

EVALUACIÓN FINANCIERA DEL MONTAJE DE UNA EMPRESA
EXPORTADORA DE CABALLOS DE PASO FINO COLOMBIANO EN LA CIUDAD
DE SAN JUAN DE PASTO

OSCAR IVAN ESTRADA PORTILLA
JAIME ZAMBRAMO ARÉVALO

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS
SAN JUAN DE PASTO
2005

EVALUACIÓN FINANCIERA DEL MONTAJE DE UNA EMPRESA
EXPORTADORA DE CABALLOS DE PASO FINO COLOMBIANO EN LA CIUDAD
DE SAN JUAN DE PASTO

OSCAR IVAN ESTRADA PORTILLA
JAIME ZAMBRAMO ARÉVALO

Trabajo de Grado presentado para optar el Título de Especialista en Finanzas

Asesor :
FRANCISCO JAVIER MIRANDA MEJÍA
Especialista

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS
SAN JUAN DE PASTO
2005

NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, Noviembre de 2005

AGRADECIMIENTOS

Expresamos agradecimientos a :

Doctor FRANCISCO JAVIER MIRANDA, Especialista en Finanzas y Asesor del Trabajo de Grado.

Doctor LUIS ALBERTO ARCOS, Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Nariño.

Doctores OSCAR HERNANDO BENAVIDES PAZ y LUIS ALBERTO SARASTY RODRÍGUEZ, Docentes de la Universidad de Nariño y Jurados del Trabajo de Grado.

Cuerpo Docente y Administrativo del Programa de Especialización en Finanzas de la Universidad de Nariño.

Caballistas con ánimo empresarial en el Municipio de Pasto.

Criadores de caballos de Paso fino Colombiano en los Departamentos de Antioquia, Valle del Cauca, Eje Cafetero y Sabana de Bogotá, porque sin su colaboración no hubiera podido ser realidad este esfuerzo intelectual.

DEDICATORIA

A mis padres OSCAR ESTRADA y ESPERANZA PORTILLA

A mis hermanos, JUAN y CAROLINA

Por compartir sinceramente este triunfo.

OSCAR

DEDICATORIA

Con amor y agradecimiento a DIOS por su sabiduría.

A mi esposa NIKI, a mis padres y hermanos, quienes con su apoyo permitieron el logro alcanzado.

JAIME

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	14
1. ELEMENTOS DE IDENTIFICACIÓN	16
1.1 TEMA	16
1.2 TITULO	16
1.3 DESCRIPCIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
1.3.1 Descripción del Problema	16
1.3.2 Formulación del Problema	16
1.4 OBJETIVOS	17
1.4.1 Objetivo General	17
1.4.2 Objetivos Específicos	17
1.5 JUSTIFICACIÓN	17
1.6 MARCO DE REFERENCIA	18
1.6.1 Antecedentes	18
1.7 ASPECTO CONTEXTUAL	30
1.8 METODOLOGÍA	31
1.8.1 Tipo de Investigación	31
1.8.2 Fuentes de Información	31
1.8.3 Instrumentos de Recolección de Información	32
2. ESTUDIO DE MERCADO	33

2.1 ANÁLISIS DE OFERTA Y DEMANDA	34
2.1.1 Creación del mercado para el caballo de paso fino colombiano	33
2.1.2 Oferta y demanda	39
2.2 ASPECTOS TÉCNICOS	46
2.2.1 La empresa y los productos	46
2.2.2 Consideraciones legales	48
2.2.3 Modelo administrativo	62
2.2.4 Planta Física	72
2.2.5 Mano de Obra	72
2.2.6 Equipo de Oficina	74
2.2.7 Promoción y Publicidad	75
2.2.8 Costos por producto	75
3 ESTUDIO FINANCIERO	77
3.1 INVERSIONES Y FINANCIACIÓN	77
3.1.1 Inversiones	77
3.1.2 Gastos Diferidos	77
3.1.3 Capital de Trabajo	77
3.1.4 Financiación	78
3.2 COSTOS OPERACIONALES	79
3.3 INGRESOS	82
3.4 PUNTO DE EQUILIBRIO	82
3.5 FLUJO DE CAJA	83
3.5 VALOR PRESENTE NETO	84

3.6 RELACIÓN BENEFICIO/COSTO	85
3.7 ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS POR EL AÑO 2005	85
3.8 TIR	85
3.9 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	86
5. CONCLUSIONES	84
6. RECOMENDACIONES	87
BIBLIOGRAFÍA	89
ANEXOS	91

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Principales proveedores en Estados Unidos del producto :caballos Reproductores, vivos, pura sangre	22
Cuadro 2. Principales proveedores en Estados Unidos del producto : yeguas Reproductoras, vivas, pura sangre	22
Cuadro 3. Exportaciones totales del producto : caballos reproductores de Raza pura	22
Cuadro 4. Concentración regional exportaciones – 2001	23
Cuadro 5. Principales empresas colombianas exportadoras de caballos.2001	23
Cuadro 6. Importaciones desde Colombia hacia Estados Unidos del producto : Caballos reproductores, vivos, pura sangre	40
Cuadro 7. Importaciones desde Colombia hacia Estados Unidos del producto : Yeguas reproductoras, vivas, pura sangre	40
Cuadro 8. Exportaciones totales del producto : Caballos. 2002	41
Cuadro 9. Exportaciones totales del producto : Caballos para carrera	41
Cuadro 10. Exportaciones totales del producto : los demás caballos, asnos, Mulos y burdeganos vivos	41
Cuadro 11. Concentración regional exportaciones- 2001. Caballos reproductores de raza pura	42
Cuadro 12. Desearía que se creara en el país una empresa exportadora de Caballo de Paso Fino colombiano	43
Cuadro 13. De los servicios que ofrecerá la empresa exportadora cual le gustaría recibir	44
Cuadro 14. Evolución del servicio de la deuda	79

Cuadro 15. Costos Operacionales	79
Cuadro 16. Estructura de costos	80
Cuadro 17. Costos Fijos y variables. A \$ 2300 por dólar. 2005-2011	81
Cuadro 18. Proyección de ingresos. Año 1 – Año 9	82
Cuadro 18. Flujo de Caja. Años 2005 – 2010. A \$ 2300 por dólar	83
Cuadro 19. Análisis de sensibilidad 2005. Con precios de \$2300, \$2000 y \$1800 por dólar	86

ABSTRACT

It is hoped to obtain and analyse adequate information concerning the EVALUACIÓN FINANCIERA DEL MONTAJE Y PUESTA EN MARCHA DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE CABALLOS DE PASO FINO COLOMBIANO EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO, have on the performance of VPN, B/C, TIR.

INTRODUCCIÓN

La crisis económica que vive el país y de la cual no es ajena la región sur de la patria, ha llevado a que se presenten en la ciudad de San Juan de Pasto, altos índices de desempleo y conduce a que no se desarrolle la empresa privada en los niveles de crecimiento que serían los adecuados para propiciar una mejor calidad de vida a la comunidad, mediante la generación de puestos de trabajo, aporte con el pago de impuestos y tributos que se reviertan en financiación de proyectos de inversión social y oferta de bienes y servicios que la sociedad demanda.

Muchos profesionales egresan de las universidades con la ilusión de obtener un empleo y poder así desarrollar toda su capacidad intelectual y aplicar los conocimientos obtenidos durante su carrera, pero rápidamente ven apagadas tales ilusiones, por la pequeñez del sector productivo en la ciudad. De allí que es pertinente que los profesionales piensen también en ser autogeneradores de empleo, es decir de convertirse en empresarios.

Pero se considera que crear empresa pensando sólo en el mercado local, no es garantía de supervivencia de las nuevas unidades económicas (debido a la limitada capacidad de compra de los habitantes de la región, la competencia desleal, entre otras razones), de allí que lo deseable sería que las empresas que se inicien en la ciudad de San Juan de Pasto, tengan como principio corporativo fundamental, el de competir en el mercado internacional

En este sentido apunta la presente propuesta de investigación, que busca valorar financieramente la creación y puesta en marcha de una empresa que comercialice a nivel internacional, caballos de paso fino colombiano, producto reconocido a nivel mundial en el mercado equino, gracias al esfuerzo de criadores que han invertido buena parte de su vida y de recursos económicos, para mostrar hoy ante el mundo ejemplares apreciados por su nobleza y brío.

En este documento se presenta el Informe Final del Trabajo de Grado titulado **EVALUACIÓN FINANCIERA DEL MONTAJE DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE CABALLOS DE PASO FINO COLOMBIANO EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO**, que valora financieramente, tanto las acciones de creación de la empresa como su puesta en marcha, que arroje la información suficiente para que los potenciales inversionistas tengan claros elementos de juicio, que los lleve a tomar la decisión de aportar al desarrollo regional, mediante la exportación de caballos de paso fino colombiano, acción que todavía no se ha llevado a cabo en la ciudad de San Juan de Pasto, debido a la falta de espíritu exportador de los empresarios nariñenses.

Este informe consta de cuatro capítulos en los cuales muestra el desarrollo del proceso investigativo en la siguiente forma : En el capítulo 1 se identifica el problema de investigación, para lo cual se anota el tema, título, descripción del problema, formulación del problema, objetivos, justificación.

Se presenta además el marco de referencia que se constituye en la guía que desde el punto de vista teórico tiene la investigación y la metodología se expone en el Capítulo 3.

Los resultados se presentan y analizan en el Capítulo 2. Las Conclusiones se indican en el Capítulo 3 y las Recomendaciones en el Capítulo 4.

Al final se anota la bibliografía básica consultada y el formato de entrevista que se realizó a una muestra de criadores de caballos de paso fino, pertenecientes a las 25 federaciones equinas del país.

1. ELEMENTOS DE IDENTIFICACIÓN

1.1 TEMA

Valoración financiera de la creación y puesta en marcha de una empresa exportadora de caballos de paso fino colombiano.

1.2 TITULO

EVALUACIÓN FINANCIERA DEL MONTAJE DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE CABALLOS DE PASO FINO COLOMBIANO EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO

1.3 DESCRIPCIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 Descripción del Problema. En los últimos años, se ha presentado un importante desarrollo de la actividad de crianza de caballos de paso fino en la República de Colombia, estimulada por determinados eventos de promoción y de comercio de este tipo de nobles animales, lo que empieza a generar un déficit de oferta que si bien puede llegar a favorecer a los compradores, tiende a deprimir el sector productor que no encuentre en el precio de venta la compensación a la dura tarea de criar caballos de excelente calidad.

De allí que de no encontrarse nuevos mercados en el ámbito internacional para el caballo de paso fino colombiano levantado en el país, no consolidará un renglón de la economía que ha alcanzado notable desarrollo en algunos departamentos del país, que tienen en la exportación de equinos un renglón principal de generación de empleo y divisas que hacen importante contribución al desarrollo de sus regiones y del país en general.

1.3.2 Formulación del Problema. ¿ Cómo realizar la evaluación financiera del montaje de una empresa exportadora de caballos de paso fino colombiano en la Ciudad de San Juan de Pasto ?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General. Evaluar financieramente el montaje de una empresa exportadora de caballos de paso fino colombiano en la Ciudad de San Juan de Pasto ?

1.4.2 Objetivos Específicos.

- Determinar el comportamiento de las principales variables oferta, demanda, precio del mercado de caballos de paso fino en el país y en el contexto internacional.
- Establecer los requisitos que se han de cumplir para crear en la ciudad de San Juan de Pasto una empresa exportadora de caballos de paso fino colombiano y valorar financieramente su cumplimiento.
- Realizar la valoración financiera de la operación de la empresa de paso fino colombiano en la ciudad de San Juan de Pasto, aplicando indicadores económicos como VPN, TIR, Punto de Equilibrio, Relación Beneficio Costo.

1.5 JUSTIFICACIÓN

Este Trabajo de Grado es de interés para todo el sector empresarial del Departamento de Nariño, porque por su intermedio se podrá conocer los aspectos legales que se deben cumplir de acuerdo a la reglamentación expedida por los Ministerios de Comercio Exterior y de Agricultura para que se pueda llevar a cabo la exportación de ejemplares equinos, lo que puede servir para incentivar la cultura exportadora que se considera como una importante estrategia de desarrollo regional.

Con la creación de la empresa exportadora de caballos de paso fino colombiano en la ciudad de Pasto se acogen los inversionistas al apoyo que Fedequinas y el Ministerio de Comercio Exterior están prestando a este tipo de proyectos, respondiendo a claras instrucciones del Señor Presidente de la República, Álvaro Uribe Vélez, debido a que se ha entendido que en el contexto nacional la producción va en aumento y se está en proceso de consolidación del sector exportador en este renglón de la economía colombiana.

Esta investigación es además la oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos durante la realización de la Especialización en Finanzas, que contribuye en forma definitiva a concretar la idea de generación empresa latente entre un grupo importante de empresarios pastusos.

1.6 MARCO DE REFERENCIA

1.6.1 Antecedentes. El caballo Colombiano, ha formado parte de la cultura colombiana y ha estado vinculado al desarrollo del país. Desafortunadamente durante muchos años, no se le prestó interés para su desarrollo y promoción como una fuente de exportación.

La Federación Nacional de Asociaciones Equinas (Fedequinas), desde hace algunos años, ha venido realizando un importante trabajo orientado a la organización de criadores del caballo criollo colombiano con el propósito de llenar los requisitos de calidad que le permitan a este noble animal ser competitivo en el exterior, y en el inmediato futuro, convertir esta actividad en un renglón importante para la economía nacional.

Uno de los proyectos de Fedequinas, se basa en la planeación de campañas de divulgación para dar a conocer los diversos aires o andares de nuestros caballos, los cuales servirán para delimitar sus diferencias con otras razas equinas y resaltará sus cualidades: suavidad, brío, temperamento, nobleza y belleza entre otras. Este proyecto de apertura de mercados pretende llegar a Emiratos Árabes, España, Ecuador, Japón y Estados Unidos, entre otros países¹.

1.6.2 Marco Teórico.

Sociedad de comercialización internacional. Las sociedades de Comercialización Internacional son aquellas sociedades nacionales o mixtas que tienen como objeto la comercialización y venta de productos colombianos en el exterior, los cuales pueden ser adquiridos en el mercado interno o pueden ser fabricados por productores socios.

Para cumplir con su objeto social estas empresas deben tener inscripción vigente en el registro de comercializadoras internacionales del Ministerio de Comercio

¹ Revista Fedequinas, Edición No. 25, Septiembre-Octubre de 2002, Pág. 24-27.

Exterior. Además, estas sociedades pueden contemplar entre sus actividades la importación de bienes e insumos para abastecer el mercado interno o para la fabricación de productos exportables.²

La Sociedad de Comercialización Internacional, tiene como función básica la de efectuar operaciones de comercio exterior, y, particularmente, orientar sus actividades hacia la promoción y comercialización de productos colombianos, para este caso de Caballos Criollos Colombianos, en los mercados exteriores.³

Las Sociedades de Comercialización Internacional "C.I." se deben constituir mediante escritura pública, en alguna de las formas jurídicas establecidas en el Código de Comercio (Anónima, Limitada, etc). La constitución deberá hacerse siempre teniendo en cuenta los requisitos de que trata el artículo 1º del Decreto 1740 de 1994, modificado parcialmente por el decreto 093 del 20 de Enero del 2003, de la siguiente manera:⁴

1. Razón Social: Es obligación incluir dentro de la razón social la expresión "Sociedad de Comercialización Internacional" o en su defecto la sigla "C.I." (Nota: Los textos demasiado largos en la Razón Social, a veces aparecen recortados en algunos documentos).
2. Objeto Social Principal: Deberá comenzar con el siguiente texto: Que tenga por objeto principal la comercialización y venta de productos colombianos en el exterior, adquiridos en el mercado interno o fabricados por productores socios de las mismas. El resto del objeto social lo redacta la empresa de acuerdo con sus intereses particulares.
3. Registrar la Sociedad ante la Cámara de Comercio de tal manera que en el Certificado de Existencia y Representación Legal aparezca la Razón Social y el Objeto Social Principal tal como se constituyó en el punto anterior.
4. Obtener el NIT ante la DIAN (o la cámara de comercio), de tal manera que el texto de la razón social coincida con lo inscrito en el certificado de existencia y representación legal.
5. Inscribir la "C.I." en el Registro Nacional de Exportadores en el MINCOMEX, de manera que los textos de la Razón Social y del Objeto Social coincidan con los inscritos en el Certificado de Existencia y Representación Legal.

² Ministerio de comercio exterior, Decreto 093 del 20 de Enero del 2003

³ Decreto No. 1740 de 1994, artículo 1.

⁴ Colombia, Ministerio de Comercio Exterior, página web

6. Diligenciar completamente el Formulario de Solicitud de Inscripción como una Sociedad de Comercialización Internacional "C.I."
7. Elaborar el documento Estudio de Mercados.

Para obtener el registro se debe solicitar por escrito al Ministerio, Grupo Zonas Francas y Comercializadoras Internacionales, la inscripción de la empresa como una Sociedad de Comercialización Internacional C.I., acompañando la solicitud con los siguientes documentos:⁵

1. Original del Certificado de Existencia y Representación Legal vigente.
2. Fotocopia del NIT si lo expidió la DIAN.
3. Copia del Registro Nacional de Exportadores actualizado. (Para agilizar el proceso de registro).
4. Original del documento Estudio de Mercados.
5. Original del Formulario de Inscripción como Sociedad de Comercialización Internacional C.I.
6. Oficio suscrito por el Representante Legal en donde certifique que hasta la fecha de la solicitud de inscripción en el Registro de C.I., SI/NO se han efectuado compras exentas de IVA y/o Retefuente y SI/NO se han expedido Certificados al proveedor – CP, conforme a lo estipulado en el Decreto 093 de 2003, modificatorio del Decreto 1740 de 1994.
7. Manifestación del representante legal de la persona jurídica en el sentido de que ni ella ni sus representantes han sido sancionados por infracciones tributarias, aduaneras, cambiarias o de comercio exterior, durante los cinco (5) años anteriores a la presentación de la solicitud.
8. Oficio suscrito por el Representante Legal en donde certifique que hasta la fecha de la solicitud de inscripción en el Registro de C.I., SI/NO la empresa es Usuario Industrial de Bienes y/o de servicios en Zona Franca.
9. Para agilizar el proceso de Registro, la empresa puede adjuntar a la solicitud certificaciones escritas de Proveedores, en donde conste tiempo de relación comercial, tipo de contacto o negociación, formas de pago pactadas, productos a proveer y autorización para exportarlos.

⁵ Ibid, página web

El Ministerio podrá practicar visita a las instalaciones de la empresa C.I. y se comunicará con los Proveedores relacionados en el Formulario de Solicitud de inscripción ⁶.

Mercado equino. El mercado equino, se constituye como uno de los renglones con un gran crecimiento, pero limitado casi exclusivamente al interior del país, debido a factores como inadecuada internacionalización, escasa promoción, problemas gremiales, así como un escaso compromiso del gobierno nacional hacia el sector pecuario.

Esta situación de aparente indiferencia que se venía presentando, al parecer tiende a cambiar, ya que con la entrada de este gobierno, se están generando compromisos, como el desarrollo del Proyecto de creación de un fondo para el mercadeo del caballo colombiano en el mundo, generado por Fedequinas, apoyado por el Ministerio de Comercio Exterior. Se han identificado mercados potenciales, y el Ministerio, a través de Proexport, ofrece el apoyo requerido por los empresarios con oferta exportable, para en sociedad lograr llegar a los mercados internacionales, y convertir las oportunidades de negocio en exportaciones reales.

Teniendo en cuenta todos los requerimientos necesarios para una apertura de mercados, Proexport ofrece la realización de investigaciones de mercados e incluye: identificación de mercados potenciales, hábitos, tendencias de consumo, tamaño del mercado, comportamiento de las importaciones, canales de distribución y precios internacionales, así como la información primaria que se requiera para complementar el estudio. La calidad de la información es garantizada por Proexport.⁷

Dentro de los estudios realizados por Proexport, del mercado, esta entidad ha determinado que el país con mayor perspectiva para la comercialización de caballos colombianos es Estados Unidos y en cuya posición arancelaria figura (0101110000) descrito como caballos de raza pura, este producto según Proexport se considerara como de inserción a corto plazo, esto significa que tiene posibilidad de ingresar al mercado de análisis en el corto plazo, ya que se exportó en años anteriores o se están exportando actualmente a mercados similares o mas exigentes que este. Adicionalmente, esta partida arancelaria, no tiene arancel general (NMF): 0%, ni arancel para Colombia, para ingresar al mercado de los Estados Unidos ⁸.

⁶ Ibid, página web

⁷ Revista Fedequinas, Edición 26, enero-febrero 2003, Pág. 12.

⁸ www.proexport.com.co

Como principal mercado potencial, Estados Unidos, presenta una dinámica importadora de caballos colombianos, tal como se muestra en el Cuadro 1.

Cuadro 1. Principales proveedores en Estados Unidos del producto: caballos reproductores, vivos, purasangre

PAIS	PARTICIPACION 2001
HOLANDA (Países Bajos)	27.65 %
ARGENTINA	18.82 %
COLOMBIA	17.92 %
BELGICA	9.11 %
CANADA	7.10 %

Fuente: World Trade Atlas – Global Trade Information Service.

Cuadro 2. Principales proveedores en Estados Unidos del producto: yeguas reproductoras, vivas, purasangre

PAIS	PARTICIPACION 2001
ARGENTINA	28.38 %
CANADA	19.95 %
COLOMBIA	16.85 %
HOLANDA (Países Bajos)	12.90 %
CHILE	8.03 %

Fuente: World Trade Atlas – Global Trade Information Service, Inc. – GTI en internet. Tomado Dic/01. [EN www.proexport.com.co](http://www.proexport.com.co)

La evolución de las exportaciones colombianos de caballos de pura raza en el período 1999 – 2001 se muestra en el Cuadro 3.

Cuadro 3. Exportaciones totales del producto: caballos reproductores de raza pura

1999		2000		2001	
Peso Neto (Kg)	FOB US \$	Peso Neto (Kg)	FOB US \$	Peso Neto (Kg)	FOB US \$
111.860	1.214.600	135.632	1.437.800	80.808	1.424.885

Fuente de Información: Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE – Cálculos Proexport- Colombia.

A nivel nacional, las exportaciones de caballos, en el año 2001, tuvieron la siguiente participación por regiones (Ver Cuadro 4) :

Cuadro 4. Concentración regional exportaciones – 2001

DEPARTAMENTO	VALOR FOB US\$	NUMERO EMPRESAS	PARTICIPACIÓN %
VALLE DEL CAUCA	963.000	4	67.58 %
CUNDINAMARCA	259.385	6	18.20 %
ANTIOQUIA	202.500	2	14.21 %
TOTAL	1.424.885	12	100.00 %

Fuente de Información: Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE – Cálculos Proexport- Colombia.

Cuadro 5. Principales empresas colombianas exportadoras de caballos. 2001

RAZON SOCIAL	TELEFONO	CIUDAD
CRIADERO LA LUISA. EU	6682200	CALI
RAUL ESTRADA LONDOÑO	2354935	MEDELLIN
JAIME PLATA ALVAREZ	5337288	BOGOTA
CORTES ANZOLA HERNAN	8620074	CHIA
TOLEDITO S. EN C.S.	6534244	CALI
RIVERA PERINI CHARLES	5582353	CALI
BASE S.A.	2888411	SABANETA
GALVEZ ORDOÑEZ SARA	0	
HACIENDA LUGANO LTDA	5337288	BOGOTA
LA ESCALERA S. EN C.S	6831072	CALI
WORLD COSTUMS Y CIA LTDA S.I.A.	4164499	BOGOTA
MOLINA ABADIA AICARDO	6750007	CALI
GUILLERMO OLIVEROS Y CIA EN C.S.	6646190	PALMIRA
CLUB EQUINO AMIGOS DEL CABALLO LTDA	6671363	BUGA

Fuente de Información: Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE – Cálculos Proexport- Colombia.

POSICIONES ARANCELARIAS DEL PRODUCTO⁹.

<u>0101101000</u>	CABALLOS
<u>0101191000</u>	CABALLOS PARA CARRERAS
<u>0101110000</u>	CABALLOS REPRODUCTORES DE RAZA PURA
<u>0101000000</u>	CABALLOS, ASNOS, MULOS Y BURDEGANOS, VIVOS.
<u>0101901900</u>	LOS DEMAS CABALLOS
<u>0101909000</u>	LOS DEMAS CABALLOS
<u>0101199000</u>	LOS DEMAS CABALLOS, ASNOS, MULOS Y BURDEGANOS VIVOS

La Empresa. La empresa es el instrumento universalmente empleado para producir y poner en manos del público la mayor parte de los bienes y servicios existentes en la economía; desarrolla su actividad en conexión con otros agentes y esta relación condiciona el cumplimiento de los objetivos que motivan su existencia. Para tratar de alcanzar sus objetivos, la empresa obtiene del entorno los factores que emplea en la producción, tales como materias primas, maquinaria y equipo, mano de obra, capital, etc.

Dado un objetivo y objetivos prioritarios en la actividad empresarial, de debe definir la forma de alcanzarlos y adecuar los medios disponibles al resultado deseado. En este sentido, el punto de partida para determinar el comportamiento de la empresa es la definición del problema estratégico de la misma, consistente en la interacción entre los fines y los medios para alcanzarlos ¹⁰.

Toda empresa engloba una amplia gama de personas e intereses ligados entre sí mediante relaciones contractuales que reflejan una promesa de colaboración, la cual debe mantenerse vigente, mirada desde la apreciación que los empresarios tienen del talento humano (entre el cual naturalmente se encuentra el Contador Público) y del otro lado, del sentido de pertenencia que los empleados tienen con relación a la organización que le da la oportunidad de desarrollar una actividad productiva.

⁹ www.proexport.com.co/intelexport.

¹⁰ SOLOMON, Erick. La empresa, planeamiento y dirección. El Salvador. Rosea : 1999.

Según la Organización Internacional del Trabajo, una empresa es toda organización, de propiedad pública o privada, cuyo objetivo primordial es fabricar y distribuir mercancías o proveer de servicios a la colectividad, o a una parte de ella, mediante el pago de los mismos. En términos genéricos, una empresa constituye el ente que organiza eficazmente los medios de producción con el fin de elaborar o distribuir productos o prestar servicios, por los que percibirá unos ingresos suficientes para retribuir a tales medios y acometer planes de futuro¹¹.

La función económica esencial de la empresa es crear valor, utilidad o riqueza a través de la utilización eficiente de los medios de producción (personas, bienes, capital), resultando de su actividad mayor valor que el de los factores empleados para obtenerlo .

Una empresa actual puede caracterizarse porque : Es una unidad de producción en su sentido más amplio, por lo que también puede decirse que es una unidad económica de gestión. Es una acción planeada por la mente humana, en este caso por el empresario y por sus asesores, de los cuales forma parte el Contador Público en su calidad de gestor de la información contable y financiera y como tal conocedor de la situación actual del negocio.

Es una actividad organizada, o conjunto de factores ordenados, es decir, está dotada de una cierta estructura de organización, en la cual el área de la producción y manejo de la información que se soporta en todas las transacciones que se realicen en la empresa debe estar debidamente conformada. Es una actividad que implica un riesgo, tanto económico (por los compromisos adquiridos con el capital invertido y otros elementos económicos) como técnico (por la consecución de unos objetivos) y moral (por la incidencia de intereses y deseos del grupo humano y de la sociedad). Estos riesgos pueden perturbar sus fines, e incluso su supervivencia.

Para no sucumbir con la ocurrencia de los siniestros, es decir para minimizar el riesgo, el Contador Público tiene que conocer los diversos aspectos de la valoración de inversiones, que permitan diversificar el destino de los recursos de la empresa y minimizar el riesgo a través de la diversificación de las inversiones, de manera que el profesional de la Contaduría Pública se convierta en asesor efectivo de la alta dirección de la empresa.

Para que una empresa pueda sortear con éxito las contingencias que el cambiante mercado les presente, requiere la participación del talento humano, el cual debe

¹¹ ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT). Paris. Noviembre de 1999. p.3

cumplir con características de capacitación, honestidad y compromiso con la empresa, pero este personal tiene que laborar en forma coordinada, de manera que cada uno de los empleados tenga claro cuáles son las funciones que debe cumplir y la mejor forma de hacerlo.

Es decir, en cada empresa se tiene que diseñar y aplicar un proceso administrativo, de acuerdo a sus características económicas.

Evaluación Financiera y toma de decisiones. Como parte de un estudio financiero para la creación y puesta en marcha de una empresa, se ha de estar frente a dos decisiones básicas :

- a. Cuánto debería invertir la empresa y en qué activos concretos deberá hacerlo?. Es la decisión de inversión de la empresa de Presupuesto de Capital.
- b. Cómo deberían conseguirse los fondos necesarios para tales inversiones ? Es la decisión de financiación.

Las Decisiones de Presupuesto de Capital, son el núcleo del éxito o fracaso de la empresa. El éxito de tales decisiones se juzga inicialmente en términos de valor. Los buenos proyectos de inversión tienen mas beneficio que costo. Adoptar tales proyectos incrementa el valor de la empresa y por lo tanto la riqueza de los socios o accionistas.

La inversión de hoy proporciona beneficios en el futuro. Es decir que las decisiones que tome el director financiero no solo están encaminadas al volumen de los beneficios sino además a establecer en cuánto tiempo espera recibirlos la empresa. Cuanto antes se rentabilice la inversión, mejor. De otro lado, estos beneficios raramente son conocidos con absoluta certeza y por lo tanto es necesario establecer una forma de asignar un valor a estos beneficios futuros inciertos.

La segunda responsabilidad fundamental del director financiero es conseguir el dinero para pagar las inversiones en activos reales. Cuando una empresa (casi todas en esta época de crisis) necesita dinero puede invitar a inversionistas a aportar fondos a cambio de una parte de los beneficios(recibe acciones y se convierte en accionista propietario de una parte de la empresa), o puede prometerles una serie de pagos fijos (es decir el inversionista se convierte en un prestamista a quien la empresa está obligada a devolverle lo aportado con los intereses).

La elección de estas formas de financiación a largo plazo se conoce con el nombre de decisión de la estructura de capital, donde el término capital tiene que ver con las fuentes de financiación de la empresa a largo plazo y los mercados para la financiación de la empresa a largo plazo son llamados mercados de capital (los mercados de dinero se emplean para la financiación a corto plazo).

La función financiera es aquella que se ocupa de la consecución y el uso de recursos financieros para desarrollar alguna actividad económica. La responsabilidad final del financista es la de manejar con la máxima eficacia posible los rubros del Balance General y por ende, del Estado de Resultados y otros estados financieros complementarios de su empresa. Al traducir esta definición a una empresa moderna se encuentra uno o más financistas cuyas responsabilidades son múltiples y diversas y entre las cuales se pueden encontrar las siguientes :

1. Responsabilidad por el desarrollo contable y la transmisión de la información contable a través de la empresa. La habilidad con la cual el financista puede desarrollar sus otras funciones, depende fundamentalmente de la calidad, cantidad y frecuencia de la información contable y económica que recibe. Para que esta información tenga valor se requiere que sea importante, oportuna, veraz, exacta, completa, adecuada, asequible y consistente.

2. Responsabilidad por la consecución y administración de los fondos de la entidad. El papel del financista exige que éste se desempeñe con facilidad dentro de los mercados de capital nacionales e internacionales y conozca los portafolios de productos y servicios financieros de las entidades crediticias.

3. Su relación con los prestamistas e inversionistas debe ser muy estrecha ya que éstas componen las principales fuentes de financiación para su empresa. El financista necesita estar al tanto de las reacciones que este grupo de inversionistas y prestamistas tenga hacia las decisiones que la empresa tome respecto a inversiones que se decidan efectuar, dividendos, que se decidan pagar, nuevas deudas que se piensen contraer, lo cual implica que el gerente financiero sea responsable de la estructura financiera de la empresa y la minimización de los costos y gastos de financiamiento.

4. Conocimiento total del funcionamiento del mercado de capitales. Adicionalmente, un financista que no conozca profundamente el funcionamiento e los mercados de capital, es decir, de las fuentes de financiación con sus respectivos costos y disponibilidades, y el medio ambiente económico en la cual se desempeña, no podrá ser eficaz en sus decisiones con respecto a la mejor forma de financiar sus operaciones, y la combinación óptima de las fuentes de

financiamiento. Por otro lado, le va a permitir tomar decisiones acertadas respecto a la mejor inversión y la combinación óptima o mezcla de inversiones que optimice la rentabilidad y minimice el riesgo.

5. Responsabilidad en la evaluación y selección de inversiones. Por ser el individuo mejor informado sobre la disponibilidad de fondos y sus costos respectivos, el financista se ha vuelto una persona con gran influencia en las decisiones de cómo usar los recursos de la empresa, ya sea en operaciones corrientes o en inversiones a corto y largo plazo y de la evolución financiera y económica de proyectos de inversión.

En la administración de la empresa moderna, donde la eficacia del uso de cada peso de capital cae bajo la lupa de análisis y discusión, los procesos administrativos para preparar y controlar el presupuesto de operación, el presupuesto de capital (las decisiones para invertir en activos fijos) y la administración eficiente del capital de trabajo (o sea, la definición de los niveles óptimos de caja, inversiones temporales, cartera e inventarios), han cobrado gran importancia y la influencia del financista en ellos está en continuo ascenso.

6. Responsabilidad administrativa por departamentos, tal como los de sistemas, contabilidad (general y costos), tributaria, compras e inversiones, comercio exterior, auditoría, tesorería, crédito y cartera, nómina, etc. En la medida en que estas funciones se interrelacionan fuertemente con la función financiera, estos departamentos tienden a depender del gerente financiero.

7. Responsabilidad en participar en el análisis interno y del entorno para la formulación de la estrategia corporativa Misión, Visión, Objetivos, Estrategias, Políticas, Metas y Presupuestos de la empresa.

8. Responsable del sistema integrado de control de gestión gerencial y de la contabilidad económica de la empresa, que determine el valor económico agregado EVA y el valor de Mercado Agregado MVA enfocando la medición del desempeño hacia la estrategia competitiva y hacia la generación del valor económico.

La función financiera como ha sido descrita, es sin discusión , general y no pretende ser una lista exhaustiva de las responsabilidades del financista. No obstante, bajo la anterior descripción, puede visualizar al financista como el funcionario que, apoyado en el análisis de la información interna contable e información externa económica, toma una serie de decisiones con respecto a

cómo se debe usar y conseguir el dinero, lo cual trasciende a fronteras organizativas trazadas en la estructura organizacional de la empresa.

En las pequeñas empresas, socios y directivos suelen ser las mismas personas, pero en las medianas y grandes la separación entre propiedad y dirección se convierte en una necesidad práctica. Cómo pueden los socios decidir la forma de delegar la toma de decisiones cuando ellos tienen diferentes gustos, riqueza, horizontes temporales y oportunidades personales ? La delegación puede funcionar únicamente si los socios tienen objetivos comunes. Afortunadamente existe un objetivo financiero natural en el que casi todos los socios pueden estar de acuerdo. Este es maximizar el valor actual de sus inversiones.

Un director financiero inteligente y efectivo toma las decisiones que incrementen el valor actual de las acciones de la empresa y la riqueza de los socios. Cuál deberá ser el objetivo primordial de la función financiera ? Existe una tendencia a responder este interrogante diciendo : La meta del financista consiste en maximizar utilidades.

No obstante a pesar de tener la respuesta dada mucha aceptación, no toma en cuenta dos aspectos de suma importancia :

a. Maximizar la rentabilidad pero a qué plazo ? Con frecuencia existen empresas que toman decisiones perjudiciales para su responsabilidad a corto plazo, pero de las cuales se esperan unos beneficios (frecuentemente muy intangibles) en un futuro, tales como inversiones que hacen las empresas para el desarrollo de su personal y del talento humano en propaganda, publicidad, promoción e imagen pública, en investigación y desarrollo, etc.

b. Responsabilidad Social. Hace pocos años se ha presentado un gran auge de la literatura relacionada a la responsabilidad social, ambiental o ecológica de la empresa, que la obliga a apoyar y a retroalimentar a la comunidad que sirve y que le permite funcionar, así como una relación socio – socio (gana – gana) con los actores del proceso empresarial (cliente, proveedores de materiales y servicios, empleados, entidades crediticias, gobierno y socios).

Dentro de la evaluación financiera, uno de los aspectos más importantes es el relativo a la planificación financiera. Esta no es otra cosa que la proyección sistemática de los acontecimientos y las acciones que se esperan de la administración, en forma de programas, presupuestos o informes sobre el estado de las cuentas.

Se trata de evaluar la posible situación futura de la empresa, mediante estimaciones o supuestos, cosa que se puede hacer mediante pronósticos financieros. Las proyecciones financieras permiten examinar con anticipación los efectos financieros de políticas nuevas o cambiantes, así como también establecer las necesidades futuras de fondos, ayudan a la gerencia en la revisión de los planes, programas y su conveniencia del probable impacto sobre las finanzas de la compañía.

Para la preparación de las proyecciones financieras es necesario contar con la información histórica, cuando se trata de una empresa en marcha y con datos suficientes para elaborar un balance de iniciación cuando es una empresa nueva; se debe revisar esta información básica para cerciorarse de que dispone de información necesaria, adecuada y segura para iniciar las proyecciones.

El análisis financiero se puede definir como un proceso que comprende la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y datos operacionales de un negocio. Esto implica el cálculo e interpretación de porcentajes, tasas, tendencias, indicadores y estados financieros complementarios o auxiliares, los cuales sirven para evaluar el desempeño financiero y operacional de la empresa ayudando así a los administradores, inversionistas y acreedores a tomar sus respectivas decisiones. El analista financiero, se basa en los estados financieros y demás información que posee sobre la empresa para interpretar, analizar, obtener conclusiones y presentar recomendaciones, una vez haya determinado si la situación financiera y los resultados de operación de una empresa son satisfactorios o no.

El análisis, cualquiera que sea su finalidad, requiere una comprensión amplia y detallada de la naturaleza y limitaciones de los estados financieros, puesto que el analista tiene que determinar si las diversas partidas presentan una relación razonable entre sí, lo cual da pie para calificar las políticas financieras y administrativas como buenas, regulares o malas.

1.7 ASPECTO CONTEXTUAL

La investigación se adelantó en el Municipio de Pasto, ciudad con más de 400.000 habitantes, y considerada últimamente la ciudad universitaria del sur del país. En San Juan de Pasto, es difícil encontrar características exportadoras, pues las actividades que se pueden desarrollar en este campo de actividad económica, están muy lejanas de la infraestructura moderna; esto es consecuencia que viene del desarrollo industrial y comercial durante el período colonial donde la ciudad

permaneció aislada del resto del país, por lo cual, los lazos comerciales y culturales se estrecharon hacia el Sur, y no se generaron relaciones comerciales en este sentido con el exterior del país e incluso con el interior del mismo.

Es oportuno mencionar que la empresa cuya viabilidad se determina en este estudio, es de origen y capital pastuso pero que tendrá su domicilio operativo en la ciudad de Medellín, centro operaciones de importantes empresas vinculadas a la actividad equina y que cuenta en su área de influencia con el Aeropuerto Internacional José María Córdoba en el Municipio de Rionegro en el oriente del Departamento de Antioquia.

La planta física en la cual funcionará la empresa se encuentran ubicadas en el Barrio Laureles de la ciudad de Medellín en la carrera 80 con calle 39, con nomenclatura 39-86.

1.8 METODOLOGÍA

1.8.1 Tipo de Investigación. La investigación es de tipo analítico, porque a partir del conocimiento de la necesidad social de la creación de la nueva empresa exportadora se presenta la evaluación financiera, que incluye los costos preoperativos y operativos, los cuales serán sometidos a los criterios económicos TIR, Punto de Equilibrio, VPN, B/C, entre otros, que aportan a los potenciales inversionistas los elementos de juicio suficientes para decidir sobre la creación y puesta en marcha de esta nueva unidad empresarial, dedicada a la exportación de caballos de paso fino colombiano.

1.8.2 Fuentes de Información. Para adelantar el estudio se requirió de la información proveniente tanto de fuentes primarias como secundarias.

Fuentes Primarias. Son fuentes primarias los criadores de caballos de paso fino colombiano en la ciudad de San Juan de Pasto y en el interior del país, quienes componen la variable oferta en este estudio y los cuales se cuantificaron en 75, como los más significativos.

Estas personas mediante la realización de una entrevista suministraron información referente a la crianza de los caballos y de su capacidad de suministrar el producto para la exportación.

Así mismo son fuentes primarias de información los representantes de las empresas que actualmente se dedican a la exportación de caballos de paso fino en el país, a los cuales se les consultó sobre aspectos relevantes del mercado externo para estos animales.

Fuentes Secundarias. Las fuentes secundarias de información están conformadas por los textos especializados en el tema de evaluación financiera, documentos de los Ministerios de Comercio Exterior y de Agricultura relacionados con el tema de estudio : exportar caballos de paso fino colombiano.

1.8.3 Instrumentos de recolección de información. Teniendo en cuenta que la investigación realizado es documental porque tuvo necesariamente que recurrirse al estudio de libros especializados en diagnóstico financiero y evaluación financiera así como a la revisión de documentos relacionados con la creación de empresa y el comercio exterior, se empleó como instrumento de recolección de información, la ficha bibliográfica, que permitió identificar el texto y el contenido que es plasmado en el informe de investigación y que puede en el futuro aplicarse a situaciones reales de las empresas en San Juan de Pasto.

2. ESTUDIO DE MERCADO

2.1 ANÁLISIS DE OFERTA Y DEMANDA

2.1.1 Creación del mercado para el caballo de paso fino colombiano. En el año 50, los animales comienzan a ser exportados hacia Venezuela. Todos los caballos buenos se van para ese país, pero al venezolano antiguo le gustaba montar en caballo entero, no le gustaba criar, compraba caballo entero para "farrear" no para criar. Así se extinguen un montón de razas buenas que se fueron para Venezuela: los Varela, los Guarnizo, los Mahomas, los Rizzunos (del general Rizzo).

En 1952 un grupo de caballistas, ayudados en parte por el Ministerio de Agricultura y con recursos propios en su mayoría, viajaron a Dallas, Estados Unidos, con el propósito de exhibir en dicha ciudad, donde se realizaría una exposición los caballos de paso colombiano.

Fueron ellos: José Ignacio de Francisco, Ignacio Urdaneta, Rafael Eduardo García; además fueron como grandes caballistas de su tiempo: Raúl Jimeno, Jaime De Narvaez, Roberto Londoño, Martín Vargas Cualla, Jaime Mejía Escobar, Anastasio Iriarte, Miquel A. Escobar, entre otros.

Se llevaron los ejemplares que ocupaban los mejores puestos, como fueron: Artista, Campeón Nacional, zaino descendiente de Mahoma en Pintura; Cereza, Campeona Nacional 1952, descendiente de Yusuf en Fundación; Bengala, Campeón Nacional 1950, hijo de Anarkos en Alondra; Sardinata, hija de Marengo y La Mona de Roberto Londoño.

La exposición había sido programada para un sólo día, pero aquello fue tan grande, el público se emocionó tanto y aplaudió sin cesar que obligó a las directivas a hacer varias exhibiciones durante los días que permanecieron allí.

Ofrecieron compra por Artista y Marengo, pero el pensamiento del Gobierno era de no vender los campeones. En fin, fue una semilla que se regó por primera vez a los Estados Unidos y quedó la inquietud en los criadores de ese país.

Vienen a Colombia, en la segunda década de los años sesenta del siglo pasado,

una serie de criadores americanos que recorren todo Colombia y los atiende caballistas reconocidos como Don Fabio Ochoa (cabeza visible del Clan Ochoa), Germán Posada Alvarez, Mario Jaramillo Uribe en el Valle, y otros empresarios del caballo de paso fino de Pereira y Manizales, y los visitantes quedan gratamente impresionados con estos caballos colombianos que son más gustadores que el portorriqueño.

Entonces hacen la primera exportación grande a los Estados Unidos, con ejemplares como MAR DEL PLATA LA C, EL PASTOR, CORAL LA CE, la yegua GUALA madre de Resorte III.

Posteriormente en 1969 sería llevado Hilachas, y un grupo de 24 yeguas del criadero San José de Eusebio Vargas en la Sabana de Bogotá, para el señor Colín Phipps en Meridian Meadows.

Los caballos Colombianos entran al mercado en Estados Unidos; se encanta la gente con ellos y comienzan a criar en los Estados Unidos. De la yegua GUALA nacen: Cortés - Que - Tal, Faldero - Que - Tal -, Eximio - Que - Tal y Gala- Que - Tal.

En 1969 organizó Camilo de Francisco la primera exportación de Caballos de Paso Fino a Puerto Rico porque se dan cuenta que el caballo portorriqueño, al cruzarlo con el colombiano, logra una vistosidad impresionante. El señor Angel Díaz de Puerto Rico se unió a Camilo de Francisco en esa empresa. Fueron llevados 5 caballos reproductores: Idolo, Aramis, Caruso, Faraón y Rabanal; y 13 yeguas. El caballo colombiano aportó al desarrollo del caballo portorriqueño notablemente como elemento refrescador de la sangre y con un importante aporte genético de nobleza y brío.

Más tarde se despertó el interés en República Dominicana por el caballo colombiano con la llegada de estos a Puerto Rico y la llegada de Resorte III. Manuel Díaz compró las yeguas: Salerosa, Guajira, Mensajera Reclinomática, quienes desarrollaron la crianza del caballo colombiano en República Dominicana.

Después se abre el gran boom de exportaciones entre el año 75 y el 80 a los Estados Unidos. En los años 80's se han exportado caballos colombianos a Estados Unidos, Puerto Rico, República Dominicana, y Venezuela y más adelante en menor cantidad, a Aruba y Curazao.

Aparecen los tres grandes reproductores: RESORTE IV, CONTRAPUNTO y BOCHICA, este último, el inferior de los tres como reproductor, pero como abuelo materno es excelente. Tres fines distintos: RESORTE IV, el fino antioqueño

legítimo; CONTRAPUNTO, el clásico ideal de Paso Fino y BOCHICA de andar Fino distinto a los otros dos, caballo para competencias cortas.

Se impone en Estados Unidos el caballo CAPUCHINO, que enloquece al público y llega a ser tres veces consecutivas el Campeón Nacional del Classic Fino en Estados Unidos, y se vuelve un mito.

Todos quieren tener hijos de él, transmite hijos grandes, por su abuelo Anfitrión. Se vuelve el prototipo por su sonoridad del paso en la tabla, su bello fenotipo y sus excelentes cualidades que trasmite en yeguas colombianas y portorriqueñas.

Cuando se impone el caballo colombiano y cruzan las dos razas nace lo que ellos llaman el caballo de Paso Americano. Después se llena el mercado de los famosos resortes. Va RESORTE IV a los Estados Unidos y se queda dos años allá, y comienzan a enviar caballos y yeguas supuestamente hijos de Resortes, pero hoy gracias a la Genotipificación eso ha cambiado y controlado.

Del Stud Book que salió en Julio de 1991, la segunda edición del Stud Book Americano, según estudio que se realizó, el 80% de 16.000 ejemplares registrados son hijos de reproductores colombianos o de descendientes de yeguas colombianas.

De los primeros 10 reproductores, por hijos conocidos, según el Stud Book, en los primeros 20 años de la Asociación PHOBA de Estados Unidos, ocho son colombianos:

1. HILACHAS con 192 hijos registrados.
2. CORAL LA CE con 176 hijos registrados.
3. PLEBEYO con 176 hijos.
4. ENSUEÑO DE COLOMBIA con 165 hijos nacidos.
5. MAJESTUOSO con 159 hijos.
6. EL PASTOR con 154 hijos.
7. MAR DEL PLATA LA C con 129 hijos.
8. DON CUNDA (caballo portorriqueño) con 124 hijos.
9. CAPUCHINO con 118 hijos.
10. MARICHAL (caballo portorriqueño) Con 107 hijos.

Hasta el 24 de octubre de 1997, CAPUCHINO hijo de RESORTE IV en la CAPUCHINA II hija del caballo ANFITRION en la CAPUCHINA VIEJA DE VALERA, tiene 360 hijos registrados ante la Paso Fine Horse Association - PFHA.

Finalmente, es oportuno destacar los nombres de algunos caballos que por su celebridad merecen un importante reconocimiento, (según relato sobre famosos caballos de Don Jaime De Narvaez Vargas en 1947):

- ✓ ARIEL hijo de Corozo, de Heliodoro Díaz Prieto.
- ✓ GENTIL hijo de Sultán de Heliodoro Díaz Prieto.
- ✓ DONAIRE hijo de Brillante de Heliodoro Díaz Prieto.
- ✓ CLADIADOR hijo de Mahoma de Aleiandro Bermúdez.
- ✓ EL CID hijo de Antílope de Eduardo Rueda.
- ✓ EL REY de Aureliano Mariño.
- ✓ DIBUJO hijo del famoso Varela, de Juan de Dios Varela.
- ✓ EL CHULO, de Manuel Vicente Umaña.
- ✓ EL UNICO hijo de Marengo, de Eustasio de Francisco.
- ✓ MAHOMA de Roberto Bermúdez 1905.
- ✓ MUISCA de Dario Castillo.
- ✓ VARELA del General Simón Varela.
- ✓ MARARAI de Manuel Vicente Umaña.
- ✓ MUSTAFA de Pedro Nel Ospina.
- ✓ EL MICO de Londoño Hermanos.
- ✓ RAFLES de Londoño Hermanos.
- ✓ EL ZAR de Raúl Jimeno (Rizzuno).
- ✓ REFLEJO hijo de Rajá de la Secretaria de Agricultura (de Cundinamarca).
- ✓ SARRACENO de Eduardo Guarnizo.
- ✓ ANTILOPE de Luis Eduardo Rueda.
- ✓ NERON hijo del Unico de Eusebio Vargas.
- ✓ MANICORTADO hijo de Gladiador de Alejandro Bermúdez.
- ✓ CORSARIO de Eduardo Guarnizo.
- ✓ GITANO hijo de Antílope de Carlos Mendieta.
- ✓ NECUS hijo de Antílope de Carlos Mendieta.
- ✓ TALISMAN de Eduardo Guarnizo.
- ✓ FIGARO de Alfredo Hasche.
- ✓ HERODES de Arturo Pradilla.

Con esta reseña se quiere destacar el potencial genético que tiene Colombia como también el aporte que este país ha hecho al movimiento equino mundial.

Mercado de caballos colombianos en el exterior. En el Departamento de Nariño y en particular en la ciudad de San Juan de Pasto no se ha desarrollado en forma eficiente la crianza y el comercio de caballos de paso fino, toda vez que se requiere de empresarios con alta capacidad de inversión puesto que los caballos que tiene valor son aquellos que han sido reconocidos en los diversos certámenes equinos como grandes campeones.

En el país se celebran durante cada año importantes ferias en las cuales participan los distintos criaderos con sus mejores ejemplares y se celebran transacciones que alcanzan altas cifras en dólares.

Estos eventos están impulsados por Fedequinas, entidad que asocia a las distintas organizaciones de caballistas en el contexto nacional.

En la actualidad **FEDEQUINAS** agrupa veinticinco asociaciones regionales caballistas las cuales son:



Acabaca
Asociación de
caballistas del
Caquetá

Tel: 4352170
Florencia-



Acopasos
Asociación de
criadores de caballos
de paso y otros
equinos colombianos

Tel: 616 0650
Bogotá



AHcaballo
Asociación Huilense
de criadores de
caballos

Tel: 8 716684
Neiva



Anca
Asociación Nacional
de caballistas amigos

Tel: 8671594
Fusa



Asdecaldas
Asociación caldense
de caballistas

Tel: 845690
Manizales



Asdecca
Asociación de
criadores de caballos
del Cauca

Tel: 8202346
Popayán



Asdeoccidente
Asociación de
criadores de caballos
de paso y fomento
equino de occidente

Tel: 6683535
Cali



Asdepasso
Asociación nacional
de criadores de
caballos de paso
colombiano

Tel: 616 9689
Bogotá



Asdesilla

Asociación de criadores de caballos criollos colombianos de silla.



Asocaba

Asociación de caballistas de Antioquia

Tel: 288 1112
Medellín - Sabaneta

Tel: 277 6464
Medellín- Itagui



Asocaballos

Asociación equina de Santander



Asocala

Asociación de caballistas laboyanos

Tel: 350100
Bucaramanga

Tel: 8361560
Pitalito



Asocanorte

Asociación norte Santandereana de criadores de caballos y fomento equino



Asocatol

Asociación de caballistas del Tolima

Tel: 5 762865
Cúcuta

Tel: 640776
Ibagué



Asoequinos

Asociación de criadores de caballos del Atlántico



Cabalgar

Asociación de criadores de caballos de Bolívar

Tel: 3400888
Barranquilla

Tel: 686267
Cartagena



Cabacor

Asociación de caballistas de Córdoba



Caballanos

Asociación de caballistas del Llano

Tel: 852221
Montería

Tel: 6653012
Villavicencio



Cabaquin
Asociación de
caballistas del
Quindío

Tel: 458435
Armenia



Casco
Asociación de
caballistas Sucreños

Tel: 2801881
Sincelejo



Crines
Asociación de
criadores de caballos
y fomento equino del
Risaralda.



Pasopista
Asociación de
caballistas
colombianos

Tel: 345780
Pereira

Tel: 4058065
Bogotá



Potros
Asociación juvenil de
caballistas del
Tundama



Rieñas
Asociación de
caballistas del Cesar

Tel: 602284
Duitama

Tel: 730047
Valledupar



Sogasilla
Asociación de caballistas y fomento equino de Boyacá

Tel: 707718
Sogamoso

2.1.2 Oferta y demanda. Los caballistas asociados en cada una de las agremiaciones presentadas son clientes potenciales de la nueva empresa que se quiere crear, porque son las personas y entidades que cuentan con los equinos disponibles para la exportación, es decir constituyen la oferta.

Para determinar la magnitud de la demanda de caballos es conveniente establecer la cantidad de caballos de paso fino, que a nivel históricos se han exportado de Colombia, tanto a Estados Unidos como a otros países del mundo.

En el campo de las exportaciones de caballos de paso fino ocurre que muchas veces la exportación no vale por la yegua exportada sino por el potro que lleva en

su vientre, lo que indica que se puede exportar un ejemplar que no tenga mucho valor en libros, pero que es vientre de un potro de gran valor.

De allí que es muy difícil presentar el monto de las exportaciones de caballos de paso fino a valor real, y por tanto se presenta los últimos datos que se tienen en Proexport y que corresponden a los años 1999 – 2002, y que aunque siendo estimados, muestran la pujanza del sector exportador de equinos finos, con lugar de origen Colombia.

Cuadro 6. Importaciones desde Colombia hacia Estados Unidos del producto: caballos reproductores, vivos, purasangre

AÑO	VALOR(US\$)
1999	1.922.000.00
2000	707.100.00
2001	1.924.500.00

Fuente: World Trade Atlas – Global Trade Information Service, Inc. – GTI en internet. Tomado Dic/01. EN www.proexport.com.co

Cuadro 7. Importaciones desde Colombia hacia Estados Unidos del producto: yeguas reproductoras, vivas, purasangre

AÑO	VALOR(US\$)
1999	2.000.000.00
2000	1.572.200.00
2001	1.283.000.00

Fuente: World Trade Atlas – Global Trade Information Service, Inc. – GTI en internet. Tomado Dic/01. EN www.proexport.com.co

Cuadro 8. Exportaciones totales del producto: caballos.
Año 2002

Peso Neto (Kg)	FOB US \$
131.800	349.980

Fuente : DANE – Cálculos Proexport- Colombia.

Cuadro 9. Exportaciones totales del producto: caballos para carrera

2001		2002	
Peso Neto (Kg)	FOB US \$	Peso Neto (Kg)	FOB US \$
1.750	6.500	3.760	6.300

Fuente : DANE – Cálculos Proexport- Colombia.

Cuadro 10. Exportaciones totales del producto: los demás caballos, asnos, mulos, y burdeganos vivos

1999		2000		2001	
Peso Neto (Kg)	FOB US \$	Peso Neto (Kg)	FOB US \$	Peso Neto (Kg)	FOB US \$
8.320	188.916	8.120	138.000	23.748	120.400

Fuente : DANE – Cálculos Proexport- Colombia.

Cuadro 11. Concentración regional exportaciones – 2001. Caballos reproductores de raza pura

PAIS	1999		2000		2001		
	PESO NETO Kg	FOB US\$	PESO NETO Kg	FOB US\$	PESO NETO Kg	FOB US\$	Part. (%)
ESTADOS UNIDOS	83.710	1.136.700	109.912	1.323.000	59.110	1.325.900	93.5
PUERTO RICO	0	0	1.050	7.500	3.850	27.500	1.93
MEXICO	0	0	0	0	5.148	23.500	1.65
REPUBLICA DOMINICA	10.200	21.000	500	4.000	6.100	17.000	1.19
VENEZUELA	300	1.400	0	0	4.050	13.500	0.95
PANAMA	2.500	14.200	14.250	49.950	400	7.485	0.53
COSTA RICA	0	0	400	3.500	1.200	6.000	0.42
CANADA	0	0	0	0	500	2.000	0.14
CHILE	0	0	0	0	450	2.014	0.14
ARUBA	12.800	25.000	7.100	18.800	0	0	0
BRASIL	0	0	500	20.000	0	0	0
ECUADOR	2.350	16.300	1.920	11.050	0	0	0
TOTAL	111.860	1.214.600	135.632	1.437.800	80.808	1.424.885	100.0

Fuente : DANE – Cálculos Proexport- Colombia.

En los Cuadros 6 al 10 se indica la evolución de las exportaciones de caballos de paso fino colombiano que son cotizadas en dólares, lo que produce en pesos corrientes una importante cifra, que por ejemplo en el 2001, alcanzó la suma de 120.400 dólares que equivalen aproximadamente a \$ 276'920.000, sin incluir los ajustes en cuatro años.

Para el estudio de mercado se estudió la opinión de 75 caballistas afiliados a alguna de las 25 federaciones equinas nacionales (3 por federación), escogidos al azar, sobre los productos que ofrecerá al público la nueva empresa exportadora.

Cuadro 12. Desearía que se creara en el país una empresa exportadora de caballo de paso fino colombiano

CONCEPTO	NÚMERO	PORCENTAJE
1. SI	47	63%
2. NO	22	29 %
3. NO SABE	6	8 %
TOTAL	75	100 %

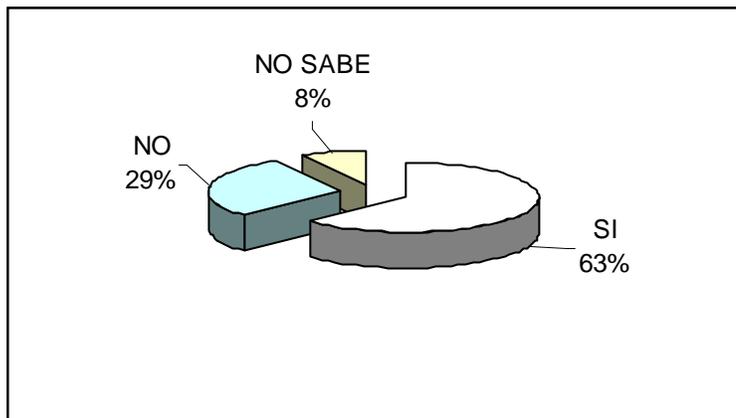
Fuente : Esta investigación. Octubre 24 a 31 de 2005

El 63 % de criadores se muestra de acuerdo con la creación de la empresa exportadora de caballos de paso fino, contrario a la opinión del 29 % que aseguran que realmente no desean que se instale una nueva empresa, que tenga que ver con el negocio de la exportación de caballos pura sangre.

Pero la opinión mayoritaria anima a los gestores de este proyecto a seguir adelante, superando todos los obstáculos que se puedan presentar, para llevar a feliz término la idea de vincularse al mercado del caballo de paso fino.

No es fácil crear este tipo de empresas, porque los criadores que son quienes solicitan el servicio son personas muy reservadas sobre el número de ejemplares que posee y sobre cuántos exporta. Tampoco son dados a revelar los nombres de sus compradores y la frecuencia con la cual hacen los negocios. Ver Figura 1.

Figura 1. Desea que se cree una empresa para exportar caballo de paso fino colombiano



Cuadro 13. De los servicios que ofrecerá la empresa Exportadora cual le gustaría recibir

CONCEPTO	NÚMERO	PORCENTAJE
1. Trámites aduaneros	4	9%
2. Transporte aeropuerto – aeropuerto (Medellín-Miami)	31	66 %
3. Cuarentena en el país de destino	2	4 %
4. Todos los anteriores	7	15%
5. Ninguno de los anteriores	3	6 %
TOTAL	47	100 %

Fuente : Esta investigación. Octubre 24 a 31 de 2005

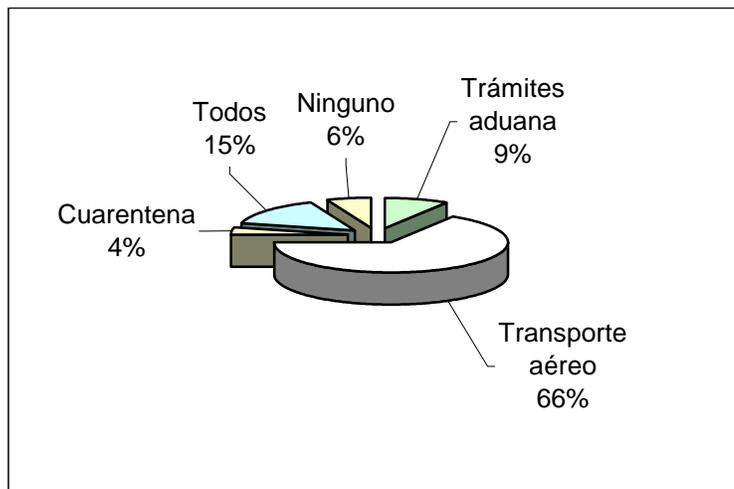
La mayor proporción de criadores de caballos de paso fino (49 %), de los que están han manifestado deseos de que se monte una empresa que colabore en la exportación de caballos de paso fino colombiano, manifiesta estar interesado en

que se le ofrezca el servicio de transporte aéreo para los ejemplares que piensa exportar.

El 23 % de criadores se encuentra dispuesto a contratar con la empresa todos los servicios, es decir trámites aduaneros, transporte aéreo y cuarentena.

El 15 % está dispuesto a utilizar el servicio de agilización de trámites aduaneros; el 4 % asegura que puede utilizar el servicio de cuarentena en Miami. Ver Figura 2.

Figura 2. Tipo de servicios que solicitará a la Nueva empresa



Por lo tanto se asegura que el principal producto que inicialmente ofrezca la empresa es el transporte aéreo, seguido de la agilización de trámites de aduana y fitosanitarios y finalmente la cuarentena.

De tal manera que se concluye que existe demanda de los servicios que ofrecerá la empresa que se quiere montar, para resolver las situaciones relacionadas con la exportación de caballos de paso fino colombiano, lo que muestra la necesidad social del montaje de la empresa que este estudio propone.

2.2 ASPECTOS TÉCNICOS

2.2.1 La empresa y los productos.

□ **La empresa.** Se indica que existe oferta de caballos de paso fino en Colombia, soportada en la acción de criaderos y de las asociaciones de caballistas, que adelantan los trámites de registro de los ejemplares, orienta los procedimientos de mejoramiento de razas, programa y auspicia ferias equinas y en general, contribuye al desarrollo del sector equino en el país.

De otra parte se ha ido consolidando un mercado en el exterior para el producto colombiano, que llega incluso a mejorar la calidad de los caballos en los respectivos países, tal como ha ocurrido en Puerto Rico, donde el cruce entre el caballo nativo y el colombiano, ha producido ejemplares de extraordinaria calidad.

Para que una empresa pueda incursionar exitosamente en el campo exportador de caballos de paso fino colombiano, se deben dar algunas condiciones :

- a. Gran capacidad económica que permita asumir la crianza y adquisición de ejemplares de alta calidad tal como lo exige el mercado externo, lo que puede ascender a varios cientos de millones de pesos.
- b. Conocimiento cabal del mercado de caballos en Colombia, toda vez que en ocasiones anteriores este mercado estuvo vinculado al narcotráfico.
- c. Generación de confianza entre los caballistas, lo que se logra con un cierto tiempo (10 años, por lo menos), durante el cual se participe en las ferias y se haga una vinculación efectiva con personas vinculadas al medio.

Con tales limitaciones, este estudio recomienda que la empresa tenga las siguientes características :

1. IDENTIFICACIÓN : PEGASSO, TRANSPORTE PARA EXPORTACIÓN DE EQUINOS. PEGASSO, por referencia del mítico caballo volador, de extraordinaria presencia, inteligencia y nobleza, que fue venerado como un dios por los antiguos griegos.

2. CAMPO DE ACCIÓN : La empresa se vinculará al sector de Servicios de Transporte de exportación de caballos de paso fino Colombiano, entre el aeropuerto de origen y la cuarentena de destino.

El servicio incluye el transporte aéreo de los ejemplares, la asistencia veterinaria durante el viaje y la asesoría legal para que el exportador pueda realizar el negocio.

3. COMISIONES : El producto estrella de la empresa es el transporte aéreo y cobrará 5.000 dólares por el servicio y se estima en que por lo menos se exporten inicialmente dos (2) ejemplares al mes, es decir 24 al año.

4. DURACIÓN DE LA ACTIVIDAD : Esta primera etapa de consolidación empresarial, se proyecta a 10 años, aunque en caso de conseguir un socio estratégico, se pueda iniciar antes de los 10 años, la incursión en la actividad exportadora directa.

Los productos. La empresa PEGASSO ofrecerá a los criadores de caballos de paso fino colombiano tres productos, relacionados directamente con la exportación de estos equinos a los Estados Unidos, por la vía de destino MIAMI, con salida en el Aeropuerto de Rionegro en el Valle de Aburra.

- Trámites de exportación. Consiste en realizar todos los trámites ante la DIAN (descritos en páginas siguientes en este estudio) y ante las autoridades de saneamiento, de manera que se cumplan con todos los requisitos para que puedan salir del país.

El precio de este servicio es de \$1'100.000 por ejemplar, con incrementos para los años posteriores del 8 %.

El propietario del equino aportará los recursos monetarios que se requieren para adelantar los trámites (vacunas, formularios, estampillas, fotocopias, certificados).

- Transporte aéreo aeropuerto (Rionegro) – Aeropuerto (Miami). Se cobrará \$5000 dólares por cada ejemplar, incluyendo el servicio de veterinario permanente desde la llegada del equino al aeropuerto, durante el viaje y hasta la entrega al cliente en Miami.

Incluye el servicio de veterinario, los medicamentos que se aplican al caballo como sedantes u otros, durante el viaje.

- Cuarentena. Cuando los clientes requieran cumplir a su costo con el proceso de cuarentena obligatoria en los Estados Unidos, la empresa lo ofrece con :

- √ Veterinario
- √ Palafrenero
- √ Alimentación.

Precio del servicio : \$ 3'050.000 por ejemplar.

2.2.2 Consideraciones legales. La empresa se constituirá en la Ciudad de San Juan de Pasto pero con domicilio operativo en la ciudad de Medellín, porque tiene como objetivo incentivar el mercado de caballos de paso fino en el Departamento de Nariño, pero inicialmente dada su vinculación al sector de servicios de transporte, debe funcionar cerca del principal centro de oferta de los productos a exportar y en una ciudad que cuente con la infraestructura aeroportuaria adecuada, condiciones que cumple la capital de Antioquia.

¿ Qué debe hacerse para exportar un caballo de paso fino colombiano ?

A nivel general PROEXPORT ha puesto en circulación en el país una guía exportadora, que debe ser tenida en cuenta por aquellos caballistas que quieran exportar sus ejemplares. Naturalmente el cumplimiento de cada uno de los trámites puede tener un costo, que debe ser asumido por el exportador y en ningún caso, correrá a cuenta de la empresa PEGASSO. TRANSPORTE PARA EXPORTACIÓN DE EQUINOS.

Tala 1. Guía de Exportación (Trámites)

PASOS Y TRÁMITES	Instituciones involucradas y/o mayor información
1. Estudio de mercado y localización de la demanda	MINCOMEX, PROEXPORT
2. Registro ante cámara comercio y obtención nit	DIAN, CÁMARA DE COMERCIO
3. Inscripción en el registro nacional de exportadores R.N.E. (Ley 6/92 - Devolución del IVA)	MINCOMEX
4. Exportador remite factura y el importador abre la carta de crédito	EXPORTADOR
5. Exportador recibe confirmación de apertura del Banco Comercial Colombiano y contrata transporte	MINCOMEX, BANCOS
6. Exportador tramita en caso de requerirse registro sanitario, autorización expresa o inscripción ante la entidad correspondiente	INVIMA, MINCOMEX
7. Tramitación del certificado de origen cuando se requiera	MINCOMEX
8. El exportador adquiere y diligencia el documento de exportación en la administración de aduana	MINCOMEX, DIAN

9. Solicitud de Vo.Buenos. expedidos por entidades de control a ciertas exportaciones	MINCOMEX -> (Mineralco, Minambiente, Invima, ICA, INPA)
10. El exportador presenta el dex ante la dirección de impuestos y aduanas nacionales D.I.A.N. Y adjunta documento de identidad, documento de transporte, factura comercial, e inscripciones	DIAN
11. La D.I.A.N. efectúa la revisión documental y física de la mercancía y autoriza el despacho dela mercancía	DIAN
12. La D.I.A.N. envía una copia del dex al Incomex con el objeto de registrar la exportación definitiva	DIAN, MINCOMEX
13. El exportador recibe el pago de la mercancía a través de su intermediario financiero	BANCOS
14. El exportador diligencia la declaración de cambio correspondiente y efectúa la venta de divisas a su intermediario cambiario. En caso de que la financiación sea mayor a 12 meses de la fecha del D.E.X. debe registrar la operación en el banco de la republica	MINCOMEX, BANREPÚBLICA
15. En la declaración de cambio el exportador da poder al intermediario para solicitar el certificado de reembolso tributario C.E.R.T. ante el Incomex	MINCOMEX
16. El Incomex verifica la solicitud y de encontrarla correcta, liquida el CERT, produce una resolución para reconocer dicho incentivo y la remite al Banco de la República.	MINCOMEX
17. El Banco de la República crea una subcuenta a favor del exportador a través del intermediario financiero por donde se reintegraron las divisas abonándole de esta forma el valor del CERT.	BANREPÚBLICA

Toda persona natural o jurídica que pretenda exportar del país animales, productos de especies animales, productos biológicos de uso veterinario, especímenes patológicos animales para investigación, microorganismos para ser utilizados en industria productora de alimentos de origen animal y microorganismos empleados en el tratamiento de aguas residuales y el país receptor lo exija, deberá obtener previamente un Certificado Zoosanitario de Exportación del Instituto Colombiano Agropecuario.

El certificado zoosanitario de exportación se otorga con una vigencia única de noventa días contados a partir de la expedición.

- Requisitos y documentos necesarios para el trámite

Requisitos :

- √ Que el país importador requiera del certificado zoosanitario de exportación.
- √ Que la exportación esté permitida conforme a los tratados, acuerdos o convenciones internacionales suscritas por Colombia y las disposiciones nacionales vigentes.
- √ Que el interesado cumpla con las disposiciones que regulan las exportaciones.
- √ Que salga por uno de los sitios autorizados por el ICA para la exportación de animales y sus productos.

Documentos :

- √ Presentar una solicitud, en papel común o con membrete de la firma exportadora, para la expedición del Certificado Zoosanitario Andino de Exportación que incluya la siguiente información:
- √ Nombre del Exportador, dirección, teléfono y NIT o cédula de ciudadanía
- √ Nombre del Importador, dirección exacta.
- √ País de destino.
- √ Nombre de la explotación pecuaria (animales y material genético). En todos los casos incluir la ubicación exacta del establecimiento.
- √ Medio de transporte.
- √ Puerto de salida de Colombia. Debe ser uno de los autorizados, siendo estos:
 - √ PUERTOS AÉREOS: Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, San Andrés
 - √ PUESTOS FRONTERIZOS: Cúcuta, Maicao, Arauca, Ipiales, Leticia y San Miguel (Putumayo).
 - √ PUERTOS MARITIMOS: Santa Marta, Barranquilla, Cartagena, Tumaco, Buenaventura, Turbo y San Andrés.

Cantidad y descripción de la exportación:

√ Si son Animales, indicar la cantidad, raza, sexo y edad. Si el país importador lo exige indicar nombre y ubicación geográfica exacta de la finca o establecimiento (Inscrita ante el ICA) en donde se realizó la cuarentena.

√ Valor unitario y total en dólares

√ Nombre, firma y cédula del solicitante

√ Copia del permiso o documento zoosanitario de importación (Comunidad Andina), copia de los requisitos exigidos por el país de destino. En caso de ser un idioma diferente al español, deberá estar traducido a éste idioma.

√ Adjuntar a la solicitud el recibo de pago por concepto de la expedición del Certificado Zoosanitario de Exportación cancelado en la cuenta Bancafé 014-9102-0 ICA Recursos propios, código 900510, o en las Tesorerías Seccionales del ICA. El valor de la expedición del certificado se cobra de acuerdo con la tabla de tarifas vigentes y es cancelado en el Banco del Estado, o en la Tesorería Seccional del ICA.

Para el caso de animales, adjuntar constancia (fotocopia) del médico veterinario del ICA (de la Oficina Local más cercana al predio) en la cual certifique que practicó los exámenes o pruebas así como el cumplimiento de los requisitos exigidos por el país importador. Si son equinos, adjuntar fotocopia de cada uno de los pedigríes de los animales; para equinos de exportación temporal anexar una foto a color de cada animal.

Cuando los animales requieren cuarentena para exportación de acuerdo con las exigencias del país importador, esta deberá ser controlada y supervisada por las Autoridades Sanitarias locales del ICA quien la deberá certificar conjuntamente con el asistente técnico del exportador.

Lugar al cual debe acudir el ciudadano : Instituto Colombiano Agropecuario ICA, Grupo Prevención de Riesgos Zoosanitarios : Calle37#8-43 Edificio Colgas, oficina 406.Bogotá. Teléfono: 2884334, Conmutador 3-323700 al 29, fax ext. 239.

E-Mail: cuarentena.animal@ica.gov.co

Inspección y Cuarentena Animal. Carrera 38 calle1a Terminal Marítimo. Barranquilla. (Atlántico)

E-mail:direccion.atlantico@ica.gov.co, icabq@col3.telecom.com.co

Oficina de Sanidad Portuaria. Carretera al Bosque frente al Colegio INEM.
Cartagena(Bolívar)

E-mail: direccion.bolivar@ica.gov.co, ica@ctgred.net.co, icabol@telecartagena.com

Principales normas que regulan el trámite :

- √ Ley 101 de 1993 artículo 65.
- √ Decreto 1840 de 1994 del Ministerio de Agricultura, Decreto 1374 del 13 de julio de 1993 del Ministerio de Agricultura, por el cual se suprime el visado consular en los certificados Fito y Zoonosanitarios, expedido por las Autoridades competentes de los países exportadores.
- √ Acuerdo sobre medidas sanitarias y fitosanitarias de la Organización Mundial del Comercio MSF-OMC
- √ Resolución 995 del 14 de noviembre de 1991.
- √ Resolución 1008 del 2 de junio de 1999 del ICA, por la cual se fijan los puertos, aeropuertos y puestos fronterizos por los cuales se puede importar y exportar material animal, vegetal y sus productos.
- √ Resolución 1381 del 8 de julio de 1999 del ICA, por la cual se adiciona un puerto marítimo a la Resolución No. 1008.
- √ Resolución 1160 de Mayo 24 de 2002 del ICA. Por la cual se establecen excepciones y se adoptan medidas de índole sanitaria.

Las Normas Andinas expedidas por la Comunidad Andina, aunque no son expedidas por el ICA, son normas que rigen el comercio internacional de animales y productos de origen pecuario, son de cumplimiento obligatorio y por lo tanto, el ICA las está aplicando. Estas son:

- √ Decisión 515 de 2002. Sistema Andino de Sanidad Agropecuaria.
- √ Resolución 447 de 1997. Catálogo Básico de Plagas y Enfermedades Exóticas Zoonosanitarias. (Adoptado inicialmente por resolución 344 y modificado por Resolución 428 de la Junta), Resolución 347 de 1994. Norma sanitaria andina para el comercio intrasubregional de animales, productos y subproductos de origen pecuario, Resolución 449 de 1997. Norma sanitaria andina para las importaciones de animales, productos y subproductos pecuarios provenientes de terceros países, Resolución 151 de 1998 Requisitos zoonosanitarios para el internamiento temporal de equinos destinados a competencia o deporte y a

disposición o ferias, que proceda de otros países miembros de la Comunidad Andina, Resolución 435 de 2000. Reglamento Andino relativo al permiso o documento zoosanitario para importación

Tiempo : Tiempo aproximado para la resolución positiva o negativa del trámite: 4 días hábiles a partir de la presentación de la solicitud. Este plazo puede ser mayor para lo relacionado con los productos biológicos y material genético, puestos que para estos intervienen otras dependencias del ICA.

- Solicitud de la Inspección Sanitaria para la Importación y Exportación. En qué consiste el trámite.

Cualquier persona natural o jurídica que pretenda importar o exportar al país animales, productos de especies animales, productos biológicos de uso veterinario, especímenes patológicos, microorganismos para ser utilizados en industria productora de alimentos de origen animal y microorganismos empleados en el tratamiento de aguas residuales y si, según el tipo de mercancía lo requiere, posee el respectivo Documento Zoosanitario Andino de Importación o Certificado Zoosanitario Andino de Exportación, para el ingreso o salida de la mercancía del país deberá solicitar la inspección Sanitaria del ICA en el punto de salida o entrada previamente autorizado.

Requisitos y documentos necesarios para el trámite :

Requisitos:

√ Que la importación o exportación esté permitida conforme con los tratados, acuerdos o convenciones internacionales suscritas por Colombia y a las disposiciones nacionales vigentes.

√ Que sí el producto lo requiere posea el respectivo Documento Zoosanitario Andino de Importación o Certificado Zoosanitario Andino de Exportación y que cumpla con los respectivos requisitos sanitarios que en ellos se le fijan. En caso de no necesitar los anteriores documentos, se disponga de las debidas certificaciones de origen.

√ Que el interesado cumpla con las disposiciones que regulan las importaciones o las exportaciones.

Documentos :

√ En la oficina del sitio por donde ingresarán o saldrán los productos, formular con 48 horas de anticipación al arribo o salida de las mismas de manera personal,

telefónica o escrita la solicitud de Inspección proporcionando la siguiente información.

√ Nombre del Importador o exportador, dirección, teléfono y NIT o cédula de ciudadanía

√ País de origen o de destino.

√ Número del Documento Zoosanitario Andino de Importación o Certificado Zoosanitario Andino de Exportación.

Cantidad y descripción de la importación:

√ Adjuntar a la solicitud o presentar en el momento de la Inspección el recibo de pago por concepto de la realización de la Inspección Sanitaria cuyo valor se estipula en las tablas de tarifas vigentes y es cancelado en las Oficinas del ICA en donde se realiza el trámite

√ Es de anotar que en el momento de la inspección de la mercancía es necesario presentar los documentos de carácter fiscal de importación o exportación y los certificados solicitados en los requisitos sanitarios.

Lugar al cual debe acudir el Ciudadano : Oficina Sanidad Portuaria Aeropuerto Internacional EL DORADO Coordinación Telefax.4138873- 4138893 – 2947960
Oficina Muelle Internacional Tel: 4139500 Ext.2297-2330. E-Mail: aeropuerto.bogota@ica.gov.co

Medellín, Carrera 45 No.31-03 Bello. A.A.51764. Tels :4612000-4611700-4611610-9800 428980.
E-mail: direccion.antioquia@ica.gov.co, icavet@epm.net.co.

Barranquilla, Calle 18 No. 50-32, Soledad. Tels:3268926-3268763.Fax:3268593.
E-mail: direccion.atlantico@ica.gov.co, icabq@col3.telecom.com.co

Cartagena. Carretera al Bosque frente a col.INEM .A.A.1993. Tels: 6677252-6678039-6677253.
Email: direccion.bolivar@ica.gov.co, ica@ctgred.net.co, icabol@telecartagena.com

Mosquera, CI Tibaitata, Km. 14 vía Bogotá-Mosquera. A.A.151123.Pbx:4227371-4227321. E-mai : cundinamarca@ica.gov.co:

Cali, Calle 38 Norte No. 4 bn - 09, barrio La Flora. A.A. 4828. Tels: 6541551 – 6645657 – 6640385.

E-mail: direccion.valle@ica.gov.co, ica2@uniweb.net.co

Principales normas que regulan el trámite :

- √ Ley 101 de 1993 artículo 65
- √ Decreto 1374 del 13 de julio de 1993 del Ministerio de Agricultura, por el cual se suprime el visado consular en los certificados Fito y Zoosanitarios, expedido por las Autoridades competentes de los países exportadores, Decreto 1840 de 1994 del Ministerio de Agricultura
- √ Acuerdo sobre medidas sanitarias y fitosanitarias de la Organización Mundial del Comercio MSF-OMC
- √ Resolución 995 del 14 de noviembre de 1991.
- √ Resolución 1381 del 8 de julio de 1999 del ICA, por la cual se adiciona un puerto marítimo a la Resolución No. 1008.
- √ Resolución 889 de Abril 19 de 2002 del ICA. Por la cual se establece la obligación de inscripción ante el ICA de establecimientos para exportar a Colombia animales vivos, sus productos u otros riesgos para los animales.
- √ Resolución 1120 de Mayo 16 de 2002 del ICA. Por la cual se establece la obligatoriedad de obtener un documento Fitosanitario y Zoosanitario de Importación previamente al embarque de animales, vegetales y sus productos.
- √ Resolución 1160 de Mayo 24 de 2002 del ICA. Por la cual se establecen excepciones y se adoptan medidas de índole sanitaria.

Las Normas Andinas expedidas por la Comunidad Andina, aunque no son expedidas por el ICA, son normas que rigen el comercio internacional de animales y productos de origen pecuario, son de cumplimiento obligatorio y por lo tanto, el ICA las está aplicando. Estas son:

- √ Decisión 515 de 2002 Sanidad Agropecuaria Andina
- √ Resolución 447 de 1997. Catálogo Básico de Plagas y Enfermedades Exóticas Zoosanitarias. (Adoptado inicialmente por resolución 344 y modificado por Resolución 428 de la Junta), Resolución 347 de 1994. Norma sanitaria andina para el comercio intrasubregional de animales, productos y subproductos de origen pecuario, Resolución 449 de 1997. Norma sanitaria andina para las

importaciones de animales, productos y subproductos pecuarios provenientes de terceros países, Resolución 151 de 1998. Requisitos zoonosanitarios para el internamiento temporal de equinos destinados a competencia o deporte y a disposición o ferias, que proceda de otros países miembros de la Comunidad Andina, Resolución 435 de 2000. Reglamento Andino relativo al permiso o documento zoonosanitario para importación.

Tiempo. Tiempo aproximado para la resolución del trámite: hasta 2 días hábiles

- Solicitud de Modificación al Documento Zoonosanitario de Importación o del Certificado de Exportación de Animales, sus Productos, Microorganismos Empleados en el Tratamiento de Aguas Residuales y Biológicos para Uso Veterinario. En qué consiste el trámite.

Quien posea y necesite modificar un certificado zoonosanitario de exportación o un documento zoonosanitario de importación, en cualquiera de los datos que los conforma podrá hacerlo, excepto en los siguientes aspectos, para lo cual deberá acudir al ICA a realizar dicha modificación:

- √ Nombre del importador y país de origen en los Documentos de importación
- √ Nombre del exportador y país de destino en los Certificados de exportación
- √ Producto autorizado en el Documento o certificado
- √ Vigencia del Documento o certificado

Requisitos y documentos necesarios para el trámite :

Requisitos :

- √ Que no haya ingresado o salido ninguna cantidad de animales o productos autorizados con el documento o certificado que se desee modificar. Igualmente es necesario que el documento este vigente.

Documentos :

- √ Presentar una solicitud para la expedición de la modificación en donde se consigne la siguiente información:
 - √ Nombre del importador o exportador
 - √ Número de permiso o certificado zoonosanitario a modificar.

- √ Modificación solicitada.
- √ Nombre, firma y cédula o N.I.T. del solicitante
- √ Se deberá anexar fotocopia del Documento zoosanitario de importación o del certificado zoosanitario de exportación que se vaya a modificar.
- √ Adjuntar a la solicitud el recibo de pago por concepto de la expedición de la Modificación al Certificado Zoosanitario de Exportación o al Documento Zoosanitario de Importación, cuyo valor se estipula en las tablas de tarifas vigentes y es cancelado en la cuenta Bancafé 014-99102-0 ICA Recursos Propios, código 900510 (para exportación), 905002 (para importación) o en las Tesorerías Seccionales del ICA.

Lugar al cual debe acudir el ciudadano. Para la modificación se debe acudir a la Oficina que expidió el documento.

Grupo Prevención de Riesgos Zoosanitarios Edificio COLGAS, oficina 406. Bogotá. Teléfono: 2884334, Conmutador 3-323700 al 29, fax ext. 239. Teléfono: 2884334, Conmutador 3-323700 al 29, fax ext. 239
E-Mail: cuarentena.animal@ica.gov.co

Sanidad Portuaria Aeropuerto Internacional EL DORADO Coordinación
Telefax.4138873- 4138893 – 2947960 Oficina Muelle Internacional Tel: 4139500
Ext.2297-2330
E-Mail: aeropuerto.bogota@ica.gov.co

Medellín, Carrera 45 No.31-03 Bello. A.A. 51764.Tels :4612000-4611700-4611610-9800 428980
E-mail: direccion.antioquia@ica.gov.co, icavet@epm.net.co.

Barranquilla, Calle 18 No. 50-32, Soledad. Tels: 3268926-3268763. Fax:3268593.
E-mail: direccion.atlantico@ica.gov.co.

Principales normas que regulan el trámite :

Ley 101 de 1993 artículo 65

- √ Acuerdo sobre medidas sanitarias y fitosanitarias de la Organización Mundial del Comercio MSF-OMC.

√ Resolución 1381 del 8 de julio de 1999 del ICA, por la cual se adiciona un puerto marítimo a la Resolución No. 1008.

√ Resolución 889 de Abril 19 de 2002 del ICA. Por la cual se establece la obligación de inscripción ante el ICA de establecimientos para exportar a Colombia animales vivos, sus productos u otros riesgos para los animales.

√ Resolución 1120 de Mayo 16 de 2002 del ICA. Por la cual se establece la obligatoriedad de obtener un documento Fitosanitario y Zoonosanitario de Importación previamente al embarque de animales, vegetales y sus productos.

√ Resolución 1160 de Mayo 24 de 2002 del ICA. Por la cual se establecen excepciones y se adoptan medidas de índole sanitaria.

√ Las Normas Andinas expedidas por la Comunidad Andina, aunque no son expedidas por el ICA, son normas que rigen el comercio internacional de animales y productos de origen pecuario, son de cumplimiento obligatorio y por lo tanto, el ICA las está aplicando. Estas son:

√ Decisión 515 de 2002. Sistema Andino de Sanidad Agropecuaria.

√ Resolución 447 de 1997. Catálogo Básico de Plagas y Enfermedades Exóticas Zoonosanitarias. (Adoptado inicialmente por resolución 344 y modificado por Resolución 428 de la Junta), Resolución 347 de 1994. Norma sanitaria andina para el comercio intrasubregional de animales, productos y subproductos de origen pecuario, Resolución 449 de 1997. Norma sanitaria andina para las importaciones de animales, productos y subproductos pecuarios provenientes de terceros países, Resolución 151 de 1998. Requisitos zoonosanitarios para el internamiento temporal de equinos destinados a competencia o deporte y a disposición o ferias, que proceda de otros países miembros de la Comunidad Andina, Resolución 435 de 2000. Reglamento Andino relativo al permiso o documento zoonosanitario para importación.

Tiempo. Tiempo aproximado para la resolución del trámite: 4 días hábiles a partir de la presentación de la solicitud.

- Solicitud del servicio de diagnóstico veterinario. en que consiste el trámite.

Toda persona natural o jurídica puede solicitar al Servicio de Diagnóstico Veterinario del ICA, la asistencia y asesoría técnica para que se realicen las pruebas de laboratorio que disponga el Instituto para el reconocimiento de las enfermedades en los animales domésticos que afecten su salud y causen

morbilidad y mortalidad. Igualmente deben solicitar el resultado del examen en el tiempo estipulado por el servicio.

Requisitos y documentos necesarios para el trámite :

Requisitos que deben cumplir los solicitantes :

√ Diligenciar en su totalidad el formulario solicitando el servicio de diagnóstico. Este formulario lo puede obtener en la ventanilla de los Centros de diagnóstico del País.

√ Cancelar el valor del servicio establecido para cada prueba según la resolución de tarifas vigentes; o presentar el recibo de consignación a nombre del Instituto Colombiano Agropecuario.

Lugar al cual debe acudir el ciudadano :

Medellín, Carrera 45 No.31-03 Bello. A.A.51764. Tels: 4612000-4611700-4611610-9800 428980.

E-mail: direccion.antioquia@ica.gov.co, icavet@epm.net.co.

Barranquilla, Calle 18 No. 50-32, Soledad. Tels: 3268926-3268763. Fax: 3268593.

E-mail: direccion.atlantico@ica.gov.co, icabq@col3.telecom.com.co

Mosquera, CI Tibaitata, km 14 vía Bogotá- Mosquera. A.A.151123. Pbx: 4227371-4227321

E-mail : cundinamarca@ica.gov.co:

Cali, Calle 38 Norte No. 4 bn - 09, barrio La Flora. A.A. 4828. Tels: 6541551 – 6645657 – 664038

E-mail: direccion.valle@ica.gov.co, ica2@uniweb.net.co

Principales normas que regulan el trámite:

Decreto 214/92 , Decreto 1840 de 1994 del Ministerio de Agricultura
Resolución de la Gerencia No. 00778 del 13 de abril de 2000

Tiempo. Tiempo aproximado 4 horas, dependiendo de la naturaleza de la prueba de laboratorio solicitada la resolución del trámite puede demorar hasta 6 semanas
Solicitud de certificado zoonosanitario para exportación de animales, productos y subproductos y biológicos para uso veterinario.

¿ En que consiste el trámite ?

Toda persona natural o jurídica que pretenda exportar del país animales, productos de especies animales, productos biológicos de uso veterinario, especímenes patológicos animales para investigación, microorganismos para ser utilizados en industria productora de alimentos de origen animal y microorganismos empleados en el tratamiento de aguas residuales y el país receptor lo exija, deberá obtener previamente un Certificado Zoosanitario de Exportación del Instituto Colombiano Agropecuario.

El certificado zoosanitario de exportación se otorga con una vigencia única de noventa días contados a partir de la expedición.

Requisitos y documentos necesarios para el trámite :

Requisitos :

- √ Que el país importador requiera del certificado zoosanitario de exportación.
- √ Que la exportación esté permitida conforme a los tratados, acuerdos o convenciones internacionales suscritas por Colombia y las disposiciones nacionales vigentes.
- √ Que el interesado cumpla con las disposiciones que regulan las exportaciones.
- √ Que salga por uno de los sitios autorizados por el ICA para la exportación de animales y sus productos.

Documentos :

- √ Presentar una solicitud, en papel común o con membrete de la firma exportadora, para la expedición del Certificado Zoosanitario Andino de Exportación que incluya la siguiente información:
- √ Nombre del Exportador, dirección, teléfono y NIT o cédula de ciudadanía
- √ Nombre del Importador, dirección exacta.
- √ País de destino.
- √ Nombre de la explotación pecuaria (animales y material genético), nombre de la planta de sacrificio o procesamiento y número de identificación (carne y

productos cárnicos) la cual debe estar aprobada por el ICA, nombre de la planta de procesamiento (para el resto de productos). En todos los casos incluir la ubicación exacta del establecimiento.

Medio de transporte :

√ Puerto de salida de Colombia. Debe ser uno de los autorizados, siendo estos:

PUERTOS AÉREOS: Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, San Andrés

PUESTOS FRONTERIZOS: Cúcuta, Maicao, Arauca, Ipiales, Leticia y San Miguel (Putumayo).

PUERTOS MARITIMOS: Santa Marta, Barranquilla, Cartagena, Tumaco, Buenaventura, Turbo y San Andrés.

√ Cantidad y descripción de la exportación:

√ Si son Animales, indicar la cantidad, raza, sexo y edad. Si el país importador lo exige indicar nombre y ubicación geográfica exacta de la finca o establecimiento (Inscrita ante el ICA) en donde se realizó la cuarentena.

√ Valor unitario y total en dólares

√ Nombre, firma y cédula del solicitante

√ Copia del permiso o documento zoosanitario de importación (Comunidad Andina) o copia de los requisitos exigidos por el país de destino. En caso de ser un idioma diferente al español, deberá estar traducido a éste idioma.

√ Adjuntar a la solicitud el recibo de pago por concepto de la expedición del Certificado Zoosanitario de Exportación cancelado en la cuenta Bancafé 014-9102-0 ICA Recursos Propios, código 900510, o en las Tesorerías Seccionales del ICA. El valor de la expedición del certificado se cobra de acuerdo con la tabla de tarifas vigentes y es cancelado en el Banco del Estado, o en la Tesorería Seccional del ICA.

√ Para el caso de animales, adjuntar constancia (fotocopia) del médico veterinario del ICA (de la Oficina Local más cercana al predio) en la cual certifique que practicó los exámenes o pruebas así como el cumplimiento de los requisitos exigidos por el país importador.

√ Si son equinos, adjuntar fotocopia de cada uno de los pedigríes de los animales; para equinos de exportación temporal anexar una foto a color de cada animal.

√ Cuando los animales requieren cuarentena para exportación de acuerdo con las exigencias del país importador, esta deberá ser controlada y supervisada por las Autoridades Sanitarias locales del ICA quien la deberá certificar conjuntamente con el asistente técnico del exportador.

Los lugares a los cuales puede recurrir el exportador son los mismos que los establecidos en los considerandos anteriores y las normas que regulan el trámite, también son las mismas.

Tiempo. Tiempo aproximado para la resolución positiva o negativa del trámite : 4 días hábiles a partir de la presentación de la solicitud. Este plazo puede ser mayor para lo relacionado con los productos biológicos y material genético, puestos que para estos intervienen otras dependencias del ICA.

De lo anterior queda claro que los exportadores deben obtener el apoyo profesional de personas y firmas calificadas para que les colaboren en los trámites que deben cumplirse para que un producto colombiano llegue a manos del comprador en el extranjero.

Aquí se plantea una contradicción entre lo que han querido los gobierno de turno de incentivar las exportaciones y las gestiones que en la práctica deben hacer para cumplir con todos los requisitos establecidos.

La empresa PEGASSO, aspira a que otro negocio que puede atender en el futuro en el camino de constituirse en una CI, sea la de asesorar a los exportadores de todo tipo de productos en el cumplimiento oportuno y eficiente de todos los requisitos exigidos por la legislación de comercio exterior vigente en Colombia.

2.2.3 Modelo administrativo. La nueva empresa se debe manejar utilizando las modernas teorías administrativas, cuya correcta aplicación le permitan a la unidad económica su permanencia en el mercado, afrontando con éxito las contingencias que el mercado le plantea.

Para el buen funcionamiento de la empresa PEGASSO, se debe tener en cuenta una organización que permita establecer los roles y actividades de cada una de las personas que hacen parte de la misma, esto se podrá llevar a cabo siempre y cuando los objetivos y las metas de la compañía se encuentren claras y bien dirigidos.

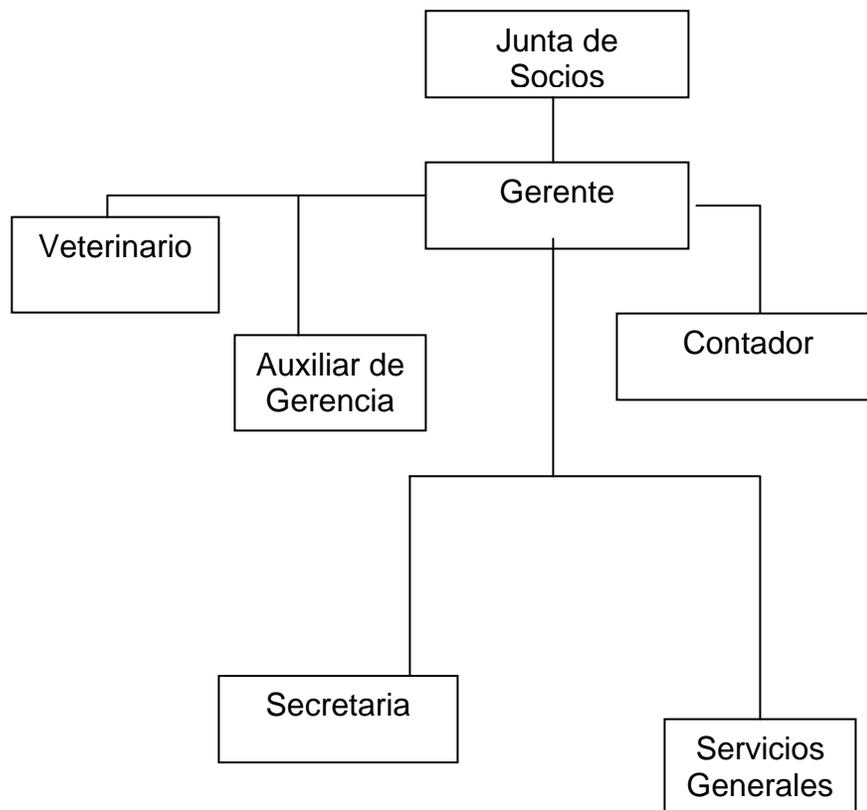
El objetivo de la naciente empresa es convertir a sus gestores en los lideres en la exportación de Caballos Criollos Colombianos. Para obtener este objetivo es necesario implementar y diseñar una estructura organizacional que a futuro

permita enfocar los esfuerzos en convertir la empresa en una CI reconocida internacionalmente.

El organigrama inicial de la empresa estará formado por tres personas (una de ellas, el Contador vinculado en tiempo parcial), las cuales poseen conocimientos tanto técnicos como comerciales que los hacen idóneos para ocupar los cargos para los cuales son designados.

ORGANIGRAMA ADMINISTRATIVO

PEGASSO



La Empresa es una sociedad de responsabilidad limitada, conformada por 3 socios, cada uno con igual participación, dividida en cuotas de la tercera parte del valor de la inversión inicial (equipo de oficina, diferidos, capital de trabajo).

Los socios responderán hasta el monto de sus aportes y serán los responsables de la administración y control directo de la Empresa. Los socios conformarán una Junta o Asamblea de socios que ejercerán las siguientes funciones generales, sin perjuicio de las especiales propias de la sociedad Ltda.

La Junta de Socios tiene bajo su responsabilidad :

- √ Estudiar y aprobar la reforma de los estatutos
- √ Examinar, aprobar o improbar los balances de fin de ejercicio y las cuentas que deban rendir los administradores.
- √ Disponer de las utilidades sociales conforme al contrato y a las leyes.
- √ Hacer las elecciones que corresponda, según los estatutos o las leyes, fijar las asignaciones de las personas así elegidas y removerlas libremente.
- √ Considerar los informes de los administradores o del representante legal sobre el estado de los negocios sociales y el informe del revisor fiscal, en su caso.
- √ Adoptar en general todas las medidas que reclamen el cumplimiento de los estatutos y el interés común de los asociados.
- √ Constituir las reservas ocasionales

Además de las anteriores funciones, serán funciones de los socios:

- √ Resolver sobre todo lo relativo a la cesión de cuotas, así como a la admisión de nuevos socios.
- √ Decidir sobre el retiro y exclusión de socios.
- √ Exigir de los socios las prestaciones complementarias, si hubiere lugar.
- √ Ordenar las acciones que correspondan contra los administradores, el representante legal, el revisor fiscal o cualquiera otra persona que hubiere incumplido sus obligaciones u ocasionado danos y perjuicios a la sociedad, y
- √ Elegir y remover libremente a los funcionarios cuya asignación le corresponda.

La junta de socios podrá delegar la representación y la administración de la sociedad en un gerente, estableciendo de manera clara y precisa sus atribuciones.

En la Junta de Socios cada uno tendrá tantos votos cuantas cuotas posea en la empresa. Las decisiones de la junta de socios se tomarán por un número plural del socios que representan la mayoría absoluta de las cuotas en que se halle dividido el capital de la empresa.

La sociedad llevará un libro de registro de socios, registrado en la Cámara de Comercio, en el que se anotará el nombre, nacionalidad, domicilio, documento de identificación y número de cuotas que cada uno posea, así como los embargos, gravámenes y cesiones que se hubieren efectuado, aún por vía de remate. Los socios tendrán derecho a ceder sus cuotas.

La cesión de sus cuotas implicará una reforma estatutaria. La correspondiente escritura pública será otorgada por el representante legal de la empresa, el cedente y el cesionario. Los socios tendrán derecho a examinar en cualquier tiempo, por sí o por medio de un representante la contabilidad de la sociedad, los libros de registro de socios y de actas y en general de todos los documentos de la empresa.

La sociedad se disolverá:

- √ Por vencimiento del término previsto para su cesación en el contrato, sino fuere prorrogado válidamente antes de su expiración.
- √ Por la imposibilidad de desarrollar la empresa social, por la terminación de la misma o por la extinción de la cosa o cosas cuya explotación constituye su objeto.
- √ Por reducción del número de asociados a menos del requerido en la Ley para su formación o funcionamiento, o por aumento que exceda el límite máximo fijado en la misma Ley.
- √ Por la declaración de quiebra de la sociedad.
- √ Por la decisión de los asociados, adoptada conforme a las leyes y al contrato social.
- √ Por decisión de la autoridad competente en los casos expresamente previstos por la Ley.
- √ Cuando ocurran pérdidas que reduzcan el capital por debajo del 50% o cuando el número de socios exceda de 25.
- √ La sociedad constituirá una reserva legal que ascenderá por lo menos al 50% del capital suscrito, formada por el 10% de las utilidades líquidas en cada ejercicio.

Cuando esta reserva llegue al 50% mencionado, la sociedad no tendrá obligación de continuar llevando a esta cuenta el 10% de las utilidades líquidas, pero si disminuye volverá a apropiarse el mismo 10% de tales utilidades hasta cuando la reserva llegue nuevamente al límite fijado.

La sociedad repartirá entre sus accionistas las utilidades aprobadas por la Junta de Socios, justificada por balances fidedignos y después de hechas las reservas, legal, estatutaria y ocasionales, así como las apropiaciones para pagos de impuestos. El Gerente se dedicará a la parte comercial, es decir se encargará de la venta del servicio a los posibles usuarios; de la misma manera, tendrá que llevar a cabo los trámites sanitarios y de aduana que correspondan para que se pueda dar la exportación de los caballos, cuando los caballistas así lo requieran, con la ayuda de sus dos auxiliares.

El área comercial centrará sus esfuerzos comerciales principalmente en Antioquia, Eje Cafetero, Sabana de Bogota, Valle del Cauca. De la misma manera el equipo de trabajo realizará labores conjuntas en cuanto a la definición de estrategias comerciales y de mercadeo, y toma de decisiones de acuerdo a la relevancia que estas presenten.

Estructura Organizacional. Para su período de iniciación la Empresa contará con el siguiente recurso humano en el área administrativa y operativa, previamente seleccionado y entrenado o capacitado para el ejercicio de sus funciones con eficiencia y calidad que permita el desarrollo empresarial. Se destaca la participación del Veterinario y de los Auxiliares de Gerencia en calidad de empleados de nómina.

Talento Humano	Cantidad
1. Gerente	1
2. Secretaria	1
3. Contador (4 horas)	1
4. Veterinario	1
4. Servicios Generales	1
5. Auxiliar de Gerencia	2
Total	7

Manual de Funciones. Las funciones para los empleados de la empresa se presentan a continuación, quedando pendientes las que el Gerente en uso de sus funciones estime que debe cumplir la Secretaria.

- Gerente :

NATURALEZA DE LAS FUNCIONES DEL CARGO. Ejecución de labores de planeación, organización, dirección, supervisión y control en la administración general de la empresa, que permita el desarrollo empresarial y el logro de los objetivos previamente establecidos por los socios.

FUNCIONES:

- Planear, organizar, dirigir, controlar, evaluar y ajustar las actividades de la Empresa.
- Representar legalmente a la Empresa en todos los actos técnicos y administrativos
- Resolver los asuntos administrativos de la Empresa.
- Servir de medio de comunicación entre la Junta de Socios y las demás dependencias de la Empresa.
- Administrar la ejecución de procesos de contratación que celebre la Empresa.
- Elaboración de programas propios de la Empresa
- Coordinar la revisión y ajuste del sistema de control de calidad desarrollado por la Empresa.
- Coordinar la asignación y racional utilización de los recursos de la Empresa
- Dirigir la elaboración y actualización de los manuales de normas y procedimientos de la Empresa.
- Organizar la programación, ejecución y evaluación de actividades de capacitación del personal de la Empresa.
- Adaptar y adoptar las normas técnicas y modelos orientados a mejorar la comercialización de los productos.
- Velar por la aplicación de normas y cumplimiento de éstas al interior de la Empresa.
- Rendir cuentas comprobadas de su gestión, cuando se lo exija la Asamblea de Socios al final de cada año y cuando se retire de su cargo.
- Ejercer las demás funciones que le sean asignadas por la Asamblea de Socios de acuerdo con la naturaleza de su cargo.

REQUISITOS DEL CARGO: - Título de formación universitaria en una carrera relacionada con las funciones específicas del cargo.

- Dos años de experiencia relacionada.
- Secretaria :

NATURALEZA DE LAS FUNCIONES DEL CARGO: Ejecución de labores de oficina y asistencia administrativa.

FUNCIONES:

- Colaborar en la organización y atención de todo tipo de reunión a la que tenga que asistir el Gerente, de acuerdo con la agenda de compromisos.
- Tomar dictados y hacer transcripciones a computador.
- Redactar y tramitar correspondencia de acuerdo con instrucciones
- Recibir visitantes conociendo los asuntos a tratar para establecer las entrevistas con el Gerente y preparar la documentación pertinente.
- Proporcionar la información requerida por el público y concertar las entrevistas solicitadas.
- Tramitar documentación oficial
- Recibir, contestar y transmitir adecuadamente los mensajes
- Manejar el archivo de la administración
- Velar por la buena imagen de la empresa y por la adecuada presentación de la oficina
- Procurar la provisión y racional utilización de los recursos disponibles
- Velar por el correcto uso y mantenimiento del equipo y elementos a su cargo.
- Ejercer las demás funciones que le sean asignadas y sean afines con la naturaleza de su cargo.

REQUISITOS: - Título de bachillerato comercial

- Curso técnico en actividad comercial
- Experiencia de dos años relacionada

▪ Contador :

NATURALEZA DE LAS FUNCIONES DEL CARGO: Ejecución de labores profesionales de análisis financiero y control de ingresos y los gastos de la Empresa.

FUNCIONES:

- Coordinar la formulación y administración del presupuesto de la Empresa
- Registrar los ingresos de la Empresa
- Registra y autorizar los gastos de la Empresa
- Desarrollar todas las técnicas contables de la Empresa
- Presentar los estados financieros en forma periódica a la administración de la Empresa
- Realizar la nómina de pago de los empleados de la Empresa

- Ejecutar las demás funciones que le sean afines con la naturaleza del cargo

REQUISITOS : - Título de formación universitaria en Contaduría con tarjeta profesional vigente.

- Auxiliar de Gerencia

DENOMINACIÓN DEL CARGO : AUXILIAR DE GERENCIA

NIVEL : Operativo

JEFE INMEDIATO : Gerente

NATURALEZA DEL CARGO : Encargado de colaborar con la Gerencia en adelantar todos los trámites aduaneros, de vacunas y de logística que se requiera para adelantar el objeto social de la empresa PEGASSO.

FUNCIONES :

- Mantener buenas relaciones con los funcionarios, personas y entidades con los cuales la empresa tenga alguna relación comercial.
- Recibir y revisar los documentos y datos que se requieran para adelantar los trámites aduaneros.
- Realizar en forma oportuna y diligente los trámites aduaneros que les sean encargados.
- Colaborar en toda acción de logística que le encargue la Gerencia.
- Mantener actualizado el registro de clientes y de trámites pendientes.
- Elaborar los documentos soportes para adelantar los trámites aduaneros de exportación de caballos de paso fino que les sean confiados por la Gerencia.
- Elaborar los documentos recordatorios de cobro por trámites aduaneros a los clientes.
- Enviar a la Gerencia el reporte de manera oportuna de los trámites aduaneros realizados y de los pendientes.
- Las demás funciones inherentes a su cargo y las que le sean asignadas de acuerdo a la naturaleza del mismo.

REQUISITOS : Ser mínimo Bachiller y contar con la suficiente capacitación que lo acredite como idóneo para diligenciar trámites de exportación.

- Veterinario

DENOMINACIÓN DEL CARGO : Veterinario

NIVEL : Operativo

JEFE INMEDIATO : Gerente

PERSONAL SUBALTERNO : Ninguno

NATURALEZA DEL CARGO : Realizar tareas asignados de control y vigilancia del estado de salud de los caballos de paso fino, dados en custodia a la empresa PEGASSO y mantener el stock de productos veterinarios que se requieren para garantizar el desarrollo normal de su actividad profesional al servicio de la empresa.

FUNCIONES :

- Seleccionar y utilizar productos veterinarios de óptima calidad para mantener en óptimo estado de salud los caballos de paso fino a su cuidado.
- Verificar la cantidad y calidad de los caballos de paso fino dados en custodia a la empresa PEGASSO.
- Manejar correctamente las relaciones con todo el personal de la empresa.
- Informar sobre la cantidad y calidad de los caballos de paso fino transportados y en cuarentena al Gerente, para que se puedan adelantar las labores de cobro de los servicios prestados.
- Mantener buenas relaciones con los propietarios de los caballos y el personal que ofrece servicio de transporte aéreo a la empresa.
- Cumplir con sus obligaciones de acuerdo a las decisiones de la Junta de Socios.

REQUISITOS : Ser médico veterinario con especialización en ganado caballar de pura sangre.

- Auxiliar de Servicios Generales

DENOMINACIÓN DEL CARGO : AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES

NIVEL : Operativo

JEFE INMEDIATO : Gerente

NATURALEZA DEL CARGO : Encargado de colaborar con labores de aseo , mantenimiento, mensajería y logística en la empresa.

FUNCIONES :

- Mantener buenas relaciones con los funcionarios, personas y entidades con los cuales la empresa tenga alguna relación comercial.
- Realizar consignaciones, retiros bancarios, llevar correspondencia, efectuar cobros ordenadas por el Gerente.
- Realizar en forma oportuna y diligente las tareas que les sean encargadas.
- Colaborar en toda acción de logística que le encargue la Gerencia.
- Mantener en perfecto estado la planta física y mobiliario de la empresa.
- Las demás funciones inherentes a su cargo y las que le sean asignadas de acuerdo a la naturaleza del mismo.

REQUISITOS : Ser mínimo Bachiller y contar con la suficiente capacitación que lo acredite como idóneo para desempeño del cargo.

Requisitos legales para el funcionamiento de la empresa :

√ Registro de matrícula en la Cámara de Comercio.

√ Certificado de impuesto de industria y comercio: tramitado ante la Secretaría de Hacienda Municipal y la de impuesto de rentas; se debe obtener la declaración privada del impuesto de industria y comercio.

Se debe presentar el certificado que expide la Cámara de Comercio para realizar este trámite.

√ Certificado de sanidad que lo expide la Dirección Local de Seguridad Social en Salud y es el concepto sanitario para el funcionamiento del negocio.

√ Concepto técnico de bomberos. Este concepto es sobre prevención y seguridad de las instalaciones Ley 322 de 1996.

√ Inscripción ante la Administración de Impuestos Nacionales. Diligenciar el formulario de Registro Unico Tributario (R.U.T.) de acuerdo con las actividades económicas y el patrimonio.

2.2.4 Planta Física : Para el funcionamiento de la empresa se requerirá de una oficina, donde se llevarán a cabo todas las actividades tanto administrativas como comerciales. Adicionalmente se necesitaran, como herramientas de trabajo, un computador con su software, para ingresar toda la información contable, administrativa y comercial y otros elementos de oficina que se indican mas adelante.

Ya en el marco contextual se citó la nomenclatura de la sede operativa de la empresa en la Capital de la Montaña.

2.2.5 Mano de Obra.

Prestaciones Sociales y Aportes Parafiscales. Para la empresa la legislación colombiana en materia laboral, exige las siguientes prestaciones sociales y aportes en porcentaje sobre el salario.

Prestaciones Sociales a Cargo Exclusivo del Empleador :

1. AUXILIO DE TRANSPORTE LEY 15/59. Todo patrono está obligado a pagar a los trabajadores que devenguen hasta dos veces el salario mínimo legal más alto vigente, una suma fija que el Gobierno establece por Decreto.

2. CALZADO Y VESTIDO DE LABOR ARTICULO 7, LEY 11/84. Todo patrono que habitualmente ocupe 1 o más trabajadores permanentes y que devenguen hasta dos veces el salario mínimo legal vigente más alto vigente, debe pagar dotación de calzado y vestido apropiado a la labor que desempeñe el trabajador, tres veces en el año (30 de Abril, 31 de Agosto y 20 de Diciembre).

3. CESANTIA, CODIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO, ARTICULO 249, LEY 50/90, ARTICULO 98. Todo patrono está obligado a pagar cesantía, tomando como base el último salario mensual siempre que no haya tenido variaciones en los últimos tres meses. En caso contrario y en el de los salarios variables se

tomará como base el promedio de lo devengado en el último año de servicios o en todo el tiempo servido si fuere menor, Artículo 17 D.L 2351/65.

La Cesantía consiste en :

a. Sistema Tradicional : Un mes de salario por cada año de servicio y proporcional por fracción. Se paga a la terminación del contrato de trabajo y en los casos autorizados de liquidación parcial.

b. Sistema de liquidación anual y definitiva. Un mes de salario por cada año de servicio y proporcional por fracción. El 31 de Diciembre de cada año se hará la liquidación definitiva de cesantía, por la anualidad o por la fracción correspondiente.

c. El sistema de salario integral. No reciben cesantía los trabajadores de la industria puramente familiar, los trabajadores accidentales o transitorios y los artesanos que trabajando personalmente en su establecimiento no ocupen más de 5 trabajadores permanentes extraños a su familia.

4. INTERESES SOBRE LA CESANTIA L. 52/75, D.R. 116/76, D.R. 219/76. L.50/90. Todo empleador está obligado a pagar cesantía, ya sea por el sistema tradicional o por el nuevo sistema de liquidación anual y definitiva. Los intereses sobre la cesantía, se calculan en base al monto consolidado de cesantía a 31 de Diciembre de cada año. Consiste en el pago durante el mes de Enero del 12% anual sobre saldos en 31 de Diciembre o en las fechas de retiro del trabajador o de liquidación parcial, en forma proporcional al tiempo de servicios.

5. PRIMA DE SERVICIOS C.S.T. ARTICULOS 46 y 306; L. 50/90, ARTICULO 3. Toda empresa de carácter permanente, debe pagar en base al promedio mensual de lo devengado por el trabajador en el respectivo semestre.

En la empresa se cumplirá con el pago de un mes de salario pagadero una quincena el último día de Junio y otra en los primeros 20 días de Diciembre.

6. VACACIONES, C.S.T., ARTICULOS 46 Y 186. Todo empleador debe pagar a los trabajadores, 15 días hábiles consecutivos de descanso remunerado por cada año de servicios y proporcionalmente por fracción superior a 6 meses. Previa autorización del Ministerio de Trabajo, se pueden compensar hasta la mitad.

Si el contrato termina sin que el trabajador hubiera disfrutado de vacaciones opera la compensación proporcional por fracción superior a 6 meses.

Como base para la liquidación, se tiene en cuenta el salario que se devengue el día en que se inicie el disfrute. No se incluye el valor del trabajo extra, ni de los días de descanso obligatorio.

7. SUBSIDIO FAMILIAR L. 21/82. Todo empleador que ocupe uno o más trabajadores permanentes que devenguen menos de 4 veces el salario mínimo, (no se acepta pago directo), debe pagar en una suma en dinero, en pagos en especie y en servicios, los cuales se prestan y cancelan por una Caja de Compensación Familiar.

2.2.6 Equipo de Oficina. La empresa tendrá como dotación de oficina, los equipos y elementos :

Item	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
1. Teléfono Conmutador 2 líneas	1	450.000	450.000
2. Computador COMPAQ y periféricos	2	1'200.000	2'400.000
3. Utiles de oficina	Global		500.000
5. Mesa de reuniones 6 puestos	1		1'200.000
6. Caja Fuerte	1		800.000
11. Calculadora HP financiera.	1	1'200.000	1'200.000
12. Archivador 2 gavetas	2	200.000	400.000
13. Archivador 6 gavetas	2	800.000	1'600.000
15. Sillas tipo secretaria	6		500.000
16. Escritorio Tipo secretaria	1	400.000	400.000
17. Sillas ejecutivas	2	200.000	800.000
19. Escritorio Tipo Gerente	1		1'500.000
Total			11'750.000

2.2.7 Promoción y Publicidad. La empresa integrará esfuerzos tendientes a lograr una adecuada coordinación entre las actividades de la fuerza de ventas, los programas publicitarios y las políticas promocionales, con el fin de transmitir un mensaje directamente a los posibles clientes informándolos sobre la existencia de

la empresa, los beneficios y ventajas, en forma organizada con imagen y proyección.

Se contempla campañas de mercadeo con la finalidad de estimular la demanda y por ende lograr incrementar el volumen de prestación de servicios de transporte para la exportación de caballos de paso fino colombiano.

Estas campañas en su mayoría estarán sujetas a las relaciones o condiciones comerciales con los caballistas. La estrategia publicitaria deberá acomodarse a las condiciones que presente la empresa, inicialmente se enviará cartas o tarjetas de presentación, obsequios e invitaciones.

El presupuesto mensual destinado a la publicidad para el primer año de funcionamiento con base en precios actuales, se establece de acuerdo con los objetivos de penetración en el mercado y estimulación de la demanda y se incrementará en la medida que aumente el volumen de ventas.

2.2.8 Costos por producto.

- Trámites Aduaneros :

6 días de Auxiliar de Gerencia :	\$ 100.000
Transporte	30.000
Varios (comisiones)	<u>200.000</u>
Total	330.000

- Cuarentena :

10 visitas de veterinario :	\$ 400.000
Palafrenero	250.000
Alimentos	<u>100.000</u>
Total	750.000

- Transporte Aéreo :

Veterinario (viáticos) :	\$ 400.000
Fármacos	150.000
Servicio Aéreo	<u>2'000.000</u>
Total	2'550.000

El costo de transporte aéreo es por el espacio en el avión, que puede servir para enviar hasta 5 ejemplares por el mismo precio.

Comentario similar se puede hacer para los gastos por transporte y comisiones, cuando se trata de varios ejemplares y de la visita del veterinario a la cuarentena. Este veterinario será de la empresa cuando coincida con un viaje o por honorarios cuando sea externo.

3. ESTUDIO FINANCIERO

3.1 INVERSIONES Y FINANCIACIÓN

3.1.1 Inversiones. Inicialmente se estima limitar el horizonte del proyecto a siete (7) años. La inversión requerida para el montaje y puesta en marcha de la empresa es :

- Equipo de Oficina	11'750.000
- Diferidos	7'131.698
- Capital de Trabajo	<u>20'718.302</u>
Total	39'600.000

3.1.2 Gastos Diferidos.

- Organización		2'147.117.33
Constitución jurídica de la Empresa		
Escritura		
Registro	100.000	
Gastos notariales		
Trámite de licencia funcionamiento	200.000	
Estudio de factibilidad	1'800.000	
Aviso	200.000	
- Montaje		400.000
De sistema de cómputo	400.000	
- Publicidad		2'000.000
Volantes, tarjetas y otros	400.000	
Vallas publicitarias	400.000	
Aportes ferias	600.000	
Patrocinio eventos equinos	600.000	
- Impuestos de Industria y Comercio		300.000
- Otros (agasajos, presentación de la empresa,etc)		2'884.580,67

3.1.3 Capital de Trabajo. Es el conjunto de recursos con los cuales la Empresa desarrolla normalmente sus actividades sin acudir a fondos extraordinarios. Desde el punto de vista contable, este capital se define como la diferencia aritmética entre el activo circulante y el pasivo circulante.

Desde el punto de vista práctico, está representado por el capital adicional (distinto de la inversión en activo fijo y diferido) con que hay que contar para que empiece a funcionar una empresa o sea lo necesario en efectivo para sufragar los gastos diarios de la empresa.

El capital de trabajo se utiliza para desarrollar el ciclo productivo o período en el cual se presta el servicio de transporte para exportación y se obtienen recursos para la actividad de la Empresa; se ha calculado en 3 meses por las características inherentes a la iniciación de labores de la empresa.

Disponibilidad en caja y bancos : El dinero necesario para realizar las transacciones de la Empresa como el pago de nómina, servicios públicos y otros egresos se calcula en \$18'365.419,33 discriminados así:

Nómina de personal (3 meses)	\$17'993.302
Arrendamientos (3 meses)	1'800.000
Servicios públicos (3 meses)	<u>925.000</u>
SUBTOTAL	20'718.302

3.1.4 Financiación : La inversión inicial y el capital de trabajo para los tres primeros meses de funcionamiento de la empresa será asumida en su totalidad por los 3 socios, que en partes iguales responderán por un crédito bancario por la suma de \$100.000.000,00 pagaderos en cinco años, con una tasa de interés efectiva anual del 32.196% y un sistema de amortización trimestral anticipado (con el fin de asegurar el pago de nómina y los gastos de operación en el primer año). El crédito se recibe en el primer año para atender junto con los aportes de los socios las necesidades financieras de la Empresa, el crédito se amortiza en cinco períodos, 20 cuotas trimestrales a partir del primer año, los intereses se causan y se pagan en cada período dependiendo del monto del crédito vigente sobre saldos.

Monto : 100.000.000 Entidad : Banco de Bogotá Plazo : 5 años

Amortización : Trimestre anticipado

Interés : 32,196 % E.A.

Cuadro 14. Evolución del servicio de la deuda

PERIODO	PAGO ANUAL	INTERESES SOBRE SALDOS	SERVICIO DE LA DEUDA	SALDOS AL FINAL DEL AÑO
INICIAL				100.000.000
1	20.000.000	32.196.013	52.196.013	80.000.000
2	20.000.000	25.756.810	45.756.810	60.000.000
3	20.000.000	19.317.608	39.317.608	40.000.000
4	20.000.000	12.878.405	32.878.405	20.000.000
5	20.000.000	6.439.203	26.439.203	0
TOTAL	100.000.000	96.588.039	196.588.039	

3.1 COSTOS OPERACIONALES

Cuadro 15. Costos Operacionales

CARGO	CANTIDAD	SUELDO MENSUAL	Auxilio de Transporte	SUELDO ANUAL	PRESTACIONES TOTAL COSTO SOCIALES ANUAL (42,6 %)	TOTAL ANUAL
Gerente	1	2'787.012		33'444.144	14'247.205,344	47'691.349
Contador(4 horas)	1	390.000	34.000	5'088.000	2'167.488	7'255.488
Secretaria	1	445.000	34.000	5'748.000	2'448.648	8'196.648
Veterinario	1	1'200.000		14'400.000	6'134.400	20'534.400
Auxiliar de Gerencia	2	1'000.000		12'000.000	5'112.000	17'112.000
Auxiliar de Servicios Generales	1	385.000	34.000	5'028.000	2'141.928	7'169.928
TOTALES	6	6'207.012	102.000	75'708.144	32'251.669,344	107'959.813

Para determinar los costos y de acuerdo con la actividad económica del presente proyecto, se establecen los costos fijos y los costos variables :

Costos Fijos. Constituidos por la nómina permanente, teniendo en cuenta su asignación mensual y sumándole el 42.6% por concepto de prestaciones anuales y adicionalmente se incluye las transferencias fiscales y parafiscales que la

Empresa está obligada a cancelar; servicios públicos como agua, luz y teléfono, valor estimado anualmente: publicidad; arrendamiento; seguros ; además la amortización de diferidos anualmente y el valor de la depreciación de activos. También son costos fijos los servicios públicos cuyos costos están estandarizados y se calcula su valor promedio mensual, y aunque se estima que pueden variar mes a mes, con el cálculo del promedio se convierten en costo fijo.

Son costos fijos los pagos por arrendamiento (pactado con el propietario de la oficina el señor Carlos Julio Orozco), publicidad, amortización de diferidos, depreciación de activos, pago de transporte aéreo pactado con la empresa TAMPA AIRWAYS y que es vigente por un año, con un incremento del 8 % para años posteriores. Finalmente, es costo fijo el pago de los viáticos del Veterinario que acompaña los equinos hasta el lugar de destino, y que se encuentra encargado de velar en cada momento por la salud de los ejemplares, a los cuales se les aplica sedantes durante el vuelo. Estos honorarios son constantes durante cada año.

- Costos Variables. Como costos variables se incluyen la cuarentena en el país de destino a la cual deben ser sometidos los ejemplares, a fin de establecer sus condiciones de sanidad. Este procedimiento está reglamentado por cada país.

Además se considera el valor de los seguros que se pagan por los equipos y otros enseres de la empresa (equipo de cómputo y equipo de oficina), que se paga una sola vez cada año y los ampara contra todo riesgo. Es de anotar que los seguros para los equinos corren por cuenta del exportador y el valor a pagar depende del valor asegurado. La relación de costos fijos y variables con base en 1 equino, por producto, es decir un trámite aduanero y de saneamiento, uno transportado, uno en cuarentena, que bien puede ser el mismo ejemplar o ejemplares distintos es :

Cuadro 16. Estructura de costos

	Año 1
Costos Fijos	2005
Nómina	107'959.813,3
Servicios Públicos	37'00.000
Arrendamiento	7'200.000
Publicidad	2'000.000
Diferidos	1'426.339,6
Depreciación	1'170.000
Gastos Financieros	52'196.013
TOTAL	174'225.826,3
Cuarentena	

Veterinario	4'800.000
Seguros	720.000
Palafrenero	3'000.000
Transporte Terrestre	3'000.000
SUBTOTAL	11'520.000
Transporte Aéreo	24'000.000
Trámites	2'760.000
TOTAL	212'505.826

La empresa ha proyectado que se exportará mensualmente dos equinos y se realizará un trámite de aduana y fitosanitario y una cuarentena mensual, entonces la relación de costos con un incremento anual del 8 %, base calculada con el IPC y el índice de Inflación esperado.

Cuadro 17. Costos Fijos y variables. A \$ 2300 por dólar. 2005-2011

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Costos Fijos	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Nómina	107'959.813,3	116'596.598	125'924.326	135'998.272	146'878.134	158'628.385	171'318.656
Servicios Públicos	3'700.000	3'996.000	4'315.680	4'660.934,4	5'033.809,15	5'436.513,88	5'871.434,99
Arrendamiento	7'200.000	7'776.000	8'398.080	9'069.926,4	9'795.520,51	10'579.162,2	11'425.495,1
Publicidad	2'000.000	2'160.000	2'332.800	2'519.424	2'720.977,92	2'938.656,15	3'173.748,65
Diferidos	1'426.339,6	1'426.339,6	1'426.339,6	1'426.339,6	1'426.339,6	1'426.339,6	1'426.339,6
Depreciación	1'170.000	1'170.000	1'170.000	1'170.000	1'170.000	1'170.000	1'170.000
Gastos Financieros	52'196.013	45'756.810	39'317.608	32'878.405	26'439.203	0	0
TOTAL	174'225.826,3	177'455.408	181'458.494	186'296.962	192'037.645	178'752.717	192'959.334
Costos Variables							
por producto							
Cuarentena							
Veterinario	4'800.000	5'184.000	5'598.720	6'046.617,6	6'530.347,01	7'052.774,77	7'616.996,75
Seguros	720.000	777.600	839.808	906.992,64	979.552,051	1'057.916,22	1'142.549,51
Palafrenero	3'000.000	3'240.000	3'499.200	3'779.136	4'081.466,88	4'407.984,23	4'760.622,97
Transporte Terrestre	3'000.000	3'240.000	3'499.200	3'779.136	4'081.466,88	4'407.984,23	4'760.622,97
SUBTOTAL	11'520.000	12'441.600	13'436.928	14'511.882,2	15'672.832,8	16'926.659,4	18'280.792,2
Transporte Aereo	24'000.000	25'920.000	27'993.600	30'233.088	32'651.735	35'263.873,8	38'084.983,8
Trámites	2'760.000	2'980.800	3'219.264	3'476.805,12	3'754.949,53	4'055.345,49	4'379.773,13
TOTAL	212'505.826	218'797.808	226'108.286	234'518.738	244'117.162	234'998.596	253'704.884

3.3 INGRESOS

Se estima que la empresa transportará dos (2) ejemplares mensuales, a razón de US \$ 5.000 cada uno. La cotización del dólar en Colombia se tiene a la tasa representativa del mercado \$ 2.300 en promedio. Para los años 2006 y siguientes el incremento en ventas se calcula con base en el 10 % anual, que responde a la inversión en publicidad y al conocimiento que los clientes tienen de la empresa.

Además se realizará un trámite aduanero y una cuarentena con un ingreso de \$1'100.000 y \$ 3'050.000 respectivamente.

Cuadro 18. Proyección de ingresos. Año 1 – Año 9.

	Dólar a	Dólar a	Dólar a
	\$ 2.300	\$ 2.000	\$ 1.800
Transporte	276'000.000	240'000.000	216'000.000
Cuarentena y Trámite	49'800.000	49'800.000	49'800.000
Año 1	325'800.000	289'800.000	265'800.000
Año 2	351'864.000	312'984.000	287'064.000
Año 3	380'013.120	338'022.720	310'029.120
Año 4	410'414.170	365'064.538	334'831.450
Año 5	443'247.303	394'269.701	361'617.966
Año 6	478'707.087	425'811.277	390'547.403
Año 7	517'003.654	459'876.179	421'791.195
Año 8	558'363.947	496'666.273	455'534.491
Año 9	603'033.063	536'399.575	491'977.250

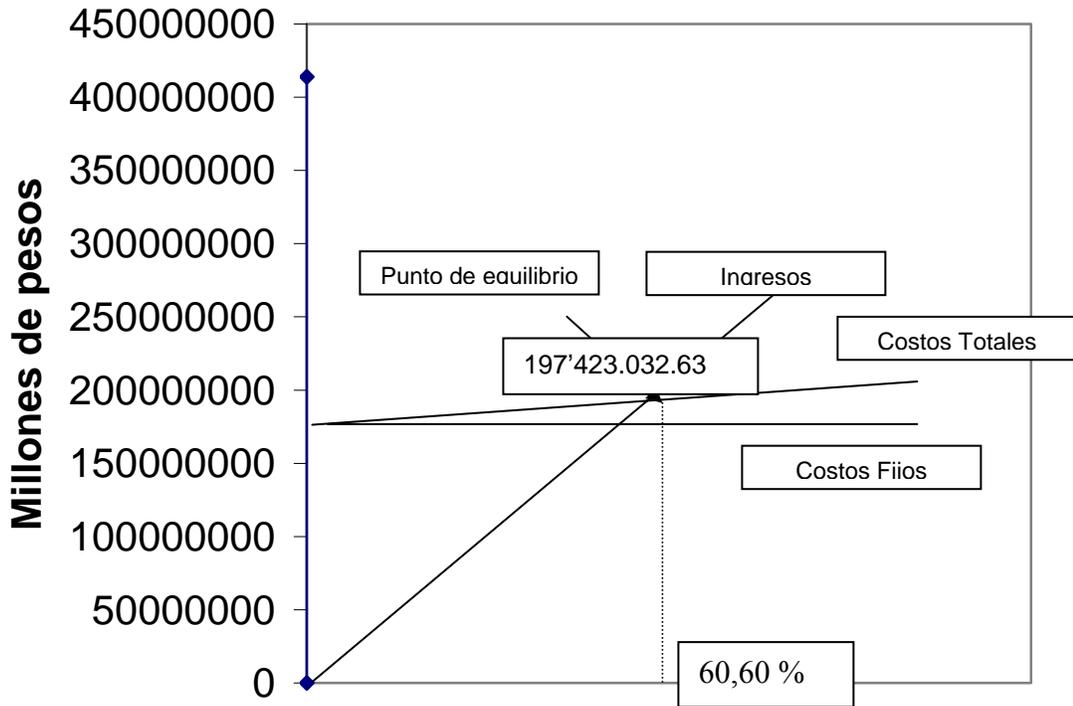
3.4 PUNTO DE EQUILIBRIO

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{174.225.826,3}{1 - \frac{38.279.999,7}{325.800.000}} = 197'423.032.63$$

Porcentaje de transporte aéreo : 167'237.050.94 que corresponde al transporte de El punto de equilibrio se alcanza con el transporte de 15 equinos (matemáticamente 14,5), lo que significa que luego del 7 meses y medio de funcionamiento de la empresa los ingresos que se obtengan constituyen utilidad operativa.

Porcentaje de Trámites y cuarentena : Deben realizarse 7 trámites y 4 cuarentenas para alcanzar el punto de equilibrio.

Para alcanzar el Punto de Equilibrio se ocupa el 60,60 % de la capacidad instalada.



3.4 FLUJO DE CAJA.

Cuadro 18. Flujo de Caja. Años 2005 – 2010. A \$ 2300 por dólar.

	Año 2005	Año 2006	Año 2007	Año 2008	Año 2009	Año 2010
Ingresos	325'800.000	351'864.000	380'013.120	410'414.170	443'247.303	478'707.087
Egresos	212'505.826	218'797.808	226'108.286	234'518.738	244'117.162	234'998.596
Flujo Neto de Caja	113'294.174	133'066.192	153'904.834	175'895.432	199'130.141	243'708.491

El Flujo de Caja para los primeros 6 años es positivo y para el primer año es de \$113'294.174 y finaliza en el año 6 con \$ 243'708.491, lo que permite hacer un diagnóstico optimista de los resultados financieros del proyecto.

3.5 VALOR PRESENTE NETO

El Valor Presente Neto (VPN), compara todos los ingresos y egresos del proyecto en un solo momento del tiempo (al momento de decidir la inversión) , es uno de los indicadores más confiables en la evaluación financiera de un proyecto porque indica la riqueza o pérdida adicional que tendría el inversionista, frente a sus oportunidades convencionales de inversión, al invertir sus recursos financieros en el proyecto; cuando $VPN > 0$ se debe aceptar y el dinero invertido en este proyecto tiene una rentabilidad superior a la tasa de oportunidad empleada.

Valor Presente de los Ingresos con una tasa del 14 % anual :

$$\begin{aligned} VPI = & 325'800.000(0,8771) + 351'864.000(0,7694) + 380'013.120(0,6749) + \\ & 410'414.170(0,5920) + 443'247.303(0,5193) + 478'707.087(0,4555) \\ & + 100'000.000 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} VPI = & 285'789.474 + 270'747.922 + 256'498.032 + 242'998.135 + 230'208.760 \\ & + 218'092.509 + 100'000.000 \\ = & 1604'334.832 \end{aligned}$$

Valor Presente de los Egresos :

$$\begin{aligned} VPE = & 212.505.826(0,8771) + 218.797.808(0,7694) + 226'108.286(0,6749) + \\ & 234'518.738(0,5920) + 244.117.162(0,5193) + 234'998.596(0,4555) \\ & + 36'000.000 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} VPE = & 186'408.619 + 168'357.809 + 152'616.653 + 138'853.919 \\ & + 126'786.804 + 107'062.199 + 36'000.000 \\ = & 880'086.003 + 36'000.000 = 916'086.003 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} VPN = & VPI - VPE = 1.604'334.832 - 880'086.003 - 36'000.000 \\ = & 688'248.829 \end{aligned}$$

Realizada la evaluación financiera del proyecto con la exportación de dos equinos, se establece que es factible porque el VPN arroja como resultado un valor positivo de \$688'248.829.

3.6 RELACIÓN BENEFICIO/COSTO (B/C)

$$B/C = \frac{VPI}{VPE} = \frac{1.604'334.832}{916'086.003} = 1,75$$

Por cada peso invertido se obtiene un retorno de 1,75 pesos, es decir 75 centavos de utilidad.

3.7 ESTADO GANANCIAS Y PÉRDIDAS POR EL AÑO 2005

PEGASSO
ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS
A 31 DE DICIEMBRE DE 2005

Ingresos por servicios		325.800.000
Egresos		212'505.826
Nómina	107'959.813,3	
Servicios Públicos	3'700.000	
Arrendamiento	7'200.000	
Publicidad	2'000.000	
Diferidos	1'426.339,6	
Depreciación	1'170.000	
Gastos Financieros	52'196.013	
Cuarentena	11'520.000	
Transporte Aéreo	24'000.000	
Trámites aduaneros	2'760.000	
Utilidad Antes de Impuestos		113'294.174
Imporenta (38,5 %)		43'618.256,99
Utilidad Neta		69'675.917,01 =====

3.8 TIR.

La Tasa Interna de Retorno (TIR), es una tasa de rentabilidad con posición de largo plazo. Al realizar el cálculo en el trabajo se obtuvo con un 32,79%, lo que significa que los dineros que se mantienen invertidos en el proyecto, sin importar de donde provengan tienen una rentabilidad del 32,79% anual (equivalente al

2,88 % mensual, mayor que el promedio de la tasa de mercado en el mercado bancario para captaciones que llega al 0,8 % mensual).

3.9 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El precio que PEGASSO cobra por el transporte de los caballos de paso fino colombiano a su sitio de destino es estándar, debido al cuidado que debe tenerse con los ejemplares y a la alta responsabilidad de la operación, que en caso de tener errores puede ocasionar graves perjuicios económicos a los criadores. De otro lado, los trámites de aduana y de tipo sanitario que deben cumplirse son variados y requieren de experiencia y de profesionalismo de quien los hace, para que se realicen en el tiempo adecuado, de tal manera que los equinos no tengan que pasara tiempo excesivo en el aeropuerto que los maltrate. Así las cosas la principal variable que puede afectar la rentabilidad del proyecto es el valor del dólar que tiende a la baja y según estimativos de expertos en el mes diciembre del año 2005 llegará a cotizarse a \$ 1800. Se tienen tres escenarios, con el dólar a \$ 2300, \$ 2000 y a \$ 1800 :

Cuadro 19. Análisis de sensibilidad 2005. Con precios de \$2300, \$2000 y \$1800 por dólar

	a \$2300	a \$ 2000	a \$ 1800
Flujo Neto	113'294.174	77'294.174	53'294.174
Punto de Equilibrio	197'423.032.63	200'742.066	338'558.544
VPN en seis años	413'163.033	316'835.949	252'617.893
Utilidad Operativa	73'641.213,1	50'241213,1	34'641.213,1
TIR	34,65	23,64	16,30
B/C en seis años	1,74	1,57	1,45

Al disminuir la cotización del dólar se observa un fuerte descenso de la utilidad operativa, lo que se traduce en una sensible baja en la TIR, y en general en todos los indicadores, lo que debe llamar fuertemente la atención de los inversionistas, debido a que si bien se obtiene utilidad, con una tasa de \$ 1800 por dólar esta alcanza tan solo el 1,35 % mensual, que se aproxima a la tasa de cero riesgo del 0,8 %, lo cual no representa la exposición al riesgo que tiene el negocio.

De allí que debe tomarse como medida, incrementar el precio de los servicios ofrecidos o en su defecto, exportar un caballo más al mes.

4. CONCLUSIONES

Se ha observado en los últimos años un cierto desarrollo de la crianza de caballos de paso fino, porque se cuenta con algunas instalaciones para su cuidado entre las que se cita la existencia de caballerizas en inmediaciones de la Universidad de Nariño, aunque los ejemplares que se poseen no son de condiciones que pudieran catalogarse como excelentes, comparados con los parámetros nacionales.

Pero, existe ya el deseo de algunos empresarios de la exprovincia de Obando, la sabana de Túquerres y el Municipio de Pasto, de ir mejorando los productos equinos, a fin de propiciar el desarrollo de la crianza de caballos de paso fino.

Se avisa en el lapso de una década un sector equino pujante, para lo cual naturalmente ha de darse el montaje de la infraestructura adecuada, que se inicia con la conformación de agremiaciones de caballistas, el registro de los animales ante los organismos competentes y la traía de reproductores y de yeguas cargadas con potros mejorados genéticamente.

La empresa que se aspira a crear a partir de los resultados obtenidos en este estudio se constituirá en un importante apoyo para los criadores de caballos de raza en el departamento de Nariño, toda vez que durante los siete primeros años de su funcionamiento se adquirirá el conocimiento del mercado y del producto, que le proporcione la capacidad de asumir el compromiso de traer a esta región los caballos que se requieren para que se tenga un sector equino fuerte que contribuya a jalonar el desarrollo regional, a nivel de puestos de trabajo y de contribución al PIB departamental con el producto de los negocios que han de realizarse, tanto a nivel local como nacional e internacional.

La crianza de los briosos corceles de paso fino colombiano es una tarea apasionante que cuenta ya en el país con una rica historia, que los ha llevado a ser reconocidos en el mundo como ejemplares de gran valía, llegando incluso a mejorar razas de caballos pura sangre en Puerto Rico, Estados Unidos y Arabia.

El mercado internacional de caballos de paso fino es muy dinámico, aunque la información financiera sobre la valoración de los ejemplares y los montos reales de las transacciones realizadas es casi imposible de establecer, ese dinamismo ha llevado a que las autoridades Aduaneras, de sanidad, DIAN y las agremiaciones de caballistas establezcan controles más severos para evitar engaños.

Se ha avanzado mucho en controles sobre los rasgos genéticos del caballo, mediante la instalación de microchips en los animales, en los cuales se han gravado las características genealógicas de los mismos.

Respecto a la actividad económica de la empresa que se desea crear valga decir que se adelantará en dos etapas :

a. Etapa inicial : Para lograr una adecuada inserción en el medio equino, es decir para generar la confianza que los empresarios exigen (en términos de discreción, confidencialidad, profesionalismo, eficiencia), la empresa durante sus primeros 7 años de vida, se dedicará a prestar el servicio de transporte para trasladar los caballos desde el aeropuerto de origen (José María Córdoba en Rionegro – Antioquia, Internacional El Dorado en Bogotá, Alfonso Bonilla Aragón en Cali), hasta el sitio de cuarentena en el país de destino, principalmente Estados Unidos de América y en tal país, fundamentalmente a la zona de La Florida.

Además se asesorará al exportador en la gestión de los permisos correspondientes ante las diversas instancias de sanidad y aduana, tal como se ha reseñado en el capítulo 4 de este estudio.

Pero el negocio fuerte es el traslado aéreo, con la asistencia de veterinario y con toda la eficiencia que exige el cuidado de tan briosos y nobles ejemplares.

Como ya se advirtió, el mercado de equinos pura sangre en el Departamento de Nariño es poco menos que incipiente, la empresa que es pastusa en su gestación y creación, operará en la ciudad de Medellín, por su cercanía al aeropuerto internacional y la zona de criaderos, que incluye la presencia del Hipódromo en la localidad de Guarne.

b. Etapa de Crecimiento : En esta etapa la empresa se orientará además del transporte de equinos, a la exportación e importación directa de ejemplares, para los cuales contará con la acumulación de utilidades en los 7 años iniciales y a la vinculación de nuevos socios estratégicos.

Para garantizar el éxito comercial de la empresa, el análisis de sensibilidad muestra que es necesario transportar al extranjero dos caballos por mes, como mínimo, porque la exportación de un solo ejemplar en promedio mensual arrojaría pérdidas.

El VPN es positivo y la relación beneficio costo mayor que 1 lo que establece que la creación de la empresa y su puesta en funcionamiento es viable, porque produce utilidades superiores a los \$ 150'000.000 en el primer año, con importantes aumentos para los años posteriores.

El Punto de Equilibrio se obtiene a los 7 meses de iniciación de las actividades empresariales, lo que lo convierte en moderadamente bajo, hecho que debe ser mirado con optimismo, porque permite un margen de manejo exitoso de las contingencias que se puedan presentar en ese primer año de labores.

5. RECOMENDACIONES

La Especialización en Finanzas de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Nariño al propiciar el desarrollo de Trabajos de Grado en áreas de negocio que en la región no son suficientemente explotadas, hace una importante contribución al desarrollo regional, porque se busca crear empresa, disminuir el desempleo y en general encontrar mejores condiciones de vida para toda la población.

En tal sentido se recomienda a la Facultad continuar con esa visión de apoyo a la gestación de empresas mediante el mantenimiento de la calidad en el postgrado de Especialización en Finanzas ofrece a la comunidad.

Es oportuno sugerir a los ganaderos y otros empresarios nariñenses, que consideren la posibilidad de destinar excedentes monetarios para la creación de la infraestructura que permita realizar ferias exposición de equinos de pura raza que a la vez sean un estímulo para los caballistas y criadores de caballos de paso fino colombiano.

De acuerdo a los resultados obtenidos luego de la aplicación de los indicadores económicos VPN, B/C, Punto de Equilibrio y Estado de Ganancias y Pérdidas, se recomienda a los inversionistas, que se asocien en el proyecto de crear la empresa PEGASSO, dedicada inicialmente a prestar el servicio de transporte de equinos en el proceso de exportación, asesorar en los trámites de aduana y de sanidad y que en su segunda etapa de funcionamiento se convierta realmente en una CI.

Además, se recomienda que los inversionistas orienten también sus esfuerzos para estimular el desarrollo del mercado de caballos de paso fino colombiano en el sur de Colombia, con proyección exportadora tanto para el sur del Continente como para el mercado asiático, aprovechando las ventajas competitivas que la región tiene en su calidad de zona de frontera.

Es menester que este estudio haga énfasis en la necesidad que la región sur de Colombia tiene de que se construya un aeropuerto internacional en el Departamento de Nariño, para así estimular la generación de empresas exportadoras, que se conviertan en la redención económica de los pobladores, que día a día se sumergen más en condiciones de pobreza, por la disminución de las oportunidades de empleo en el sector privado y la estrechez empleadora que muestra el sector oficial, presionado por la reducción del déficit fiscal.

BIBLIOGRAFÍA

BEAVER, W.H. Razones financieras como señales de fracaso. México : Prentice Hall, 1997. 487 p.

CHIAVENATO, Idalberto. Iniciación a la Administración Financiera. Serie Iniciación a la Administración. Santafé de Bogotá : McGraw Hill, 1998. 197 p.

COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR. Decreto 093 del 20 de Enero del 2003

Decreto No. 1740 de 1994.

EDMISTER, R.O. Una prueba empírica del análisis de las razones financieras como medio para predecir el fracaso de los negocios pequeños. Bogotá : Norma, 2002. 256 p.

GUTIERREZ MARULANDA, Luis Fernando. 1 ed. Finanzas Prácticas para países en Desarrollo. Santafé de Bogotá : Norma, 1999. 245 p.

HARVARD BUSINESS SCHOOL, July 1, 1999. Marketing Strategy an overview.

HARVARD BUSINESS SCHOOL, Rev. Julio 18 de 1985, The Marketing Process
HELFERT, E.A. Técnicas de análisis financiero. 3ª. Ed. Nueva York : Prentice Hall, 1992. 456 p.

P. KOTLER & G. AMSTRONG, Fundamentos de Mercadotecnia 4a. Edición. Pag. 314-325

REVISTA FEDEQUINAS. Edición No. 25, Septiembre-Octubre de 2002, Pág. 24-27.

REVISTA FEDEQUINAS. Edición No. 26, Enero-Febrero de 2003, Pág. 12.

ROSS, Stephen et. al. Fundamentos de Finanzas Corporativas. 2 ed. Madrid : McGraw Hill, 1997. 424 p.

SOLOMON, Erza y PRINGLE, John, J. Fundamentos de Administración Financiera. 2ª. Ed. México : Diana, 1996. 582 p.

WARKERD, Nicolás. La globalización de los mercados empresariales. McGraw Hill. México : 2003. 741 p.

WESTON J. FRED y COPELAND, Thomas. Manual de Administración Financiera. 9 ed. Santafé de Bogotá : McGraw Hill. 1998. 376 p.

