplimiento, teniendo en cuenta:

1. El cumplimiento de los requisitos, en cuanto a microorganismos patógenos establecidos en la reglamentación vigente y la inclusión de microorganismos emergentes soportado en la evaluación de riesgo.
2. El establecimiento de acciones para la planeación, evaluación y verificación con el fin de supervisar, detectar, reducir y controlar patógenos.

ARTÍCULO 29. PLAN NACIONAL DE RESIDUOS DE MEDICAMENTOS

VETERINARIOS Y CONTAMINANTES QUÍMICOS. La formulación del plan de residuos de medicamentos veterinarios y contaminantes para la carne y los

derivados cárnicos, se soportará en la integración de todas las actividades en la cadena agroalimentaria para prevenir, controlar y vigilar la presencia de los residuos y contaminantes que ofrezcan riesgo a la inocuidad del producto. Para ello, el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos – INVIMA, articulará el diseño e implementación de este plan, con las demás autoridades sanitarias, de acuerdo con sus competencias. El plan de residuos contendrá, entre otras:

1. El cumplimiento de los límites máximos de residuos y contaminantes químicos establecidos en la legislación vigente y la detección de la presencia de productos químicos no aprobados.
2. Las acciones para la planeación, evaluación y verificación con el fin de supervisar, detectar, reducir y controlar residuos y contaminantes químicos.
3. Actualización anual del plan, con base en la evaluación del riesgo, para determinar su ámbito de aplicación y el desarrollo de medidas de gestión del riesgo.
4. Los procedimientos de toma de muestra, técnicas de muestreo, frecuencia, personal autorizado, condiciones de transporte en caso de requerirse, metodología analítica, sistema de registro de resultados de las pruebas, criterios para la evaluación de los resultados de las pruebas y acciones correctivas. Este programa estará disponible para ser verificado por las autoridades sanitarias competentes con el fin de tomar medidas en caso de incumplimiento.

ARTÍCULO 30. DISPOSICIÓN DE PRODUCTOS CON RESIDUOS DE MEDICAMENTOS VETERINARIOS Y CONTAMINANTES QUÍMICOS. Al comprobarse la presencia de residuos y contaminantes químicos en la carne y productos cárnicos comestibles que superen los límites máximos permitidos o se detecten productos químicos no aprobados, la disposición del producto será

establecida por la autoridad sanitaria competente de conformidad con la reglamentación y estará bajo la responsabilidad del predio o establecimiento.

ARTÍCULO 31. INSPECCIÓN ANTE Y POST MORTEM PARA LAS PLANTAS DE BENEFICIO: Los requisitos específicos de inspección ante y post mortem son:

1. Requisitos generales. Todos los animales o lotes de animales que ingresen a la planta de beneficio, serán sometidos a una inspección ante-mortem y sus partes, al final de proceso serán objeto de una inspección post-mortem de acuerdo con los términos señalados en el presente capítulo.

2. Inspección ante-mortem. La inspección ante-mortem la realizará el inspector oficial y los inspectores auxiliares para verificar las condiciones de todos los animales o lotes de animales según la especie, que ingresan a la planta de beneficio, respaldando la inspección post-mortem mediante la aplicación de una variedad específica de procedimientos y pruebas que tengan en cuenta el comportamiento, el porte y el aspecto, así como los síntomas de enfermedad del animal vivo y para ello se debe tener en cuenta:

2.1. Que todos los animales o lotes según la especie, cumplan con los siguientes requisitos para su ingreso:

2.1.1 Identificación animal o lotes de animales, de acuerdo con lo dispuesto en legislación sanitaria vigente.

2.1.2 Contar con la guía sanitaria de movilización, según la reglamentación expedida el Instituto Colombiano Agropecuario - ICA -, para garantizar que en las plantas de beneficio de animales para consumo humano no se sacrifiquen animales provenientes de predios objeto de medidas sanitarias de control. Las especies silvestres nativas o exóticas deberán provenir de zocriaderos o caza comercial que cuenten con licencia ambiental y el respectivo salvoconducto para

su movilización. Para las aves de corral y otras especies, se exigirán los requisitos expedidos y regulados por el Instituto Colombiano Agropecuario - ICA -.

2.1.3 Provenir de predios debidamente registrados y autorizados para la producción primaria y haber sido transportados en vehículos autorizados.

2.1.4 Estar vivos y sanos.

2.1.5 Cumplir con el período de ayuno de acuerdo con cada especie.

2.1.6 No deben ser sospechosos de padecer enfermedades zoonóticas, ni hacer parte de un grupo de animales con restricción de cuarentena o que tengan diagnóstico de portadores de enfermedades.

2.2. Las actividades para el desarrollo de la inspección ante-mortem, deben cumplir los siguientes criterios:

2.2.1. Oportunidad en el desarrollo de la inspección ante-mortem.

2.2.2. Verificación de la información recibida de la producción primaria.

2.2.3. Verificación de las condiciones sanitarias del animal mediante procedimientos y pruebas establecidas para cada especie.

2.2.4. El registro de los resultados de la inspección ante-mortem, deberá estar disponible para el personal que realiza la inspección post-mortem.

2.2.5. El animal o lote de animales que en desarrollo de la inspección ante – mortem resulte sospechoso de padecer cualquier enfermedad que pueda ser causa para su decomiso parcial o total, se identificará claramente como tal, utilizando una marca de dicha condición que deberá mantenerse hasta la conclusión de la inspección post – mortem.

2.2.6. El animal o lote de animales que en la inspección ante-mortem sean identificados como sospechosos, serán conducidos a observación hasta determinar su destino final. La autoridad sanitaria podrá disponer que un animal o lote de animales para consumo humano sea sometido a sacrificio bajo condiciones especiales.

2.2.7. El animal o lotes de animales decomisados como consecuencia de la inspección ante-mortem, deberán conservar la marca que los identifique como

tales hasta el momento de su inutilización, la cual sólo podrá ser removida por la autoridad sanitaria competente, quien controlará y supervisará las operaciones de destrucción, inutilización o desnaturalización a que haya lugar, así como su disposición final.

2.2.8. Los animales que incumplan los requisitos sanitarios, serán objeto de controles, procedimientos u operaciones especiales reglamentadas de manera que cumplan con los objetivos en materia de salud pública y sanidad animal.

2.2.9. Los resultados de la inspección ante-mortem y las categorías de dictamen a que hubiere lugar serán reglamentados por el Ministerio de la Protección Social.

3. Métodos humanitarios de sacrificio. Los animales deben ser sacrificados por métodos no crueles, que garanticen que éstos queden sin sentido o conocimiento antes de ser sacrificados. El sacrificio debe ceñirse a las técnicas correctas de aplicación, evitando riesgos innecesarios para el operador y sufrimiento del animal y el método deberá ser autorizado por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos - INVIMA -, de conformidad con la reglamentación que expida el Ministerio de la Protección Social.

Con el fin de preservar la libertad de culto, la única excepción permitida para el sacrificio sin insensibilización, será en el caso de que los rituales religiosos así lo requieran. Esta práctica deberá ser supervisada y aprobada por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos - INVIMA -.

4. Inspección post-mortem. El inspector oficial y los inspectores auxiliares serán responsables de realizar la inspección post-mortem de la canal y otras partes del animal que sea sacrificado en la planta de beneficio, las cuales podrán ser re-inspeccionadas cuando el inspector oficial lo considere necesario. En el proceso de inspección postmortem se deberán tener en cuenta:

4.1. Requisitos en las plantas de beneficio:

4.1.1. Mantener un sistema para identificar la canal o lote, según la especie y todas las partes del animal, el cual se deberá mantener a lo largo de todo el proceso, para garantizar en cualquier etapa la identificación de todas las partes de un mismo animal de forma inmediata e inequívoca. Cuando la sangre se destine para consumo humano o para elaboración de medicamentos, deberá ser identificada de acuerdo con lo establecido en la reglamentación que para el efecto expedirá el

Ministerio de la Protección Social para cada especie.

4.1.2. Contar con instalaciones, equipos y los utensilios necesarios en los puntos de inspección, para realizar la inspección post-mortem.

4.1.3. Disponer de un lugar exclusivo para manejo de canales retenidas y las partes del animal que requieran una inspección más detallada, antes de realizar el dictamen sobre inocuidad y aptitud, de manera que se evite la contaminación cruzada de otras canales y otras partes del animal.

4.1.4. Los demás que se reglamenten por el Ministerio de la Protección Social para el desarrollo de la inspección post-mortem.

4.2. Procedimientos, pruebas de inspección y dictamen Post-mortem:

4.2.1. Los procedimientos y pruebas de inspección por especie, serán reglamentados por el Ministerio de la Protección Social teniendo en cuenta los objetivos de salud pública, inocuidad alimentaria y la sanidad animal.

4.2.2. Si las canales y las partes comestibles del animal son aptas para consumo humano, el inspector oficial las marcará con la leyenda de “APROBADO”. Dicha identificación se mantendrá a lo largo de toda la cadena, incluido el expendio.

4.2.3. El inspector oficial marcará como “ RECHAZADO”, las canales y las partes comestibles del animal que después de la inspección post-mortem se consideren como no aptas para el consumo humano y se dejará constancia de la causal del decomiso y su disposición final.

4.2.4. Cuando se dictaminen enfermedades de declaración obligatoria durante la inspección se debe dar aviso inmediato a la autoridad competente nacional y

enviar la información al productor primario, con el fin de lograr una mejora continua de la inocuidad del producto y la sanidad de los animales.

5. Destino final. El destino final de los productos no aptos para el consumo humano y su disposición final, será reglamentado por el Ministerio de la Protección Social para cada una de las especies animales de que trata el presente decreto. En todos los casos esta actividad será verificada por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos - INVIMA -.

ARTÍCULO 32. PLANTAS DE BENEFICIO DE RÉGIMEN ESPECIAL: El Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA podrá autorizar el funcionamiento de plantas de beneficio de régimen especial de animales para consumo humano para una o más especies, en aquellos municipios que cumplan los siguientes requisitos:

1. Deficiencia en las vías de acceso que impida que se cumpla con los requisitos establecidos para el transporte de la carne y productos cárnicos comestibles desde una planta autorizada.
2. Que el volumen del beneficio sea solo para autoconsumo o consumo local.
3. Que el volumen de sacrificio no exceda el volumen de diez (10) animales por especie por día.

El Ministerio de la Protección Social establecerá los requisitos sanitarios para el funcionamiento de este tipo de plantas, las cuales deberán cumplir con la normatividad ambiental vigente.

ARTÍCULO 33. DERIVADOS CÁRNICOS. Los establecimientos en los cuales se realizan las operaciones de preparación, transformación, fabricación, envasado, almacenamiento, distribución y comercialización de derivados cárnicos, deberán

cumplir además de lo ya establecido en el presente decreto, con la reglamentación que expida el Ministerio de la Protección Social.

Sólo podrá emplearse carne declarada como “APROBADO” para la elaboración de derivados cárnicos y ésta debe provenir de plantas de beneficio registradas y autorizadas por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos – INVIMA.

ARTÍCULO 34. PLAZO PARA LA IMPLEMENTACIÓN. Las plantas de beneficio, desposte, desprese y de derivados cárnicos tendrán que ejecutar el plan de cumplimiento en su totalidad dentro de un plazo máximo de tres años y medio (3.5) contados a partir de la aprobación de dicho plan. Durante el tiempo de ejecución del plan de cumplimiento, el Instituto Nacional de Vigilancia Medicamentos y Alimentos - INVIMA realizará visitas de seguimiento en los establecimientos con el fin de verificar su cumplimiento.

ANEXO N° 4

MINISTERIO DE SALUD DECRETO NÚMERO 1036 DE 1991⁴³

(Del 18 de Abril de 1991)

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

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA

En uso de las facultades que le confieren el ordinal tercero del artículo 120 de la Constitución Política y la Ley 09 de 1979.

DECRETA:

ARTICULO PRIMERO. Subrogase el Capítulo 1 del Título 1 del Decreto No 2278 de agosto 2 de 1982, el cual quedará en los siguientes términos

TITULO I

DE LOS MATADEROS DE ANIMALES DE ABASTO PUBLICO, DISTINTOS DE LOS DE AVES, Y SU FUNCIONAMIENTO

⁴³ <http://www.invima.gov.co> [recuperado Mayo 26 de 2013]

CAPITULO I

DE LA CLASIFICACION DE LOS MATADEROS Y SUS REQUISITOS

ARTICULO 28o. Los mataderos de animales para consumo humano, en razón de la especie que en ellos se sacrifique, se clasifican de la siguiente manera:

- a. De bovinos
- b. De porcinos
- c. De ovinos
- d. De caprinos
- e. De conejos y animales producto de la caza
- f. De équidos
- g. De otras especies que el Ministerio de Salud declare para el consumo humano.

PARAGRAFO. El Ministerio de Salud podrá autorizar el funcionamiento de los mataderos de animales para consumo humano para una o más especies y señalar las condiciones en que puedan llevarse a cabo las distintas clases de operaciones y procedimientos

ARTICULO 290. Los mataderos de animales para consumo humano, distintos a los de aves, por razón de su capacidad de sacrificio y disponibilidades técnicas y de dotación, se clasifican de la siguiente manera

- Clase I
- Clase II
- Clase III
- Clase IV
- Mínimos

MATADEROS CLASE I

ARTICULO 30o. Los mataderos Clase I deberán tener capacidad instalada para sacrificar 480 o más reses y 400 o más cerdos, en turnos de 8 horas, de conformidad con los requerimientos del Decreto 2278/82.

PARAGRAFO. El Ministerio de Salud podrá clasificar como mataderos Clase 1, aquellos que sin tener la capacidad de sacrificio a que se refiere el presente artículo, reúnan la totalidad de los demás requisitos técnicos, de dotación y funcionamiento señalados en el Decreto 2278/82, para dicha clase.

ARTICULO 31o. Además de los requisitos establecidos en los Decretos 2278/82 y 1594/84, los mataderos Clase 1, deberán disponer de las siguientes áreas, dependencias y equipos básicos para su funcionamiento

- 1 Área de protección sanitaria;
- 2 Vías de acceso y patios de maniobra, cargue y descargue;
3. Corrales de llegada;
4. Corrales de sacrificio;
- 5 Corral de observación;
6. Zona de lavado y desinfección de vehículos;
- 7 Báscula para ganado en pie;
- 8 Baño para ganado en pie;
9. Sala de oreo y cuarteo;
10. Sala de sacrificio, según especies;
11. Sala de deshuese y empaque, cuando estas acciones se realicen en la planta;
12. Sistema de refrigeración;
13. Área para canales retenidas;
- 14 Sala de necropsia o matadero sanitario; 15. Horno crematorio o incinerador;
- 16 Sección especial para procesamiento y empaque de subproductos;
- 17 Sección de calderas y compresores;

- 18 Depósito para decomiso;
- 19 Sistema aéreo para sacrificio y faenamiento;
- 20.Área y equipo para escaldado de cerdos;
- 21 Sala aislada para lavado y preparación de vísceras blancas;
- 22 Sala refrigerada para almacenamiento de vísceras blancas y rojas;
- 23.Área para proceso y almacenamiento de cabezas;
- 24 Área para escaldado y almacenamiento de patas;
- 25 Sala para pieles;
- 26. Báscula de riel para pesaje de las canales;
- 27. Sistema para almacenamiento de estiércol;
- 28 Oficina de inspección médico-veterinaria;
- 29 Sistema de tratamiento de aguas residuales;
- 30. Tanque de reserva de agua potable;
- 31 Almacén y bodegas;
- 32 Oficinas o dependencias administrativas;
- 33 Área para servicios varios y mantenimiento;
- 34 Servicios sanitarios y vestideros;
- 35. Cafetería.

MATADEROS CLASE II

ARTICULO 32º. Los mataderos Clase 1I deberán tener capacidad instalada para el sacrificio de 320 o más reses y 240 o más cerdos, en turnos de 8 horas.

ARTICULO 33o. Cumplirán con los requisitos señalados en los Decretos Números 2278/82 y 1594/84 para los mataderos Clase 1, con las siguientes excepciones:

- a. Sala de cuarteo y deshuese;
- b. Zona de lavado y desinfección de vehículos, pero tendrán sistema de desinfección, bomba manual u otro;
- c. Sala de necropsia;

d. Sala de subproductos a excepción de la de proceso de sangre.

PARAGRAFO. El Ministerio de Salud podrá clasificar como mataderos Clase II aquellos que sin tener la capacidad de sacrificio a que se refiere el presente artículo, reúnan la totalidad de los demás requisitos técnicos, de dotación y funcionamiento señalados en el Decreto 2278/82, para dicha clase.

MATADEROS CLASE III

ARTICULO 34o. Los mataderos Clase 1I1 deberán tener una capacidad instalada para sacrificar 160 o más reses y 120 o más cerdos en turno de 8 horas, de conformidad con el Decreto 2278/82.

ARTICULO 35o. Cumplirán con los requisitos generales señalados en los Decretos

2278/82 y 1594/84, Y deberán disponer de las siguientes áreas y equipos básicos para su funcionamiento:

- 1 Área de protección sanitaria;
2. Vías de acceso, patio de maniobras, cargue y descargue;
3. Desembarcadero y corrales de sacrificio;
4. Báscula para pesaje de ganado en pie;
- 5 Salas de sacrificio;
6. Redes aéreas para sacrificio y faenado de los animales;
7. Área aislada para lavado, preparación y almacenamiento de vísceras blancas;
8. Área de almacenamiento de vísceras rojas;
9. Depósito para decomisos;
10. Área de cabezas y patas;
- 11 Área para almacenamiento de pieles;
12. Sistema adecuado para tratamiento primario y eliminación de aguas residuales;
13. Estercolero;

14. Tanque de reserva de agua potable;
15. Oficina de inspección médico-veterinaria;
- 16 Oficinas o dependencias administrativas;
17. Servicios sanitarios y vestideros;
18. Área para servicios varios y mantenimiento.

MATADEROS CLASE IV

ARTICULO 36. Los mataderos Clase IV deberán tener una capacidad instalada para el sacrificio de 40 reses y 40 cerdos, en turno de 8 horas.

ARTICULO 37. Cumplirán con los requisitos generales estipulados en los Decretos 2278/82 y 1594/84, y deberán disponer de las siguientes áreas:

- 1 Área de protección sanitaria;
2. Vías de acceso, y zona de cargue y descargue;
- 3 Corrales de sacrificio;
- 4 Sala de sacrificio separada según especie;
5. Red aérea para el sacrificio y faenado de los animales;
6. Área para proceso de vísceras blancas;
- 7 Área para cabezas y patas;
- 8 Área para almacenamiento de pieles;
9. Estercolero;
- 10 Sistema de tratamiento de aguas residuales;
- 11 Tanque (s) para reserva de agua potable;
- 12 Oficina administrativa y de inspección;
- 13 Unidad sanitaria y vestidero.

ARTICULO 38. Los mataderos Clase IV deberán estar dotados del siguiente equipo mínimo

- 1 Trampa de aturdimiento;

- 2 Puntilla de aturdimiento;
- 3 Polipastos eléctricos o manuales para izado de reses y de cerdos;
- 4 Redes aéreas para sacrificio y faenado de reses y cerdos;
- 5 Grilletes o troles con esparrancador para bovinos y cerdos;
- 6 Plataformas de niveles;
- 7 Tasajeras y ganchos para vísceras rojas;
- 8 Tasajeras y ganchos para cuartos de canal;
- 9 Vaciadero de panzas y mesones de material inalterable para lavado y proceso de vísceras blancas;
10. Pinza eléctrica u otro sistema para aturdir cerdos;
11. Equipo de gas para el chamuscado de cerdos;
- 12 Tanque escaldador de estómagos de bovinos

MATADEROS MINIMOS

ARTICULO 39. Los mataderos mínimos se establecerán en poblaciones hasta de 2000 habitantes, con capacidad instalada para el sacrificio de 2 reses y 2 cerdos hora, en red aérea y puestos fijos.

ARTICULO 40. Además de los requisitos establecidos en el Decreto No 2278/ 82, deberán disponer de las siguientes áreas y equipos:

- 1 Vía de acceso y zona de cargue y descargue;
- 2 Corrales de sacrificio para reses y cerdos;
- 1 Sala de sacrificio;
4. Trampa para aturdimiento de reses:
5. Puntilla de aturdimiento;
- 6 Polipasto (s) manuales para el izado de los animales;
7. Red aérea para sangría y proceso de reses y cerdos;
- 8 Plataforma de niveles;
- 9 Grilletes con esparrancador para bovinos y porcinos;

10. Área para proceso de vísceras blancas, cabezas y patas;
11. Área para almacenamiento de pieles y decomisos;
12. Tasajeras y ganchos para vísceras rojas;
13. Tasajeras y ganchos para colgar los cuartos de canal;
14. Aturdidor para cerdos;
15. Equipo para chamuscado de cerdos;
16. Tanque de reserva de agua;
17. Unidad sanitaria;
18. Tanque séptico;
19. Estercolero.

PROCEDENCIA Y DESTINO DE LA CARNE

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

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

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

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

ARTICULO SEGUNDO. En los términos anteriores queda subrogado el Capítulo I del

Título I del Decreto 2278 de agosto 2 de 1982

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

COMUNIQUESE, PUBUQUESE y CUMPLASE

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

CAMILO GONZALEZ POSSO

Ministro de Salud.

ANEXO N° 5

Tabla 11 Inventario de ganado bovino Caicedonia-Valle.

GRUPO ETAREO	INV. MACHOS	INV. HEMBRAS.	INV. TOTAL
Menores de 12 meses	399	489	888
De 12 – 24 meses	1054	458	1512
De 24 – 36 meses	904	299	1203
Mayores 36 meses	76	1401	1477
TOTAL BOVINOS	2433	2647	5080

Fuente: Plan Agropecuario Municipal 2011- 2015. UMATA Caicedonia

Tabla 12 Sistema de explotación Caicedonia-Valle

ORIENTACIÓN DE LA EXPLOTACIÓN	%	GRANJAS PRODUCTORAS	RAZA PURA DOMINANTE
Leche	9.3	21	Holstein
Carne	56.6	128	Cebú
Doble propósito	34.1	77	Pardo suizo

Fuente: Plan Agropecuario Municipal 2011-2015. UMATA Caicedonia

Tabla 13 Área pastoreo de ganado Caicedonia-Valle

TIPO	ÁREA HA.	VARIEDAD PREDOMINANTE
Corte	65	Kinggrass ceba 22
Natural	2650	Grama
Mejorada	1300	Estrella brachiaria
Forrajero	25	Nacadero – botón de oro- chachafruto – leucaena – mata ratón.
TOTAL PASTOS	4040	

Fuente: Plan Agropecuario Municipal 2011-2015. UMATA Caicedonia.

ANEXO N° 6

Tabla 14 Sacrificio y precio al productor de ganado bovino año 2011 central de sacrificio Caicedonia-Valle

	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
Animales sacrificados machos	190	188	205	144	212	223	256	226	272	265	238	242	2711
Animales sacrificados hembras	29	19	15	13	2011	24	22	18	13	13	11	14	209
Total animales sacrificados	219	207	220	207	230	247	278	244	285	278	249	256	2920
Peso promedio sacrificio machos	418	425	428	432	436	428	420	415	425	410	420	425	423.5
Peso promedio sacrificio hembras	385	390	415	380	405	390	410	390	400	410	390	380	395.4
Precio promedio pagado productor \$/Kg	2800	2800	2800	2800	2900	2900	2900	2900	2900	3000	3000	3000	2892

Fuente: Plan Agropecuario Municipal 2011- 2015. UMATa Caicedonia.

ANEXO N° 7

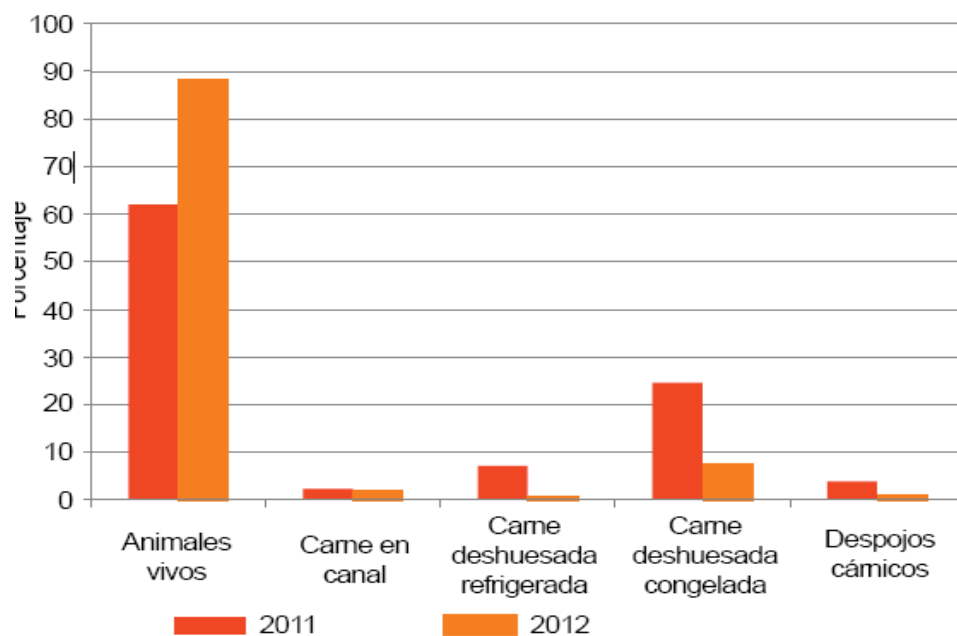
Tabla 15 Exportaciones colombianas de bovinos y carne bovina 2005 – 2012 (noviembre)

Ítems	Exportaciones	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012 (noviembre)	Tasa de creci- mien- to	Parti- cipa- ción 2011 (%)	Parti- cipa- ción 2012 (%)
Animales vivos	Volumen kg	61.248.634	114.506.114	63.240.713	4.456.100	2.306.717	11.074.656	22.471.145	109.741.132	-12	80,2	94,1
	Valor US\$ FOB	176.538.160	197.656.795	117.453.558	13.770.419	6.702.949	18.881.992	40.263.463	284.784.417	-13	62,1	88,3
Carne en canal	Volumen kg	8.271.795	20.220.665	72.233.259	136.547.676	78.432.448	119.188	290.764	1.459.372	-63	1,0	1,3
	Valor US\$ FOB	23.447.878	71.374.654	282.544.158	676.648.534	437.280.411	574.613	1.499.039	7.000.551	-56	2,3	2,2
	Volumen kg	521.587	591.773	8.688.906	9.300.240	13.881.634	1.090.932	992.108	490.313	-4	3,5	0,4
Carne deshuesada refrigerada	Valor US\$ FOB	1.411.028	1.403.173	54.219.248	66.177.925	127.808.458	4.263.176	4.632.700	2.568.092	4	7,1	0,8
	Volumen kg	768.007	1.058.507	824.338	1.012.500	3.823.214	888.442	3.704.025	4.597.175	24	13,2	3,9
Carne deshuesada congelada	Valor US\$ FOB	1.701.902	2.727.948	3.029.644	6.515.199	28.319.291	2.573.442	15.945.352	24.768.433	34	24,6	7,7
	Volumen kg	144.065	155.256	311.412	519.463	637.242	361.154	554.018	370.679	16	2,0	0,3
Despojos cármicos	Valor US\$ FOB	439.221	767.370	589.672	1.151.071	946.456	1.143.988	2.513.288	3.254.989	26	3,9	1,0
	Volumen kg	70.954.088	136.532.315	145.298.629	151.835.978	99.081.255	13.534.372	28.012.060	116.658.671	-14	100,0	100,0
Total	Valor US\$ FOB	203.538.188	273.929.940	457.836.281	764.263.148	601.057.564	27.437.211	64.853.843	322.376.481	-15	100,0	100,0

Fuente: DANE, Comercio Exterior.

ANEXO N° 8

Grafico 3 Composición de las exportaciones colombianas de carne de bovino 2011 - 2012 (noviembre)



Fuente: DANE, Comercio Exterior.

ANEXO N° 9

Tabla 16 Importaciones colombianas de bovinos y carne bovina 2005-2012 (noviembre)

Ítems	Exportaciones	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012 (noviembre)	Tasa de creci- mien- to	Parti- cipa- ción 2011 (%)	Parti- cipa- ción 2012 (%)
Animales vivos	Volumen kg	34.470	16.272	0	0	58.094	39.430	37.440	11.700	-	1,6	0,6
	Valor US\$ FOB	356.327	136.935	0	0	459.857	259.753	278.200	77.900	-	3,6	0,9
Carne en canal	Volumen kg	110.658	58.969	9.250	79.921	241.147	199.957	132.221	87.786	15	5,7	4,2
	Valor US\$ FOB	420.913	255.111	51.436	870.043	2.027.202	1.817.701	1.717.492	1.199.284	34	22,3	14,6
	Volumen kg	813	0	276.264	37.077	293	10.598	1.940	2.881	-		
											0,1	0,1
Carne deshuesada refrigerada	Valor US\$ FOB	4.087	0	1.421.211	286.754	1.041	82.955	24.042	43.998	-	0,3	0,5
	Volumen kg	88.411	110.021	2.367.886	311.648	236.817	127.796	67.216	256.156	-5	2,9	12,3
Carne deshuesada congelada	Valor US\$ FOB	236.994	305.904	5.524.123	1.373.451	753.741	707.000	444.103	1.811.410	11	5,8	22,1
	Volumen kg	1.189.375	2.397.814	3.410.453	2.527.151	3.429.761	3.920.873	2.090.467	1.723.320	3	89,7	82,8
Despojos cármicos	Valor US\$ FOB	2.446.884	3.654.616	5.613.238	6.100.269	5.691.591	5.945.336	5.250.926	5.070.551	8	68,1	61,8
	Volumen kg	1.423.727	2.583.077	6.063.853	2.955.796	3.966.112	4.298.655	2.329.284	2.081.843	2	100,0	100,0
Total	Valor US\$ FOB	3.465.205	4.352.567	12.610.007	8.630.516	8.933.431	8.812.745	7.714.763	8.203.142	9	100,0	100,0

Fuente: DANE, Comercio Exterior.



Central de Serviciu

ANEXO N° 11

Imagen 3 Fotos proceso sacrificio central de sacrificio Caicedonia-Valle



DEGÜELLO



DESUELLO



EVISCERACIÓN



CUARTEO

Fuente: Los autores.

ANEXO N° 12

Tabla 17 Perfil de cargos de la central de sacrificio Caicedonia-valle

DENOMINACIÓN	Administrador central de sacrificio de ganado mayor y menor
NUMERO DE CARGOS	Uno (1)
NIVEL	Técnico
SUPERIOR INMEDIATO	Gerente
VINCULACIÓN	Personal de planta
NUMERO DE PERSONAS A CARGO	Diecisiete (17) trabajadores
DENOMINACIÓN	Auxiliar de sacrificio
NUMERO DE CARGOS	Nueve (9)
NIVEL	Asistencial
SUPERIOR INMEDIATO	Administrador central de sacrificio de ganado mayor y menor
VINCULACIÓN	Personal de planta
NUMERO DE PERSONAS A CARGO	Ninguno (cero)
DENOMINACIÓN	Conductor
NUMERO DE CARGOS	Uno (1)
NIVEL	Asistencial
SUPERIOR INMEDIATO	Administrador central de sacrificio de ganado mayor y menor
VINCULACIÓN	Personal de planta
NUMERO DE PERSONAS A CARGO	Ninguno (cero)
DENOMINACIÓN	Carguero
NUMERO DE CARGOS	Tres (3)
NIVEL	Asistencial

SUPERIOR INMEDIATO	Administrador central de sacrificio de ganado mayor y menor
VINCULACIÓN	Personal de planta
NUMERO DE PERSONAS A CARGO	Ninguno (cero)
DENOMINACIÓN	Vigilante
NUMERO DE CARGOS	Tres (3)
NIVEL	Asistencial
SUPERIOR INMEDIATO	Administrador central de sacrificio de ganado mayor y menor
VINCULACIÓN	Personal de planta
NUMERO DE PERSONAS A CARGO	Ninguno (cero)
DENOMINACIÓN	Corralero
NUMERO DE CARGOS	Uno (1)
NIVEL	Asistencial
SUPERIOR INMEDIATO	Administrador central de sacrificio de ganado mayor y menor
VINCULACIÓN	Personal de planta
NUMERO DE PERSONAS A CARGO	Ninguno (cero)

Fuente: Manual de funciones y perfiles de cargos Empresas Varias de Caicedonia.

Tabla 18 Empleados que participan en el proceso de sacrificio

SUBPROCESOS	NÚMERO DE EMPLEADOS
Insensibilización, degüello y desuello.	4
Evisceración	1
Limpieza de vísceras	7
Cuarteo	2
TOTAL EMPLEADOS DEL PROCESO	14

Fuente: elaboración propia.

ANEXO N° 13

Tanto el PCI como el POAM califican la debilidad, la fortaleza, la amenaza y la Oportunidad de la siguiente manera: alto (3), medio (2) y bajo (1).

Tabla 19 Perfil de capacidad interna (pci) de la central de sacrificio de Caicedonia Valle.

	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	NIVEL	PTS	NIVEL	PTS
CAPACIDAD DIRECTIVA				
Uso de análisis y planes estratégicos				2
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes		3		
Flexibilidad de la estructura organizacional		3		
Comunicación y control gerencial		3		
Experiencia y conocimiento de Directivos		3		
Habilidad para atraer y retener gente creativa				1
Habilidad para responder a tecnologías cambiantes		3		
Capacidad para enfrentar a la competencia				2
Sistemas de control eficaces				1
Sistemas de tomas de decisiones				2
	SUMA	15	SUMA	8
	PROMEDIO	1,5	PROMEDIO	0,8
CAPACIDAD COMPETITIVA				
Fuerza de producto, calidad, exclusividad		3		
Lealtad y satisfacción del cliente				2
Participación del mercado		3		
Bajos costos de distribución y ventas		3		
Portafolio de productos		3		
Investigación de mercado				2
Grandes barreras de entrada en el mercado		3		
Fortaleza de proveedores y disponibilidad de insumos		3		
Concentración de consumidores		3		
Administración de clientes		3		
Servicio Postventa				2

	SUMA	24	SUMA	6
	PROMEDIO	2,2	PROMEDIO	0,5
CAPACIDAD FINANCIERA				
Acceso a capital cuando lo requiere				2
Grado de utilización de capacidad de endeudamiento		3		
Liquidez, disponibilidad de fondos internos				2
Habilidad para competir con precios				1
Estabilidad de costos		3		
	SUMA	6	SUMA	5
	PROMEDIO	1,2	PROMEDIO	1
CAPACIDAD TECNOLÓGICA				
Habilidad técnica y de manufactura		3		
Capacidad de innovación				2
Nivel de tecnología utilizada en productos				2
Eficiencia en los procesos				2
Efectividad de la producción y programas de entrega		3		
Valor agregado al producto				1
Intensidad de mano de obra en el producto		3		
Nivel tecnológico				2
Aplicación de tecnologías		3		
	SUMA	12	SUMA	9
	PROMEDIO	1,3	PROMEDIO	1
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO				
Nivel académico del recurso humano				2
Experiencia técnica		3		
Estabilidad		3		
Rotación interna		3		
Ausentismo				2
Pertenencia		3		
Motivación		3		
Nivel de remuneración		3		
Accidentalidad				2
Retiros		3		
	SUMA	21	SUMA	6
	PROMEDIO	2,1	PROMEDIO	0,6

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 20 Perfil de oportunidades y amenazas del medio (poam) de la central de sacrificio de Caicedonia Valle

		OPORTUNIDAD		AMENAZA	
		NIVEL	PTS	NIVEL	PTS
FACTORES					
Legales	Implementación de la normatividad		2		
	Velocidad de adaptación a la normatividad		2		
	Ajuste a la exigencia de regionalización.				2
		SUMA	4		2
		PROMEDIO	1,3		0,6
Sociales	Liderar proyectos innovadores con impacto social				2
	Política salarial		2		
	Facilidad de adquirir nuevos conocimientos		2		
		SUMA	4		2
		PROMEDIO	1,3		0,6
Tecnológicos	Velocidad del desarrollo tecnológico				1
	Habilidad de comunicaciones externas		2		
	Facilidad de acceso a las tecnologías.		2		
		SUMA	4		1
		PROMEDIO	1,3		0,3
Competitivos	Innovación en servicios				2
	Apertura a nuevos mercados		2		
	Alianzas estratégicas				3
	Nuevos competidores				2
	Participación del mercado		2		
	Aplicación de investigación por parte de los productores				2
		SUMA	4		9
		PROMEDIO	0,7		1,5
Geográficos	Dificultad del transporte				3
	Gestión del riesgo				2
		SUMA			5
		PROMEDIO			2,5

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO N° 14

✓ Misión E.V.C

La prestación de servicios públicos no domiciliarios de una manera eficiente, eficaz, y de calidad; encaminadas a satisfacer las expectativas y cubrir las necesidades de los usuarios, con el apoyo del talento humano calificado el cual garantizará un alto nivel de desempeño y rentabilidad.

✓ Visión E.V.C

Ser modelo en calidad, eficiencia, eficacia, que genere en cada una de sus actividades, un desarrollo armónico para el beneficio de la empresa, el Municipio y la comunidad en general, que es la razón de ser de la empresa.

✓ Objetivos E.V.C

- Propender porque el servicio que se presta sea modelo de eficiencia, sea oportuno y de excelente calidad.
- Posicionar la Empresa a nivel municipal e intermunicipal.
- Garantizar a todo el personal que labora para la empresa: buen trato, respeto, pagos oportunos, dotación tanto de uniformes y herramientas de trabajo y permanente capacitación que garantice la eficiencia en sus actividades.

- Poner al servicio de la comunidad toda la capacidad de trabajo sin escatimar esfuerzos ni recursos en la búsqueda de soluciones acordes a la tecnología y evolución de la ciencia.
- Velar porque la atención al público se haga de manera excelente y oportuna en todas las dependencias que conforman la Entidad.

➤ Estrategias Central de Sacrificio

Estrategias Administrativas

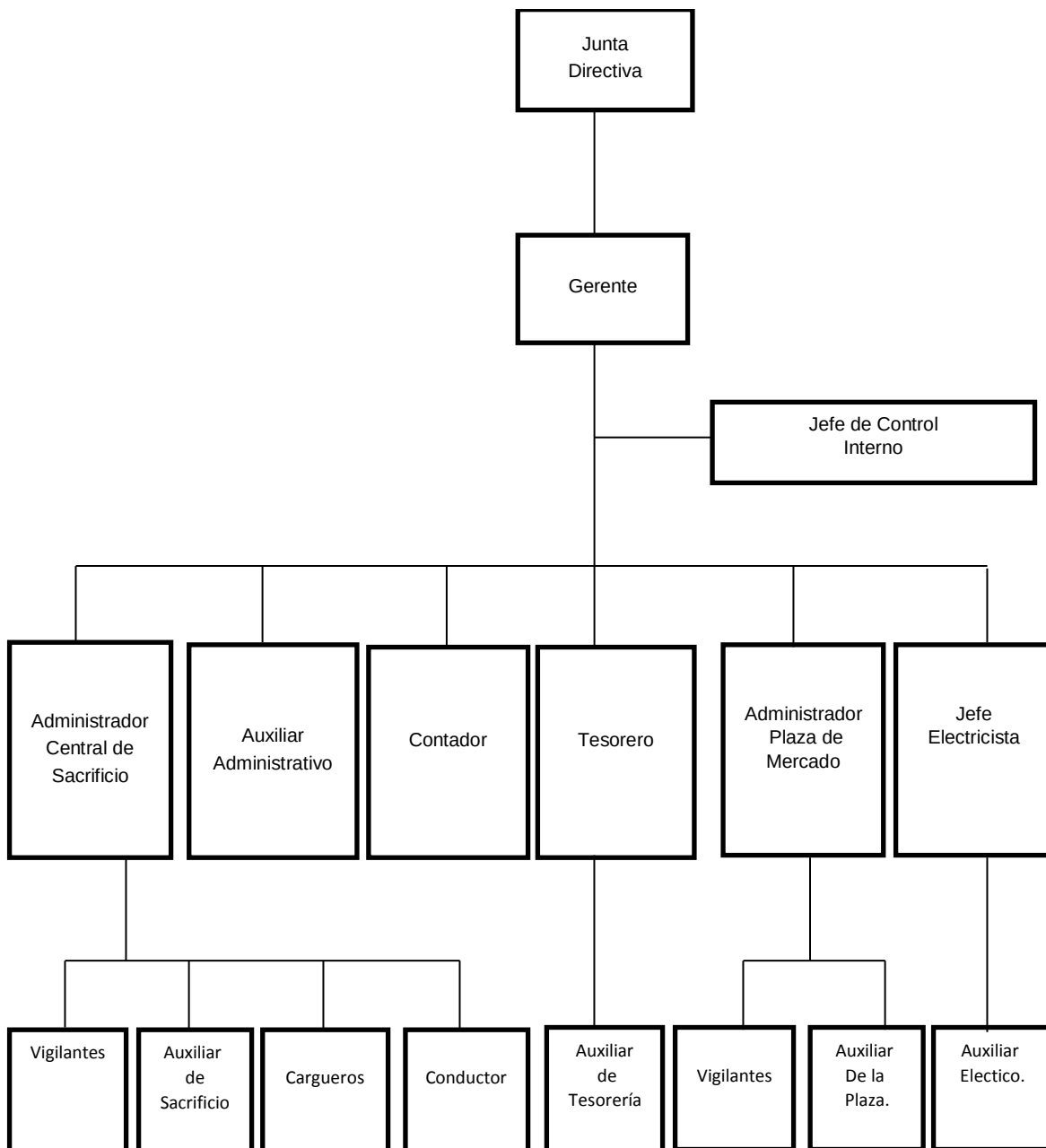
- ✓ Cumplir con el plan gradual estipulado por el INVIMA.
- ✓ Propender porque la CENTRAL DE SACRIFICIO DE CAICEDONIA sea incluida en el plan DE RACIONALIZACION DEL DEPARTAMENTO DEL VALLE, como una planta regional interdepartamental.
- ✓ Organización interna de acuerdo a la normatividad actual.
- ✓ Capacitación a los operarios, para cumplir con los requerimientos del INVIMA.
- ✓ Incentivar a expendedores de carne de otros municipios, cuyos mataderos no reúnan las características de ley, para ofrecerles nuestros servicios.
- ✓ Difusión masiva a través de medios de comunicación.
- ✓ Implementación del programa de salud ocupacional.

Estrategias Operativas

- ✓ Excelencia en el servicio y mantenimiento, aseo y desinfección tanto de la planta física como de corrales y pozo séptico.
- ✓ Terminación del proceso de faenado de manera oportuna y de acuerdo a las necesidades de los usuarios.

- ✓ Vigilancia y seguridad para los usuarios y comunidad en general que requiera de los servicios de la Central de Sacrificio de Ganado.

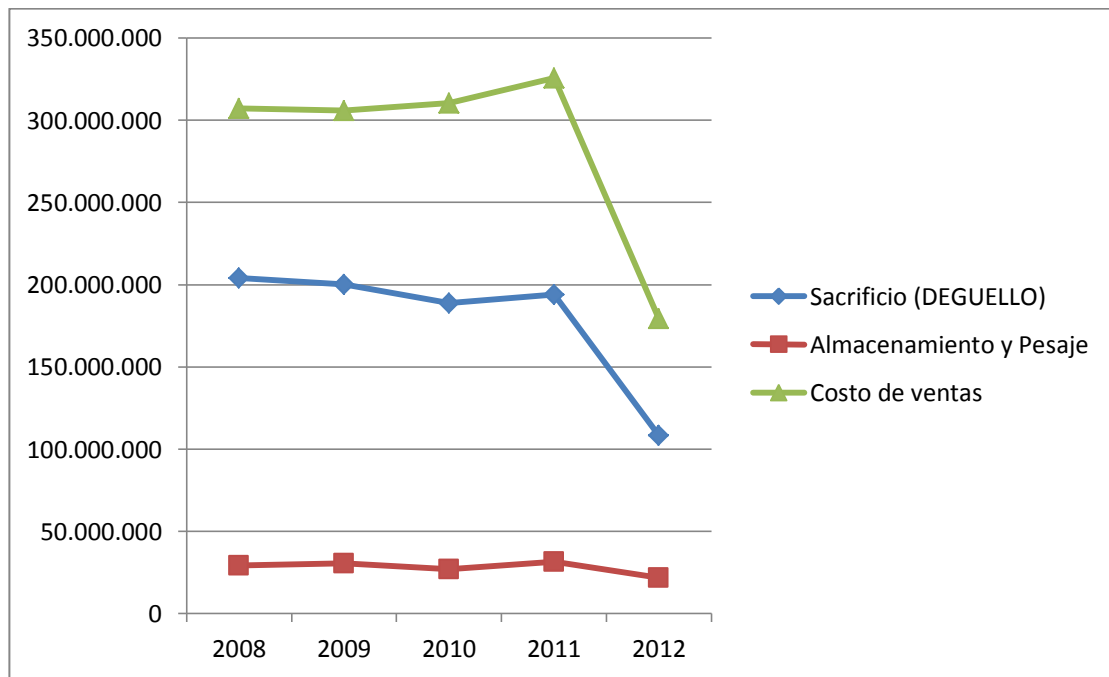
Figura 7 Estructura actual de las empresas varias de Caicedonia Valle



Fuente: Propuesta del Plan Estratégico 2012- 2015 Empresas Varias Caicedonia.

ANEXO N° 15

Grafico 4 Comportamiento de algunos ingresos y egresos de la central de sacrificio Caicedonia-valle



Fuente: Elaboración propia

ANEXO N° 16

Tabla 21 Descripciones técnicas de la máquina lavadora de panzas, librillos y cuajos

Voltaje	330 V.
Caballos de fuerza	10 HP.
Resistencia	33 Amperios.
Consumo de agua por operación	300 Litros.
Precio	\$29'000.000
Capacidad	80 – 100 panzas

Fuente: Portafolio Talleres Chivata; Bogotá.

Imagen 4 Máquina lavadora de panzas, librillos y cuajos



Fuente: Portafolio Talleres Chivata; Bogotá.

ANEXO N° 17

Tabla 22 Presupuesto para desarrollar el proyecto

MATERIAL	CANTIDAD	MEDIDA	COSTO UNITARIO	VALOR TOTAL
Sueldo de profesionales	6	Pesos	\$700.000	\$4.200.000
Computador	1	Unidad	\$1.300.000	\$1.300.000
Cámara Digital	1	Unidad	\$400.000	\$400.000
Botas	2	Par	\$30.000	\$60.000
Uniforme	2	Unidad	\$50.000	\$100.000
Internet	100	Horas	\$1.000	\$100.000
Libretas	2	Unidad	\$2.000	\$4.000
Lapiceros	4	Unidad	\$500	\$2.000
Impresiones	220	Unidad	\$200	\$44.000
Fotocopias	350	Unidad	\$50	\$35.750
Empastada del trabajo final	1	Unidad	\$60.000	\$60.000
Medio de transporte (taxi)	32	Carrera	\$2.800	\$89.600
Imprevisto				\$639.535
TOTAL				\$7.034.368

Tabla 23 Cronograma de Gantt

MESES SEMANAS	MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1.Revisión bibliográfica	X	X	X													
2.Construcción de instrumentos (Observación, Entrevistas y Trabajo de campo)		X	X	X	X	X	X	X								
3. Análisis de la información.					X	X	X	X								
4.Diseño del análisis D.O.F.A						X	X	X								
5. Elaboración del Plan de acción.									X	X	X	X				
6. Entrega del documento final.														X		