

**DIAGNÓSTICO DEL PRODUCTO HATO COLOMBIA (Fideicomiso Ceba de
Ganado) DE LA EMPRESA FACTOR GROUP COLOMBIA S.A PARA
ENCONTRAR ELEMENTOS QUE APLICAN LA ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS AGROPECUARIAS Y QUE INCENTIVEN SU USO EN LA Ceba DE
GANADO**

INFORME FINAL

ALEJANDRO ACOSTA LONDOÑO

PRÁCTICA EMPRESARIAL

**Asesora
SONIA CÁRDENAS DE RESTREPO
Administradora de Negocios
Administradora de Empresas Agropecuarias**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA LASALLISTA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y AGROPECUARIAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS
CALDAS
2011**

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	9
1. JUSTIFICACIÓN	10
2. OBJETIVOS	11
2.1 OBJETIVO GENERAL	11
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
3. MARCO TEÓRICO	12
3.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA FACTOR GROUP	12
3.2 MISIÓN	12
3.3 VISIÓN	12
3.4 VALORES CORPORATIVOS	12
3.5 PRODUCTO HATO COLOMBIA	13
3.6 PROBLEMA DEL PRODUCTO HATO COLOMBIA	15
3.7 REVISTA DINERO SEPTIEMBRE 30 DE 2011	16
3.8 CAUSAS DE LA SUSPENSIÓN DEL PRODUCTO	17
3.9 COMUNICACIÓN DE FACTOR GROUP PARA RESPONDER A SUS CLIENTES	18
3.10 ACCIONES DE FACTOR GROUP RESPECTO AL PROBLEMA DEL INVERSIONISTA Y DERECHOS DEL INVERSIONISTA	19
4. METODOLOGÍA	20
4.1 SITUACIÓN INICIAL	20
4.2 ANÁLISIS DEL PRODUCTO HATO COLOMBIA	20

4.3 COMPARATIVO CON PRODUCTOS SIMILARES EN EL MERCADO	20
5. RESULTADOS	21
5.1 RESPECTO A LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
5.2 RESPECTO AL OBJETIVO GENERAL	22
5.3 RESULTADO DEL ANÁLISIS DE VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL PRODUCTO HATO COLOMBIA	22
6. RECOMENDACIONES	24
7. CARGO DESEMPEÑADO DURANTE LA PRÁCTICA EN FACTOR GROUP	25
7.1 FUNCIONES DEL CARGO AUXILIAR DE GERENCIA	25
BIBLIOGRAFÍA	27

LISTA DE IMÁGENES

	Pág.
IMAGEN 1. ESTRUCTURA HATO COLOMBIA	15

GLOSARIO

COMODATO: El comodato (del latín *commodum*: provecho) es el contrato por el cual una de las partes (comodante) entrega gratuitamente a la otra (comodatario) una cosa no fungible para que use de ella por cierto tiempo y se la devuelva a su término (art. 1.740 del Código civil español, en adelante CC). El CC lo incluye dentro del título X, dedicado al préstamo.

El comodante conserva la propiedad de la cosa, por lo que no es traslativo del dominio. Sólo se entrega la tenencia de la cosa, la posesión. Es concebible un comodato incluso sobre el bien fungible por excelencia, el dinero. Por ejemplo, pueden entregarse a un banquero o a un numismático unas monedas determinadas para su exhibición durante un tiempo determinado.

FACTORING: El Factoring, es una moderna alternativa de financiación para obtener capital de trabajo, a través del cual las empresas pueden transformar en efectivo las cuentas por cobrar de sus negocios, ya sean bienes o servicios. Además de facturas, las compañías de financiamiento operan con otros instrumentos, como cheques, pagarés y letras.

FEEDLOT: engorde a corral surgió ante la necesidad de intensificar la producción, y consiste en encerrar los animales en corrales donde reciben el alimento en comederos.

FIDEICOMISO: El origen del fideicomiso puede hallarse en la fiducia (que en latín significa "fe", "confianza"). Con el tiempo, el concepto se enriqueció y asumió algunas modalidades del concepto trust a partir de la trust law anglosajona, parte del common law.

El trust se considera, en muchos ámbitos, la contribución más innovadora en el sistema jurídico inglés. Hoy en día, los fideicomisos, desempeñan un papel significativo en todos los sistemas de derecho anglosajón, y su éxito ha resultado en la incorporación del fideicomiso por algunas jurisdicciones de derecho civil en sus códigos civiles, como en Francia desde 2007 (enmendada en 2009). Los fideicomisos, son reconocidos internacionalmente según el Convenio de La Haya, sobre la ley aplicable al fideicomiso y a su reconocimiento, lo cual también regula los conflictos de los fideicomisos.

Técnicamente, el contrato de fideicomiso se da entre dos partes (llamadas partes *stricto sensu*): fideicomitente/fiduciante - fideicomitido/fiduciario; aunque la relación fiduciaria se da entre 4 sujetos: los antes mencionados, más el beneficiario (que puede o no existir) y el fideicomisario. El fiduciante o fideicomitente, que es la parte que transfiere a otros bienes determinados. Tiene que poseer el dominio pleno de los bienes dados en fideicomiso.

El fiduciario, que es la parte a quien se transfieren los bienes, y que está obligada a administrarlos con la prudencia y diligencia propias del buen hombre de negocios (administrar lo ajeno como propio), que actúa sobre la base de la confianza depositada en él. Puede ser cualquier persona física o jurídica. En México el Fiduciario debe ser una persona moral autorizada para ser Fiduciaria en los términos de la Ley de Instituciones de Crédito.

El beneficiario, que es la persona en cuyo beneficio se ha instituido el fideicomiso (puede o no existir), sin ser el destinatario final de los bienes. Pueden ser una o varias personas físicas o jurídicas.

El fideicomisario, que es el destinatario final o natural de los bienes fideicomitados. Normalmente, el beneficiario y el fideicomisario son una misma persona. Pero puede ocurrir que no sea la misma persona, puede ser un tercero, o el propio fiduciante.

SUPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA: Complemento alimenticio en la dieta de los bovinos que sirve para acelerar el proceso de engorde.

TRANSHUMANCIA: se define como un tipo de pastoreo en continuo movimiento, adaptándose en el espacio a zonas de productividad cambiante. Se diferencia del nomadismo en tener asentamientos estacionales fijos y un núcleo principal fijo (pueblo) del que proviene la población que la practica.

AVALUOS: Se trata de un estudio que analiza diversos factores arquitectónicos, urbanísticos, estructurales y de mercado, entre otros aspectos, para determinar el valor comercial de una propiedad.

Estos deben ser realizados por un evaluador profesional, ya que también debe tener en cuenta aspectos jurídicos, físicos, metodológicos, económicos y territoriales para garantizar la estimación de un precio acorde con el mercado y justo tanto para el propietario como para posibles compradores e interesados.

ACTIVOS AL DESCUENTO: persona natural o jurídica con la cual previamente Factor Group S.A. ha realizado una negociación, en la que el garantiza un monto de recursos disponibles (asignando cupos para cada Cliente Corporativo) a una tasa (costo) determinado. Estos recursos son aplicados a las operaciones de "Venta Inmediata" y "Pronto Pago" que consiste en el ofrecimiento de liquidez inmediata a un Cliente Empresarial, si acepta las condiciones de negociación establecidas por el Sistema Factor Group. Los créditos negociados por el Cliente Empresarial a través de esta modalidad, constituyen la posición, la cual no podrá liquidar creando ofertas de venta para los mismo.

RESUMEN

La práctica profesional, realizada en la empresa VALOR RENTABLE, donde tuve la oportunidad de conocer el producto de Ceba Ganadera estructurado y gestionado por Factor Group, fue importante para mis logros personales y profesionales. Prueba de ello es este informe donde traté de resumir todo el conocimiento que adquirí y los informes que produje, después de analizar con detenimiento y acceder a información confidencial sobre el producto objeto de este estudio, el producto Hato Colombia.

La investigación a desarrollar durante la práctica, inicialmente se orientó al conocimiento y evaluación del producto Hato Colombia, como se define en los objetivos que se plantearon. Sin embargo debido al problema surgido en el mercado, que más adelante se detallará, algunos objetivos no pudieron ser cumplidos a cabalidad. Lo anterior no fue obstáculo para mi aprendizaje, por el contrario tuve la oportunidad de entender por qué el sistema financiero requiere de tantos controles para garantizar la eficiencia y transparencia de los productos ofertados, además de cómo debe ser la respuesta de una empresa, ante eventos fortuitos desafortunados. Todo lo anterior se encuentra dentro del informe.

Son muy pocos los productos financieros enfocados en el sector agropecuario, por lo tanto es un mercado sin explotar y las ventajas que presenta Hato Colombia, hacen de él un producto atractivo que debe ser atendido adecuadamente.

También este informe presenta las funciones que desarrollé como Auxiliar de la Gerencia. Pude comparar mis conocimientos académicos y la realidad empresarial, gracias a la orientación constante de mi jefa y la de mi asesora. Considero hice un trabajo bien hecho y lo más importante aprendí demasiado.

ABSTRACT

The professional practice developed by myself in the Factor Group Company, was important for my personal and professional achievements. This report is a direct evidence of what I accomplished, in which I summarize all the knowledge acquired and those reports developed by me, after carefully analyzing and accessing to confidential information related with the aim product of the present study called Hato Colombia.

The developed research in the work experience semester was initially focused in the knowledge and evaluation of the product called Hato Colombia, as defined in the objectives specified. However due to the emerged market problem which further on will be detailed, some objectives could not be fully carried out. This didn't hinder my learning, on the other hand I had the opportunity to understand why the financial system requires many controls to guarantee the efficiency and transparency of the products offered, and how should be the company countermeasures due to unfortunate and fortuitous events. In the present report is specified all what I have said.

There are few products focused on the agricultural sector, therefore it is an untapped market and the advantages of the product called Hato Colombia, make it an attractive product that must be handled properly.

In the present report are also specified all the tasks I developed as a Management Assistant. I could compare my academic knowledge and business reality, thanks to the constant orientation of my boss and my adviser. I consider that I developed a well done job and the most importantly thing is that I learned a lot.

INTRODUCCIÓN

El sistema financiero local se caracteriza por ofrecer productos de captación y de colocación para los diferentes participantes del mercado. La oportunidad de una buena rentabilidad es la que hace que unos productos se comercialicen más que otros.

Una de las tareas más importantes del sistema financiero, es la oportunidad de trasladar los recursos de los agentes con excedentes, hacia los deficitarios con el propósito de aumentar la inversión productiva, aquí es donde nace HATO COLOMBIA, un producto pensado desde la expectativa de inversionista y con el deseo de apoyar una actividad muy tradicional en el país como es la ganadería.

Valor Rentable, la empresa que me dio la oportunidad de realizar mi práctica como futuro profesional en Administración de Empresas Agropecuarias, dispuso de toda su información y del equipo humano liderado por mi jefe para poder realizar el análisis que presento en las páginas siguientes.

Cabe destacar que hubo inconvenientes ajenos a mí, que llevaron a que la expectativa inicial se viera desvirtuada parcialmente. FACTOR GROUP desde el mes de Octubre, solicito el ingreso a la Ley 1116 y actualmente está en proceso de investigación por parte de la Superintendencia Financiera y de Sociedades, por lo cual desde entonces todas sus operaciones están suspendidas.

1. JUSTIFICACIÓN

Debido a la problemática surgida al producto objeto de este estudio, Hato Colombia, tanto los objetivos planeados como los impactos son diferentes a los inicialmente definidos.

1.1. IMPACTO CIENTÍFICO Y TECNOLÓGICO:

Durante la práctica pude aplicar las asignaturas que la Universidad sirve en el énfasis relacionado con la Administración, en su orden: Presupuestos, Gestión Financiera, Proyectos agropecuarios, Financiación y Capitales Internacionales.

Como futuro profesional en la Administración de Empresas Agropecuarias, pude ofrecer a la empresa un diagnóstico desde el objeto del producto que es la ceba de ganado, pude analizar la gestión de recursos y el porque el producto mejora el flujo de efectivo del ganadero y las razones para su uso.

La idea inicial era evaluar esta forma no tradicional de inversión e incorporar nuevo conocimiento a la actividad ganadera en el país, hacer un comparativo que podría ser usado como iniciativa para comercializar el producto entre inversores potenciales.

El enfoque de este producto debe apreciarse como un activo no convencional, que llega en un momento favorable para inversionistas adversos al riesgo, que buscan refugios en activos financieros más estables y la posibilidad de asegurar una rentabilidad conservando su inversión inicial, ya que el producto del fideicomiso a analizar es uno de los commodities más transados en los mercados agroindustriales a nivel local e internacional.

1.2. IMPACTO SOCIAL Y ECONÓMICO:

La práctica profesional como tal no tiene un fin económico ya que la colaboración y el compartir conocimiento es la mayor recompensa. Sin embargo la oportunidad de conocer a profundidad este producto me permite explorar otras áreas de aplicación de mi futura profesión y me permite recomendar un producto financiero tanto a inversores como a ganaderos.

El propósito del trabajo es entregar un documento claro, bien estructurado y que sea de apoyo para encontrar por ejemplo nuevos clientes o fortalecer los actuales. Tendrá recomendaciones sustentadas en el desarrollo de la práctica y del acompañamiento de mi asesor.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Evaluar la situación actual del producto HATO COLOMBIA (Fideicomiso Ceba de Ganado) de la empresa Factor Group con el fin de encontrar elementos administrativos y financieros que lo posicionen en el mercado.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar los componentes del producto HATO COLOMBIA para conocer sus ventajas y desventajas.
- Realizar un comparativo con productos similares en el mercado con el fin de medir su efectividad y aplicación.
- Conocer los incentivos financieros del uso del producto, para el inversionista y para el ganadero, teniendo en cuenta el pago de impuestos, tipos de interés y flujos de efectivo.
- Encontrar los canales de comunicación y comercialización más apropiados para el cliente objetivo de este producto.
- Entregar un informe de los resultados obtenidos en el diagnóstico con el fin de recomendar desde la Administración de Empresas Agropecuarias modificaciones efectivas para el posicionamiento del producto.

Los objetivos anteriores, fueron los definidos en el plan de trabajo aprobado por la Facultad, sin embargo debido a la situación mencionada en la introducción y que se explicará más adelante, no fue posible cumplirlos totalmente.

3. MARCO TEORICO

3.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA FACTOR GROUP

Factor Group es una empresa que funciona en el sector financiero colombiano, con sede en Medellín y que está comprometida con el crecimiento y desarrollo de las empresas de todos los sectores económicos y el impulso del Factoring como herramienta de Liquidez Oportuna.

Es un grupo de personas Innovadoras, en la búsqueda permanente de alternativas, que ofrecen el capital de trabajo que los empresarios y exportadores de productos agroindustriales requieren para afrontar los retos del libre mercado.

3.2 MISIÓN

Somos los aliados expertos en la generación de soluciones de capital de trabajo, fundamentados en nuestras capacidades y estructura empresarial, garantizando Liquidez Oportuna.

3.3 VISIÓN

Ser la organización preferida en la gestión de soluciones oportunas de capital de trabajo para los mercados donde hagamos presencia.

3.4 VALORES CORPORATIVOS

- **Honestidad:** somos un equipo humano íntegro, ético y transparente, acatamos el marco legal regulatorio.
- **Excelencia:** trabajamos con calidad y superamos siempre nuestros objetivos.
- **Orientación al cliente:** entendemos y atendemos las necesidades y expectativas de nuestros clientes de manera amable y oportuna.
- **Responsabilidad:** somos proactivos y asumimos las consecuencias en todas nuestras actuaciones individuales y colectivas.
- **Aprendizaje:** buscamos y apreciamos el desarrollo integral de nuestra gente.
- **Confidencialidad:** manejamos las relaciones con nuestros clientes con óptimos niveles de seguridad y reserva.

- **Trabajo en equipo:** unimos esfuerzos con compromiso y dedicación para el logro de objetivos comunes, disfrutando lo que hacemos.
- **Respeto:** tratamos a todos con dignidad, consideración y atención.

3.5 PRODUCTO HATO COLOMBIA

La Práctica que se realizó en la empresa Rentavalor, se refirió a: Evaluar la situación actual del producto HATO COLOMBIA (Fideicomiso Ceba de Ganado) de la empresa, con el fin de encontrar elementos administrativos y financieros que lo posicionen como una fuente de financiación más económica de recursos en la ceba de ganado. Al decir más económica, estamos haciendo énfasis en que el costo de los recursos es menor que el que usualmente se pagaría por el en el mercado financiero colombiano.

Para lograr lo anterior, se realizaron diferentes actividades, tales como:

- Recibir una inducción completa sobre que es la empresa, a que se dedica, quienes son sus clientes y proyectos más importantes.
- Conocer el producto Hato Colombia y entender su aplicación.
- Acompañamiento en la gestión que hacen los asesores comerciales para aprender sobre las necesidades de los clientes.
- **Definición:** El producto Hato Colombia le permitirá, al cliente, mediante la compra de activos, participar en el Innovador Fideicomiso Ceba de Ganado, que tiene como objeto la administración, compra, ceba y venta de novillos. Hato Colombia es estructurado por Factor Group Colombia S.A., administrado por Acción Fiduciaria S.A. y cuenta con el conocimiento y la trayectoria como operador ganadero de Unión Mutua S.A.
- **Funcionamiento:** El Fideicomiso Ceba de Ganado se conformó para la administración, compra, ceba y venta de novillos.
- El fideicomiso recibirá los flujos futuros de las ventas de más de 5.000 novillos/mes, cebados en 650 hectáreas, distribuidas en los departamentos de Atlántico, Bolívar, Cesar y Magdalena.
- Los novillos son adquiridos por el Fideicomiso con un peso promedio de 220 kg y son vendidos en un peso promedio de 440 kg que se alcanza aproximadamente en 8 meses.
- La ceba de los animales se realiza en pastoreo con suplementación estratégica.

- La venta de carne en canal se realiza a Almacenes de cadena como Almacenes Éxito, Carulla, Olímpica, Camagüey. Y a frigoríficos como Frigocolanta, Red Cárnica, Frigorífico San Martín, Guadalupe, entre otros.

El mercado de exportación se realiza a través de terceros y la genética de la ganadería tiene una base Cebuina, se trabajan cruces con razas europeas como Simmental, Angus, Brahman, Limousine y Senepol.

El crecimiento del precio de la carne se estima tanto para las ventas como para las compras.

El incremento de los costos y gastos se estimó de acuerdo con el IPC, con base en las Proyecciones macroeconómicas del grupo de investigaciones económicas del Grupo Bancolombia.

- **Estrategias de desplazamiento:**

- Feedlot: Ceba intensiva de los animales en corral.

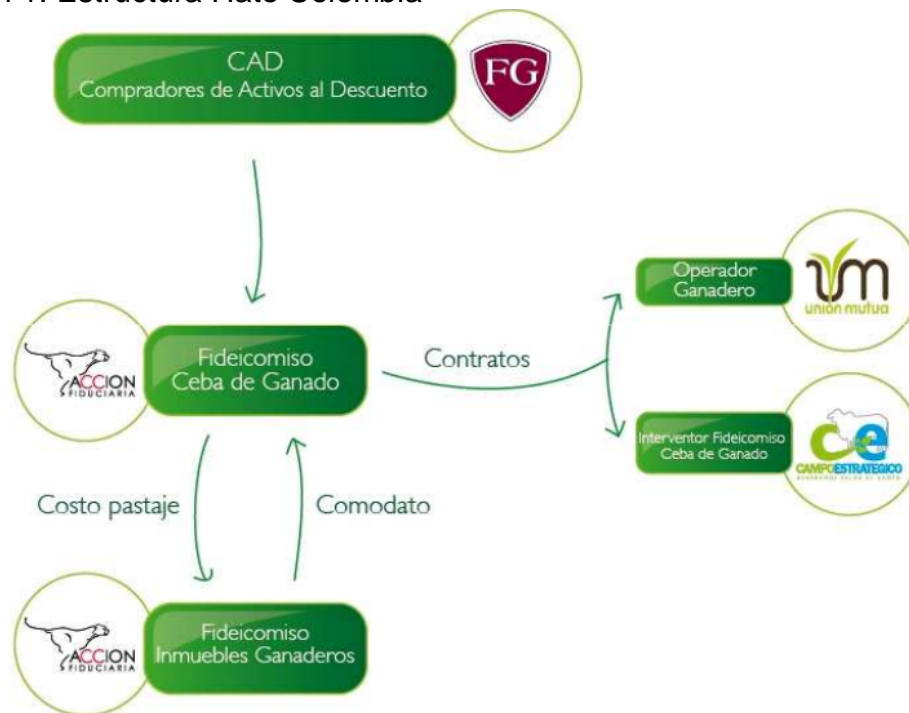
- Trashumancia: Desplazamiento del ganado de las zonas altas a las bajas y viceversa de acuerdo con los cambios climáticos.

- **Integrantes de Hato Colombia:**

Tomado de un documento institucional. La estructura de manejo y administración de recursos está acorde con las directrices del sistema financiero colombiano.

El gráfico muestra la estructura administrativa que se tiene para garantizarle al cliente que Hato Colombia es un producto confiable. Factor Group en la parte superior, es quien oferta el producto, posteriormente a través de un documento privado, el fideicomiso usa los recursos para poder obtener la rentabilidad para las partes, que son Ganaderos e inversionistas. El fideicomiso de inmuebles ganaderos, establece las garantías del contrato y esta en la parte mas baja, porque interviene como controlador de los costos de esta operación. En la media están representados los tipos de contratos, tanto para el que ceba el ganado, como para la contraparte que lo vende.

Imagen 1. Estructura Hato Colombia



3.6 PROBLEMA DEL PRODUCTO HATO COLOMBIA

Factor Group, solicitó a la Superintendencia de Sociedades, la admisión y apertura de un proceso de reorganización empresarial, según lo dispuesto en la Ley 1116 de 2.006. Esta decisión se tomó luego de que hubo dificultades con el operador Unión Mutua, esto se hizo con el ánimo de proteger los intereses de los clientes, de los acreedores y de la empresa.

La situación inicial de sospecha de algunos inversionistas de no recibir oportunamente el pago de su rentabilidad y posteriormente el retorno de la inversión fue el detonante de una serie de eventos posteriores donde la firma Factor Group para responderles a sus clientes realizó comunicados de prensa y atendió a algunas entrevistas.

La información más importante respecto a lo ocurrido la podemos encontrar en los siguientes textos:

3.7 REVISTA DINERO SEPTIEMBRE 30 DE 2.0011¹

En medio de un creciente nerviosismo, operadores del mercado que se mueve alrededor de la Bolsa Mercantil de Colombia habían guardado hasta ahora en secreto el reciente descubrimiento de una especie de 'pirámide ganadera' que estaría cobrando la forma de una estafa que podría superar los \$40.000 millones.

Su protagonista es el empresario Luis José Botero, gerente de la compañía Unión Mutua, reconocido hasta hoy como el más próspero ganadero de la región de los valles Medio y Bajo del río Magdalena. Según varios de sus clientes, Botero los llevó a firmar bajo engaños contratos a término de venta con pacto de recompra y les mintió al decir que tenía más de 35.000 cabezas de ganado para respaldar sus inversiones.

El negocio parecía sencillo y rentable. El interesado invertía, a través de un intermediario de valores, en la compra de reses para ceba. El oferente se encargaba del proceso de engorde y luego les entregaría jugosos rendimientos por la venta.

La gran sorpresa se produjo cuando, por solicitud de los inversionistas que no recibían los rendimientos ofrecidos, una firma de auditoría independiente que actuó con autorización de la Cámara de Compensación de la Bolsa, encontró que las 35.000 reses no existían y que el vendedor tenía disponibles menos de 10.000.

El cálculo fue hecho a través de sistemas satelitales y de muestreos selectivos de las reses que deberían estar pastando en las poblaciones de Tamalameque (Cesar), San Fernando (Bolívar) y en fincas del Magdalena Medio. Cuando fue requerida, la firma Unión Mutua aseguró que el conteo había sido mal hecho por errores de ubicación geográfica y reportó nuevos sitios donde se encontraban las cabezas de ganado. Sin embargo, su versión resultó inconsistente pues algunos de los predios reportados pertenecían en realidad a otras personas e incluso a clientes que habían invertido en las operaciones.

Adicionalmente, produjo informes sobre jugosos rendimientos acumulados, lo que atrajo cada vez más inversionistas que ahora ven comprometidos sus recursos. Fabio Velásquez, directivo de la compañía Cebiar, interventor de los contratos y uno de los pocos protagonistas del caso que accedió a hablar públicamente, dijo que existe un equívoco por parte de algunos inversionistas y denunciantes pues este tipo de negocios no tienen como referencia el número de reses sino los kilos de peso. "Cada contrato que sale a rueda de bolsa tiene como referente de unidad

¹ REVISTA DINERO, Ordenan a Factor Group suspender actividades de captación. En: Revista Dinero [en línea], <http://www.dinero.com/actualidad/economia/articulo/ordenan-factor-group-suspender-actividades-captacion/137620> [Citado el 13 de Octubre de 2011]

los 5.000 kilos”. Dijo también que como resulta imposible pesar todas las reses en una sola visita, se toman muestras al azar a través de las cuales el interventor determina si el proceso es normal.

Jorge Enrique Amaya, presidente de la Cámara de Compensación Mercantil, dijo que no tiene información sobre posibles falsificaciones de títulos que habrían sido utilizados en el negocio y dijo que las pérdidas no suponen la existencia de mala fe, ya que “la industria ganadera, desde luego está sometida a volatilidades de precios, pérdidas de animales por factores climatológicos y cierres de mercados de compradores”.

El número de afectados puede superar los 30.000. El ganadero Luis José Botero, quien ya registra sanciones en la Bolsa, no respondió las llamadas ni los correos electrónicos que le dirigió la Revista Dinero.

3.8 CAUSAS DE LA SUSPENSION DEL PRODUCTO

“De acuerdo con la Resolución número 1817 del 13 de octubre de 2011, emitida por la Superintendencia Financiera, según la cual Factor Group Colombia S.A debe suspender, de manera inmediata las actividades de recaudo no autorizado de dinero del público.

La Compañía suspenderá las actividades señaladas por la entidad estatal y procederá a interponer los recursos legales a su favor. Según la comunicación oficial esta decisión se tomó únicamente respecto de las operaciones que la Superintendencia Financiera considero.

En este orden de ideas y de acuerdo con la comunicación entregada por la Superintendencia Financiera, la medida administrativa no afecta el desarrollo de las otras actividades empresariales que lleva acabo Factor Group Colombia S.A. Factor Group Colombia S.A. comunica a sus clientes que está atento en sus oficinas y líneas telefónicas para brindar toda la información que se requiera.”²
La situación desfavorable para el producto Hato Colombia, comenzó cuando se descubrió que el empresario Luis José Botero, gerente de la compañía Unión Mutua, reconocido hasta hoy como el más próspero ganadero de la región de los valles Medio y Bajo del río Magdalena, realizo captaciones de dinero donde la garantía se sustentaba en un contrato con opción de recompra y que el numero de cabezas de ganado a cebar eran **35.000**.

² PERIODICO LA REPUBLICA, Resolución 1817 de 2011 Superfinanciera. En: Periódico La Republica [en línea], <http://www.larepublica.co/especiales/factorgroup/Resolucion1817de2011Superfinanciera.pdf> [Citado el 21 de Octubre de 2011]

A raíz del incumplimiento en el pago de los intereses los inversionistas acudieron a una firma externa para que realizara una auditoría y para sorpresa de todos el número real de cabezas de ganado era de **10.000**.

Para el sistema financiero, es fundamental que todos los contratos tengan las garantías suficientes para evitar el incumplimiento de la inversión y de los intereses con los inversionistas”

3.9 COMUNICACIÓN DE FACTOR GROUP PARA RESPONDER A SUS CLIENTES, COMUNICADO DE PRENSA ENVIADO A LOS CLIENTES DE HATO COLOMBIA REALIZADO POR LA FIRMA FACTOR GROUP

Factor Group Colombia S.A., fue acogida desde el jueves 6 de octubre por la Superintendencia de Sociedades, bajo el proceso de Reorganización (Ley 1116 de 2006), mediante el auto número 430-016260. Esta medida tiene como objetivo, proteger los intereses de los clientes, acreedores, empleados y el desarrollo mismo de las actividades de la Compañía.

El Proceso de Reorganización es el mecanismo establecido por la ley, en virtud del cual, una empresa en dificultades puede, a través de un acuerdo con sus acreedores, recuperarse y conservarse, continuando con su unidad de explotación económica y su fuente generadora de empleo. Es oportuno aclarar este punto ya que algunos medios de forma incorrecta lo denominan como “quiebra” o “intervención” y la ley 1116 lo que busca es la reorganización de empresas con altas posibilidades de viabilidad.

De esta forma, es importante tener en cuenta que dicho Proceso no afecta la operación normal de la Compañía y por lo tanto continúa desarrollando el giro ordinario de sus negocios.

Es también significativo aclarar que los activos adquiridos por los Compradores de Activos al Descuento, pertenecen únicamente a estos, razón por la que no son parte de los activos de la Compañía, nunca lo han sido y no se verán afectados con la situación propia de Factor Group en relación con el proceso de reorganización empresarial.

Posteriormente el 13 de Octubre, la Superintendencia Financiera de Colombia mediante la resolución 1817 ordenó la suspensión inmediata de todas las actividades en las que esta considera que puede haber captación o recaudo no autorizado, respecto de cinco (5) operaciones puntuales de la compañía, de más de las 700 operaciones vigentes que adelanta la misma. Frente a la referida Resolución, Factor Group interpondrá el recurso correspondiente.

Así mismo, la Resolución mencionada en el numeral anterior, señala que la medida no afecta las otras actividades empresariales lícitas de la Compañía, razón

por la cual Factor Group ha procedido a dar cumplimiento a la medida y continuará desarrollando el giro ordinario de sus negocios.

3.10 ACCIONES DE FACTOR GROUP RESPECTO AL PROBLEMA DEL PRODUCTO HATO COLOMBIA Y DERECHOS DEL INVERSIONISTA

Para evitar actos mal intencionado de la prensa y como parte de la comunicación constante de la organización con los clientes, se les envió una carta donde se le aclaraban los siguientes aspectos:

- Cada inversionista es el único propietario de los activos comprados al descuento en las proporciones correspondientes.
- Todos los activos, conformados por más de 6.500 hectáreas de las mejores tierras ganaderas de Colombia, son de Propiedad únicamente de este Fideicomiso. Todas estas tierras se encuentran debidamente registrados en los certificados de tradición y libertad.
- Estas tierras cuentan con avalúos actualizados realizados por una reconocida firma evaluadora registrada en la Lonja de Propiedad Raíz.
- Acción Fiduciaria S.A. es la Fiduciaria que administra el Fideicomiso Inmuebles Ganaderos.
- El negocio relacionado con el Fideicomiso Inmuebles Ganaderos es uno de los incluidos dentro de la Resolución expedida por la Superintendencia Financiera.

4. METODOLOGÍA

4.1 SITUACIÓN INICIAL

Cuando se presentó el plan de trabajo a la Facultad, la intención era hacer una investigación completa sobre el producto Hato Colombia, utilizando encuestas a los clientes y aplicando herramientas estadísticas. Esto no pudo realizarse debido al problema surgido con el producto y a la lógica recomendación de la gerencia de no contactar a los clientes para este fin. La metodología entonces, tuvo que adaptarse a las condiciones reales, sin que esto demerite el trabajo que realicé para la empresa y este informe.

4.2 ANÁLISIS DEL PRODUCTO HATO COLOMBIA

Para el conocimiento del producto la empresa me entregó un material escrito que se componía de una cartilla, un brochure y una presentación en Power Point, la idea era entender perfectamente, que es el producto, cómo se estructuró y cuál es su objetivo en el mercado.

Posteriormente mi jefe me explicó aspectos adicionales usando unos archivos que son de uso exclusivo para la organización y por lo tanto no se pueden incluir en este informe.

4.3 COMPARATIVO CON PRODUCTOS SIMILARES EN EL MERCADO

El mercado financiero local no tiene un producto similar, el único encontrado es un producto denominado Hato Bancolombia, que consiste en una línea de crédito que tiene Bancolombia para sus clientes ganaderos y la garantía de la deuda son la cabezas de ganado que desea cebar.

También tuve la posibilidad de hablar con el trader Jair Sánchez Hurtado de la firma Geocapital y me confirmó lo que encontré en mi indagación inicial, se debe tener en cuenta que tanto para Factor Group como para Bancolombia, la información en su mayoría es confidencial, lo que limitó la investigación.

5. RESULTADOS

5.1 RESPECTO A LOS OBJETIVOS ESPECIFICOS

- **Primer objetivo específico:** Analizar los componentes del producto HATO COLOMBIA para conocer sus ventajas y desventajas.

Logré entender completamente todos los elementos que componen el producto Hato Colombia desde en el aspecto Agropecuario así como en la fundamentación Financiera.

- **Segundo objetivo específico:** Realizar un comparativo con productos similares en el mercado con el fin de medir su efectividad y aplicación.

Se pudo realizar tomando como base un producto similar del Grupo Bancolombia no encontré productos iguales y la comparación la pude hacer porque en la sucursal de Oviedo pudieron resolver mis inquietudes, muy general pero lo pude hacer.

- **Tercer objetivo específico:** Conocer los incentivos financieros del uso del producto para inversionista y para el ganadero teniendo en cuenta el pago de impuestos, tipos de interés y flujos de efectivo.

No se logró puesto que el producto se suspendió y no pude tener acceso a algún inversionista que pudiera compartirme su experiencia con el producto.

- **Cuarto objetivo específico:** Encontrar los canales de comunicación y comercialización más apropiados para el cliente objetivo de este producto.

Debido a la problemática ya explicada con el producto, la gerencia consideró que no era el momento para realizar dicha investigación. Sin embargo pude aprender sobre el manejo de los medios de comunicación internos y externos ante una situación que requiere una estrategia asertiva, ya que de lo contrario se desataría un nivel de desinformación que podría llevar a la firma a otro problema mayor.

- **Quinto objetivo específico:** Entregar un informe de los resultados obtenidos en el diagnóstico con el fin de recomendar desde la Administración de Empresas Agropecuarias, modificaciones efectivas para el posicionamiento del producto.

Se entregó un documento que sirvió de referente para hacerle seguimiento a la situación del producto y el manejo con los medios de comunicación. Este documento no se puede incluir en este informe por considerarlo la empresa confidencial.

5.2 RESPECTO AL OBJETVO GENERAL.

No lo pude cumplir completamente ya que el producto fue suspendido por falta de garantías para los inversionistas y ante una situación tan grave, la firma prefiere no venderlo mas y buscar correctivos para nuevos productos o productos similares. Sin embargo, como aparece atrás la mayoría de los objetivos específicos, se cumplieron total o parcialmente.

5.3 RESULTADO DEL ANALISIS DE VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL PRODUCTO HATO COLOMBIA

Acudí a los especialistas del mercado y a los productos similares, se debe tener en cuenta que es un mercado muy cerrado y competitivo, donde la mayoría de la información es confidencial, entonces la posibilidad de comparación con productos similares, que son pocos, fue difícil y más aun teniendo en cuenta el problema del producto. Aun así, destaco los siguientes aspectos:

➤ Ventajas

- Mayor rentabilidad frente a otras opciones del mercado.
- Una alternativa que le permite diversificar sus inversiones.
- Participar en el negocio agropecuario, sin tener que preocuparse por los detalles que conlleva administrar una operación ganadera.
- Respaldo y toda la experiencia de reconocidas compañías que participan en la operación: Factor Group Colombia S.A., Acción Fiduciaria, Unión Mutua, Cargill y Campo Estratégico.
- Experiencia y vocación ganadera del operador de más de 80 años.
- Ubicación estratégica de las tierras: alta riqueza hídrica, suelos aptos, accesos por vías terrestre y fluvial, cercanos a corredores viales principales.
- Desarrollo de un innovador sistema de suplementación estratégica en pastoreo que optimiza la ceba.
- Moderno sistema de transporte para garantizar una adecuada movilización de los novillos que se refleja en el bienestar del animal, la optimización del tiempo y la reducción en la pérdida de peso durante cada trayecto.

- Sistema de trazabilidad de los animales a través de una chapeta electrónica que permite conocer y controlar la historia de cada animal: nacimiento, levante, tratamientos y beneficio.
- Buenas prácticas agrícolas y ganaderas que se reflejan en el bienestar de los animales, cuidado del medio ambiente y responsabilidad social en la zona de influencia.
- 200 familias campesinas beneficiadas en el proyecto Hato Colombia.
- Uso de maquinaria agrícola de última tecnología que protege la estructura del suelo.
- Producto diseñado para personas naturales y jurídicas, con excedentes de liquidez y deseos de invertir en productos innovadores que deseen participar en operaciones con alta rentabilidad de riesgo moderado.
- Plazo 3 meses.
- Vinculación: Celebración de Contrato Marco para la Compraventa de Activos y Derechos de Contenido Económico al Descuento con Factor Group Colombia S.A.
- Soporte: Constancia de Operación.

➤ **Desventajas**

Más que hablar de desventajas amerita un seguimiento para encontrar la estrategia correcta que haga que su posicionamiento en el mercado sea completo. Claro está que este análisis se refiere al diseño en sí de esta alternativa de inversión, existen variables como el manejo y supervisión de las prácticas agrícolas y ganaderas que definirán el cumplimiento o no de la rentabilidad esperada. Aunque es importante destacar que existe una auditoría por parte de Campo Estratégico entidad con una gran experiencia en el sector.

Durante la realización de la práctica este producto fue suspendido en el mercado, por inconvenientes presentados en el cumplimiento y verificación de garantías con los clientes del interior del país.

6. RECOMENDACIONES

A partir de la comprensión de producto Hato Colombia, asunto de este informe, quede convencido de las ventajas como una buena oportunidad de inversión, sin embargo al constatar cómo algunos operadores lo desvirtuaron, comprendo que algunos inversionistas prefieran productos financieros tradicionales que no generan tanta incertidumbre.

Como experiencia profesional aprendí más de lo que esperaba, ya que una situación no favorable exige de profesionales con actitud de servicio, de comunicación y admiro a mi jefe porque nunca fue ajena a contestar y aclarar las dudas de los clientes frente al producto y al manejo de la situación.

Evaluando los términos financieros del producto, considero que esta bien estructurado pero que al mercado le faltó mayor supervisión para evitar la situación problemática.

Analizando este producto teóricamente lo encontré interesante, ya que vincula al sector financiero en su actividad de captar recursos directamente con sectores productivos, en este caso la ganadería, si este se opera como debe ser, se le incluyen controles internos y externos, sería bastante atractivo. La rentabilidad para el inversionista es más alta que la ofrecida por otros productos similares y se traslada recurso a sectores económicos que demandan continuamente flujo de caja para su crecimiento y desarrollo.

7. CARGO DESEMPEÑADO DURANTE LA PRÁCTICA PROFESIONAL EN LA EMPRESA FACTOR GROUP

El cargo que desempeñé, durante la práctica profesional, en Valor Rentable, se denominaba AUXILIAR DE GERENCIA, las actividades a realizar eran de apoyo al equipo comercial y operativo de la empresa, generando herramientas de apoyo para la toma de decisiones. Como complemento, se definió de acuerdo con la jefe, la asesora y el Consejo de Facultad, realizar la evaluación de la situación actual del producto HATO COLOMBIA (Fideicomiso Ceba de Ganado) de la empresa Factor Group con el fin de encontrar elementos administrativos y financieros que lo posicionen en el mercado.

7.1 FUNCIONES DEL CARGO AUXILIAR DE GERENCIA

- **Generación de los saldos de clientes y seguimiento de portafolios:** Informe que da cuenta del saldo de las inversiones que tienen los clientes, en las diferentes alternativas que tiene la empresa, en alianza con diferentes entidades del sector financiero, pueden ser de: acciones internacionales, fondos mutuos, bonos corporativos entre otras. Este informe contiene el resultado actual de las inversiones, realizando un análisis de variación porcentual y TIR, este informe se le entrega al asesor de cada cliente y posteriormente este será el encargado de enviárselo al cliente en gestión. Este seguimiento se realiza todos los días, mediante un análisis técnico, basado en el índice de fuerza relativa, este es una herramienta útil para la toma de decisiones de compra o venta de las unidades que tengan los clientes, en alguno de los fondos de pensiones voluntarias. Está claro que, este análisis técnico, debe ir acompañado de un análisis fundamental, es decir analizar el impacto de las noticias y sucesos económicos que ocurren diariamente que afectan la formación de precios de estos fondos. Estos informes son de uso interno exclusivamente y se someten a consideración de los Asesores Comerciales.
- **Informe semanal de mercados:** Presentación realizada cada lunes en donde se expone el comportamiento de los mercados de renta variable, renta fija, local e internacional, además de hechos y noticias macroeconómicas más relevantes ocurridas en cada semana, además de esto se expone en algunos casos el seguimiento que se realiza en los fondos de pensiones voluntarias y se ponen límites de compra o venta.
- **Actualización de la página web:** Actualizar los contenidos de la página web de la empresa con noticias de importancia, pueden ser de: planeación financiera, asset mangment, presupuestos entre otros. Además se elimina la información desactualizada.

- **Segmentar la base de datos actual y potencial:** Segmentación de la base de datos en patrimonio, ingresos y cargo. Asimismo se realiza una verificación de los datos de los clientes, ordenándolos y rellenando los campos en blanco, todo esto se efectúa en la herramienta CRM que posee la empresa.
- **Información diaria de noticias:** De manera que se tomen las mejores decisiones al instante de una noticia de gran impacto, se transmiten diariamente hechos y noticias de nivel mundial.
- **Soporte en el área de medios masivos de comunicación:** En algunas oportunidades se realiza un trabajo conjunto, en el diseño y distribución de los correos electrónicos con noticias relevantes y para que los Asesores lleven a cabo la comercialización de nuevas propuestas o alternativas de inversión, todo esto para que el cliente este en contacto continuo con la empresa y este informado de las posibilidades de inversión que se van generando.
- **Fichas técnicas de productos:** Herramienta importante para que los comerciales tengan conocimiento de la composición y regulación de las alternativas de inversión que tiene la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

DOCUMENTOS PRIVADOS de Factor Group, empresa del sector financiero de la ciudad de Medellín. Segundo semestre del 2011.

PERIODICO LA REPUBLICA, Resolución 1817 de 2011 Superfinanciera. En: Periódico La Republica [en línea], <http://www.larepublica.co/especiales/factorgroup/Resolucion1817de2011Superfinanciera.pdf> [Citado el 21 de Octubre de 2011]

REVISTA DINERO, Crisis anunciada. En: Revista Dinero [en línea], <http://www.dinero.com/edicion-impresa/investigacion/articulo/crisis-anunciada/137312> [Citado el 13 de Octubre de 2011]

REVISTA DINERO, Ordenan a Factor Group suspender actividades de captación. En: Revista Dinero [en línea], <http://www.dinero.com/actualidad/economia/articulo/ordenan-factor-group-suspender-actividades-captacion/137620> [Citado el 13 de Octubre de 2011]

ROJAS, Juan Fernando. Factor Group no podrá captar más recursos. En: El Colombiano [en línea], http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/F/factor_group_no_podra_captar_mas_recursos/factor_group_no_podra_captar_mas_recursos.asp [Citado el 14 de Octubre de 2011]