

## **Cárnicos S3**

**Trabajo de grado para optar al título de Médico Veterinario**

**Sebastián López Pérez**

**Asesor**

**Marilza Piedad Ruiz Ruiz**

**Magister en Ciencia y Tecnología de Alimentos**

**Corporación Universitaria LaSallista**  
**Ciencias Administrativas y Agropecuarias**  
**Medicina Veterinaria**  
**Caldas – Antioquia**  
**2016**

## Tabla de Contenido

Introducción.....	7
Resumen ejecutivo.....	8
<b>Nombre comercial.....</b>	<b>8</b>
<b>Descripción del producto.....</b>	<b>8</b>
<b>Objetivos del proyecto.....</b>	<b>9</b>
<b>General.....</b>	<b>9</b>
<b>Específicos .....</b>	<b>9</b>
<b>Equipo emprendedor.....</b>	<b>11</b>
<b>Potencial del mercado en cifras.....</b>	<b>13</b>
<b>Ventaja competitiva y propuesta de valor .....</b>	<b>14</b>
<b>Inversiones requeridas.....</b>	<b>15</b>
<b>Instalaciones .....</b>	<b>15</b>
<b>Características del Local.....</b>	<b>16</b>
<b>Acondicionamiento del Local (Externo e interno).....</b>	<b>17</b>
<b>Equipamiento .....</b>	<b>17</b>
<b>Salario trabajadores .....</b>	<b>19</b>
<b>Proyecciones de venta y rentabilidad .....</b>	<b>20</b>
<b>Proyección de ventas y rentabilidad.....</b>	<b>21</b>
<b>Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad .....</b>	<b>22</b>
<b>Evaluación de viabilidad .....</b>	<b>22</b>
Mercadeo.....	26
<b>Investigación de mercados .....</b>	<b>26</b>
<b>Análisis del Sector .....</b>	<b>26</b>
<b>Análisis del Mercado.....</b>	<b>27</b>
<b>Análisis del Consumidor/Cliente .....</b>	<b>31</b>
<b>Localización/Ubicación.....</b>	<b>32</b>
<b>Análisis de la Competencia .....</b>	<b>32</b>

<b>Estrategia de mercadeo</b> .....	33
<b>Concepto de Producto o Servicio</b> .....	33
<b>Mezcla de Marketing</b> .....	34
<b>Proyección de ventas a 3 años</b> .....	41
Análisis técnico-operativo .....	42
<b>Ficha técnica del producto o servicio</b> .....	42
<b>Estado de desarrollo</b> .....	44
<b>Innovación</b> .....	44
<b>Descripción del proceso</b> .....	45
<b>Necesidades y requerimientos</b> .....	46
<b>Localización y tamaño</b> .....	49
<b>Producción</b> .....	50
<b>Presupuesto de producción</b> .....	50
<b>Plan de compras</b> .....	51
<b>Control de calidad</b> .....	51
Organizacional y legal .....	53
<b>Organizacional</b> .....	53
<b>Objetivos de la Empresa/Proyecto</b> .....	53
<b>Análisis M.E.C.A</b> .....	54
<b>Estructura Organizacional</b> .....	56
<b>Gastos de administración y Nomina</b> .....	58
<b>Organismos de Apoyo</b> .....	60
<b>Legal</b> .....	60
<b>Constitución de Empresa y Aspectos Legales</b> .....	60
<b>Legislación Vigente</b> .....	61
<b>Gastos de Constitución</b> .....	62
<b>Normas Política de distribución de utilidades</b> .....	63
Financiero .....	64
<b>Principales supuestos</b> .....	64
<b>Sistema de financiamiento</b> .....	64

<b>Flujo de caja y estados financieros</b> .....	67
<b>Evaluación del proyecto</b> .....	76
<b>Conclusiones financieras</b> .....	81
Impacto del proyecto.....	82
1. Referencias .....	83

## Índice de Figuras

Figura 1. Logo. ....	8
Figura 2. Consumo de carne en Colombia 2014.....	13
Figura 3. Pronóstico de Utilidades Cárnicos S3.....	23
Figura 4. Productos cárnicos más consumidos en Colombia (Resultados de una encuesta realizada a 200 personas.....	29
Figura 5. Mapa Impacto Cárnicos S3.....	30
Figura 6. Ubicación Cárnicos S3.....	32
Figura 7. Proceso general de obtención de carne de óptima calidad para Cárnicos S3.....	45
Figura 8. Costo de producción.....	51
Figura 9. Análisis MECA.....	56
Figura 10. Organigrama de la empresa Cárnicos S3.....	57
Figura 11. Balance General.....	70
Figura 12. Presupuesto de nómina V.S Presupuesto de gastos administrativos.....	74
Figura 13. Presupuesto de Ingresos.....	75

## Índice de Tablas

Tabla 1. Equipamiento y Mobiliario básico.....	17
Tabla 2. Nomina.....	19
Tabla 3. Ingresos Operativos/ Balance general .....	21
Tabla 4. Punto de equilibrio calculado para la empresa Cárnicos S3.....	37
Tabla 5. Ingresos Operativos.....	41
Tabla 6. Composición nutricional por 100 g de carne.....	43
Tabla 7. Tecnología Requerida.....	46
Tabla 8. Costos asociados al Proyecto.....	58
Tabla 9. Salarios y parafiscales.....	59
Tabla 10. Gastos de Constitución.....	63
Tabla 11. Inversiones previstas en bienes de capital.....	64
Tabla 12. Flujo de caja del Proyecto.....	68
Tabla 13. Flujo de caja del Inversionista.....	68
Tabla 14. Balance general para la empresa Cárnicos S3.....	69
Tabla 15. Estado de Resultados.....	71
Tabla 16. Costos.....	71
Tabla 17. Balance primer año (mes a mes) y los siguientes dos años.....	75
Tabla 18. Pasivo financiero / Ventas.....	78
Tabla 19. Gastos Financieros/ Ventas.....	78
Tabla 20. Análisis de sensibilidad.....	80

## Introducción

Cárnicos S3 pretende llevar al mercado principalmente al barrio belén y posteriormente a los barrios aledaños la comercialización de carne bovina, porcina y aviar con la más alta calidad y tecnología; un excelente servicio técnico y un grado de sanidad de óptimas condiciones el cual es adecuado para su comercialización y posterior consumo.

Como una empresa emergente queremos comercializar a una escala sustentable con toda la tecnología posible y la mejor técnica , para que en los cortes obtengamos las mejores características que actualmente se tiene en el mercado , las cuales lleven al público a consumir nuestro producto y así brindar un producto adecuado al exigente mercado al que se pretende llegar.

El proyecto Cárnicos S3 realiza un estudio de mercado a propio el cual comprende los estados financieros básicos buscando un equilibrio y la viabilidad del proyecto en el medio económico y comercial, En el estudio financiero se evaluaron variables de valor presente neto y tasa de retorno interno (del proyecto propiamente y del inversionista) lo cual indica la viabilidad y potencial de inversión en el proyecto.

El entorno en el que se desarrollara el proyecto tiene condiciones de expansión demográficas y visibilidad optimas que permiten explotar una de las principales necesidades básicas que es la alimentación, esto permitirá la sostenibilidad del negocio en el tiempo y la expansión que buscamos a los barrios aledaños.

## Resumen ejecutivo

### Nombre comercial

"Cárnicos S3"

Figura 1. Logo.



**Fuente:** Elaboración propia.

### Descripción del producto

Cárnicos "S3" es una empresa creada bajo el principio de la responsabilidad alimentaria, buscando llevar al público carne de la mejor calidad y los mejores cortes, junto con la consolidación de una cultura de consumo hacia los embutidos artesanales; dándonos a conocer como una empresa innovadora, con productos de calidad y seguridad alimentaria, y dedicada a mejorar día a día.

## **Objetivos del proyecto**

### **General**

Desarrollar un plan de negocios que permita evaluar la viabilidad técnica, económica y financiera del proyecto “Cárnicos S3”.

### **Específicos**

- Desarrollar una investigación detallada que permita implementar estrategias y penetración en el Mercado objetivo.
- Hacer un análisis técnico, operativo y administrativo de la propuesta.
- Realizar un análisis financiero del proyecto.

Los productos que se comercializaran en el establecimiento se pueden dividir en productos de bovino, porcino, ovino y pollo en cortes finos y de excelente calidad, madurados y frescos buscando ampliar el público objetivo, además pretendemos comercializar una serie de embutidos y alimentos procesados basándonos en procesos culturales de regiones nacionales como internacionales, sin olvidarnos de los órganos y vísceras que también hacen parte del buen comer y del consumo básico de la familia antioqueña.

Buscamos comercializar a pequeña y luego a gran escala con la mejor tecnología y técnica, para que en los productos obtengamos las mejores características organolépticas y hacer competencia a quienes actualmente se encuentran en el mercado, estas características nos llevaran al público consumidor de nuestro producto. Así brindar experiencias y productos de excelente calidad para el exigente mercado al que se pretende llegar.

El target de nuestro negocio comenzaran siendo hogares cercanos de la zona, ubicado en la carrera 76 cercano al Parque Biblioteca de Belén, este sector es ideal dado su alto tránsito peatonal y vehicular, además integra varios barrios (belén la palma, la Gloria, san Bernardo, san Carlos, las playas, la Nubia, y también la loma de los Bernal), buscando llegar a restaurantes, generando en estos una cultura de consumo de carnes, embutidos y otros productos de la producción, que genere satisfacción y fidelidad a la marca, con procesos higiénicos, técnicas y buena mano de obra, bajo lo cual esperamos obtener un reconocimiento en la zona y llegar a los paladares de toda el área.

Nuestro proveedores de productos cárnicos (canal), serán de la mejor calidad (Frigocolanta, Central Ganadera) dada su trayectoria y posicionamiento en el medio son empresas de confianza absoluta, en los cuales los productos obtienen sus procesos de maduración y tratados con la mayor calidad higiénico-sanitaria del mercado, además de almacenamiento y transporte en frío, lo cual facilita y cuida la inocuidad de los alimentos y así concretar un sistema de distribución a nuestro punto de venta en la ciudad de Medellín ubicado en la comuna 16 (Belén).

El punto de venta contará con cava de refrigeración y maduración de la carne, un ahumador industrial para la elaboración de productos con valor agregado, donde además de los cortes de carne, buscamos comercializar productos embutidos, con preparaciones culturales de la región (chorizo) y de otras culturas (chorizo español, salame, peperonni, "black pudding" y "bratwurst") buscando ampliar el mercado y dando a los compradores y comensales nuevas y mejores experiencias.

Teniendo en cuenta lo anterior, los productos deben ser procesados, almacenados y exhibidos de la mejor manera, cuidando siempre la cadena de frío, la inocuidad y las condiciones de conservación de las cualidades organolépticas del producto.

## Equipo emprendedor

### ✓ Sebastián López Pérez

**Profesión:** Médico Veterinario.

**Universidad:** Corporación Universitaria LaSallista

**Experiencia de trabajo:** Chef de profesión, he trabajado en varios restaurantes incluyendo “El Cielo” catalogado como el mejor de la ciudad y del país en su tiempo y actualmente uno de los primeros restaurantes en desempeñar cocina molecular. Con conocimiento en cocina mediterránea y sus procesos de elaboración, en especial embutidos y carnes curadas.

#### Área de trabajo en la empresa

- **Compra de materias primas:** Hace referencia a la adquisición de carnes (sean res, cerdo o pollo) para su posterior desposte, maduración, sellado al vacío y finalmente venta, garantizando calidad higiénico-sanitaria, calidad de origen, trazabilidad, servicio, puntualidad, y precio.
- **Ventas:** Encargado de la zona de mercadeo, publicitar en búsqueda de nueva clientela y nuevas estrategias de ventas. Realización de informes y balances entre las compras y ventas.

### ✓ Laura Marcela Londoño Vásquez

**Profesión:** Ingeniera industrial, MSc en ingeniería administrativa, docente en el área administrativa/ empresarial.

**Universidad:** Universidad Nacional de Colombia / ESUMER.

**Experiencia de trabajo:** Docente de profesión, desempeñándose en áreas administrativas, en la Universidad Nacional de Colombia y en ESUMER por más de 4 años, además de dirigir planes de negocio en esta última institución.

#### **Área de trabajo en la empresa**

- **Investigación de Mercado:** Innovación en materia de mercado y mercadeo, búsqueda y apertura a nuevos mercados.
- **Gerente:** Se encargará de dirigir, gestionar o administrar, el negocio buscando su avance en el medio y el mantenimiento interno como empresa.

#### ✓ **Iván Darío Sánchez Zapata**

**Profesión** Contador Público de la Universidad Cooperativa de Colombia.

**Experiencia de trabajo:** Contador público y administrador del expendio de carnes Mauro Moreno con más de 20 años de experiencia en el manejo de carnicerías.

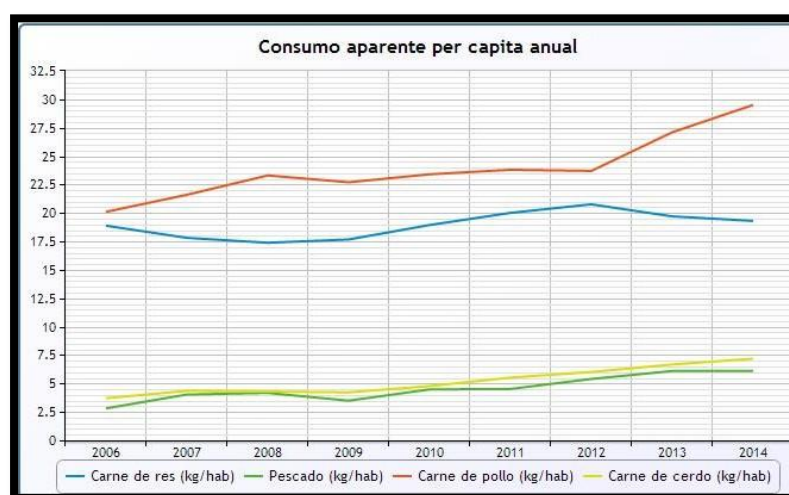
#### **Área de trabajo en la empresa**

- **Administrador:** Será el responsable de gestionar y conservar datos de la empresa, dirigir y mantener el carácter económico además de dirigir estratégicamente los movimientos, cobros y pagos.
- **Contador:** Será el profesional encargado de aplicar, manejar e interpretar la contabilidad de la empresa, teniendo en cuenta estos se tomaran decisiones que permitan alcanzar las metas buscadas.

## Potencial del mercado en cifras

Colombia es un país con un consumo considerable de carne, reportándose cifras de 29,5, 19,3 y 7,18 Kg/habitante de carne de res, cerdo y pollo, respectivamente. Para los últimos 5 años, 2009 y 2014, se ha presentado un incremento en el consumo kg/hab de 6,8; 2,9 y 2,61 puntos en la carne de pollo, cerdo y pescado. El aumento de la carne vacuna fue 1,63 puntos. La Figura 2 presenta los consumos aparentes per cápita para la población en Colombia.

**Figura 2.** Consumo de carne en Colombia 2014.



**Fuente:** (Fedegan, 2014).

Por tradición, Antioquia es un departamento altamente consumidor de carne de cerdo con un consumo de 14,6 Kg/ año por persona, a diferencia del resto del país que apenas alcanza los 4,5 kilogramos por persona al año (Aristizabal, 2010). Para el año 2014, AsoPorcicultores reportó un consumo de 22,6 per cápita (Asoporcicultores, 2014), con una participación nacional de 47,1% del beneficio animal nacional, aumentando un 7,3% en capacidad de producción. El beneficio de porcinos en los últimos años aumento desde el 2004 con 1'667.090 animales hasta alcanzar la cifra de 3'227.546 animales en 2014, duplicando la

producción, correspondiente a un aumento de 38% a 44% en el consumo. Este sector crece rápidamente, tal como lo muestra el paso de 7,4 kilogramos en 2014 a 8,5 kilogramos en el año 2015, de acuerdo a los estudios reportados por la firma de mercado Nielsen. Aun bajo estos valores, seguimos lejos de la tasa de consumo mundial de 40 kg/hab/año, o la sorprendente cifra de Hong Kong, máximo consumidor con 70kg/hab/año. (El Colombiano, 2015).

Hacia el 2002, el consumo de carne vacuna en Antioquia se perfilaba como uno de los más altos en el país con 23 Kg/hab/año (Viloria de la hoz, 2003), comparado con la media nacional de 17 Kg. La producción de ganado bovino en el país en los últimos años (2010-2014) aumento de 3979 mil cabezas a 4332 mil cabezas teniendo como punto máximo el 2012 cuando alcanzo en promedio 147,000 cabezas de ganado.

En cuanto al consumo de pollo, este ha aumentado notablemente su presencia en nuestros platos y tienen picos o temporadas en las que aumentan en la región colombiana hasta un 60% con respecto al resto del año (COLPRENSA, 2014). Para el año 2006, la producción de briolers en Colombia paso a ser el producto cárnico de mayor producción en el país sobrepasando al ganado vacuno y porcino, con casi 800.000 toneladas de producto. (Aguilera, 2014, pág. 38). En cuanto a su consumo a 2015 se registró un consumo per cápita de 30,4 kilogramos, y Fenavi proyectó para el final del 2016 un consumo per cápita de 29,2 Kg, superando ampliamente el promedio nacional de consumo de ganado vacuno y porcino.

### **Ventaja competitiva y propuesta de valor**

Cárnicos S3 se diferenciará de la competencia porque llegará innovando con un buen servicio al cliente y calidad en sus productos; buscando satisfacer las necesidades de los consumidores, con altos estándares de sanidad, inocuidad y calidad. Además de los servicios estándar de una carnicería como los cortes de carne, el servicio de fileteado, promociones, o la venta de productos aliñados, se presenta la oferta de carnes maduradas, servicio de

restaurante/asados los fines de semana, y la venta de productos curados tales como salames, salchichas, salchichones, chorizos y otros embutidos curados, y de recetas tradicionales de otras regiones del mundo.

Es una ventaja competitiva para mi empresa, en mi caso específico, el poseer como segunda profesión chef, donde soy altamente conocedor de la gastronomía europea de donde son originarios todos estos productos.

Bajo el estudio exploratorio solo presentó una charcutería cercana como competencia, aunque esta es altamente reconocida y sus precios son elevados, pero si se proporcionan este tipo de productos en un ambiente diferente y más cercano a otros mercados, se puede generar una ventaja con respecto a los demás expendios de carne y productos cárnicos de valor agregado.

La empresa Cárnicos S3 ofrece una carne con las fuentes más importantes de proteínas de alta calidad para la nutrición humana mejorando su calidad de vida con excelentes estándares de calidad higiénica, nos hace únicos en el mercado por su corte especial, jugoso sabor y distinción como carne de alta calidad y oferta de productos de valor agregado elaborados por un chef profesional.

## **Inversiones requeridas**

### **Instalaciones**

La ubicación del local de Carnicería S3 es estratégica, dado que el principal motivo de compra de los productos que se expende en este negocio es la ubicación en uno de los barrios más poblados de Medellín. Por este motivo, es conveniente localizar el local en una zona con un volumen suficiente de residentes que garantice la afluencia de público.

El local deberá cumplir con todas las características exigidas en el Decreto 3075 de 1997 mediante el cual se regulan todas las actividades que puedan generar factores de riesgo por el consumo de alimentos, incluidas las especificaciones técnicas de las instalaciones y los programas de limpieza y desinfección, control de plagas, agua potable, manejo de residuos sólidos, y facilidades para el control de la contaminación microbiológica y de los manipuladores de alimentos.

### **Características del Local**

Local superficie mínima de 40 m<sup>2</sup>. Esta superficie deberá ser distribuida en dos zonas: Una zona reservada donde se instalará el equipo "frio" (Cava de refrigeración, congelador). A demás una zona pública donde se expondrán los productos y se atenderá a los clientes. Esta zona a su vez estará dividida en dos partes: una zona para atención al público, que irá desde la puerta hasta el mostrador, y una zona de trabajo detrás del mostrador.

Es muy importante transmitir imagen de variedad, calidad y limpieza. Por ello, se debe exponer la mayor variedad posible de productos clasificándolos y colocándolos de un modo ordenado en la zona de mostrador y en las vitrinas con refrigeración. Además de lo anterior, el local deberá disponer de licencia municipal de apertura y reunir las condiciones higiénicas, sanitarias, de accesibilidad y de seguridad, exigidas por el Decreto 1500 de 2007 y sus modificaciones, mediante el cual se establece el reglamento técnico a través del cual se crea el Sistema Oficial de Inspección, Vigilancia y Control de la Carne, Productos Cárnicos Comestibles y Derivados Cárnicos Destinados para el Consumo Humano y los requisitos sanitarios y de inocuidad que se deben cumplir en su producción primaria, beneficio, desposte, desprese, procesamiento, almacenamiento, transporte, comercialización, expendio, importación o exportación, y por la norma técnica colombiana NTC 5520-4 de 2008 sobre Calidad de Servicio para Pequeño Comercio. Parte 4: *Requisitos para expendios de carnes y productos*

*cárnicos*; acondicionamiento eléctrico, red de aguas y desechos biológicos, iluminación, ventilación, temperatura interna (según la condición y el tipo de puertas que se manejan sería necesario aire acondicionado para que no se superen los 20°C y evitar el deterioro de la cadena de frío), accesibilidad y demarcación de salidas de emergencia y rutas de evacuación.

### **Acondicionamiento del Local (Externo e interno)**

**Externo:** Fachada, es importante incorporar colores frescos y que reflejen limpieza. Llevará visible la publicidad y el logo, deben hacer juego con los colores empresariales,

**Interno:** que cumpla con las especificaciones contempladas bajo la legislación vigente mencionada anteriormente, dentro de la que se incluye la instalación de cámaras frigoríficas y congeladores o islas de congelación en una zona reservada del resto del local, el uso de azulejos o pintura epóxica que permita su fácil limpieza.

Se estima para adecuaciones, costos cercanos a los \$18'000.000 (IVA incluido). De este modo, la cantidad anterior puede reducirse en gran medida si el local ya ha sido acondicionado previamente.

### **Equipamiento**

El equipamiento y mobiliario básico necesario para el desarrollo de las actividades de este negocio estará compuesto por elementos de distintos tipos, dentro de los que se incluye: congelador, frigorífico, fregadero con pedal o celda fotosensible, mesa de trabajo en acero inoxidable, mostrador y vitrinas de exposición refrigeradoras, balanza electrónica, y utensilios auxiliares (estanterías, baldes, cubos para desechos, etc.), como se muestra en la Tabla 1.

**Tabla 1.** Equipamiento y Mobiliario básico.

<b>EQUIPO</b>	<b>PRECIO \$ (PESOS)</b>
<b>Refrigerador/vitrina horizontal</b>	7'000.000
<b>Congelador industrial</b>	3'000.000
<b>Mesa y fregadero acero inoxidable</b>	1'100.000
<b>Balanza electrónica mostrador</b>	94.900
<b>Balanza desposte</b>	256.400
<b>Cortadora industrial</b>	1'485.000
<b>Vitrina refrigerada</b>	1'200.000
<b>Empacadora Industrial al vacío</b>	2'900.000
<b>Caja registradora</b>	450.000
<b>Sillas de espera (X3)</b>	420.000
<b>Consumibles (cafetera, agua, café, aromáticas, etc...</b>	500.000
<b>Otros (guantes acero, cuchillos, tablas,</b>	1'145.000

<b>uniformes)</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>16'026.300</b>

Inversión total 6 primeros meses (inicial): 32'400.000, la cual se realizará gracias al apoyo familiar por medio de un préstamo bancario.

### Salario trabajadores

**Tabla 2. Nómina.**

<b>Puesto de trabajo</b>	<b>Salario mínimo (\$ 689.454)</b>	<b>Cesantías (\$59.863)</b>	<b>Salud mes (\$80.500) Empleador :\$ 54.700 Trabajador: \$25.800</b>	<b>Pensiones mes \$ 103,300 Empleador: \$77,200 Trabajador:\$ 25,800</b>	<b>ARP Riesgo I: \$ 3.400 Riesgo II: \$ 6.700</b>	<b>Total</b>
<b>Carnicero 1</b>	X	X	X	X	X (riesgo II)	\$ 842.813
<b>Carnicero 2</b>	X	X	X	X	X (riesgo II)	\$842.813

<b>Cajero</b>	X	X	X	X	X (riesgo I)	\$842.813
<b>Domicili- ario</b>	X	X	X	X	X (riesgo I)	\$842.813

\*Salarios al año 2016

**Total nomina a 6 meses:** \$ 15'150.834

**Servicios públicos durante 6 meses:** \$ 2'760.000

**Arriendo:** \$ 1'500.000 mensual, a seis meses \$9'000.000

**Materias Primas:** Precio ganado en pie \$/kg 4000 (FEDEGAN, 2015), precio promedio canal: \$ 3'682.500; cantidad requerida al mes: 1100kg: \$ 13'502.500

### Proyecciones de venta y rentabilidad

**Mercado Objetivo:** Hogares de estratos socioeconómicos 3, 4 y 5.

**Población total área metropolitana:** 70.124 (Alcaldía de Medellín, 2013)

**Población por estratos:** 25.318, 16.774, 14,591 (Hogares en estratos 3, 4 y 5 respectivamente). (Alcaldía de Medellín, 2013)

**Población Objetivo:** 10% de la población total: 7012 hogares.

**Mercado a captar en el primer año:** 30% de la población objetivo.

### Proyección de ventas y rentabilidad

Los hogares colombianos consumen en promedio 1,53 Kg/mes de proteína cárnica, y buscamos en el primer año un número de 2104 compradores al mes.

En promedio el valor del kilogramo de proteína cárnica en el sector es de 12.073 pesos (promedio de los valores de 20 productos cárnicos de las empresas Éxito®, Colanta®, La vaquita®, Carnes Aragón y Carnes Cardiso).

De esta manera aplicaremos la siguiente fórmula:  $Q = n * p * q$ ; donde:

“Q” es la demanda potencial.

“n” es el número de compradores esperados.

“p” es el precio promedio del mercado circundante.

“q” es la cantidad promedio de consumo per cápita mensual. (CreceNegocios, 2010)

Entonces  $Q = 7102(\text{hogares}) * 12.073(\text{pesos}) * 1,53 (\text{Kg/hab})$

Entonces  $Q = 129'523.490$  pesos

Si buscamos captar el 30% del mercado en el primer año tendremos que:

$Q = 38'857.047$  pesos, y esta es la demanda potencial.

La tabla 3 presenta el balance general proyectado para Cárnicos S3.

**Tabla 3.** Ingresos operativos proyectados para el año 2016 a 2020 de la empresa Cárnicos S3.

INGRESOS OPERATIVOS (Producto o servicio)	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	2016	2017	2018	2019	2020
TOTAL INGRESOS PROYECTADOS	289.088.000	324.486.826	367.689.002	436.296.092	536.360.601

### Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad

- Teniendo en cuenta las investigaciones preliminares, el proyecto tiene una favorabilidad alta de participar activamente en el mercado ya que el consumo de carnes es preferencial en un alto porcentaje de la población objetivo, asociado a su capacidad adquisitiva.
- La estrategia de precios para un negocio de carnicería como el que se propone en este proyecto, debe basarse en ofrecer un buen servicio a precios competitivos. Siempre deben ser precios más competitivos que los que ofrecen otro tipo de establecimientos de la zona que vendan carne (principalmente, los supermercados). Sin embargo, la calidad, variedad y preparación será la referencia obligada para atraer a los clientes.
- La idea de negocio que se quiere completar en cuanto a lo económico posee una inversión considerable; pero altamente factible y funcional dentro de la comunidad objetivo, que generara recursos económicos a corto plazo para la sustentación del mismo, sumado al impacto positivo en la generación de empleos directos e indirectos.

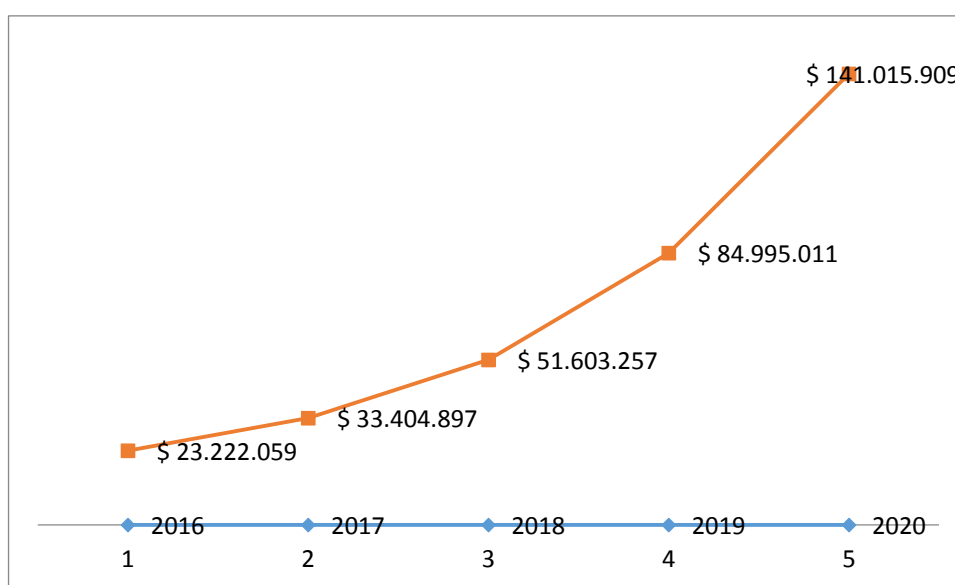
### Evaluación de viabilidad

- **Medio Ambiente:** El entorno que rodea nuestro proyecto se extiende desde la situación actual del mercado y el comercio cárnico el cual se solventa en datos reales como el

consumo de carne por habitante que al año ha llegado casi hasta los 30 kilogramos (en cuanto a la carne de cerdo se refiere).

- **Rentabilidad:** En el primer año (2017) según datos calculados se obtendrá una utilidad neta después de impuestos de \$33'404.897 pesos y en el quinto año de \$141'015.909 pesos (Ver detallada Figura 3).

**Figura 3.** Pronóstico de Utilidades Cárnicos S3.



- **Necesidades del mercado:** la alimentación es una de las necesidades básicas. El consumo de carne, hace parte de la destinación de rubros para las familias de clase media a alta. Por otro lado, el consumo de nuevos productos cárnicos, la inclusión de la dieta mediterránea y la charcutería europea a los hábitos de consumo de la sociedad actual, permiten que la Empresa Cárnicos S3 supla las necesidades de la población objetivo, y pueda jugar un rol importante en el mercado actual, más allá del expendio de

carnes, compitiendo con otras marcas y expendios, diferenciándose por la asesoría de un chef profesional.

- **Legislación aplicable:** Las leyes actuales para el expendio de carnes tienen como premisa el control, manejo y sustentación de higiene y salubridad de los productos, buscando mantener un ambiente saludable para la población, estas recogen el mercado cárnico desde el sacrificio/ beneficio, pasando por las técnicas de conservación y preservación y finalizando con el expendio y posterior consumo, estas pretenden proteger al consumidor final, dentro de las cuales se incluye la Ley 914 de 2004 por la cual se crea el Sistema Nacional de Identificación e Información de Ganado Bovino; los Decretos: 2278 de 1982, por el cual se reglamenta parcialmente el Título V de la Ley 09 de 1979 en cuanto al sacrificio de animales de abasto público o para consumo humano y el procesamiento, transporte y comercialización de su carne; 2162 de 1983 por el cual se reglamenta parcialmente el Título V de la Ley 09 de 1979 en cuanto a producción procesamiento, transporte y expendio de los productos cárnicos procesados; 1500 de 2007 por el cual se establece el reglamento técnico a través del cual se crea el Sistema Oficial de Inspección, Vigilancia y Control de la Carne, Productos Cárnicos Comestibles y Derivados Cárnicos Destinados para el Consumo Humano y los requisitos sanitarios y de inocuidad que se deben cumplir en su producción primaria, beneficio, desposte, desprese, procesamiento, almacenamiento, transporte, comercialización, expendio, importación o exportación; y la Resolución 2905 de 2007 por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios y de inocuidad de la carne y productos cárnicos comestibles de las especies bovina y bufalina destinados para el consumo humano y las disposiciones para su beneficio, desposte, almacenamiento, comercialización, expendio, transporte, importación o exportación.

- **Flujo de caja:** El desarrollo del proyecto presenta un flujo de caja positivo en los 5 años calculados librando la inversión inicial en su totalidad hacia el tercer año de trabajo; sin embargo generara los suficientes ingresos para mantener márgenes positivos para solventar las necesidades de proveedores, trabajadores e insumos.

## **Mercadeo**

### **Investigación de mercados**

#### **Análisis del Sector**

La carne es considerada como la principal fuente de proteína dentro del consumo de alimentos mundial, siendo responsable de un gran número de empleos generados durante todo el proceso productivo (cría, levante, sacrificio-beneficio, desposte, etc.), donde los animales domésticos más consumidos son: cerdo, pollo, res.

A nivel mundial, en el año 2011 se consumieron 241,4 millones de toneladas de carne, de estas se consumieron 55,3 millones de toneladas de carne vacuna. (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2012). La producción de productos cárnicos es liderada por el cerdo con 101,9 toneladas, seguido por el pollo con 85,9 toneladas, y el ganado vacuno en tercer lugar con 56,9 toneladas (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2012).

Los mayores productores de carne vacuna en el mundo son EE.UU, Brasil y la Unión Europea con un 20%, 16% y 14% de participación en el mercado, respectivamente (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2012). En cuanto a la carne de cerdo China lidera con un muy amplio margen de participación (50%), seguido por la Unión Europea (21%) y Estados Unidos (10%) (IERAL, 2012). Con respecto a la carne de aves, los principales países productores son EE.UU., China, Brasil y la Unión Europea (UE), que en conjunto concentran 66,5% de la producción mundial. (USAID, 2010).

En Colombia la ganadería es una de las actividades agrícolas de mayor importancia incidiendo en aproximadamente el 18,8% del PIB agropecuario (DANE, 2015) y en el 53% del PIB pecuario (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2012).

En 2013 se registró un aumento en la importación de carne vacuna con 504 toneladas de carne representando un 0,06% con respecto a la producción nacional siendo Argentina y Canadá los mayores vendedores para nuestro país (CONtexto Ganadero, 2014). Las exportaciones por otro lado han logrado un grato aumento tanto en volumen como en valor, registrándose para el 2013 un crecimiento del 281% al pasar de 6.546 toneladas a 24.928 toneladas; y un crecimiento del 378% pasando de USD\$34 Millones a USD\$ 164 Millones). (CONtexto Ganadero, 2014) .

En cuanto a la carne de cerdo en el 2014 de los 7,4 kilogramos en promedio que consumen los colombianos, aproximadamente 1,55 kilogramos corresponde a productos importados aumentando con respecto al año anterior (de 51.325 en 2013 a 58.984 en 2014, mostrando un incremento del 14,9 %) (Asoporcicultores, 2015). Para el 2014, las exportaciones de carne de cerdo incrementaron en una tasa del 10,6%, totalizando en el mes de mayo 675.028 toneladas, principalmente orientadas a los mercados de México, Japón, China y Corea del Sur. (Asoporcicultores, 2014).

Con respecto a la producción de carnes avícolas este rubro corresponde al 27% del Producto Interno Bruto del agro. Para el año 2012 se reportaron las primeras importaciones al país con 27.000 toneladas (El Espectador , 2012), esto contrarrestado con las exportaciones que a el 2011 no superaban las 15 mil toneladas suponen un desbalance para los productores, pero el consumo sigue aumentando, de forma tal que para el año 2013 llego casi al millón de toneladas métricas (El Sitio Avicola, 2013).

### **Análisis del Mercado**

Con la cuarta producción más grande de carne bovina en América Latina y un consumo per cápita que se ha incrementado en 8,4% desde 2007, así como una importante inserción en

los mercados internacionales en productos cárnicos bovinos, Colombia se postula como un destino de inversión extranjera directa atractivo para el sector.

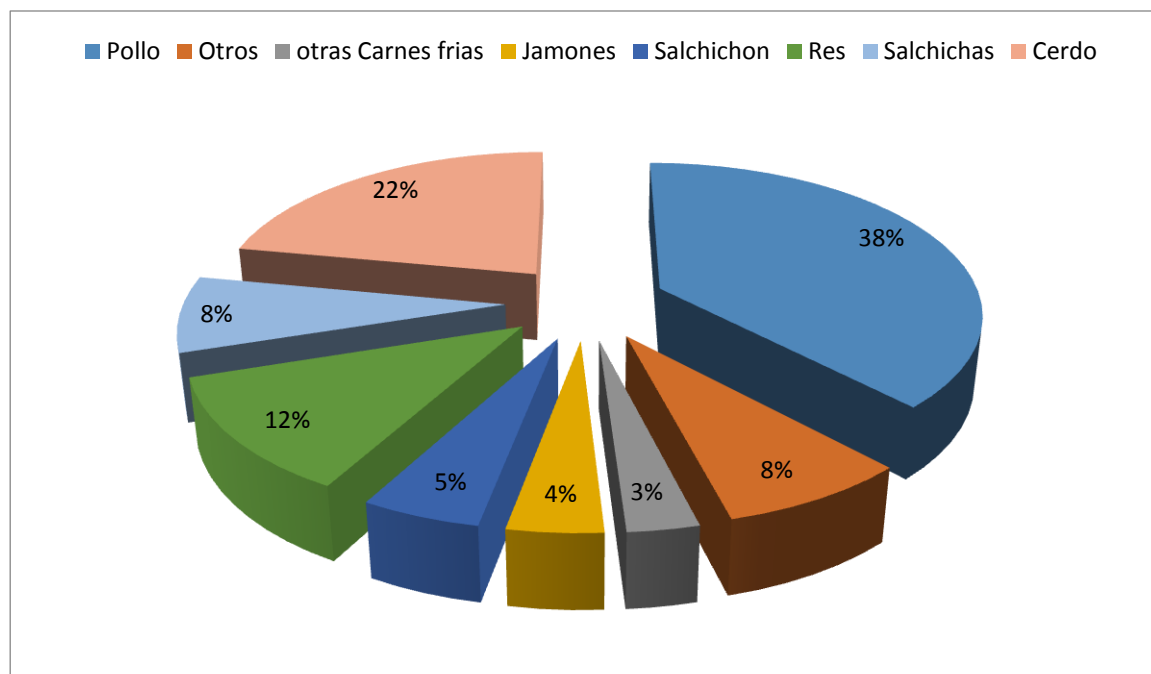
A 2014 Colombia produjo 947.000 toneladas de carne bovina dando así una producción monetaria de 4.843'905.000 millones de pesos (disminuyendo sus cifras de 2012 y 2013 con 979.000 y 969.000 toneladas respectivamente) (FEDEGAN, 2014), en el 2015 se produjeron aproximadamente 776.039 cerdos en Colombia, lo que genera una producción aproximada de 4.548'000.000 millones de pesos (Asoporcicultores, 2015).

Desde el 2001 al 2015 el sector cárnico aumento de 73,6 a 100,3 en su Índice de Producción Real (IPR) en la industria manufacturera colombiana, o en otras palabras su participación en porcentaje en el 2001 fue de 7,3% aumentando para el 2015 al 10,03% (BANCO DE LA REPUBLICA, 2015).

Solamente la ganadería en Colombia produce más de 950.000 empleos directos, 2.5 veces más que el sector avícola, representado más del 7% del total de trabajo en Colombia y más del 20% de los trabajos del agro en el país.

En los últimos 5 años, el consumo de productos cárnicos se ha visto incrementado en el país gracias al impulso económico y educativo que cada federación, Fedegan, AsoPorcicultores, y Fenavi le han dedicado a la crianza, inocuidad y calidad higiénico-sanitaria, además de las campañas de concientización que promocionan las cualidades y beneficios de los productos alimenticios que ofrecen. La figura 4 presenta el consumo porcentual de los productos cárnicos más consumidos.

**Figura 4.** Productos cárnicos más consumidos en Colombia (Resultados de una encuesta realizada a 200 personas).



En Medellín existían al 2013, 120 empresas destinadas al procesamiento y conservación de la carne y productos cárnicos (Camara de Comercio, 2013). Para 2014 se registraron 601 microempresas, 38 pequeñas y tres medianas empresas destinadas al comercio al por menor de carnes (incluye aves de corral), productos cárnicos, pescados y productos de mar, en establecimientos especializados. En el barrio Belén se localizan 59 de estas empresas destinadas al comercio de productos agrícolas, pero no todas son comercializadoras de productos cárnicos alimenticios.



## **Análisis del Consumidor/Cliente**

La demanda de los productos cárnicos vendría básicamente del entorno que rodea su ubicación, nuestros clientes serán las familias residentes en las zonas cercanas del local o personas que transiten frecuentemente por esta zona.

Asociado a los hábitos de consumo, con respecto a la compra de alimentos los estratos 3, 4 y 5 no se presentan amplias diferencias con respecto a los establecimientos que visitan, por lo que Cárnicos S3 al ser un punto accesible y asequible puede generar una mayor inclinación de realizar las compras. Por otro lado, el aseguramiento de las condiciones organolépticas de nuestros productos como el color (rojo/rosado fuerte), olor agradable, además la presentación del lugar, limpieza, orden y presentación de nuestros empleados, serán puntos a favor. Dado que nuestra cultura paisa es tradicionalista, esperamos poder desarrollarla a través del boca a boca de nuestros clientes, lo cual generara fidelización a través de la buena experiencia.

Los consumidores de productos cárnicos pueden ser categorizados como:

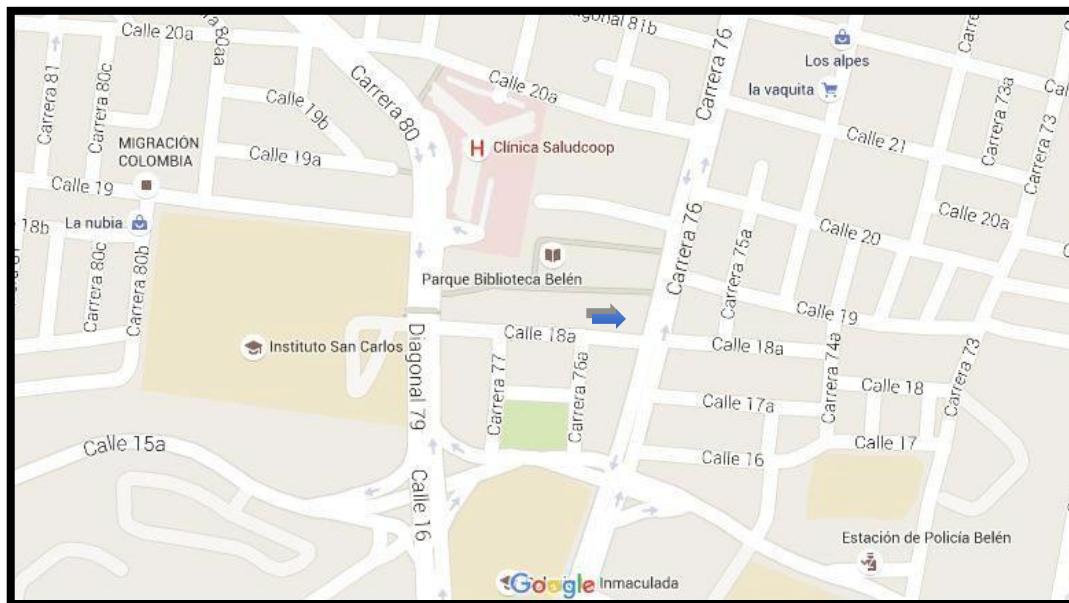
- Consumidor de productos de alta calidad: este tipo de consumidor buscar nuevas experiencias con respecto al consumo y no depende del precio para hacer su compra, prefiere elementos de alta calidad y cortes finos, influenciados por corrientes gastronómicas y elementos del exterior (viajes, experiencias, etc...), siempre buscando una sensación de exclusividad, para él, la calidad primará sobre el precio.
- Consumidor tradicional: siempre regresa donde fue bien atendido, se fideliza con una marca dada su satisfacción con el producto y el servicio, busca uniformidad en los productos que va a comprar, se fija muchas veces más en la marca que en el producto en sí.

- Consumidores de varios tipos de producto: el precio prima sobre la calidad del producto, siendo muy amplio este tipo de consumidores dada la economía nacional.

### Localización/Ubicación

La empresa se localizará en el sector de Belén, más específicamente sobre la carrera 76 cercana al Parque Biblioteca de Belén, este sector es ideal dado su alto tránsito peatonal y vehicular, además integra varios barrios (Belén la palma, la Gloria, San Bernardo, San Carlos, Las playas, La Nubia, y la loma de los Bernal). La figura 6 presenta la ubicación la empresa.

**Figura 6.** Ubicación Cárnicos S3.



**Fuente:** Google maps.

### Análisis de la Competencia

Nuestra competencia se encuentra categorizada en dos tipos:

- Establecimientos o mercados que tengan dentro de su oferta cárnicos y otros productos que puedan intervenir con el desarrollo del proyecto (supermercados por lo general), y
- Carnicerías situadas dentro de la zona de influencia del proyecto, estos comercios van a ser la competencia directa de la empresa pues para este tipo de productos, las personas generalmente establecen sus zonas de compra en función del tiempo que emplean en llegar a los distintos establecimientos.

Para los productos de consumo de la canasta familiar como la carne, la tendencia es comprarlos lo más cerca posible de la vivienda o del lugar de trabajo. Por tanto, es necesario estudiar la zona de ubicación del negocio ya que es de vital importancia saber qué hace la competencia que ya está establecida en esa zona y apostar por una diferenciación de ellas.

## **Estrategia de mercadeo**

### **Concepto de Producto o Servicio**

En Cárnicos “S3” buscamos comercializar cárnicos y productos cárnicos, de la mejor calidad y al mejor precio, haciendo énfasis siempre en la calidad higiénica y sanitaria del producto, así como su procedencia y trazabilidad, en tanto buscamos conseguir las mejores materias primas de las mejores plantas de beneficio del país, tras la verificación de los procesos de la empresa proveedora.

Queremos que todos los productos sean procesados con las mejores técnicas y con todas las normas de calidad, empacados al vacío, con refrigeración constante desde el principio de la cadena de comercio (sacrificio, desposte, empaque, transporte y comercialización).

Buscamos generar una identidad con la marca, a través de un servicio completo tanto en la relación de producto y venta como en acompañamiento en cuanto a preparaciones, tipos de cocciones y recomendaciones generales para sacar el máximo provecho a nuestros productos; por otra parte queremos resaltar con respecto a los demás competidores, llevando productos innovadores al mercado, tales como los productos ahumados y la charcutería fina, que nos permitan diferenciarnos, además del buen servicio, excelentes precios y la calidad que pretendemos brindar.

### **Mezcla de Marketing**

#### **Estrategia de producto:**

Con la marca buscamos estimular la demanda mediante publicidad, generar reconocimiento de la misma con la calidad, y obtenido este reconocimiento mantener los estándares de calidad estables y adecuados. Teniendo en cuenta que nuestro producto principal son cárnicos en diferentes presentaciones, podemos complementarlo con una serie de agregados o líneas complementarias (sales, salsas, herramientas para asados, carbón, etc...), también podríamos lanzar un producto de una gama más alta pensando en personas con mayor poder adquisitivo, productos con mayor calidad, cortes finos de ganado exclusivo (wayuu, cordero, aves como faisán, perdiz) se pueden hacer por encargo, evitando así aumentar el gasto de la empresa y cargar un stock demasiado amplio y sin movimiento, además adicionarle a nuestro producto servicios complementarios; por ejemplo, la entrega del producto a domicilio, recetas y preparaciones con el producto adquirido. Se puede pensar en un lanzamiento de producto o inauguración del local con un Evento dirigido a nuestro público, con una excelente exposición de la línea de productos y servicios, degustaciones, ambiente musical, cata de vinos y obsequios.

#### **Estrategias de Distribución:**

La presentación es fundamental, por lo que la imagen de la tienda, desde su fachada hasta la exhibición de los productos, la iluminación, y la limpieza, reflejara una imagen de higiene. Se pretende desarrollar la publicidad del voz a voz, herramienta útil en cuanto a promoción, posicionamiento y publicidad del proyecto. La variedad, preparación y presentación de los productos son básicas. El profesional se debe de encargar de disponer, desde la hora de apertura que haya una variada y adecuada exposición de todos los productos, teniendo en cuenta su frescura, mostrando todas las variedades y presentaciones, donde no solo estén representados los más económicos, sino también aquellos que se compran por impulso.

Se espera realizar una pauta en un periódico de distribución gratuita como método de llegada a la clientela. Otra estrategia es la distribución de panfletos y publicidad impresa a los hogares y locales cercanos de la zona de influencia.

### **Estrategia de Precios:**

Dadas las características de la empresa, es necesario explicarle al consumidor o cliente potencial que el precio por nuestros productos no se asocia solamente a un valor monetario que el cliente entrega por una transacción, sino a la relación de cuidado y trazabilidad en el producto de origen animal que está consumiendo. El precio es un elemento variable, a diferencia de la calidad de los productos o servicios que deben ser constantes, la idea de hacerlo "flexible" permite a la empresa modificarlo rápidamente para generar beneficios, rentabilidad y posicionamiento, en muchas ocasiones solamente la idea de precio permite hacerse una idea acerca de la calidad de los productos.

Para tomar la decisión de fijar un precio debemos tener en cuenta el implantar una estrategia de precio dentro de márgenes delimitados, usando como límite inferior los costos y rentabilidad mínima y como límite superior la demanda del mercado mismo. Esto debe caber dentro del margen regulador de la legislación del territorio nacional.

Un error común es determinar precios para productos separados, sería mejor tomar decisiones de forma más “global” dado el caso de tratar con productos complementarios el aumento en el valor o costo de uno puede generar que disminuya la demanda de otro y si son productos sustitutivos aumentara la demanda de uno siempre que suba el precio del otro. Lo ideal para la empresa seria generar una estrategia de precios con ofertas, descuentos aleatorios y rebajas o descuentos periódicos para atraer o fidelizar al consumidor, de acuerdo a esto podemos fijar precios similares a la competencia evitando así “una guerra de precios” y competencias desleales de parte de otros competidores, sin embargo pueden existir momentos en los que nuestros precios sean mayores a los de la competencia dados estos casos la calidad con referencia a la competencia debe ser absolutamente mayor, brindando calidad en el servicio y en el producto además de un valor agregado que otros no ofrezcan, en este caso debe existir una relación recíproca positiva entre el precio y la calidad.

La empresa Cárnicos S3 aplicará además la estrategia de precios llamada “Targeting”, la cual consiste en ofertas dirigidas a un club selecto de clientes o “VIP” con poco margen de tiempo para adquirirlas, como sistema de fidelización a la marca.

**Punto de equilibrio:**

La tabla 4 presenta el punto de equilibrio calculado para la empresa Cárnicos S3.

**Tabla 4.** Punto de equilibrio calculado para la empresa Cárnicos S3.

PUNTO DE EQUILIBRIO	2016
EN UNIDADES (Costos fijos / pvu - cvu) – ANUAL	<b>18.017 Kg</b>
EN UNIDADES (Costos fijos / pvu - cvu) - MENSUAL	<b>1.501 Kg</b>
EN PESOS (Costos fijos / 1 - MCU) - ANUAL	<b>\$ 272.455.852</b> <b>pesos</b>
EN PESOS (Costos fijos / 1 - MCU) - MENSUAL	<b>\$ 22.704.654</b> <b>pesos</b>

**Estrategia de Promoción:**

Para promocionar el negocio pueden usarse diversos medios: correo, pancartas o volantes, pero estas promociones serán efectivas si llevan consigo una campaña de promoción; por ejemplo, que en época de navidad se haga una promoción de aquellos productos más

atractivos (pernil y jamón de cerdo, cañón de cerdo, solomillo y chatas de res, pollo entero y pechugas, etc.). Se puede hacer una oferta de precios especiales por lotes de productos, reserva en cámara hasta la fecha de su consumo y servicio a domicilio. Esta campaña iría acompañada de una comunicación a través de folletos, además de un elemento promocional de regalo (por ejemplo, cesta de dulces especiales por la compra de tanta cantidad de producto o un elemento decorativo navideño). Otras campañas se pueden hacer a lo largo del año, aprovechando diversos motivos, por ejemplo: días festivos como la semana santa (lo ideal en estas fechas es variedad de producto a buen precio haciendo excepción a lo que transcurre normalmente el resto del año y aprovechando la vigilia), otros motivos pueden ser campañas por el precio de la materia prima, no es raro en nuestro entorno que la carne fluctúa debido a innumerables variables (clima, precio de concentrados, flete, etc.) aprovechar esto para desarrollar campañas promocionales, además de lo anterior también se tiene que tener en cuenta promocionar productos con descuento a aquellos cortes o piezas que no tengan la acogida deseada evitando así perder la inversión y también pensando en evitar la compra próxima de estos para el stock del almacén.

Otro aspecto muy importante es la fidelización de clientes. Una vez que se han captados los clientes, a través de los distintos elementos antes enunciados, hay que tratar de conservarlos. Para mantener la fidelidad de los clientes es fundamental establecer tres bases: Conocimiento de la clientela, saber atenderla y saber qué hacer frente a las quejas y reclamaciones, de manera formal generar clientes especiales con información en primicia con respecto a cortes selectos, productos innovadores, promociones por compra de volumen y favoreciéndolos con pedidos especiales (cortes de otras especies, cordero, faisán, perdiz, wayuu).

### **Estrategia de Comunicación:**

La publicidad juega un importante rol dentro de la promoción y vociferación de nuestro producto, los folletos, pancartas o anuncios en periódicos de distribución gratuita tienen un buen impacto; sin embargo el uso del “voz a voz” siempre será la mejor herramienta, siempre y cuando la locación del local sea clara y el cliente quede satisfecho con su experiencia de compra. También se emplearan las redes sociales, dado que se considera que cerca del 40% de los usuarios de redes sociales afirma que la información que aparece como publicidad sirve de posicionamiento de la marca y cerca del 28% considera que es altamente efectiva (PuroMarketing, 2010).

### **Estrategia de Servicio:**

Una buena actitud en cuanto a servicio y actitud personal, atención a los clientes y a los empleados.

Una buena experiencia y estrategia de servicio comprende 3 factores principales;

- **Las personas:** personal idóneo para el proceso al que sean asignadas, con las capacidades para prestar un gran servicio. Factores fundamentales dado que ellos son la carta más visible, debemos tener en cuenta su capacidad de relación con el/los clientes, su capacidad de venta, sus actitudes y aptitudes, pero sobretodo la buena disposición que tengan frente de situaciones que no sean tan amenas.
- **Los Procesos:** En ningún momento debemos olvidar la promesa de calidad que tenemos con el cliente, por lo que será fundamental la tener en cuenta la capacidad de respuesta frente a la cantidad de clientes que lleguen, tratando siempre de dar el mejor servicio, incluyendo el proceso pos compra, en donde buscamos la satisfacción del cliente cuando lleve a su mesa nuestros productos.

- **Las Interacciones:** Son los momentos que tiene el cliente con la compañía, más allá de conocer los precios o los servicios. Existen momentos importante o críticos respecto a la interacción con el cliente así que debemos establecer protocolos o condiciones básicas de interacción y así buscar una familiaridad “trabajador – cliente” evitando descuidar detalles. Es de vital importancia que los empleados y los empleadores sepan escuchar y escucharse entre ellos, saludar, mirar a los ojos y despedirse son elementos que no requieren formación, pero demuestran un alto grado de educación.

Sería ideal buscar o generar múltiples canales de interacción, los más comunes son persona a persona o vía telefónica, pero diferenciar entre estos y saber cuál es la necesidad del cliente en el menor tiempo posible genera seguridad y asertividad en la marca lo que aumenta las ventas y crea un vínculo entre el cliente y la marca. Esperamos consolidar una base de datos con los clientes frecuentes para informales sobre novedades, promociones y nuevos productos, además de asesoría en la preparación de los mismos. El uso de estrategias como: Correos electrónicos, tarjetas de puntos, promociones en el punto de venta según el stock, degustaciones, promociones en días importantes (madres, padres, amor y amistad, octubre y diciembre).

## Proyección de ventas a 3 años

Tabla 5. Ingresos Operativos.

INGRESOS OPERATIVOS (Producto o servicio)		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		2016	2017	2018	2019	2020
<b>FACTOR CRECIMIENTO UNIDADES</b>			5,00%	6,00%	11,00%	15,00%
<b>FACTOR INCREMENTO PRECIOS</b>			6,90%	6,90%	6,90%	6,90%
<b>Chatas de res</b>	<b>Cantidades</b>	1.800	1.890	2.003	2.224	2.557
	<b>Precio unitario</b>	19.800	21.166	22.627	24.188	25.857
		35.640.000	40.004.118	45.330.266	53.788.441	66.124.820
<b>Punta de Anca</b>	<b>Cantidades</b>	1.440	1.512	1.603	1.779	2.046
	<b>Precio unitario</b>	23.950	25.603	27.369	29.258	31.276
		34.488.000	38.711.056	43.865.046	52.049.824	63.987.452
<b>Solomo de Res</b>	<b>Cantidades</b>	1.080	1.134	1.202	1.334	1.534
	<b>Precio unitario</b>	20.900	22.342	23.884	25.532	27.293
		22.572.000	25.335.941	28.709.169	34.066.012	41.879.052
<b>Solomito</b>	<b>Cantidades</b>	1.512	1.588	1.683	1.868	2.148
	<b>Precio unitario</b>	32.300	34.529	36.911	39.458	42.181
		48.837.600	54.817.764	62.116.201	73.706.463	90.611.041
<b>Cañon de Cerdo</b>	<b>Cantidades</b>	2.700	2.835	3.005	3.336	3.836
	<b>Precio unitario</b>	17.600	18.814	20.113	21.500	22.984
		47.520.000	53.338.824	60.440.355	71.717.921	88.166.426
<b>Chuleta de Cerdo</b>	<b>Cantidades</b>	1.153	1.211	1.283	1.424	1.638
	<b>Precio unitario</b>	11.600	12.400	13.256	14.171	15.148
		13.374.800	15.012.544	17.011.314	20.185.456	24.814.990

Para el año 2019 proyectamos ventas por valor de \$ 436'296.092 pesos y con gastos o egresos proyectados por \$ 371'726.179 pesos dándonos una ganancia neta proyectada de \$ 64'569.913 pesos.

## **Análisis técnico-operativo**

### **Ficha técnica del producto o servicio**

Siendo los productos cárnicos nuestro principal producto a comercializar debemos pensar en características como las sensoriales y la aceptación en el medio, las características palatables de la carne (terneza, sabor, aroma) juegan un papel muy importante dentro de la aceptación al producto, para obtener las mejores características y la mejor calidad buscamos una materia prima de iguales cualidades, buscamos animales con edad de sacrificio óptima (24 a 30 meses), considerados de 4 a 5 estrellas bajo el sistema nacional de clasificación en canal, lo que proporcione características de terneza, gusto y aromas de muy buena calidad.

Es importante tener en cuenta además de las cualidades organolépticas, aquellas relacionadas con la sanidad del animal al momento del sacrificio y también las características higiénico – sanitarias, esto lo provee directamente la planta de sacrificio/beneficio. Las carnes han de ser reservadas en cavas de frío durante el proceso de maduración natural, buscando que las mismas enzimas de la carne proporcionen esa suavidad y sabor de una carne de excelente calidad.

Las características físicas del producto comienzan en la selección de los animales en pie, machos con jóvenes, baja cantidad de grasa dorsal, amplio perímetro de pierna, castrados y de razas de constitución cárnica. La sumatoria de estos parámetros determina un nivel de calidad en la carne superior con respecto a otros animales. La garantía de un adecuado trato ante-mortem y post-mortem, y el beneficio legal que aseguran inocuidad a la carne.

Mantener una temperatura adecuada desde el momento del sacrificio, desposte y posterior rigor mortis permite controlar factores, físicos, químicos y microbiológicos que alteren la composición de la carne según la FAO la carne conservada a 10° C de temperatura

disminuye en la mitad la cantidad bacteriana y a 0°C es prácticamente nula la actividad bacteriana, sin embargo la congelación permite el desarrollo de cristales de agua que dañaran el tejido desde adentro y no permitirá la circulación de jugos y mantener su consistencia luego del descongelado, por tanto mantener la carne a 7°C mantiene su vida útil hasta 4 veces más que manteniéndola con las temperaturas anteriores. (FAO, 1993).

Desde el punto de vista nutricional, la importancia de la carne deriva de sus proteínas de alta calidad, que contienen todos los aminoácidos esenciales, así como de sus minerales y vitaminas de elevada biodisponibilidad. La carne es rica en vitamina B12 y hierro, los cuales no están fácilmente disponibles en las dietas vegetarianas. (FAO, 2015). La tabla 6 presenta la composición nutricional de algunos tipos de carnes.

**Tabla 6.** Composición nutricional por 100 g de carne.

<b>Producto</b>	<b>Agua %</b>	<b>Proteína %</b>	<b>Grasas%</b>	<b>Cenizas %</b>	<b>Energía (Kilojulios)</b>
<b>Carne de Res</b>	75.0	22.3	1.8	1.2	485
<b>Carne de Cerdo</b>	75.1	16.5	22,8	0.8	1351
<b>Carne de Pollo</b>	75.0	22.8	0.9	1.2	439

**Fuente: (FAO, 2015).**

## **Estado de desarrollo**

La empresa se encuentra en estado inmaduro, solo el proyecto de montaje. Como es una empresa familiar, se cuenta con el capital, la locación y la experiencia, Iván Sánchez (tío) que lleva más de 20 años trabajando como gerente de un expendio de carnes, y la mía como chef, con lo que espera realizar el montaje real este año.

## **Innovación**

Se incluyen como estrategias de innovación por la empresa, las mejoras constantes en cuanto a la comunicación e interacción con los clientes, el flujo de información con proveedores, animar a los integrantes de la empresa y a la clientela a generar nuevas preguntas y nuevas ideas en la manera y la dirección en la que sería bueno mejorar, para este fin se plantea la aplicación de un pequeño cuestionario con el fin de mantener un mejoramiento continuo.

Por otro lado se pretende implantar mejoras en los procesos con los que el cliente se siente identificado y no requieren una gran inversión.

La asesoría de un chef profesional, se presenta como una oportunidad para sobresalir en el medio, dado sus conocimientos en cortes de carne, preparaciones y procesos culinarios, lo que se traduce en servicios que cumplan las expectativas del cliente y de la empresa misma. Llevar a la venta productos de excelente calidad y con una presentación impecable es lo que nos puede llevar un paso adelante. La misión de la empresa Cárnicos S3 será transformar un trozo de carne en un platillo de inigualable sabor, que más que un alimento se convierta en una experiencia.

Se pretende además, implementar nuevas estrategias de mercado como ventas por catálogo, comercio en línea, atención y prestación de personal para asados y eventos de parrilla. Además, de la venta de carne en canal madurada (medias canales o cuartos de canal).

### Descripción del proceso

La figura 7 presenta el proceso general de obtención de carne de óptima calidad, a distribuir por Cárnicos S3. La compra general por las carnicerías se realiza por medias canales y así llega al establecimiento, donde son despostadas y obteniendo los cortes comerciales que conocemos. Dependiendo del tipo de comercialización los cortes serán empacados al vacío y conservados en refrigeración dependiendo de la frecuencia de venta, para mantener productos con fechas de consumo ideales y relativamente frescos.

**Figura 7.** Proceso general de obtención de carne de óptima calidad para Cárnicos S3.



El servicio, tanto en su rapidez como en el surtido de los mismos servicios que se ofrecen permiten al cliente crear buenas relaciones con la empresa, como chef se lo que es comprar productos alimenticios y tener una buena relación con tus proveedores permite escoger los mejores productos, eso quiero crear en mi empresa que el cliente sienta que tiene complicidad y confianza con la marca y siempre recibirá los mejores elementos tanto en el producto como en la calidad de la atención.

### **Necesidades y requerimientos**

#### **a) Insumos:**

Materias primas: Como productos no elaborados y utilizados en la primera parte del proceso, utilizaremos carne de Cerdo, Res y Pollo de la mejor calidad.

Utensilios: Cuchillos y chairas, tablas de cortar, guantes de acero serán los principales insumos usados directamente en el proceso tanto de desposte como en la comercialización.

#### **b) Tecnología requerida:**

**Tabla 7.** Tecnología Requerida.

<b>ITEM</b>	<b>Descripción</b>
<b>Refrigerador/vitrina horizontal</b>	Estantería refrigerada, que cumple funciones de exhibidor, además de mantener los productos a temperaturas de 2° a 7°C

<b>ITEM</b>	<b>Descripción</b>
<b>Congelador industrial</b>	Es un equipo de refrigeración que comprende un compartimento aislado y un sistema de disminución de temperatura el cual mantiene los productos por debajo de los 0°C generalmente entre -4° y -30°C
<b>Mesa y fregadero acero inoxidable</b>	Superficie plana que permite realizar cortes sobre esta y facilita la seguridad higiénica y sanitaria dado sus propiedades poco porosas y su fácil limpieza y desinfección
<b>Balanza electrónica mostrador</b>	Instrumento que sirve para medir la masa de cuerpos o elementos, en este caso muestra el valor de la masa en un display electrónico, servirá en el mostrador al momento de comercializar el producto
<b>Balanza desposte</b>	Instrumento que sirve para medir la masa de cuerpos o elementos, en este caso muestra el valor de la masa en un display electrónico, se utilizara en el momento del desposte de las canales, buscando saber de cuanto peso es cada pieza y mantener un inventario de lo que se espera vender
<b>Cortadora industrial</b>	La máquina sierra de cinta se utiliza para cortar

ITEM	Descripción
	todo tipo de carnes y es muy utilizado en la industria de los cárnicos por su facilidad para cortar huesos, tendones y demás elementos que se encuentran presentes en las piezas de carne.
<b>Vitrina refrigerada vertical</b>	Refrigerador que además de mantener la temperatura entre 3° y 7°C, cumple funciones de mostrador
<b>Empacadora Industrial de vacío</b>	Herramienta que extrae el oxígeno y termo sella el final del empaque buscando alargar la vida útil de los productos
<b>Otros ( guantes acero, cuchillos, tablas, uniformes)</b>	Elementos de uso diario cuchillos para filetear, cortar y despostar, guantes de acero para protección de la integridad del trabajador, tablas de cortar ideales para mantener superficies de corte limpias y realizar cortes precisos, los uniformes buscan evitar contaminación cruzada (entre el local y el exterior) y presentar uniformidad y sentido de pertenencia por la empresa.

**c) Situación tecnológica de la empresa:**

Las necesidades técnicas de la empresa se basan en conocimiento de comercio, administración, atención al cliente y procesos de manufactura con los productos cárnicos; conocimiento y diferenciación de productos cárnicos (vacuno, porcino y aves), manipulación higiénica de los alimentos, conservación de alimentos, prevención de riesgos laborales, comunicación comercial y técnicas de venta, además de muy buenas habilidades sociales en el proceso de compra y venta.

Las necesidades tecnológicas como en cualquier empresa de comercio, pueden basarse en sistemas de software contables que faciliten la contabilidad, cotizaciones, pedidos y facturas, recibos de caja, cuentas por cobrar, inventarios, gestión de clientes, ordenes de compras, compras y gastos, cuentas por pagar, tesorería, activos fijos y presupuesto.

### **Localización y tamaño**

La empresa se localizara en el sector Belén, más específicamente sobre la carrera 76 cercana al parque biblioteca de belén, este sector es ideal dado su alto tránsito peatonal y vehicular, además integra varios barrios (belén la palma, la Gloria, san Bernardo, san Carlos, las playas, la Nubia, y también la loma de los Bernal).

Buscamos generar una percepción positiva, mostrando los mejores atributos y exaltándolos en cuanto a calidad se refiere (tanto del producto como del personal), es necesario superar el umbral de percepción que se tiene de la marca, para ser considerado como competitivo, no quedarnos como una marca de barrio (aunque belén es el barrio más grande de Medellín) y pasar a ser una marca reconocida en la mayoría de la ciudad.

La segmentación del mercado o consumidores potenciales es un esfuerzo por mejorar la precisión del marketing de la empresa, buscando conocer los consumidores como grupos

separados y con necesidades diferentes pero siendo internamente homogéneos (buscan siempre calidad, servicio y buen precio).

Contando con todo lo anterior la mejor estrategia para un pequeño comerciante es la especialización o profundización en un surtido de productos o en una gama estrecha de productos, siempre un pequeño productor especializado puede defenderse mejor de las grandes cadenas.

## **Producción**

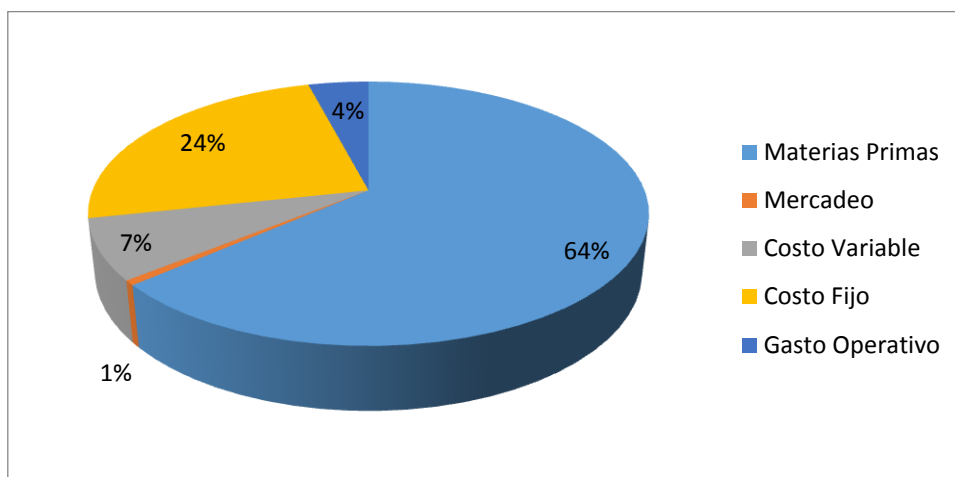
### **Presupuesto de producción**

El presupuesto de producción en un mes sería de \$24'090.070 pesos sin IVA, en 6 meses se presupuestan \$87'315.636 pesos IVA incluido, este es el total de los presupuestos de producción mes a mes de compras e insumos.

- Análisis de costos de producción

La figura 8 muestra los porcentajes representativos de los costos de producción de la carne

**Figura 8.** Costo de producción.



### **Plan de compras**

Cárnicos S3 se dedicara a comercializar carnes de diferentes procedencias tanto de especies (aves, porcino, res y pedidos especiales) y proveedores de acuerdo con el precio del mercado y la calidad buscada, en la cual, buscamos animales con altos estándares de calidad y trazabilidad (perfecto estado de salud y beneficio legal y adecuado). Las compras se realizaran en la Feria de Ganados de Antioquia® y en Frigocolanta®, para el caso de res y cerdo, en cuanto a las aves se busca realizar un convenio con Súper pollo paisa®.

Los pagos a nuestros proveedores son realizados cada quince días y el pago se realizará cumplidos quince días siguientes.

### **Control de calidad**

Nuestra empresa está dedicada a la distribución de carne de res, cerdo y pollo, empacada al vacío, bajo los más estrictos parámetros de calidad, por lo cual buscamos implementar toda la normativa en cuanto a cadena de frío y conservación de temperatura,

desde el beneficio hasta el consumidor final, asegurando la conservación de la cadena de frío; un personal calificado que brinde un servicio técnico tanto en asesoramiento en las compras como en la conservación y el manejo de normas higiénico-sanitarias; el transporte en óptimas condiciones de refrigeración y con un sistema de calidad basado en las normas ISO 9000 y HACCP, garantizándose así adecuada conservación y óptima calidad del producto durante todas las etapas del proceso. El control de calidad se realiza desde la producción primaria, al llevar un seguimiento a nuestros proveedores de ganado bovino, porcino y aviar, teniendo en cuenta: genética, manejo, alimentación, medio ambiente en el que viven, edad del animal, y beneficio.

El Sacrificio/ beneficio de los animales se realizara en cualquiera de los dos frigoríficos importantes de la región (feria de ganado de Antioquia y Frigocolanta, dependiendo del precio se procederá a elegir) ambos con requerimientos legales y aprobados por el Ministerio de Salud y Ministerio de Protección Social.

El control de calidad dentro del punto de venta comienza desde la implementación de las BPM, con sus programas de limpieza y desinfección, la capacitación y educación en manejo de alimentos, adecuado despostado y posterior pesaje del corte, empackado al vacío y refrigeración.

## **Organizacional y legal**

### **Organizacional**

Cárnicos S3 LTDA., tiene como objeto social ser empresa comercializadora y distribuidora de carnes con el objetivo fundamental de ofrecer al mercado local en la zona del barrio belén una gran variedad de productos de alta calidad, a través del suministro de diferentes productos cárnicos y la posibilidad de adquirir otro tipo de especies, que permiten tener un amplio portafolio, con alternativas de consumo.

El representante legal de la comercializadora será Iván Darío Sánchez Zapata quien también actuara como contador.

El presupuesto para desarrollar las actividades planteadas por parte de Cárnicos S3 LTDA., será de \$ 131'529.457 MILLONES DE PESOS.

### **Objetivos de la Empresa/Proyecto**

General: Establecer la viabilidad de la creación de la empresa "Cárnicos S3" y optar por el título de Médico Veterinario.

Específicos:

- Realizar una investigación de mercado, una plataforma estratégica y una estrategia de mercadeo, las cuales permitan conocer la viabilidad comercial para la distribución y venta de varios tipos de productos cárnicos.
- Hacer un análisis técnico operativo que nos permita verificar la posibilidad de comercialización de los productos, la localización óptima del local, los equipos, las instalaciones y la organización requeridos para realizar la producción, además de

proveer información para cuantificar el monto de las inversiones y de los costos de operación pertinentes a esta área.

### **Análisis M.E.C.A**

Dentro del análisis realizado empleando la Matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), se identificaron las siguientes debilidades:

- Ser nuevos en el lugar y en el comercio (no ser conocido y reconocido en el mercado) teniendo un bajo posicionamiento en el mercado local.
- La inversión inicial hace parte de una debilidad dada la cantidad de dinero que se debe inyectar en la compra de equipos, materia prima, utensilios y la adecuación del lugar de trabajo, además de los costos actuales de arrendamiento.
- Estar ubicado en un sector donde ya existen varios expendios de carne

Como oportunidades, la empresa cuenta con:

- Los productos alimenticios que son la línea de comercio son productos de primera necesidad.
- Introducción de servicios innovadores, como el “e-commerce”, la venta de productos o cortes de diferentes variedades poco comunes en el mercado o cultura colombiana, además de productos cárnicos de otras especies, y la charcutería.
- Siendo este un sector de gran crecimiento económico, podemos entrar a competir con precios competitivos en el mercado
- Análisis detallado del mercado y el público objetivo.

- Empresas competidoras poco agresivas.
- Nuevo método de distribución

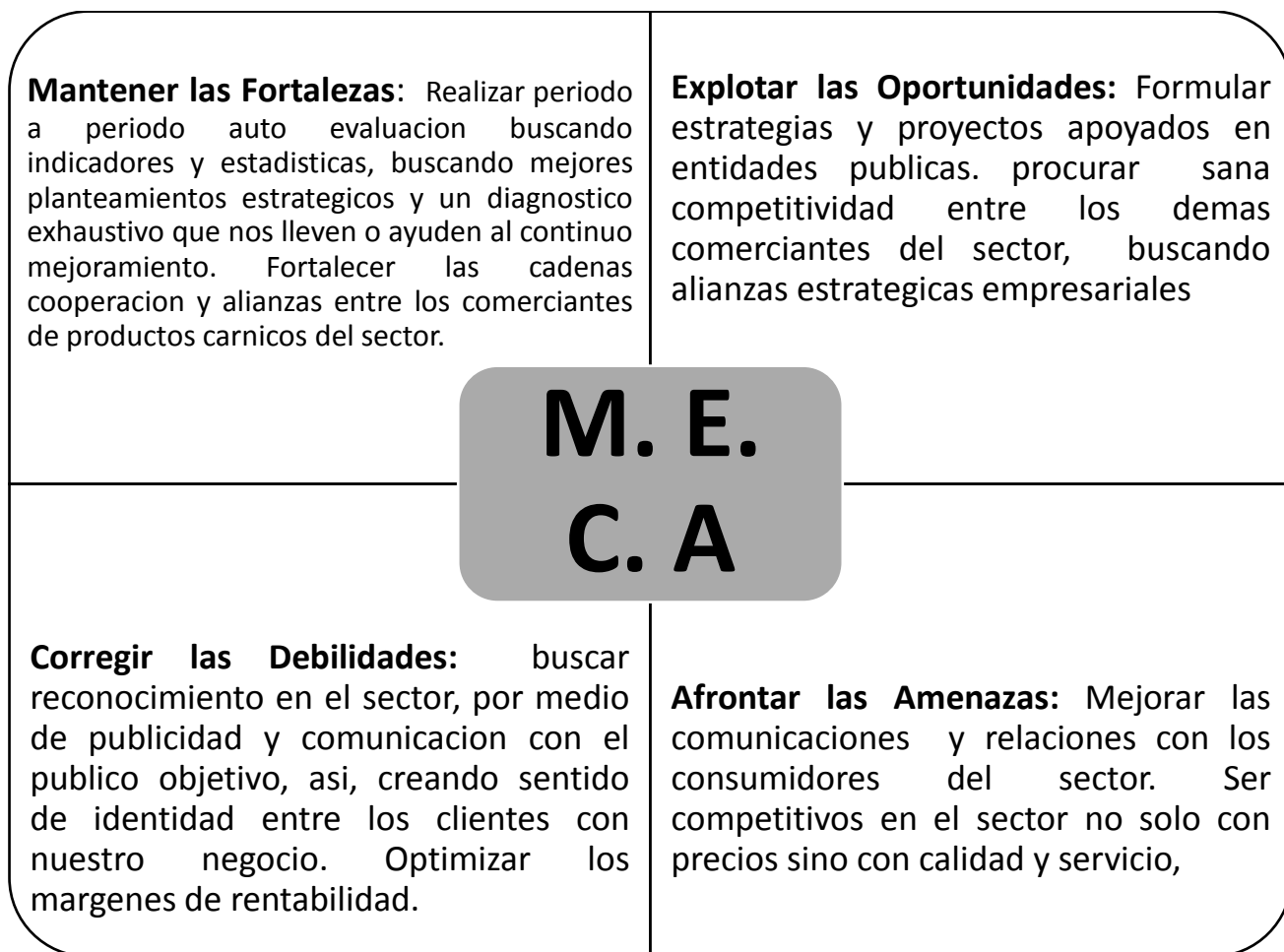
Las fortalezas reconocidas por Cárnicos S3 son:

- Contamos con personal altamente cualificado para la realización de este proyecto, lo que nos proporciona experiencia, modelos innovadores y capacidad de crecimiento.
- Contamos con un portafolio de diferenciado de productos y servicios, destinado a brindar una atención ágil, rápida y satisfactoria, que permite orientarlo de manera personalizada y profesional.
- Conocimiento y formación académica de los socios, sumado a la posibilidades de capacitación constante de todos los trabajadores de la empresa en áreas de la salud, administrativas, comerciales y carniceras

Como Amenazas se detectaron:

- Existen varios competidores posicionados en el sector de Belén con reconocimiento de los compradores y con experiencia en el tema.
- Actualmente la parte económica en el país no pasa su mejor momento, lo cual podría disminuir el movimiento y comercio de nuestros productos Premium.

**Figura 9.** Análisis MECA.



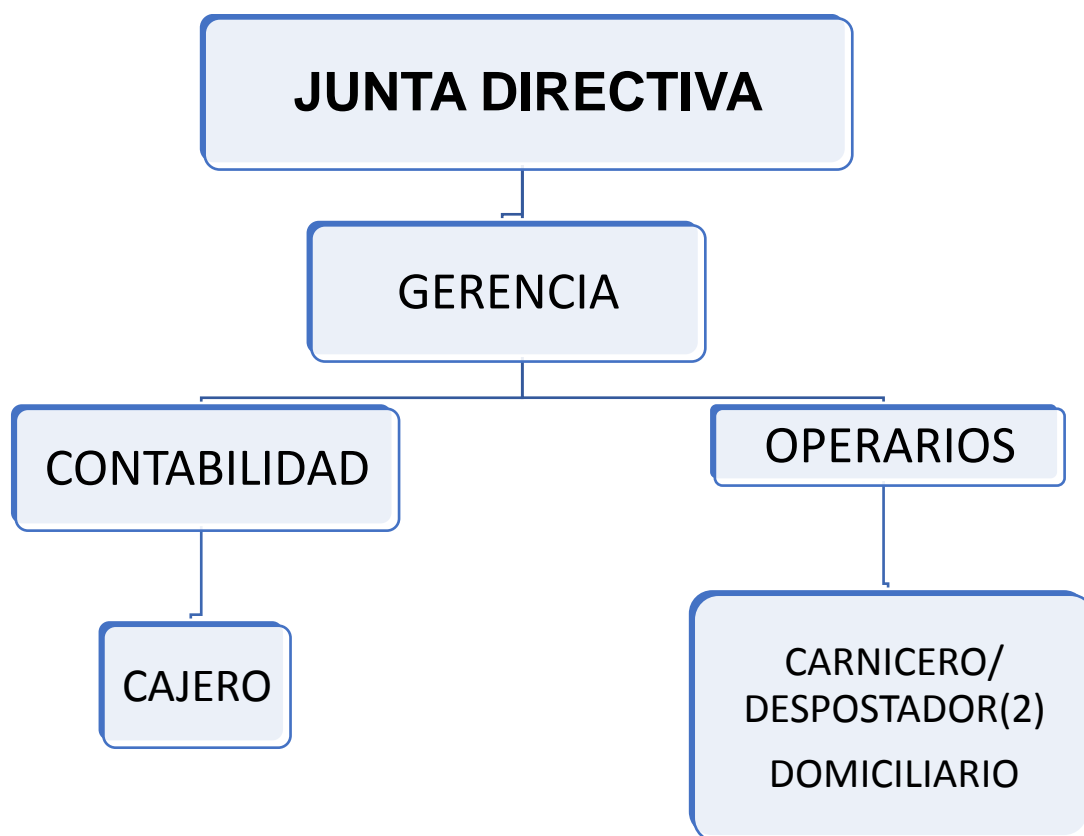
### **Estructura Organizacional**

El equipo emprendedor ya fue descrito anteriormente, formado por un chef y médico veterinario de profesión, una ingeniera industrial y un contador.

El equipo Directivo estará compuesto por los fundadores de la empresa (el mismo equipo emprendedor), con igual participación en la junta directiva al momento de la toma de decisiones. La sociedad tendrá un gerente y un subgerente que lo supla o reemplace en

momentos en los que no se encuentre temporal o totalmente, ambos elegidos y revocados por la junta directiva para periodos de un año pero podrán ser reelegidos indefinidamente y removidos a voluntad de los socios en cualquier tiempo. Le corresponde al gerente en forma especial la administración y representación de la sociedad, así como el uso de la razón social con las limitaciones contempladas en estos estatutos. La figura 10 presenta el organigrama de la empresa Cárnicos S3.

**Figura 10.** Organigrama de la empresa Cárnicos S3.



### Gastos de administración y Nomina

Las tablas 8 y 9 presentan los costos asociados al proyecto y los salarios y parafiscales asociados al proyecto.

**Tabla 8.** Costos asociados al Proyecto.

<b>Concepto</b>	<b>Valor en pesos</b>
<b>Arriendo</b>	\$1.500.000
<b>Servicios varios</b>	\$460.000
<b>Salarios totales</b>	\$6.071.252
<b>Dotación (guantes, uniformes, tablas)</b>	\$745.000
<b>Cuchillos</b>	\$400.000
<b>Constitución empresa</b>	\$31.667
<b>Telefonía, internet</b>	\$130.000
<b>Papelería</b>	\$140.000

<b>Concepto</b>		<b>Valor en pesos</b>
<b>Aseo</b>		\$120.000
<b>Honorarios</b>		\$180.000

**Tabla 9.** Salarios y parafiscales.

	<b>Salario mínimo (\$ 689.454)</b>	<b>Cesantías (\$59.863)</b>	<b>Salud mes (\$80.500) Empleador:\$ 54.700 Trabajador: \$25.800</b>	<b>Pensiones mes \$ 103,300 Empleador: \$77,200 Trabajador: \$25,800</b>	<b>ARP Riesgo I: \$ 3.400 Riesgo II: \$6.700</b>	<b>Total</b>
<b>Administrador/ Gerente</b>	X	X	X	X	X	\$ 2'700.000
<b>Carnicero 1</b>	X	X	X	X	X	\$ 842.813

					(riesgo II)	
<b>Carnicero 2</b>	X	X	X	X	X (riesgo II)	\$842.813
<b>Cajero</b>	X	X	X	X	X (riesgo I)	\$842.813
<b>Domicilia rio</b>	X	X	X	X	X (riesgo I)	\$842.813

### **Organismos de Apoyo**

Los organismos de apoyo para la industria de productos cárnicos son: Fedegan, INVIMA, Ministerio de Salud, Ministerio de Industria y Comercio, Cámara de Comercio de Medellín, ICA, entre otras entidades.

### **Legal**

#### **Constitución de Empresa y Aspectos Legales**

Sociedad Limitada: Este es un tipo de sociedad o unión mercantil compuesta por dos o más socios que aportan un capital a la empresa y con el que responderán ante las deudas contraídas por la misma en caso de cualquier eventualidad (Ramirez, 2014).

## **Legislación Vigente**

- **Decreto 2270 de 2012 Ministerio de Salud y Protección Social.**

Que mediante el Decreto 1500 de 2007 modificado por los Decretos 2965 de 2008, 2380, 4131, 4974 de 2009, 3961 de 2011 y 917 de 2012, se estableció el reglamento técnico a través del cual se crea el Sistema Oficial de Inspección, Vigilancia y Control de la Carne, Productos Cárnicos Comestibles y Derivados Cárnicos, destinados para el Consumo Humano y se fijaron los requisitos sanitarios y de inocuidad que se deben cumplir en su producción primaria, beneficio, desposte, desprese, procesamiento, almacenamiento, transporte, comercialización, expendio, importación o exportación. (Ministerio de Salud y Protección Social, 2012)

- **Decreto 3075 de 1997 Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos**

La salud es un bien de interés público. En consecuencia, las disposiciones contenidas en el presente Decreto son de orden público, regulan todas las actividades que puedan generar factores de riesgo por el consumo de alimentos, y se aplicaran:

a. A todas las fábricas y establecimientos donde se procesan los alimentos; los equipos y utensilios y el personal manipulador de alimentos.

b. A todas las actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos en el territorio nacional.

c. A los alimentos y materias primas para alimentos que se fabriquen, envasen, expendan, exporten o importen, para el consumo humano.

d. A las actividades de vigilancia y control que ejerzan las autoridades Sanitarias sobre la fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución, importación, exportación y comercialización de alimentos, sobre los alimentos y materias primas para alimentos. (Instituto de Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, 1997)

- **Ley 9° de 1979 Del Código Sanitario Nacional**

Para la protección del Medio Ambiente la presente Ley establece:

a) Las normas generales que servirán de base a las disposiciones y reglamentaciones necesarias para preservar, restaurar u mejorar las condiciones necesarias en lo que se relaciona a la salud humana;

b) Los procedimientos y las medidas que se deben adoptar para la regulación, legalización y control de los descargos de residuos y materiales que afectan o pueden afectar las condiciones sanitarias del Ambiente. (Ministerio de Salud, 1979)

- **Decreto 2162 de 1983 Ministerio de Salud**

Los productos cárnicos procesados que se elaboren, empaquen transporten comercialicen o consuman en el territorio nacional deberán someterse a las disposiciones del presente decreto y a las complementarias. Que en desarrollo del mismo o con fundamento en la Ley dicte el Ministerio de Salud y en especial a las normas del Decreto 2333 de 1982 en lo pertinente. (Ministerio de Salud, 1983).

### **Gastos de Constitución**

La tabla 10 presenta los gastos de constitución de la empresa Cárnicos S3.

**Tabla 10.** Gastos de Constitución.

<b>Requisito</b>	<b>Valor (pesos)</b>
<b>Registro en cámara de comercio</b>	\$952.000 (0.7% sobre el valor del capital suscrito)
<b>Derechos de inscripción</b>	\$ 32.000
<b>Formulario de Registro Único Empresarial</b>	\$ 4.000
<b>Certificado de existencia y representación legal</b>	\$ 4.500
<b>Inscripción de libros obligatoria</b>	\$ 10.300 X Libro
<b>Autenticación en notaria</b>	\$ 10350
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1'013.150</b>

Fuente: (Gestión Legal Colombia Consultores S.A.S., 2015).

#### **Normas Política de distribución de utilidades**

Mensualmente se hará un Balance de prueba de la sociedad. Cada año a 31 de diciembre se realizará corte de cuentas, se hará un inventario y se formará el Balance de la junta de socios. Aprobado el Balance y demás documentos, de las utilidades líquidas que resulten, se destinará un 10% de reserva legal.

## Financiero

### Principales supuestos

Los supuestos financieros deben ser considerados de acuerdo a la situación que rodee la industria donde nos desenvolvemos, es decir, el medio que influye inmediatamente sobre nuestro negocio; tasa de interés bancario, inflación en el país, tendencias de la región en cuanto a economía, PIB, tendencias en el consumo, etc..., además de acontecimientos socioculturales que nos permitan establecer un “plano” real de la situación actual del medio de aplicación.

### Sistema de financiamiento

El capital inicial de trabajo asciende a \$ 137'000.000 pesos, de los cuales 75 millones serán de bolsillo propio y los 62 millones restantes harán parte de un crédito de libre inversión con el banco “Bancolombia” con una tasa de interés del 22,18% anual durante 35 meses. La tabla 11 presenta las inversiones previstas en bienes de capital.

**Tabla 11.** Inversiones previstas en bienes de capital.

	<b>Valor total del activo</b>	<b>Años de vida útil</b>	<b>Depreciación y amortización</b>
<b>MUEBLES Y ENSERES Y EQUIPO DE OFICINA</b>			

	<b>Valor total del activo</b>	<b>Años de vida útil</b>	<b>Depreciación y amortización</b>
<b>Adecuación del local</b>	4.000.000	5	1.020.000
<b>Mesón Acero Inoxidable</b>	1.100.000		
<b>SUBTOTAL</b>	<b>5.100.000</b>		<b>1.020.000</b>
<b>MAQUINARIA Y EQUIPO</b>			
<b>Refrigerador(vitrina horizontal)</b>	1.400.000	10	897.820
<b>Congelador industrial</b>	3.000.000		
<b>Empacadora de vacío industrial</b>	2.900.000		
<b>Fregadero acero inoxidable</b>	400.000		
<b>Balanza electrónica x2</b>	189.800		
<b>Balanza desposte</b>	256.400		

	<b>Valor total del activo</b>	<b>Años de vida útil</b>	<b>Depreciación y amortización</b>
<b>SUBTOTAL</b>	<b>8.978.200</b>		<b>897.820</b>
<b>VEHICULOS</b>			
<b>Motocicleta</b>	2.950.000	5	590.000
<b>SUBTOTAL</b>	<b>2.950.000</b>		<b>590.000</b>
<b>EQUIPO DE COMPUTO</b>			
<b>Equipo de cómputo mostrador</b>	1.650.000	5	660.000
<b>Equipo de cómputo administración</b>	1.650.000		
<b>SUBTOTAL</b>	<b>3.300.000</b>		<b>660.000</b>
<b>SOFTWARE</b>			
<b>Software Microsoft</b>	619.900	3	628.633
<b>Software contable</b>	1.266.000		

	<b>Valor total del activo</b>	<b>Años de vida útil</b>	<b>Depreciación y amortización</b>
<b>SUBTOTAL</b>	<b>1.885.900</b>		<b>628.633</b>
<b>TOTALES</b>	<b>22.214.100</b>		<b>3.796.453</b>
<b>INVERSIÓN CAPITAL DE TRABAJO</b>			
<b>Capital de trabajo</b>	102.433.924		
<b>Inventarios</b>	12.045.333		
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>136.693.357</b>		

Buscando solventar el ritmo de crecimiento o las ventas al año, es necesario invertir una cantidad de dinero, el primer año es de gran cuantía, siendo la inversión inicial luego de superar este año se necesitaran entre el año dos y el tres casi \$7'000.000 de pesos, entre el tercer año y el cuarto año un poco más de \$ 10'000.000 pesos.

### **Flujo de caja y estados financieros**

La tabla 12 presenta el flujo de caja del proyecto Cárnicos S3 del año 2016 al año 2020.

**Tabla 12.** Flujo de caja del Proyecto.

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO Carnicos S3					
Concepto	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas	289.088.000	324.486.826	367.689.002	436.296.092	536.360.601
Costos	143.888.524	155.622.026	168.791.433	185.489.271	206.461.309
Gastos operativos	98.549.277	138.144.514	149.686.711	162.254.419	179.949.142
<b>Utilidad operativa</b>	<b>46.650.199</b>	<b>30.720.286</b>	<b>49.210.858</b>	<b>88.552.403</b>	<b>149.950.150</b>
Impuesto de renta operativo		16.327.570	10.752.100	17.223.800	30.993.341
Beneficio fiscal financiero		-3.823.384	7.235.152	10.562.569	14.773.203
<b>Utilidad operativa despues de impuestos</b>	<b>46.650.199</b>	<b>18.216.100</b>	<b>31.223.606</b>	<b>60.766.034</b>	<b>104.183.606</b>
Depreciación y amortización	3.796.453	3.796.453	3.796.453	3.167.820	3.167.820
<b>Flujo de caja bruto operativo</b>	<b>-136.693.357</b>	<b>50.446.652</b>	<b>22.012.554</b>	<b>63.933.854</b>	<b>107.351.426</b>

TIR DEL PROYECTO	24,10%
WACC DEL PROYECTO	9,09%
VPN DEL PROYECTO	69.661.841

Reposición de capital de trabajo		1.474.951	1.800.091	2.858.629	4.169.355
Reposición de activos fijos		0	0	0	0

La utilidad operativa se refiere a los ingresos y gastos operacionales, dejando de lado los gastos e ingresos no operacionales, dicho esto la utilidad operativa en el primer año no supera los 50 millones de pesos, y disminuye a los 30 millones en el segundo año, la disminución es debida a la cantidad de impuestos pagados en dicho año (I.V.A) a partir del tercer año comienza a aumentar acercándose a los 49 millones pasando por los 88 millones en el cuarto año y en el quinto año llegando cerca de los 150 millones de pesos.

**Tabla 13.** Flujo de caja del Inversionista.

Servicio de la deuda	17.240.201	21.064.078	23.389.078	0	0
Gastos financieros	10.923.954	7.100.078	2.428.065	0	0
<b>Flujo de caja libre inversionista</b>	<b>-75.000.000</b>	<b>22.282.496</b>	<b>-7.626.553</b>	<b>7.402.825</b>	<b>61.075.225</b>

TIR DEL INVERSIONISTA	25,24%
TMRR	10,00%
VPN	111.316.065

Al tener en cuenta el crédito realizado en la entidad financiera Bancolombia por valor de 75'000.000 de pesos y al relacionarlo con el flujo de caja bruto se puede observar que para el primer año obtenemos un flujo de caja libre para el inversionista de 22 millones de pesos, sin embargo como ocurrió con el valor de la utilidad operativa en el segundo año por los impuestos obtenemos en este caso una deuda cercana a los 7 millones de pesos, la cual es librada en el tercer año y en este mismo se genera cerca de 7 millones de pesos, aumentando a 61 y 103 millones de pesos en el cuarto y quinto año correspondientemente.

La tabla 14 presenta el balance general de la empresa Cárnicos S3 desde el año 2017 al año 2020 (se toman en cuenta este rango anual por el inicio del año contable)

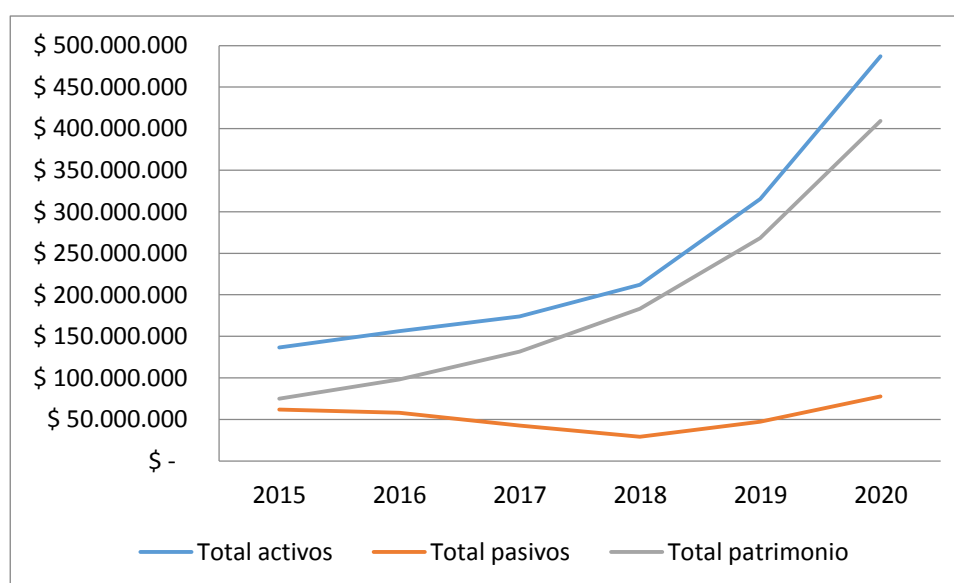
**Tabla 14.** Balance general para la empresa Cárnicos S3.

BALANCE GENERAL						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Activos corrientes</b>						
Disponible	102.433.924	9.000.000	9.000.000	9.000.000	9.000.000	9.000.000
Inversiones temporales		115.716.420	135.861.808	175.871.467	279.155.844	449.335.318
Deudores (cuentas por cobrar)		12.045.333	13.520.284	15.320.375	18.179.004	22.348.358
Inventarios	12.045.333	938.153	1.053.030	1.193.230	1.415.875	1.740.606
Otros activos						
<b>Total activo corriente</b>	<b>114.479.257</b>	<b>137.699.906</b>	<b>159.435.122</b>	<b>201.385.072</b>	<b>307.750.723</b>	<b>482.424.282</b>
<b>Activos de largo plazo</b>						
Muebles y enseres	5.100.000	5.100.000	5.100.000	5.100.000	5.100.000	5.100.000
Maquinaria y equipo	8.978.200	8.978.200	8.978.200	8.978.200	8.978.200	8.978.200
Vehículos	2.950.000	2.950.000	2.950.000	2.950.000	2.950.000	2.950.000
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Edificaciones	0	0	0	0	0	0
Equipo de computación	3.300.000	3.300.000	3.300.000	3.300.000	3.300.000	3.300.000
Depreciación acumulada	0	(3.167.820)	(6.335.640)	(9.503.460)	(12.671.280)	(15.839.100)
Software e intangibles	1.885.900	1.885.900	1.885.900	1.885.900	1.885.900	1.885.900
Amortización acumulada	0	(628.633)	(1.257.267)	(1.885.900)	(1.885.900)	(1.885.900)
<b>Total activos no corrientes</b>	<b>22.214.100</b>	<b>18.417.647</b>	<b>14.621.193</b>	<b>10.824.740</b>	<b>7.656.920</b>	<b>4.489.100</b>
<b>Total activos</b>	<b>136.693.357</b>	<b>156.117.553</b>	<b>174.056.315</b>	<b>212.209.812</b>	<b>315.407.643</b>	<b>486.913.382</b>
<b>Pasivos corrientes</b>						
Proveedores	0	938.153	1.053.030	1.193.230	1.415.875	1.740.606
Impuesto por pagar		12.504.185	17.987.252	27.786.369	45.766.544	75.931.644
Obligaciones financieras corrientes	17.240.201	21.064.078	23.389.078	0	0	0
<b>Total pasivos corrientes</b>	<b>17.240.201</b>	<b>34.506.416</b>	<b>42.429.359</b>	<b>28.979.599</b>	<b>47.182.419</b>	<b>77.672.249</b>

<b>Pasivos no corrientes</b>						
Obligaciones financieras no corrient	44.453.156	23.389.078	(0)	(0)	(0)	(0)
<b>Total pasivos no corrientes</b>	<b>44.453.156</b>	<b>23.389.078</b>	<b>(0)</b>	<b>(0)</b>	<b>(0)</b>	<b>(0)</b>
<b>Total pasivos</b>	<b>61.693.357</b>	<b>57.895.494</b>	<b>42.429.359</b>	<b>28.979.599</b>	<b>47.182.419</b>	<b>77.672.249</b>
<b>Patrimonio</b>						
Capital	75.000.000	75.000.000	75.000.000	75.000.000	75.000.000	75.000.000
Reserva Legal	0	0	2.322.206	5.662.696	10.823.021	19.322.522
Utilidades retenidas	0	0	20.899.853	50.964.260	97.407.192	173.902.701
Utilidad del periodo	0	23.222.059	33.404.897	51.603.257	84.995.011	141.015.909
<b>Total patrimonio</b>	<b>75.000.000</b>	<b>98.222.059</b>	<b>131.626.956</b>	<b>183.230.213</b>	<b>268.225.224</b>	<b>409.241.133</b>
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>136.693.357</b>	<b>156.117.553</b>	<b>174.056.315</b>	<b>212.209.812</b>	<b>315.407.643</b>	<b>486.913.382</b>

En la figura 11 observamos las tendencias de los valores en los años siguientes partiendo del 2016 al año 2020, en el caso del total de activos los valores aumentan de manera sostenida hasta el año 2018 para luego aumentar seis puntos según la gráfica, de igual manera se comporta el patrimonio que mantienen un crecimiento más sostenidos durante todo el tiempo, por el contrario los pasivos tienen una tendencia a la baja entre los años 2016 al año 2018 y tienen un leve repunte entre este año y el 2020.

**Figura 11. Balance General.**



**Tabla 15.** Estado de Resultados.

ESTADO DE RESULTADOS					
Concepto	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas	289.088.000	324.486.826	367.689.002	436.296.092	536.360.601
Costos	143.888.524	155.622.026	168.791.433	185.489.271	206.461.309
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>145.199.476</b>	<b>168.864.800</b>	<b>198.897.569</b>	<b>250.806.822</b>	<b>329.899.293</b>
Gastos operativos	98.549.277	138.144.514	149.686.711	162.254.419	179.949.142
<b>Utilidad antes impuestos e intereses</b>	<b>46.650.199</b>	<b>30.720.286</b>	<b>49.210.858</b>	<b>88.552.403</b>	<b>149.950.150</b>
Gastos financieros	10.923.954	7.100.078	2.428.065	0	0
Ingresos financieros	0	27.771.941	32.606.834	42.209.152	66.997.403
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>35.726.244</b>	<b>51.392.149</b>	<b>79.389.627</b>	<b>130.761.555</b>	<b>216.947.553</b>
Impuestos	12.504.185	17.987.252	27.786.369	45.766.544	75.931.644
<b>Utilidad neta</b>	<b>23.222.059</b>	<b>33.404.897</b>	<b>51.603.257</b>	<b>84.995.011</b>	<b>141.015.909</b>

En la tabla 15 puede observarse la utilidad neta que se tendrá anualmente el proyecto hasta el año 2020, detallando los gastos, impuestos e intereses.

La tabla 16 detalla los costos año a año desde el 2016 hasta el 2020 diferenciando gastos fijos y variables, operativos y financieros.

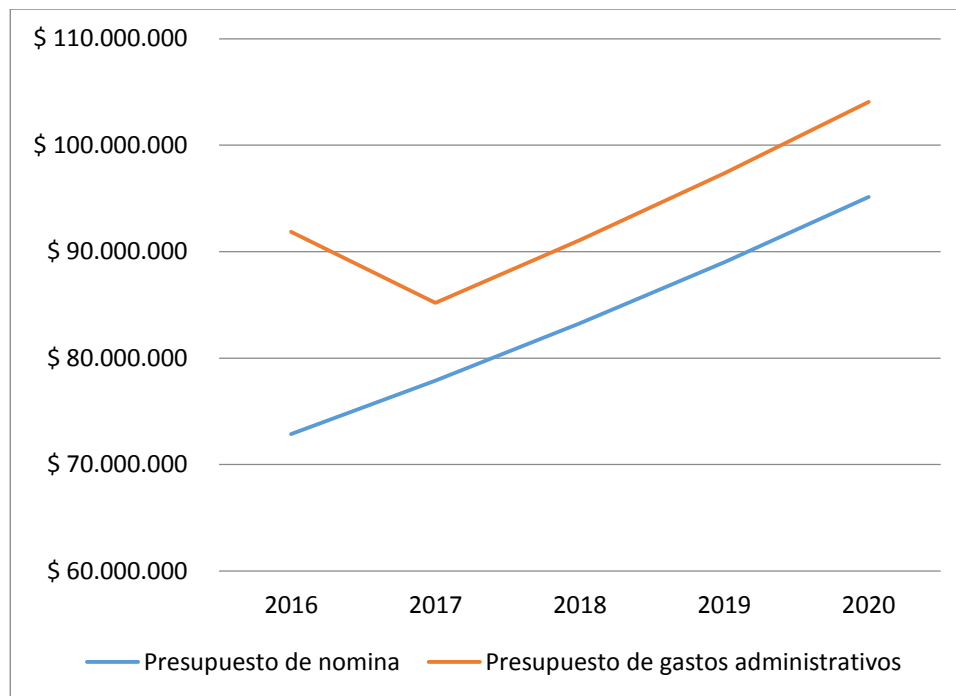
**Tabla 16.** Costos.

	2016	2017	2018	2019	2020
Costos variables	<b>33.773.500</b>	<b>37.909.065</b>	<b>42.956.278</b>	<b>50.971.490</b>	<b>62.661.801</b>
Costos fijos	<b>110.115.024</b>	<b>117.712.961</b>	<b>125.835.155</b>	<b>134.517.781</b>	<b>143.799.507</b>
<b>Arriendo</b>	18.000.000	19.242.000	20.569.698	21.989.007	23.506.249

	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Servicios varios</b>	5.520.000	5.900.880	6.308.041	6.743.296	7.208.583
<b>Salarios totales</b>	72.855.024	77.882.021	83.255.880	89.000.536	95.141.573
<b>Dotación (guantes, uniformes, tablas)</b>	8.940.000	9.556.860	10.216.283	10.921.207	11.674.770
<b>Cuchillos</b>	4.800.000	5.131.200	5.485.253	5.863.735	6.268.333
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>143.888.524</b>	<b>155.622.026</b>	<b>168.791.433</b>	<b>185.489.271</b>	<b>206.461.309</b>
<b>Gastos operativos</b>	<b>98.549.277</b>	<b>138.144.514</b>	<b>149.686.711</b>	<b>162.254.419</b>	<b>179.949.142</b>
<b>constitución empresa</b>	12.157.800	0	0	0	0
<b>Telefonía, internet</b>	1.560.000	1.667.640	1.782.707	1.905.714	2.037.208
<b>Papelería</b>	1.680.000	1.795.920	1.919.838	2.052.307	2.193.917
<b>Aseo</b>	1.440.000	1.539.360	1.645.576	1.759.121	1.880.500
<b>Honorarios</b>	2.160.000	2.309.040	2.468.364	2.638.681	2.820.750

	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Gasto por depreciación</b>	3.167.820	3.167.820	3.167.820	3.167.820	3.167.820
<b>Gasto por amortización</b>	628.633	628.633	628.633	0	0
<b>Gasto por impuestos</b>	0	46.254.080	51.917.892	58.830.240	69.807.375
<b>Gasto por publicidad</b>	2.900.000	2.900.000	2.900.000	2.900.000	2.900.000
<b>Gasto por salarios</b>	72.855.024	77.882.021	83.255.880	89.000.536	95.141.573
Gastos financieros	10.923.954	7.100.078	2.428.065	0	0
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>109.473.232</b>	<b>145.244.592</b>	<b>152.114.776</b>	<b>162.254.419</b>	<b>179.949.142</b>
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>253.361.756</b>	<b>300.866.617</b>	<b>320.906.209</b>	<b>347.743.689</b>	<b>386.410.451</b>

**Figura 12.** Presupuesto de nómina V.S Presupuesto de gastos administrativos.



La figura 12 muestra en detalle las tendencias del presupuesto por nómina y el presupuesto de gastos administrativos del año 2016 al año 2020 con un total entre ambos de \$ 104.073.947.

**Figura 13.** Presupuesto de Ingresos.

En la figura 13 se observa el crecimiento año a año (2016/2020) el crecimiento del presupuesto de ingresos.

**Tabla 17.** Balance primer año (mes a mes) y los siguientes dos años.

	Activos	Pasivos	Patrimonio
<b>ene-17</b>	\$ 7.252.346	\$ 3.535.780	\$ 10.968.913
<b>feb-17</b>	\$ 7.252.346	\$ 3.535.780	\$ 10.968.913
<b>mar-17</b>	\$ 14.504.692	\$ 3.535.780	\$ 10.968.913
<b>abr-17</b>	\$ 14.504.692	\$ 3.535.780	\$ 10.968.913

	Activos	Pasivos	Patrimonio
<b>may-17</b>	\$ 14.504.692	\$ 3.535.780	\$ 10.968.913
<b>jun-17</b>	\$ 14.504.692	\$ 3.535.780	\$ 10.968.913
<b>jul-17</b>	\$ 14.504.692	\$ 3.535.780	\$ 10.968.913
<b>ago-17</b>	\$ 14.504.692	\$ 3.535.780	\$ 10.968.913
<b>sep-17</b>	\$ 14.504.692	\$ 3.535.780	\$ 10.968.913
<b>oct-17</b>	\$ 14.504.692	\$ 3.535.780	\$ 10.968.913
<b>nov-17</b>	\$ 14.504.692	\$ 3.535.780	\$ 10.968.913
<b>dic-17</b>	\$ 14.504.692	\$ 3.535.780	\$ 10.968.913
<b>2018</b>	\$ 212.209.812	\$ 28.979.599	\$ 183.230.213
<b>2019</b>	\$ 315.407.643	\$ 47.182.419	\$ 268.225.224
<b>Total</b>	\$ 687.169.067	\$ 18.591.378	\$ 583.082.392

### Evaluación del proyecto

A continuación se muestran algunos indicadores financieros, con los cuales se realizó la evaluación del proyecto.

- Tasa Interna de Retorno (TIR): 24,10%
- Valor Presente Neto (VPN): \$ 69'563.855 pesos.
- Punto de Equilibrio :  
  
EN UNIDADES (Costos fijos / pvu - cvu) - ANUAL 17.378  
  
EN UNIDADES (Costos fijos / pvu - cvu) - MENSUAL 1.448  
  
EN PESOS (Costos fijos / 1 - MCU) - ANUAL 262.794.082  
  
EN PESOS (Costos fijos / 1 - MCU) - ANUAL 262.794.082
- Relación Costo/Beneficio : 0.8
- Recuperación de la inversión (Roger, 2015) : 0.4 años
- Otros Indicadores Financieros.
- Endeudamiento:  
  
**2016:** 37,08%  
  
**2017:** 24,38%  
  
**2018:** 13,66%  
  
**2019:** 14,96%.
- Capital de trabajo: \$ 114.479.257 Pesos.
- Rotación de cartera

- Pasivo financiero / Ventas:

**Tabla 18.** Pasivo financiero / Ventas.

	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Pasivo financiero</b>	57.895.494	42.429.359	28.979.599	47.182.419
<b>Ventas</b>	289.088.000	324.486.826	367.689.002	436.296.092
<b>Total</b>	0,2	0,1	0,07	0,1

**Tabla 19.** Gastos Financieros/ Ventas.

	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Gasto Financiero</b>	10.923.954	7.100.078	2.428.065	0
<b>Ventas</b>	289.088.000	324.486.826	367.689.002	436.296.092
<b>Total</b>	0,03	0,02	0	0

- **Análisis de Riesgos**

El riesgo es la posibilidad de perder todo lo invertido hasta el momento, básicamente fundamentada por la incertidumbre de desconocer lo que puede ocurrir a futuro. Existe una correlación entre la rentabilidad y el riesgo, es simple a mayor riesgo mayor puede ser la rentabilidad obtenida dado que no existe ninguna inversión sin riesgo al momento de elegir si debemos invertir en una oportunidad con riesgo debemos examinar el potencial de rentabilidad que esta nos ofrece, dado que ese es el atractivo para los inversionistas volvemos a la premisa de mayor potencial rentable existe mayor riesgo.

La inyección de capital inicial convierte a la empresa en un índice potencial de rentabilidad agresiva, lo que la convierte en una empresa con un riesgo considerable. Existe un riesgo sistemático en cuanto a nuestro medio de comercio, dados los factores que afectan la economía, un ejemplo es la “crisis” ambiental que se vive en el trópico, si no existen pastos para dar de comer a los animales estos no suben de peso rápidamente, se demoran más en salir a faena, baja su calidad cárnica, disminuye su oferta y aumenta la demanda y con ello su precio, disminuyendo el capital de retorno por comercialización y la ganancia efectiva.

- **Análisis de Sensibilidad**

**Tabla 20.** Análisis de sensibilidad.

	<b>Monto</b>				
<b>Ventas</b>	\$ 289.088.000				
<b>Gastos fijos</b>	\$ 143.888.524				
<b>Gastos variables</b>	\$ 121.977.416	<b>Ventas</b>			
<b>Ganancia</b>	\$ 23.222.060	\$ 324.486.826	\$367.689.000	\$436.296.092	\$536.360.601
<b>Gastos variables</b>	\$ 163.231.844	\$ 17.366.458	\$ 60.568.634	\$129.175.724	\$229.240.233
	\$ 179.901.145	\$ 697.157	\$ 43.899.333	\$112.506.423	\$212.570.932
	\$ 208.020.963	\$ (27.422.661)	\$ 15.779.515	\$ 84.386.605	\$184.451.114
	\$ 255.880.786	\$ (75.282.484)	\$(32.080.308)	\$ 36.526.782	\$136.591.291

## **Conclusiones financieras**

El proyecto Carnicos S3 es viable económicamente, desde el punto de vista financiero tiene criterios que han sido evaluados y sus resultados son positivos ( un VPN que se acerca a los 70 millones de pesos y un TIR que sobrepasa el 24%) estos conceptos financieros indican la rentabilidad y permeabilidad ante un accionista, por otra parte las inversiones requeridas serán en parte cubiertas por capital propio (inversión familiar) y el capital en préstamo no será un gran suma que se “coma” el capital en intereses.

El proyecto busca explotar una necesidad básica que es la alimentación y suplir esta necesidad es un trabajo muy viable, teniendo en cuenta los mercados adyacentes y los competidores, la zona que se busca trabajar o explotar tiene un alto potencial de crecimiento y esto permite desarrollar nuevas estrategias de mercado y mercadeo que invite a la clientela a acercarse a la empresa.

### **Impacto del proyecto**

La creación de empleo se relaciona de manera directa con el ámbito social y económico del sector que se incide directamente, la creación de empleo directo e indirecto, con la inversión de capital en el sector y las oportunidades de negocio con los diferentes clientes del sector, los cuales son un pilar de la empresa, dado que el objetivo es trabajar para satisfacer necesidades y gusto, se trabaja buscando generar, educar y crear una cultura para el consumo de nuestros productos.

Nuestra política de calidad, contempla un Programa de Gestión Ambiental que está inmerso en la responsabilidad social y ambiental. Respetando el medio ambiente creando y respetando y esforzandonos por minimizar, controlar y mejorar cualquier impacto que pueda generar nuestra actividad productiva comercial, señidos al programa integral de residuos solidos. En tanto se refiere a biológicos, debemos incluir una empresa encargada de la recolección de residuos biológicos.

## Referencias

- Aguilera, M. (2014). *Banrep*. Obtenido de [http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura\\_finanzas/pdf/dtser\\_214.pdf](http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/dtser_214.pdf)
- Alcaldía de Medellín. (2013). *medellin*. Obtenido de Cuentas Claras Comuna 16 Belén: <https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/wpcccontent/Sites/Subportal%20del%20Ciudadano/Nuestro%20Gobierno/Secciones/Plantillas%20Gen%C3%A9ricas/Documentos/2013/Cuentas%20Claras%20Comuna/1%20octubre/comuna%2016%20baja.pdf>
- Aristizabal, C. (14 de Septiembre de 2010). Antioquia es el rey del consumo de cerdo. *El Colombiano*.
- Asoporicultores. (2014). *asoporicultores*. Obtenido de <http://asoporicultores.co/porcicultores/images/porcicultores/comunicaciones/boletines/2014/Festival%20de%20la%20carne%20de%20cerdo%20en%20Medellin.pdf>
- Asoporicultores. (2014). Informe 2014 Primer Semestre. *INFORME DE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN DESARROLLADOS DURANTE PRIMER SEMESTRE DE 2014*, 7.
- Asoporicultores. (2015). 2014, un buen año para el sector. *Porcicultura Colombiana*, 16.
- Asoporicultores. (2015). *Asoporicultores*. Obtenido de <http://asoporicultores.co/porcicultores/images/porcicultores/rondas/2015/Semana15de2015.pdf>
- BANCO DE LA REPUBLICA. (2015). *banrep*. Obtenido de <http://www.banrep.gov.co/es/produccion>
- Cámara de Comercio. (2013). *Camaramedellin*. Obtenido de <http://www.camaramedellin.com.co/site/Servicios-Empresariales/Informacion-Empresarial/Estadisticas-Camara.aspx>
- COLPRENSA. (13 de Abril de 2014). En 60% sube consumo de pescado en Colombia durante Semana Santa. *El Colombiano*.
- CONtexto Ganadero. (2014). *Contexto Ganadero*. Obtenido de <http://www.contextoganadero.com/internacional/colombia-aumenta-importacion-de-carne-bovina-y-disminuye-la-de-lacteos>

- CONtexto Ganadero. (2014). *CONtexto Ganadero*. Obtenido de <http://www.contextoganadero.com/internacional/el-96-de-la-exportacion-de-carne-bovina-colombiana-va-al-mercado-venezolano>
- CONtexto ganadero. (2014). *Sostenibilidad Semana*. Obtenido de <http://sostenibilidad.semana.com/consumo-responsable/articulo/carne-res-cerdo-pollo-que-prefieren-colombianos/30562>
- CreceNegocios. (2010). *CreceNegocios*. Obtenido de <http://www.crecenegocios.com/como-hallar-la-demanda-potencial/>
- DANE. (2015). *DANE*. Obtenido de [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp\\_PIB\\_IIItrim15\\_oferta\\_demanda.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp_PIB_IIItrim15_oferta_demanda.pdf)
- El Colombiano. (17 de Noviembre de 2015). *elcolombiano*. Obtenido de <http://www.elcolombiano.com/negocios/agro/cada-antioqueno-se-come-25-kilos-de-cerdo-al-ano-YI3129045>
- El Espectador . (12 de Abril de 2012). Angustia con sabor a pollo. *EL ESPECTADOR*.
- El Sitio Avicola. (2013). *El Sitio Avicola*. Obtenido de <http://www.elsitioavicola.com/articles/2477/colombia-y-el-comercio-avicola-internacional/>
- FAO. (1993). *fao*. Obtenido de <http://www.fao.org/docrep/004/t0566s/t0566s12.htm>
- FAO. (2015). *fao*. Obtenido de [http://www.fao.org/ag/againfo/themes/es/meat/backgr\\_composition.html](http://www.fao.org/ag/againfo/themes/es/meat/backgr_composition.html)
- Fedegan. (2014). *Consumo aparente per cápita anual*. Obtenido de fedegan: <http://www.fedegan.org.co/estadisticas/consumo-0>
- FEDEGAN. (2014). *fedegan*. Obtenido de <http://www.fedegan.org.co/estadisticas/produccion-0>
- FEDEGAN. (2015). *Fedegan*. Obtenido de <http://www.fedegan.org.co/estadisticas/precios>
- Gestión Legal Colombia Consultores S.A.S. (2015). *mprende*. Obtenido de <http://mprende.co/gesti%C3%B3n/%C2%BFcu%C3%A1nto-me-cuesta-crear-una-empresa-en-colombia>
- IERAL. (2012). *Universo Porcino*. Obtenido de [http://www.aacporcinos.com.ar/articulos/actualidad\\_porcina\\_02-2014\\_actualidad\\_y\\_perspectivas\\_en\\_la\\_cadena\\_de\\_la\\_carne\\_porcina-p2.html](http://www.aacporcinos.com.ar/articulos/actualidad_porcina_02-2014_actualidad_y_perspectivas_en_la_cadena_de_la_carne_porcina-p2.html)

Instituto de Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos. (1997). Decreto 3075 de 1997. Colombia.

La barra. (2013). *Revista la barra*. Obtenido de <http://revistalabarra.com.co/ediciones/ediciones-2013/edicion-59-2/alimentos-11/como-esta-en-consumo-de-carne-en-colombia.htm>

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2012). *dane*. Obtenido de [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuario/sipsa/insumos\\_factores\\_de\\_produccion\\_octubre\\_2012.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuario/sipsa/insumos_factores_de_produccion_octubre_2012.pdf)

Ministerio de Salud. (1979). Ley 9ª de 1979, Código sanitario nacional. Colombia.

Ministerio de Salud. (1983). Decreto 2162 de 1983 Ministerio de Salud. Colombia.

Ministerio de Salud y Proteccion Social. (2012). Decreto 2270 de 2012. Colombia.

PuroMarketing. (2010). *puromarketing*. Obtenido de <http://www.puromarketing.com/10/6295/publicidad-redes-sociales-efectiva-para-marcas.html>

Ramirez, M. (2014). *colombialegalcorp*. Obtenido de <http://www.colombialegalcorp.com/elegir-la-forma-juridica-de-la-empresa-la-sociedad-limitada/>

Roger, U. (2015). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/calculo-del-periodo-de-recuperacion-de-la-inversion-o-payback/>

USAID. (2010). *USAID*. Obtenido de [https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1862/produccion\\_avicola.pdf](https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1862/produccion_avicola.pdf)

Viloria de la hoz, J. (2003). La ganaderia bovina en las llanuras del Caribe Colombiano. *CENTRO DE ESTUDIOS ECONOMICOS REGIONALES, BANCO DE LA REPUBLICA*, 55.