

**Plan de negocios para la comercialización de proteína animal La Castellana en la ciudad
de Cali – Valle del Cauca**

Olga Cristina Castilla Gómez

Trabajo de grado para optar el título de Magíster en Administración

Director

Diego Andrés Angarita Moncada

Magíster en Calidad y Gestión Integral

Universidad Santo Tomas, Bucaramanga

División de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables

Maestría en Administración - MBA

2023

Contenido

Introducción	15
1. Plan de negocios para la comercialización de proteína animal La Castellana en la ciudad de Cali – Valle del Cauca	16
1.1 Descripción inicial de la oportunidad de negocio	16
1.2 Descripción del mercado y análisis del mercado	24
1.3 Objetivos	25
1.3.1 Objetivo general	25
1.3.2 Objetivos específicos	25
2. Análisis del Entorno	26
2.1 Análisis del Macro entorno	26
2.1.1 Factores políticos	26
2.1.2 Factores económicos	26
2.1.3 Factores sociales	28
2.1.4 Factores tecnológicos	28
2.1.5 Factores ecológicos	29
2.1.6 Factores legales	30
2.2 Análisis del Micro entorno	31
2.1.2 Poder de negociación con los clientes	31
2.1.3 Poder de negociación con los proveedores	31
2.1.4 Amenaza de entrada de nuevos competidores	31
2.1.5 Amenaza de productos sustitutos	32
2.1.6 Rivalidad entre competidores existentes	33
2.3 Análisis del Entorno	34
2.4 Análisis de la competencia	38

3. Metodológico	43
3.1 Planteamiento del problema	43
3.2 Objetivos de la investigación de mercados	44
3.2.1 Objetivo general	44
3.2.2 Objetivos específicos.....	44
3.3 Operalización de variable.....	46
3.4 Tipificación de la información	49
3.5 Diseño de la investigación	49
3.6 Metodología	50
3.7 Población y muestra	51
3.8 Ficha técnica (encuesta)	53
3.9 Instrumento de recolección de información	54
3.10 Resultados y análisis del estudio piloto.....	54
3.11 Estimación de la demanda.....	66
4. Plan de mercadeo	69
4.1 Producto	69
4.2 Plaza	70
4.3 Precio.....	70
4.4 Promoción.....	71
4.4.1 Objetivos de promoción.....	72
4.4.2 Estrategias de promoción.....	72
4.5 Personas.....	73
5. Análisis Técnico.....	74
5.1 Descripción del proceso	74
5.2 Preparaciones previas.	74

5.3 Procesamiento de la carne.	74
5.4 Almacenamiento y empaque.	75
5.5 Diagrama de flujo de proceso.	75
5.6 Recursos Humanos.	75
5.7 Materia prima e insumos	76
5.8 Maquinaria y equipos	76
5.9 Descripción técnica del producto	77
5.10 Localización de la empresa	81
5.10.1 Macro localización	81
5.10.2 Micro localización	81
5.11 Capacidad del proyecto	82
5.11.1 Capacidad Instalada.....	82
5.11.2 Capacidad utilizada.....	83
6. Análisis Legal.....	84
6.1 Normatividad empresarial (constitución empresa).....	84
6.1.1 Consulta de la actividad económica	84
6.1.2 Consulta de homonimia.....	84
6.1.3 Pasos previos para la constitución de una empresa	85
6.2 Normatividad tributaria.....	86
6.3 Normatividad técnica	86
6.4 Normatividad laboral.....	89
6.5 Normatividad ambiental.....	90
6.6 Propiedad Intelectual.....	91
6.6.1 Registro de marca	91
7. Análisis Organizacional y estratégico	92

7.1 Organigrama de la empresa	92
7.2 Descripción de los puestos de trabajo	92
7.3 Nombre de la empresa	94
7.4 Logo.....	94
7.5 Misión.....	95
7.6 Visión	95
7.7 Valores organizacionales.....	95
7.8 Ventaja competitiva.....	96
7.9 Mapa de la propuesta de valor.....	96
7.10 Propuesta de valor	97
8. Análisis Financiero.....	98
8.1 Inversiones iniciales	98
8.2 Capital de trabajo	100
8.3 Costos de unitarios	100
8.4 Gastos de administración y ventas	101
8.5 Proyección de ingresos y egresos	102
8.5.1 Ingresos proyectados	102
8.5.2 Egresos proyectados	102
8.5.3 Punto de equilibrio	103
8.6 Fuentes de financiamiento.....	103
8.7 Análisis de escenarios.....	104
8.7.1 Escenario Probable	104
8.7.2 Escenario Optimista.....	107
8.7.3 Escenario Pesimista	110
8.8 Comparación de indicadores financieros	113

9. Lienzo Canvas	114
10. Riesgos.....	114
11. Conclusiones	116
12. Recomendaciones	118
Referencias.....	120
Apéndice	123

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Cifras de la producción de carne de cerdo en Colombia</i>	19
Tabla 2. <i>Producción de cabezas de ganado por año</i>	21
Tabla 3. <i>Producción de carne de pollo en Colombia</i>	22
Tabla 4. <i>Consumo de pollo por habitante (kilo/año)</i>	22
Tabla 5. <i>Segmentación del consumidor</i>	24
Tabla 6. <i>Potenciales competidores de La Castellana</i>	38
Tabla 7. <i>Caracterización del proyecto</i>	46
Tabla 8. <i>Porcentaje poblacional en Cali</i>	52
Tabla 9. <i>Porcentaje poblacional</i>	52
Tabla 10. <i>Caracterización encuesta para estudio de mercado</i>	53
Tabla 11. <i>Estimación de demanda</i>	66
Tabla 12. <i>Resultado punta anca</i>	66
Tabla 13. <i>Resultado milanesa</i>	67
Tabla 14. <i>Resultado lomo de cerdo</i>	67
Tabla 15. <i>Proyecciones de ventas carne de pollo</i>	68
Tabla 16. <i>Proyecciones de ventas punta de anca</i>	68
Tabla 17. <i>Proyecciones de ventas carne milanesa</i>	68
Tabla 18. <i>Proyecciones de ventas lomo de cerdo</i>	68
Tabla 19. <i>Estrategias de promoción La Castellana</i>	72
Tabla 20. <i>Descripción nutricional resumida de la carne de res</i>	77
Tabla 21 <i>Descripción nutricional resumida de la carne de cerdo</i>	79
Tabla 22. <i>Descripción nutricional resumida de la carne de pollo</i>	80
Tabla 23. <i>Capacidad Instalada</i>	83
Tabla 24. <i>Paquetes procesados mensualmente al año</i>	83

Tabla 25. <i>Capacidad utilizada</i>	83
Tabla 26. <i>Perfiles laborales La Castellana</i>	92
Tabla 27. <i>Inversiones iniciales para empezar operaciones en La Castellana</i>	98
Tabla 28. <i>Capital de trabajo</i>	100
Tabla 29. <i>Costos unitarios</i>	100
Tabla 30. <i>Gastos para la operación de La Castellana</i>	101
Tabla 31. <i>Proyección de ventas</i>	102
Tabla 32. <i>Proyección de egresos</i>	103
Tabla 33. <i>Punto de equilibrio</i>	103
Tabla 34. <i>Comparativa escenarios</i>	113
Tabla 35. <i>Tabla de riesgos generales para La Castellana</i>	114

Lista de figuras

Figura 1. <i>Producción de carne de cerdo en Colombia</i>	19
Figura 2. <i>Consumo per cápita de carne de cerdo</i>	20
Figura 3. <i>Consumo per cápita de carnes</i>	23
Figura 4. <i>Proyección del comportamiento de los precios de productos cárnicos</i>	34
Figura 5. <i>Producción de carne de cerdo</i>	35
Figura 6. <i>Diseño de investigación</i>	50
Figura 7. <i>Proceso de una investigación de mercados</i>	51
Figura 8. <i>Consumo de proteína animal</i>	54
Figura 9. <i>Proteína animal de mayor consumo</i>	55
Figura 10. <i>Consumo de cortes de carne de res</i>	55
Figura 11. <i>Consumo de presas de pollo</i>	56
Figura 12. <i>Consumo de cortes de carne de cerdo</i>	56
Figura 13. <i>Frecuencia de consumo de carne de res</i>	57
Figura 14. <i>Frecuencia de consumo de carne de pollo</i>	58
Figura 15. <i>Frecuencia de consumo de carne de cerdo</i>	58
Figura 16. <i>Preferencia de practicidad en los alimentos</i>	59
Figura 17. <i>Frecuencia de compra de carne de res</i>	60
Figura 18. <i>Frecuencia de compra de carne de pollo</i>	60
Figura 19. <i>Frecuencia de compra de carne de cerdo</i>	61
Figura 20. <i>Aceptación de un filete de proteína practico para cocinar</i>	62
Figura 21. <i>Aceptación de un paquete de 10 unidades de filete de proteína.</i>	62
Figura 22. <i>Percepción de valor monetario para un filete de pechuga crudo</i>	63
Figura 23. <i>Percepción de valor monetario para un filete de punta de anca crudo</i>	64
Figura 24. <i>Percepción de valor monetario para un filete de milanesa de res crudo</i>	64

Figura 25. <i>Percepción de valor monetario para un filete de lomo de cerdo crudo.....</i>	65
Figura 26. <i>Fotos de la posible ubicación de La castellana</i>	82
Figura 27. <i>Homonimia La castellana</i>	85
Figura 28. <i>Organigrama</i>	92
Figura 29. <i>Logo La Castellana</i>	95
Figura 30. <i>Mapa de la propuesta de valor.....</i>	97
Figura 31. <i>Estado de resultados escenario probable</i>	104
Figura 32. <i>Estados financieros escenario probable</i>	105
Figura 33. <i>Flujo de caja escenario probable.....</i>	106
Figura 34. <i>Estado de resultados escenario optimista</i>	107
Figura 35. <i>Balance general escenario optimista</i>	108
Figura 36 <i>Flujo de caja escenario optimista</i>	109
Figura 37. <i>Estados de resultados escenario pesimista</i>	110
Figura 38. <i>Balance general escenario pesimista</i>	111
Figura 39. <i>Flujo de caja escenario pesimista</i>	112
Figura 40. <i>Modelo CANVAS La castellana</i>	114
Figura 41. <i>Consumo de proteína animal</i>	123
Figura 42. <i>Proteína animal de mayor consumo.....</i>	123
Figura 43. <i>Consumo de cortes de carne de res</i>	124
Figura 44. <i>Consumo de presas de pollo.....</i>	124
Figura 45. <i>Consumo de cortes de carne de cerdo.....</i>	125
Figura 46. <i>Frecuencia de consumo de carne de res</i>	125
Figura 47. <i>Frecuencia de consumo de carne de pollo</i>	126
Figura 48. <i>Frecuencia de consumo de carne de cerdo</i>	126
Figura 49. <i>Importancia de la procedencia de la proteína animal</i>	127

Figura 50. <i>Preferencia de practicidad en los alimentos</i>	127
Figura 51. <i>Personas encargadas de mercar en el hogar</i>	128
Figura 52. <i>Número de personas que conforman el núcleo familiar</i>	128
Figura 53. <i>Sitio de preferencia para comprar proteína animal</i>	129
Figura 54. <i>Frecuencia de compra de carne de res</i>	129
Figura 55. <i>Frecuencia de compra de carne de pollo</i>	130
Figura 56. <i>Frecuencia de compra de carne de cerdo</i>	131
Figura 57. <i>Presupuesto mensual para la compra de proteína animal</i>	132
Figura 58. <i>Preferencia de la presentación de la carne</i>	132
Figura 59. <i>Aceptación de un filete de proteína practico para cocinar.</i>	133
Figura 60. <i>Aceptación de un paquete de 10 unidades de filete de proteína.</i>	133
Figura 61. <i>Percepción de valor monetario para un filete de pechuga crudo</i>	134
Figura 62. <i>Percepción de valor monetario para un filete de punta de anca crudo</i>	134
Figura 63. <i>Percepción de valor monetario para un filete de milanesa de res crudo</i>	135
Figura 64. <i>Percepción de valor monetario para un filete de lomo de cerdo crudo</i>	135
Figura 65. <i>Medios de comunicación influyentes en la decisión de compra</i>	136
Figura 66. <i>Edad de los encuestados</i>	137
Figura 67. <i>Genero de los encuestados</i>	137
Figura 68. <i>Ocupación actual de los encuestados</i>	137
Figura 69. <i>Estrato socioeconómico de los encuestados</i>	138

Lista de apéndices

Apéndice A. <i>Investigación de mercados completa</i>	123
Apéndice B. <i>Diagramas de flujos del proceso</i>	139
Apéndice C. <i>Distribución de planta</i>	141

Resumen

El presente trabajo se enfoca en el diseño de un plan de negocio para un emprendimiento comercializador de productos cárnicos de alta calidad y fresca empacados al vacío. Inicialmente, se definió la estructura administrativa, organizativa y productiva apropiada para la comercialización de cárnicos; igualmente, se investigaron y se identificaron los lineamientos legales y sanitarios establecidos por las autoridades competentes nacionales. Por otro lado, se analizó la viabilidad del plan de negocio mediante indicadores financieros tales como TIR, VPN Y PRI; así mismo, se analizó la oferta existente del mercado de cárnicos en Cali y las preferencias y necesidades de los clientes y consumidores. Se proyecta que este plan de negocio sea una guía para la creación y consolidación de un emprendimiento exitoso en el sector cárnico en la región de Cali.

Palabras clave: sector cárnico, comercialización de cárnicos, plan de negocio, productos cárnicos

Abstract

This paper focuses on the design of a business plan for an entrepreneurship that markets high-quality and fresh vacuum-packed meat products. Initially, the appropriate administrative, organizational, and productive structure for meat marketing was defined, and the legal and sanitary guidelines established by the national competent authorities were investigated and identified. On the other hand, the feasibility of the business plan was analyzed using financial indicators such as IRR, NPV, and PRI. Additionally, the existing meat market offer in Cali and the preferences and needs of customers and consumers were analyzed. It is projected that this business plan will serve as a guide for the creation and consolidation of a successful entrepreneurship in the meat sector in the region of Cali.

Keywords: meat sector, meat marketing, business plan, meat products

Introducción

En la actualidad el consumo de proteína animal ha aumentado a nivel global; principalmente, la preferencia por la carne de res, cerdo y pollo. Los consumidores consideran que incluir cárnicos en el día a día contribuye a una alimentación balanceada con los nutrientes que el cuerpo humano necesita para conservar la salud y alcanzar la calidad de vida deseada.

Hoy en día, el común denominador de la población toma sus decisiones de compra con base en la calidad, el precio, la practicidad y el respectivo valor nutricional de los productos; por lo cual, es imprescindible que los emprendimientos emergentes en el área de la producción y comercialización de cárnicos tenga en cuenta estos elementos que las llevarán a destacar entre las empresas posicionadas del mercado.

Por otro lado, Colombia es un país con alto consumo de proteína animal, la cual se adquiere mediante compras en establecimientos comerciales cercanos; sin embargo, el comercio electrónico se ha convertido en un canal de ventas atractivo para la mayoría de las personas; de modo que, buenas estrategias de venta en redes sociales y una página web que permita ver los productos y pagarlos en línea sería un generador de alegrías en los clientes potenciales de la empresa.

En el presente documento, se describirán a detalle los elementos mencionados anteriormente, teniendo en cuenta las cifras del macro y microentorno del sector cárnico; y, posteriormente, se analizará la viabilidad de emprender un negocio de producción y comercialización de cárnicos para el cual, se propondrán las principales directrices que probablemente lo conducirán al posicionamiento deseado en la ciudad y su área metropolitana

1. Plan de negocios para la comercialización de proteína animal La Castellana en la ciudad de Cali – Valle del Cauca

1.1. Descripción inicial de la oportunidad de negocio

La proteína cárnica, ha estado presente en la alimentación de la humanidad, desde las primeras civilizaciones que, existieron hace millones de años. Este consumo, ha propiciado algunos cambios en el cuerpo; principalmente, en el desarrollo del tracto intestinal, la reducción de la dimensión de los dientes molares, y el fortalecimiento de mandíbulas e incisivos frontales. Así mismo, los seres humanos tenían un cerebro y un cuerpo más grandes que otras especies; por lo cual, requerían un mayor consumo de energía (BBC Mundo, 2016).

Los productos cárnicos, siempre han sido percibidos como alimentos sustanciosos gracias a su valor nutricional. Respecto a la carne de pollo, una porción de 100 gramos contiene 18,2 g de proteína, 10,2 g de grasa y 170 kilocalorías de energía; además, proporciona vitamina A, complejo B, hierro, tiamina y ácido fólico. Igualmente, esta carne, contribuye a la formación y reparación de los tejidos del cuerpo, por causa de sus proteínas favorecedoras en el crecimiento, el embarazo y la lactancia (Salud, 2005).

En cuanto a las carnes rojas, en las que se encuentra la carne de res y de cerdo, estas han sido consideradas como alimentos nutritivos. Gracias a que, son fuente de vitamina B12, la cual, ayuda a metabolizar proteínas, crear glóbulos rojos y a mantener en buenas condiciones el sistema nervioso central; igualmente, son ricas en zinc y en hierro, contribuyendo a evitar el daño oxidativo, a fortalecer la cicatrización de la piel y a crear hemoglobina; y así mismo, contienen hierro, el cual es fundamental para transportar el oxígeno en la sangre (Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural, 2019).

Hoy en día, el consumo de carne es superior al de hace 50 años. Debido a que, en la década de los años 70, se producían 70 millones de toneladas anuales; en contraste con la fecha actual, donde al año 2017 se generan más de 330 millones de toneladas. Las regiones Caribe,

Oceanía y África se acercan a una producción de 350 toneladas; en Centro América y Suramérica, se producen cerca de 300 toneladas; en América del Norte, se superan las 250 toneladas; y las regiones con menor producción de productos cárnicos son Europa, con 200 toneladas y Asia, con 150 toneladas (Ritchie, 2019).

Se infiere que, este gran aumento en la producción de cárnicos ha sido propiciado por el aumento de la población; puesto que, en los años 60, se calculó una población mundial cercana a los 3.000 millones de personas; y actualmente, la cifra es cercana a los 7.600 millones de seres humanos. Con el paso de los años y el aumento de la población, han surgido cambios y nuevas preferencias, como es el interés por la alimentación vegetariana; sin embargo, esta preferencia no ha generado un impacto significativo en la producción de alimentos cárnicos, a día de hoy; puesto que, también es un hecho que, gran parte de la población prefiere consumir proteína animal, gracias a su inigualable sabor y a su valor nutricional. Otro factor que, puede influir en el alto consumo de cárnicos es, el aumento de ingresos; puesto que, se considera que, en los últimos años, estos se han triplicado. Además, se ha observado que, en los países de bajos ingresos, se come poca proteína animal; por ejemplo, en Etiopía, se consumen 7 Kg por persona en un año; en Ruanda, 8kg y en Nigeria 9kg. De acuerdo con la FAO, los países que más consumen productos cárnicos son: Estados Unidos, Australia, Nueva Zelanda y Argentina; lo cual corresponde a 100 kg de carne por persona, durante un año; lo cual equivale a media vaca o 50 pollos (Ritchie, 2019).

En Colombia, de acuerdo con el informe de la Cadena Cárnica Porcina de Min agricultura, en 2020, se produjeron 468.880 toneladas de carne de cerdo; las cuales representaron un 3,7% de crecimiento del sector, una participación del 4% en el PIB agropecuario y un 17% del PIB pecuario; e igualmente generaron 150.000 empleos directos. Las regiones del país que, más participan en este sector son los siguientes núcleos productivos: Antioquía, con una producción del 43% a nivel nacional, correspondiente a 203.335 toneladas;

Cundinamarca, generando el 17% de la producción nacional, con 79.745 toneladas; Valle del Cauca, produciendo el 15,3%, con 71.836 toneladas; Eje Cafetero con una producción nacional del 9,5%, con 44.244 toneladas; y, finalmente, Meta, con una participación del 7,9%, equivalente a 36.889 toneladas. De la carne de cerdo producida, 100 toneladas, son exportadas a Costa de Marfil y Hong Kong.

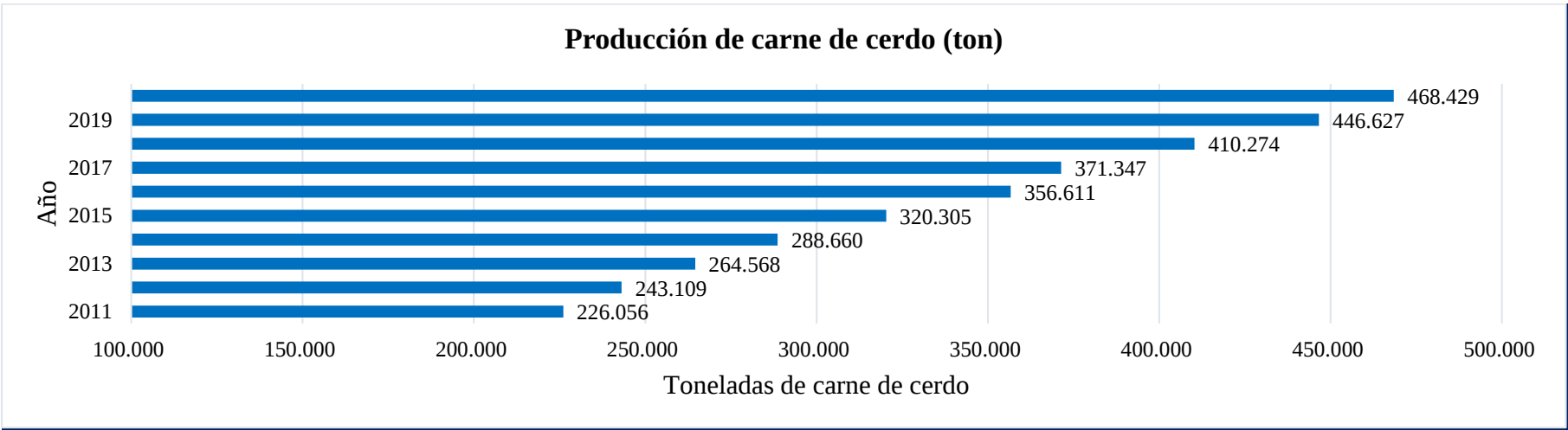
En la tabla 1 se observa la cantidad que representa la producción de carne de cerdo a nivel nacional. Así mismo, se identificó que, con el paso de los años y a pesar de la pandemia actual, la producción de carne de cerdo ha aumentado; tal como se observa en la Figura 1 (Minagricultura, 2021).

Tabla 1. Cifras de la producción de carne de cerdo en Colombia

Regiones	Inventario (cabezas)	Participación %	Sacrificio (Cabezas)	Participación %	Producción de carne (Ton)	Participación %
Núcleos Productivos (5 Regiones)	4.225.114	63%	4.656.857	93,1%	436.049	93,1%
Resto del país	2.485.552	37%	345.808	6,9%	32.380	6,9%
Total	6.710.666	100%	5.002.665	100%	468.429	100%

Adaptado de (Minagricultura, 2021).

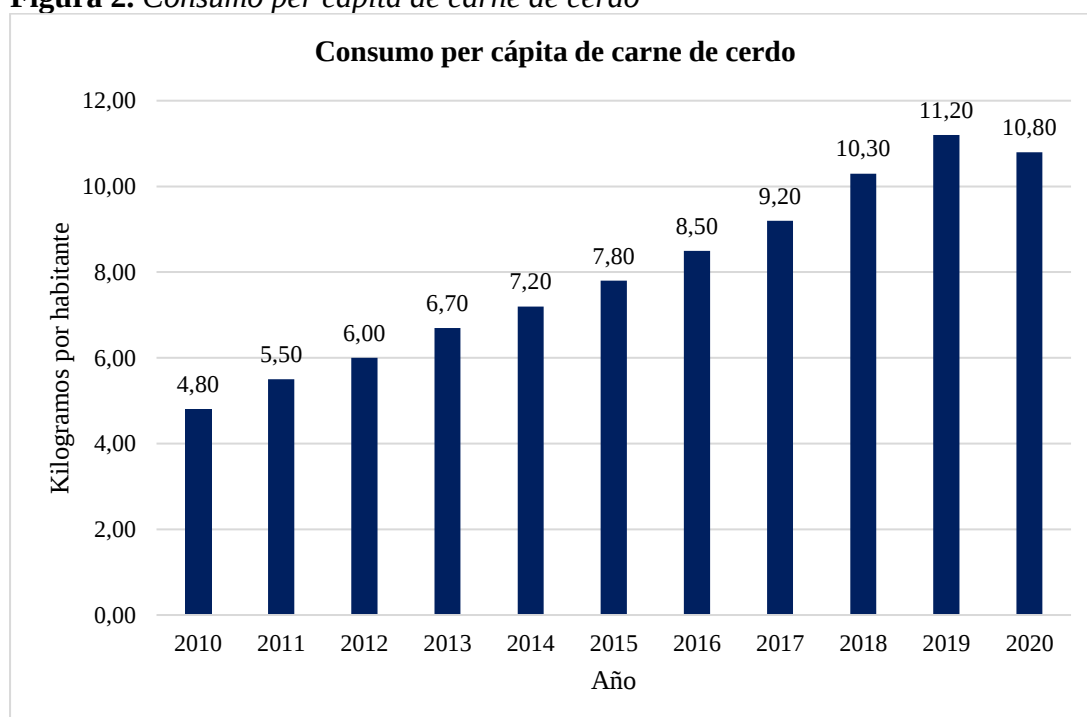
Figura 1. Producción de carne de cerdo en Colombia



Adaptado de (Min agricultura, 2021).

Por otro lado, respecto al consumo per cápita de carne de cerdo, en Colombia, este ha ido aumentando gradualmente durante los últimos años; sin embargo, en el año 2020 se generó una disminución del 3,6%, frente al año anterior; posiblemente, como consecuencia de la gran demanda comercial que se produjo en el segundo trimestre del 2020. En la figura 2, se observa el comportamiento mencionado (Minagricultura, 2021).

Figura 2. Consumo per cápita de carne de cerdo



Adaptado de (Minagricultura, 2021).

Respecto a la producción cárnica bovina, en Colombia, en el 2020 se produjeron 605.815 toneladas de carne, generando 1,06 millones de empleos directos; además, la participación de este sector en el PIB pecuario fue de 48,7% y en el PIB agropecuario fue de 24,8%. En el país, en el año 2019, se censaron 28.245.262 bovinos y 338.567 búfalos, donde 17,8 millones (66%) eran hembras y 9 millones (34%) eran machos; de los cuales, en el 2020, 188.250 cabezas fueron exportadas a Irak, Líbano, Jordania y Egipto; y, en cuanto a carne, se exportaron 21.063 toneladas a Congo, Emiratos Árabes, Egipto, Libia, Jordania, Líbano, Hong

Kong, Rusia, Arabia Saudita y Vietnam. En cuanto a las regiones del país que, cuentan con mayor inventario, se encuentran las siguientes: Antioquía con el 11.3% del total nacional, equivalente a 3.179.957 cabezas; Caquetá, con el 7.9%, es decir, 2.225.152 cabezas; Meta, con 7.7% y 2.164.484 cabezas; Casanare con 7,6% y 2.141.435 cabezas; Córdoba con 7,6% y 2.133.853 cabezas; y Santander con 5,9% y 1.652.420 cabezas de ganado. A continuación, en la tabla 2, se observa la cantidad de cabezas producidas por año, en el país, desde el año 2020 y su respectivo peso; se resalta que el mayor rendimiento, se dio en el año 2020 (Minagricultura, 2020).

Tabla 2. *Producción de cabezas de ganado por año*

Año	Cabezas	Peso en pie (ton)	Peso en canal (ton)	Rendimiento en canal %
2010	3.623.662	1.473.184	766.592	52,0
2011	3.900.419	1.584.408	820.984	51,8
2012	4.124.658	1.649.036	854.231	51,8
2013	4.055.956	1.640.041	848.409	51,7
2014	3.937.870	1.616.158	837.384	51,8
2015	3.986.680	1.651.059	854.314	51,7
2016	3.630.862	1.519.131	791.701	52,1
2017	3.393.127	1.442.898	757.788	52,5
2018	3.439.252	1.472.050	772.501	52,5
2019	3.410.107	1.461.784	769.959	52,7
2020	2.656.648	1.146.671	605.815	52,8

Tomado de (Minagricultura, 2020).

Con relación a la producción avícola, se observó que, en el 2020, este sector creció 1,8% respecto al año anterior, produciendo 1.619.784 toneladas. A continuación, en la tabla 3, se menciona la producción de carne de pollo en distintas regiones del territorio nacional; y en la tabla 4, se observa el consumo per cápita de pollo, desde el 2010 hasta el 2020 (Minagricultura, 2021).

Tabla 3. *Producción de carne de pollo en Colombia*

Región	Producción (ton)
Central	427.724
Santander	393.196
Valle	317.300
Costa	178.665
Eje cafetero	126.213
Antioquía	109.709
Oriental	66.977
Total	1.619.785

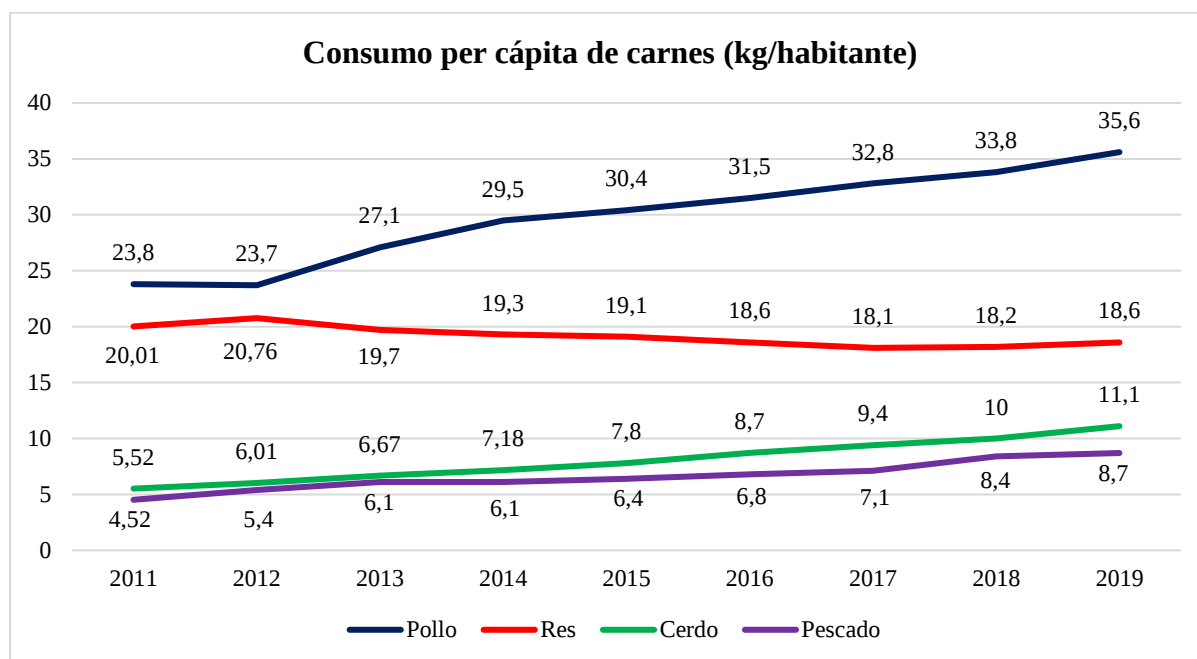
Adaptado de (Minagricultura, 2021).

Tabla 4. *Consumo de pollo por habitante (kilo/año)*

Producto	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Pollo	24	23,7	24.6	27.8	29,3	30,4	31,1	33	35,55	36,47	34,02

Adaptado de (Minagricultura, 2021)

En la figura 3, se observa el consumo per cápita de las carnes más adquiridas por los colombianos; donde se identifica que, el pollo y la carne de res, ocupan los primeros lugares. Aunque las carnes de cerdo, pollo y pescado han tenido un comportamiento ascendente en los últimos años, a diferencia de la carne de res.

Figura 3. Consumo per cápita de carnes

Adaptado de (Minagricultura, 2020).

Teniendo en cuenta la información descrita en los párrafos anteriores, se puede inferir que, Colombia es una región propicia para un negocio de cárnicos; y, en cuanto a la región del país, se piensa que, Cali es una ciudad idónea para emprender un negocio relacionado con la comercialización de productos cárnicos; puesto que, en la información mencionada anteriormente, se identificó que es una ciudad que, ha destacado por su producción cárnica. Además, de acuerdo con el Índice de Competitividad de Ciudades de la Universidad del Rosario, se identificó que Cali, ocupa el cuarto lugar en términos generales, entre 32 ciudades; manteniendo su posición del año anterior. En este índice se observó que, Cali se ubicó en el primer lugar en el pilar “sofisticación y diversificación”, en el tercer lugar en “infraestructura”, en el cuarto respecto a “entorno para los negocios”, y en el quinto en “tamaño del mercado”. Por lo cual, se deduce que el emprendimiento en esta ciudad tendrá un entorno potencial para crecer, desarrollarse y mantenerse en el tiempo (Consejo Privado de Competitividad, 2021).

1.2. Descripción del mercado y análisis del mercado

Actualmente, ha surgido una tendencia de consumo saludable; donde las personas prefieren incluir proteínas en su dieta, ya sea vegetal o animal. Sin embargo, los productos cárnicos siguen siendo parte de la alimentación de la mayoría de los colombianos, gracias a su inigualable sabor y a sus altos beneficios nutricionales como la regeneración de tejidos, el aporte de aminoácidos esenciales, hierro, vitamina B12, hierro, fosforo, zinc y grasas (Semana, 2020).

Así mismo, en la actualidad, hay una gran preferencia por adquirir productos alimenticios prácticos y saludables; los cuales permitan ahorrar tiempo, en su preparación o adquisición; un ejemplo de esto, son las compras online que permiten ahorra tiempo. Gracias a la pandemia, el 21% de los colombianos realiza más comprar online que antes y el 44% de ellos, indican que han tenido una experiencia de compra satisfactoria (Semana, 2020).

Tabla 5. *Segmentación del consumidor*

Segmentación del consumidor
Geográficos
Región: Cali y su área metropolitana
Tamaño de la ciudad: 619 km ²
Tamaño de los consumidores: 2.227.642
Habitantes Urbana-rural: urbana
Clima: cálido seco (altitud menor) y templado seco (altitud mayor)
Demográficos
Ingresos: superior a 2 SMLV
Edad: entre 25 – 60 años
Género: masculino, femenino, otros.
Ciclo de vida familiar: jóvenes, solteros, casados sin hijos o con hijos.
Clase social: estratos alto y medio (estrato 3, 4, 5 y 6)
Escolaridad: No aplica
Ocupación: empresario, estudiante, independiente, asalariado, pensionado
Religión: todas (algunas personas de determinadas religiones no consumen carne de cerdo)
Origen étnico: ninguno /no aplica
Generación: generación x, generación millennials, baby boomers

Segmentación del consumidor

Psicológico

Personalidad: personas activas con hábitos saludables.

Estilo de vida: conservador, liberal, estilo de vida saludable, acondicionamiento físico, gusto por la cocina, practico al momento de realizar compras.

Conductuales

Ocasiones: habitual

Beneficios deseados: alimentación saludable

Frecuencia de consumo: diario

1.3. Objetivos

1.3.1. *Objetivo general*

Diseñar un plan de negocios para la comercialización de proteína animal, en Cali, Valle del Cauca.

1.3.2. *Objetivos específicos*

- Desarrollar un estudio de mercadeo descriptivo para identificar las oportunidades de negocio en el sector de productos cárnicos, teniendo en cuenta el perfil y las preferencias de los consumidores potenciales.
- Definir la estructura administrativa, organizativa y productiva, apropiadas para la comercialización de carne de res, cerdo y pollo.
- Identificar los lineamientos legales y sanitarios establecidos por las autoridades colombianas para la comercialización de productos cárnicos.
- Realizar una valoración financiera y económica para determinar la viabilidad del plan de negocio, a través de análisis de indicadores financieros como la TIR, VPN Y PRI.

2. Análisis del Entorno

2.1. Análisis del Macroentorno

2.1.1. Factores políticos

Colombia, se encuentra inmersa en un cambio de gobierno; lo cual ha generado un contraste de opiniones. Algunos consideran que el 2023 inició con incertidumbre económica e inquietudes en cuanto a la recesión de distintos países. En cuanto al aumento del gasto público derivado de la reforma tributaria, se espera que genere un aumento en la demanda interna del país. Igualmente, se esperan que las tasas de interés disminuyan, puesto que el gobierno actual espera que el crecimiento económico sea del 1,3% en el 2023 (Portafolio, 2023).

El ministerio de trabajo creó una subcomisión enfocada en la creación del documento para presentar en la Comisión Permanente de Concertación de Políticas Salariales y Laborales, con el que se pretende que se eliminen los contratos en la modalidad prestación de servicios, entre otros cambios esperados; sin embargo, se proyecta que para el gobierno actual será un gran reto lograr la aprobación de sus proyectos. Así mismo, se estima que el mercado laboral se afecte y que no disminuyan los porcentajes de inflación ni de las tasas de interés (Becerra, 2023).

2.1.2. Factores económicos

2.1.1.1. Producto interno bruto. En el 2022 el PIB aumentó un 7.5 % en comparación con el año anterior. Entre las actividades que más contribuyen al PIB se encuentran el comercio al menor y el por mayor, almacenamiento y transporte; e igualmente, servicios de comida y hospedaje que asciende a un 10.7%, contribuyendo 2.1 % a la variación anual del PIB (DANE, 2023). Con respecto a la agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca, fue la tercera actividad económica con mayor aporte al PIB, el cual fue del 33.3% en el

2022; así mismo, se identificó que el ganado porcino y las aves de corral reportan una tasa de aumento anual del 4,7% y 8.5%, respectivamente, siendo los productos de la actividad pecuaria que generan mayores recursos, en contraste con el ganado bovino que tiene una tasa de decrecimiento del 5.1% anual (DANE, 2023).

2.1.1.2. Índice de precios del consumidor. La pandemia Covid –19 afectó distintos sectores económicos, incluyendo la industria bovina; sin embargo, el 2021 fue un año que posibilitó la recuperación económica, puesto que se presentó un aumento en las exportaciones de cárnicos, favoreciendo el valor comercial del novillo gordo, cuyo kilogramo se vendió en promedio a un valor de \$6.289, representando un aumento del 35% respecto al año 2014, donde el kilogramo tuvo un precio de venta promedio de \$4.671. Esta información permite evidenciar que los precios bajos de los novillos en Colombia son hechos que quedaron en el pasado. Además, se vislumbran oportunidades de exportación a China y Estados Unidos (FEDEGAN, 2021). Colombia, ha sido reconocida como una potencia ganadera que genera un millón cien mil de empleos directos anuales, lo cual corresponde al 6% de los empleos del país gracias a su producción anual de 7.393 millones de litros de leche y 880.000 toneladas de carne (Semana, 2022). Por otro lado, en el 2022, el sector alimenticio en Colombia fue el que presentó mayor aumento en sus precios, alcanzando una variación del 19,94%; donde la carne de pollo tuvo un aumento del 43.5% respecto al año anterior. Sin embargo, ante el aumento significativo de los precios, los porcicultores y avicultores colombianos se han introducido en espacios virtuales que les permiten reducir los tiempos de venta, ampliar su mercado y obtener un mayor flujo de caja (MINAGRICULTURA, 2022). Teniendo en cuenta el alto valor de las carnes de cerdo y res, el pollo se ha posicionado como la principal fuente de proteína del mundo; puesto que en el 2022 se proyectó un consumo de 98 millones de toneladas métricas, siendo una cifra equivalente al doble de la carne de pollo que se consumió en el mundo en el año 1999; siendo tres veces mayor que la tasa de crecimiento de la carne de res y diez veces mayor que del cerdo.

Se estima que para el 2030 represente el 41% del consumo de cárnicos a nivel global (Avicultura, 2022).

2.1.3. Factores sociales

De acuerdo con el DANE, en Colombia habitan 48.258.494 personas; de las cuales 51.2% personas se consideran mujeres y el 48.8% hombres. Los grupos etarios son los siguientes: 22.6% personas entre 0-14 años, 68.2% se encuentran entre 15-65 años y el 9.1% superan los 65 años (DANE, 2018).

A lo largo de la historia de la humanidad los cárnicos han estado presentes en la alimentación. Gracias al aporte nutricional que generan los cárnicos siguen siendo elementos indispensables en la dieta de las personas.

Hoy en día, la tendencia hacia los hábitos saludables incluye alimentación equilibrada, en la cual la proteína es un elemento representativo; lo cual se evidencia al observar el consumo per cápita de cárnicos. En el 2022 este consumo fue de 17.2 kilogramos por habitante, 36.3 kilogramos de pollo por persona y 13 kg de carne de cerdo por individuo; las cuales son cifras que superan el consumo per cápita de 5 años atrás, en cuanto al consumo de pollo y cerdo, donde en el 2017, se consumieron 32.8 kilogramos de carne de pollo y 9.4 kilogramos de cerdo por persona; sin embargo, el consumo de proteína animal ha disminuido puesto que en el 2017 fue de 18.12 kilogramos por individuo (FEDEGAN, 2022).

2.1.4. Factores tecnológicos

Optimizar el porcentaje de grasa de la carne y su perfil lipídico son unas de las prioridades al tratar productos cárnicos; para lo cual, investigaciones actuales han analizado la posibilidad de aplicar técnicas de microencapsulación para incluir extractos naturales que protejan las carnes de agentes externos sin alterar sus características sensoriales. Igualmente,

se han desarrollado técnicas de conservación de alimentos innovadoras que conservan su valor nutricional mediante la reducción de los tiempos de producción mediante el calor; sin embargo, hay técnicas que no requieren altas temperaturas como ultrasonidos y campos eléctricos pulsados (Vivanco, Daniela, et al, 2021).

Gracias a las técnicas de conservación, se prolonga la vida útil de los cárnicos, lo cual aumenta la oferta de cárnicos a nivel nacional y posibilita la exportación de cárnicos de mejor calidad.

Por otro lado, el comercio electrónico se ha posicionado en las compras de distintos tipos de artículos, incluyendo los alimentos; debido a que, los clientes lo perciben como una forma segura y practica para adquirir los alimentos de su canasta familiar.

En Colombia, en el 2022 las ventas mediante comercio electrónico crecieron un 40% respecto al año anterior, alcanzando los 40 billones de pesos. En el país, hay una cobertura de internet del 75%, de los cuales el 50% de las personas con acceso a internet realiza sus compras por internet y el 20% de estas personas realizan en promedio una compra semanal mínima (La república, 2022). Adicionalmente, Colombia obtuvo una participación del 4% de las compras virtuales que se realizaron en el mundo; de modo que, el comercio electrónico es indispensable para las empresas y los clientes.

Por otro lado, de acuerdo con el Boletín trimestral de las TIC del cuarto trimestre de 2020, en Colombia hay 7.77 millones de accesos fijos a internet y 32.5 millones de accesos móviles. Así mismo, hay 67.7 millones de líneas móviles y 44.300 millones de minutos.

2.1.5. Factores ecológicos

De acuerdo con el PND 2022-2026 de Colombia, se adoptará la ley agroecología, la cual reduce la degradación del medio ambiente e incentiva la resiliencia climática; igualmente, se contempla una ampliación de cobertura para la producción ganadera baja en carbono. Por

otro lado, en el PND 2022-2026 tiene en cuenta la eficiencia energética como un factor de desarrollo energético; por lo cual, se contemplan programas de ahorro energético y la promoción de sistemas de gestión eficiente de energía - SGE para los distintos sectores económicos del país (Gobierno de Colombia, 2022).

Es de conocimiento general que, la producción de cárnicos tiene un gran impacto ambiental. Según investigadores de la Universidad de Oxford, el 83% de las tierras del mundo se destinan a la producción de productos de origen animal que solo generan un aporte proteico del 37% y uno calórico del 18%, por lo cual el uso de la superficie es de bajo rendimiento (National Geographic, 2021).

2.1.6. Factores legales

En el año 2021 se expidió la Resolución No. 2021043230, la cual indica los parámetros para que las plantas de desposte, desprece, beneficio y acondicionamientos de cárnicos puedan obtener autorización sanitaria y el registro ante el INVIMA. La resolución aplica para las jurídicas y naturales de establecimientos de desposte, desprece, beneficio y acondicionamiento de bovinos, búfalos, porciones y aves de corral (INVIMA, 2021).

Por otro lado, el 15 julio de 2023 se iniciará la implementación de la disminución de la jornada laboral para pasar de 48 horas laborales semanales a 47 horas y para el 2024 se volverá a reducir una hora, obteniendo una jornada laboral ordinaria de 465 horas por semana, sin afectar los derechos, el salario ni las garantías de los colaboradores de las empresas. Igualmente, se plantea que las jornadas dominicales y festivas aumenten a una remuneración del 100% (Rico, 2023).

2.2. Análisis del Microentorno

2.1.2. Poder de negociación con los clientes

La audiencia objetivo de la Castilla son personas entre 25 y 60 años pertenecientes estratos 3,4,5 y 6 de Cali y sus alrededores. Para los clientes, la calidad de los productos es un factor primordial en la decisión de compra; puesto que, entre mayor sea la inocuidad y la frescura de los cárnicos, mayor será la confianza que los clientes tendrán en la seguridad del consumo de las carnes. Factores que aumentan el poder de negociación de la compañía con los clientes.

2.1.3. Poder de negociación con los proveedores

Los suministradores o proveedores influyen en la calidad de los productos que se les ofrecen a los clientes; sin embargo, la empresa tiene la facultad de definir criterios de selección de proveedores para garantizar que sus modalidades de pago, volúmenes producción y criterios de calidad son afines con parámetros que permiten vender productos de calidad superior.

Por otro lado, para la empresa es indispensable contar con varios proveedores para tener un mayor catálogo de precios y a su vez, reducir el riesgo de paralizar la producción por falta de materia prima o insumos.

2.1.4. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Las principales compañías del sector producen y comercializan sus productos, desarrollando innovaciones en sus distintas áreas de trabajo para permanecer como organizaciones vigentes y competitivas con capacidad de cumplir las necesidades de consumidores y clientes.

En la actualidad, los principales factores en la decisión de compra son el aporte nutricional y la calidad de los productos; lo cual, implica alimentos frescos, higiénicos,

saludables y con un sabor agradable. De modo que, para destacar entre los competidores y los creadores de productos sustitutos es indispensable resaltar las cualidades de frescura, inocuidad y calidad en cada cárnico; siendo estos elementos que fortalecen la confianza en la marca y aumentan la frecuencia de compra de los productos.

Por otro lado, la innovación y la mejora continua en los distintos procesos y procedimientos de la organización son cruciales en la vigencia de la empresa; de modo que, es fundamental contar con recursos o con una capacidad de endeudamiento que permita generar cambios y actualizaciones para el crecimiento de la empresa; puesto que actualmente, el gobierno colombiano cuenta con programas que destinan recursos para apoyar emprendimientos emergentes, tales como fondo emprender, FOMIPYME y Destapa Futuro, entre diferentes alternativas .

2.1.5. Amenaza de productos sustitutos

Las carnes de res, pollo y cerdo son consideradas como una fuente principal de proteína y nutrientes que, además tiene un sabor único y exquisito. Las personas suelen consumir cárnicos como un producto indispensable en día a día, las cuales alternan entre pollo, res, cerdo y pescado.

Sin embargo, hoy en día han surgido corrientes de pensamiento que se orientan hacia la alimentación vegetariana; generando como resultado que uno de cada 10 hogares colombianos consuma carnes frías veganas, principalmente en las regiones Nororientales, Cundinamarca, Antioquia y Centro; lo cual indica que el estilo de alimentación vegetariana permanecerá en el país. Además, se proyecta que para el 2035 el consumo de productos de proteína vegetal aumentará en un 14% (republica, La republica, 2022). El aumento de la demanda de productos vegetales se deriva de la preferencia con el cuidado ambiental y de la salud, la consideración con los animales, situaciones socioeconómicas y aspectos religiosos.

Aunque, las proteínas de origen vegetal suelen considerarse incompletas; por lo cual, se acompañan con alimentos o productos complementarios. Según estudios, el 84% de las personas vegetarianas vuelve a consumir carne en algún momento de su vida y el 70% de ellos regresa a su consumo habitual de proteína animal (INFOBAE, 2014).

Así mismo, los cárnicos tienen un sabor inigualable que, conduce al consumo de pollo, res, cerdo y pescado como una experiencia agradable en entornos sociales o en el día a día de las personas. Lo cual, se sustenta con el crecimiento gradual que se proyecta para carne de ganado vacuno; para el 2026, el consumo alcanzará un crecimiento del 6% en los países del primer mundo y el 17% en regiones en desarrollo (OCDE, 2017). Así mismo, según el DANE, el IPC de los productos avícolas incrementó en un 24.6% y 18.4% respectivamente (FENAVI, 2022).

2.1.6. Rivalidad entre competidores existentes

Mediante una revisión web se identificó que en Cali y su área metropolitana existen compañías que producen y comercializan cárnicos que se distribuyen en supermercados, en tiendas y en sus páginas web. Así mismo, se identificó que han logrado un posicionamiento significativo en distintos sectores de la ciudad, gracias a un manejo profesional de redes sociales y establecimientos abastecidos que captan la atención de los clientes.

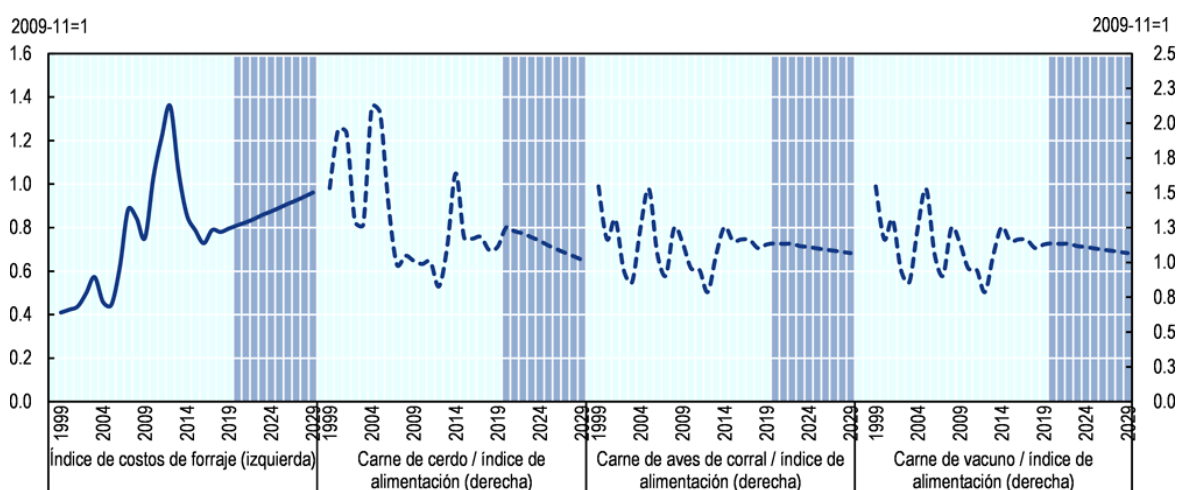
Si una nueva empresa, desea emerger en esta ciudad en la comercialización de cárnicos, requiere un musculo financiero que permita realizar publicidad en redes sociales y a su vez crear puntos de venta virtuales y presenciales que generen interés en los clientes y consumidores.

2.3. Análisis del Entorno

En el año 2019, la producción de carne del mundo se redujo a 325 millones de toneladas, como consecuencia del impacto de la peste porcina africana en China; este brote también afectó a países de África, Europa Central y Asia Oriental. Se estima que, en el 2019, la producción de cárnicos en China descendió 10%. En contraste, en Estados Unidos hubo un crecimiento en la producción de cárnicos; en la Unión Europea, se proyecta que el aumento de la producción total de carne bovina siga aumentando; y en Argentina, la producción aumento gracias a la necesidad de cubrir la demanda proveniente del extranjero (OCDE-FAO, 2020).

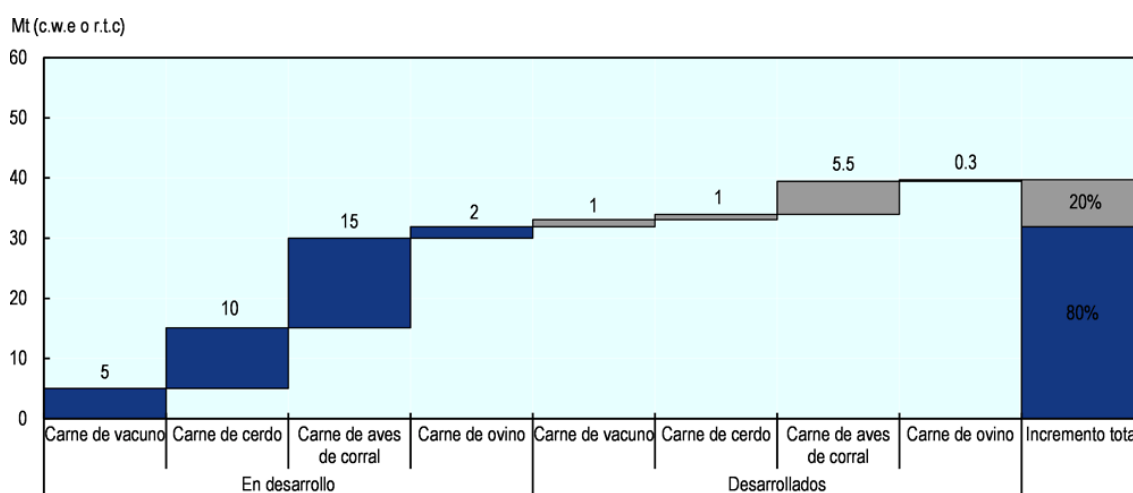
De acuerdo con la figura 4, se prevé que los precios de los cárnicos presenten bajen, debido a la disminución del consumo de carnes y al poco aumento de los precios de cereales de forraje. En el corto plazo, se estima una disminución de precios gracias a la gran oferta que proporcionan Brasil, Argentina y Estados Unidos. Aunque, también se estima que los precios vuelvan a subir cuando los hatos de vacas para carne se reduzcan y su tasa de crecimiento de producción se desacelere. En cuanto a la carne de cerdo, se estima que su valor disminuirá; y respecto a la carne de pollo, se proyecta un incremento en los precios, gracias al aumento de importaciones y los costos de forraje (OCDE-FAO, 2020).

Figura 4. *Proyección del comportamiento de los precios de productos cárnicos*



Como se ilustra en la figura 5, se estima que, en el año 2029, la producción de carne crezca hasta 40 millones de toneladas (Mt) y siga aumentando hasta alcanzar las 366 Mt. Debido a que, se espera que, las regiones en desarrollo representen un 80% de la producción y en las naciones desarrolladas se prevé que, la producción aumentare en un 4% para el 2029. Se proyecta que, Brasil, la Unión Europea, China y Estados Unidos serán quienes produzcan un 60% de la carne del mundo, para el año 2029.

Figura 5. Producción de ganadería porcina



Con relación a la carne de cerdo, se estima que, aumentará hasta 127 Mt hasta el 2029, representado un 28% del consumo de carne total; se proyecta que, el consumo individual de cerdo disminuya marginalmente en la mayor parte de las naciones desarrolladas. Sin embargo, en América Latina, el consumo per cápita de carne de cerdo ha crecido con rapidez, gracias a los precios favorables que, la han llevado a ser una de las carnes preferidas para satisfacer la demanda de los estratos socioeconómicos medios; igualmente, sucede con las aves de corral, que han presentado un comportamiento similar a la carne de cerdo, en Latino América (OCDE-FAO, 2020).

Respecto al consumo de carne avícola, se prevé que las aves de corral serán el motor de crecimiento de los productos cárnicos, llegando al consumo mundial de 145 Mt; aunque ocurrirá a una tasa de crecimiento más lento, se estima que, representará la mitad de la producción de carne. Actualmente, en Asia, se presenta una tendencia a evitar la carne de cerdo, la cual beneficiará notablemente la venta de carne de aves de corral; se proyecta que, la gripe aviar que, se ha presentado en esta región, no será un problema y, además, los huevos, pueden llegar a ser un sustituto de algunas proteínas. Por otro lado, en las naciones en desarrollo, la carne de pollo es una de las favoritas de sus habitantes, gracias a sus precios (OCDE-FAO, 2020).

Al analizar el sector, se identificó que, la idea de negocio es pertinente y cuenta con oportunidad en el mercado; gracias al crecimiento significativo que han tenido los productos cárnicos en el mundo. Igualmente, se observó que a medida que, la capacidad adquisitiva y la población aumenta, el consumo de carne de res, cerdo y pollo también crece; estos dos factores mencionados, principalmente, son los mayores contribuyentes al gran consumo de productos cárnicos de la actualidad.

Colombia, tiene la posibilidad de involucrarse activamente en la producción y comercialización de carnes, gracias a sus amplios recursos de agua dulce y tierras fértiles. Además, la visión del país para el año 203 es encontrarse entre los cinco principales exportadores de carne de res en la región una población ganadera a nivel nacional de 24,8 millones de animales., 104.000 toneladas para exportación y USD 444.5 millones en exportaciones (Colombia Productiva, s.f).

Actualmente, la carne de res se ubica en el quinto lugar entre los productos que han experimentado un mayor aumento de precio en el país, con un alza de 34,9%; y, a su vez, su consumo per cápita ha disminuido desde el año 2000. Sin embargo, la carne de pollo, en el 2021, tuvo un aumento significativo, llegando a un consumo promedio por persona es de 35 kg

por habitante; así mismo, la carne de cerdo aumentó a un consumo de 12,2 kg por persona, respecto al 10,8 kg del año anterior (Agronegocios, 2022).

Por otro lado, para que, la carne sea apetecida por los consumidores es necesario que, cuente con características de inocuidad, incluyendo color, seguridad y frescor. Por lo cual, para que una empresa del sector cárnico tenga éxito, es indispensable que, cuente con sistemas de almacenamiento, congelamiento y empaque que, garanticen las mejores condiciones del producto por más tiempo.

2.4. Análisis de la competencia

Tabla 6 *Potenciales competidores de La Castellana*

Competidor	Localización	Productos	Precios	Logística de distribución
Almacenes Éxito	Ubicados en Cali y su área Metropolitana	Bandeja de chuleta de cerdo económica por 500 g	\$16.604	Ecommerce, presencial, domicilios
		Carne de cerdo económica por 500g	\$15.918	
		Bandeja de lomo de cerdo 500g	\$17.196	
		Milanesa de res por 500 g	\$20.881	
		Milanesa de cerdo por 500g	\$15.534	
		Tocino Barriguero 500g	\$17.919	
		Bandeja de res para asar 500g	\$19.725	
		Bandeja de res para asar 1000g	\$41.762	
		Bandeja de carne molida 500g	\$12.138	
		Espinazo de cerdo de 500g	\$9.032	
		Bandeja de loncha de cerdo por 500g	\$15.462	
		Posta selecta por 500g	\$23.771	
		Pechuga marinada	\$23.843	
		Caren para sancocho 500g	\$17.449	
		Solomo extranjero selecto 500g	\$29.212	
		Tabliado selecto 500g	\$19.364	
		Pecho entrepecho selecto 500g	\$20.194	

Competidor	Localización	Productos	Precios	Logística de distribución
Carnecol carnes de Colombia	Santa Elena, Cali, Valle del Cauca	Morillo selecto 500 g	\$17.449	e-commerce
		Solomo redondo selecto 500g	\$31.863	
		Sobrebarriga delgada selecta 500g	\$20.881	
		Paquete de muslos de pollo por 800 g	\$15.317	
		Bandeja de Pierna pernil de pollo 1000 g	\$13.150	
		Nuggets de pollo apanado 300g	\$10.404	
		Bandeja de 2 Pechugas de pollo campesina marina	\$23.843	
		Pulpa de cerdo gourmet 800 g	\$16.184	
		Lomo de cerdo mariposa 800 g	\$17.341	
		Tocineta Especial 800 g	\$15.028	
		Codos de cerdo 1200 g	\$19.075	
		Costilla de cerdo gourmet 1000g	\$21.676	
		Goulsh de cerdo 500g	\$9.393	
		Chuleta de lomo 2000 g	\$29.479	
		Lomo de cerdo 800g	\$17.341	
		Entraña 800 g	\$18.786	
		Cowboy steak 1350 g	\$57.802	
		Cadera gourmet 800 g	\$20.809	
		Bola negra 500g	\$26.011	

Competidor	Localización	Productos	Precios	Logística de distribución
		Medallones de muchacho 1000g	\$26.011	
		Asado de tira 1200 g	\$26.011	
		Costilla gourmet 800g	\$31.213	
		Tomahawk 1350 g	\$17.341	
		Lomo chata 1500 g	\$62.426	
		Milanesa Gourmet 800g	\$34.681	
		Punta de anca 1200 g	\$19.653	
		T-Bone steak 1200 g	\$45.085	
		Lomo chata 1500 g	\$55.490	
		Milanessa Gourmet 1000 g	\$52.022	
		Carne de res para bistec 1200 g	\$24566	
		Carne de res para sudar 800 g	\$26011	
		Carne para desmechar 800 g	\$17341	
		Carne de res molida especial 500 g	\$10.115	
		Carne de res para goulash 500g	\$10.838	
Carnes Brangus	Cra. 8 #106 No. 39, Comuna 8, Cali, Valle del Cauca	Rib eye de res 500 g	\$24.300	Presencial, domicilios
		T-Bone de res 500 g	\$45.980	
		Arrachera de res 500g	\$18.000	
		Filete de res 500 g	\$23.980	

Competidor	Localización	Productos	Precios	Logística de distribución
Carnicería combos	Solo Cra. 40b #26E- 13, La Independencia, Cali	Costillas de cerdo 500 g	\$12.800	Presencial, domicilios
		Lomo de cerdo 500g	\$24.200	
		Pierna de cerdo 500g	\$12.500	
		Codillo de cerdo 500g	\$10.980	
		Espinazo de cerdo 500g	\$60.00	
		Chuleton 500 g	\$9.034	
		Espinazo 500g	\$8.798	
		Tocino 500g	\$10.115	
		Tocineta 500g	\$11.560	
		Pernil de cerdo 500g	\$12.861	
		Brazo de cerdo 500g	\$11.560	
		Longaniza de cerdo 500g	\$9.393	
		Boffe ahumado 500g	\$9.104	
		Costilla de cerdo ahumada 500g	\$14.450	
		Costilla especial de res 500g	\$10.115	
		Costilla corriente de res 500g	\$5.925	
		Cola de res 500g	\$9.971	
		Espaldilla 500g	\$14.306	
		Sobrebarriga 500g	\$14.306	

Competidor	Localización	Productos	Precios	Logística de distribución
		Pecho de res 500g	\$14.306	
		Morrillo de res 500g	\$10.838	
		Pepino de res 500g	\$13.728	
		Falda de res 500g	\$10.621	
		Molida corriente 500g	\$9.971	
		Milanesa de res 500g	\$14.450	
		Centro de cadera 500g	\$16.618	
		Caderita 500g	\$16.618	
		Ampolleta 500g	\$15.751	
		Muchacho de res 500g	\$15.751	
		Punta de anca	\$17.702	
		Lomo caracho	\$19.147	
		Lomo redondo	\$16.257	
		Pechuga	\$17.341	
		Pernil	\$13.728	
		Contramuslo	\$10.838	

3. Metodológico

3.1. Planteamiento del problema

Hoy en día, la proteína cárnica es uno de los alimentos que representa un alto valor monetario para sus consumidores; aunque, los ganaderos de Colombia consideran que están atravesando una de las épocas más prosperas para este negocio; gracias a al alto valor nutricional que los consumidores perciben en la carne de pollo, res y cerdo; y, a la gran demanda de cárnicos en el exterior (Vega, 2022). Sin embargo, de acuerdo con la empresa YanHass, siete de cada diez colombianos han disminuido su consumo de carne de res y cerdo, como consecuencia de su costoso precio (Vargas, 2022).

Hoy en día, solo el 15,2% de la carne de ganado vacuno en Colombia se comercializa en grandes superficies, el 2.6% en instituciones sociales y el 82.2% en plazas de mercado. No obstante, las medidas sanitarias y de inocuidad de estas plazas son inciertas, al igual que su cadena de frío, empaquetado, fechas de vencimiento, características, procedencia y tipos de corte; puesto que, se estima que el 90% de estos lugares no cumple con las características ideales para comercializar la proteína animal. Consumir carne de baja calidad puede generar consecuencias en sus consumidores, incluyendo la intoxicación por *salmonella*, *E-coli*, *campulobacter* y distintos patógenos que conducen a la hospitalización del paciente; por lo cual, los colombianos desconocen el origen de su dolor abdominal, diarreas o abortos espontáneos puede estar relacionada con el consumo de carnes de calidad incierta (Contexto Ganadero, 2015).

Así mismo, las buenas prácticas de manipulación de alimentos no siempre están presentes en la industria de los cárnicos; debido a que normalmente no se garantiza que el agua empleada en las tareas de limpieza y desinfección sea potable; igualmente, se debe seguir un plan de control de plagas para evitar la presencia de roedores portadores de microorganismos, pero no existe una garantía de que se realice correctamente.

Lo más apropiado es que todas las empresas del sector cárnico cuenten con un sistema de trazabilidad que proporcione seguimiento, control y análisis de materias primas; e igualmente, es fundamental que, se capaciten a todos los trabajadores involucrados sobre las prácticas correctas de manipulación de alimentos; sin embargo, no siempre se garantizan estas condiciones ideales (Winterhalter, 2021).

Por otro lado, actualmente, las preferencias de consumo de las personas han evolucionado, hasta el punto de preferir la practicidad y la calidad en los alimentos; e igualmente, los consumidores se han dado la posibilidad de realizar compras en internet con mayor frecuencia, puesto que, la barrera hacia la tecnología se ha ido superando, gracias al avance tecnológico. Incluso, la aplicación y tecnología en la venta de productos cárnicos, les permite a los clientes conocer la trazabilidad del producto que consumirán, e igualmente, realizar compras con mayor confianza y comodidad.

3.2. Objetivos de la investigación de mercados

3.2.1. *Objetivo general*

Identificar los hábitos de consumo de productos cárnicos en personas jóvenes y adultas que, hacen parte de los estratos 3,4,5, y 6 en Cali y su Área Metropolitana.

3.2.2. *Objetivos específicos*

- Identificar el tamaño de las porciones que se consumen en el mercado cárnico de Cali y su área metropolitana
- Identificar los cortes de carne de res, cerdo y pollo, preferidos por los habitantes de Cali y su Área Metropolitana.

- Identificar la frecuencia de compra y consumo de carne de res, cerdo y pollo en Cali y su Área Metropolitana.
- Investigar las estrategias publicitarias actuales para promover el consumo de productos cárnicos, e identificar las más influyentes en los consumidores.

3.3. Operalización de variable

Tabla 7 Caracterización del proyecto

Título del proyecto	Plan de negocios para la comercialización de proteína animal La Castellana con valor agregado al consumidor final en la ciudad de Cali – Valle del Cauca					
Objetivo general	Diseñar un plan de negocios para la comercialización de carne de res, cerdo y pollo, en Cali.					
Tipo de variable	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Unidad medida
Independiente	Comercialización de proteína animal (res, cerdo y pollo)	Proceso de comercialización de proteína animal (res, cerdo y pollo) surge de la identificación de la creciente demanda de productos cárnicos a nivel nacional e internacional	Posibilidad de crear una comercializadora de proteína animal.	Demanda	Tendencias de mercado	Encuesta
					Mercado objetivo	Encuesta
					Clientes potenciales	Encuesta
				Consumo aparente	Proteínas preferidas por los consumidores	Encuesta
					Características principales de las proteínas que prefieren los consumidores	Encuesta
					Preferencia de los consumidores respecto a la presentación de los productos cárnicos	Encuesta

Título del proyecto	Plan de negocios para la comercialización de proteína animal La Castellana con valor agregado al consumidor final en la ciudad de Cali – Valle del Cauca					
Objetivo general	Diseñar un plan de negocios para la comercialización de carne de res, cerdo y pollo, en Cali.					
Tipo de variable	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Unidad medida
					Número de personas de la unidad familiar que consumen proteína animal.	Encuesta
				Oferta	Frecuencia de ingesta de proteína animal	Encuesta animal
					Sitios preferidos para comprar proteína animal.	Encuesta
					Circunstancias que influyen en la decisión de compra	Encuesta
				Frecuencia de consumo	Cantidad de proteína animal que se consume en la unidad familiar.	Encuesta
				Simulación de la planta y análisis del proceso productivo	Dinero que un núcleo familiar destina para el consumo de proteína animal	Encuesta
					Identificación de medios de comunicación idóneos para la publicidad efectiva de proteína animal.	Encuesta

Título del proyecto	Plan de negocios para la comercialización de proteína animal La Castellana con valor agregado al consumidor final en la ciudad de Cali – Valle del Cauca					
Objetivo general	Diseñar un plan de negocios para la comercialización de carne de res, cerdo y pollo, en Cali.					
Tipo de variable	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Unidad medida
					Frecuencia de compra de carne de res, cerdo y pollo.	Encuesta
					Número de unidades de proteína animal para producción y preparación	Encuesta

3.4. Tipificación de la información

Se tuvo en cuenta una investigación de mercados cuantitativa o concluyente, donde se aplicó un método muestral de investigación. La encuesta, fue el instrumento seleccionado; a través de la cual, se interrogó a una parte de la población, mediante un cuestionario que, tuvo la finalidad de tomar información sobre el público objetivo. En la investigación cuantitativa, es necesario que, el número de personas encuestadas sea representativo; puesto que, esta información concluyente es esencial para tomar decisiones efectivas.

Para el estudio realizado se utilizaron fuentes de información primarias y secundarias, la información primaria fue recolectada a través de la encuesta de hábitos de consumo y compra de proteína, la cual fue aplicada a un grupo representativo del público objetivo, por otro lado, la información secundaria fue recopilada a través de la búsqueda en internet, donde se pudo conocer el comportamiento del sector cárnico del país, las tendencias y las preferencias de los consumidores hoy en día.

3.5. Diseño de la investigación

En la figura 8, se observa la clasificación de los diseños de la investigación. Respecto a la investigación concluyente, estuvo basada en la toma de muestras significativas y los datos obtenidos adquiridos para realizar un análisis cuantitativo. Mediante la investigación concluyente es posible probar hipótesis y examinar relaciones; así mismo, gracias a los datos conseguidos se puede elaborar una información formal y estructurada.

Figura 6. *Diseño de investigación*

Adaptado de (Malhotra, 2008, p.79).

3.6. Metodología

De acuerdo con (Malhotra, 2008), la metodología a seguir en una investigación de mercados se compone de 6 etapas (figura 9). La primera, consiste en la definición del problema, es decir, determinar el propósito del estudio e investigar el sector mediante análisis de datos secundarios, investigaciones cualitativas o entrevistas con personas expertas. La segunda etapa, corresponde al desarrollo de la perspectiva sobre el problema; el cual, se lleva a cabo, formulando un marco de referencia, preguntas investigativas y de reconocimiento de información relevante en el tema. La tercera etapa es la formulación del diseño de investigación, donde se define la información relevante, se analizan datos secundarios, se realiza una investigación cuantitativa, se contemplan técnicas de consecución de datos cuantitativos (observación, experimentación, encuesta), métodos de evaluación y ajuste de escalas, elaboración de encuestas, selección de muestras y tamaño de muestra, y una estrategia para el análisis de datos. En la cuarta etapa, se recopilan de datos mediante la aplicación del

instrumento. En el quinto paso, se analizan los datos obtenidos anteriormente. Finalmente, en el último paso, se procede a elaborar y presentar el informe con la información obtenida en el proceso de investigación de mercados.

Figura 7. *Proceso de una investigación de mercados*



Adaptado de (Malhotra, 2008, pp. 10-11).

3.7. Población y muestra

En el estudio de mercado, se consideraron individuos que tuvieran la capacidad para participar en la encuesta, quienes se encuentren entre los 25 y 60 años, y que, además residan en Cali y su Área Metropolitana (Yumbo y Jamundí). Se aplicó el muestreo aleatorio simple, puesto que, los productos cárnicos son consumidos por la mayor parte de la población, y cualquier persona es susceptible a adquirirlos.

Para estimar el universo, se tuvo en cuenta la estimación poblacional del año 2022 del DANE. En la tabla 9, se observa la información clasificada por grupos de edad quinquenales.

Tabla 8. *Porcentaje poblacional en Cali*

Grupos de edad (años)	Total	Hombres	Mujeres
25-29	304427	144.177	160.250
30-34	287600	134.040	153.560
35-39	267036	123.020	144.016
40-44	253637	115.681	137.956
45-49	229771	103.441	126.330
50-54	228911	101.421	127.490
55-59	224843	97.893	126.950

Adaptado de las proyecciones de la población departamental por sexo, edad y área (periodo 2018-2050) del DANE (2022).

Por otro lado, en la tabla 10, se indica el porcentaje poblacional de estratificación en la ciudad de Cali.

Tabla 9. *Porcentaje poblacional*

Estrato	Numero	Porcentaje
1	942.807,6	24%
2	1.178.509,5	30%
3	1.178.506,5	30%
4	314.269,2	8%
5	235.701,9	6%
6	78.567,3	2%
Total	3.928.365	100.0%

Adaptado de El colombiano (2022).

- Población total de Cali y su Área Metropolitana: 3.928.365 habitantes
- Población total en edad de 25 a 60 años: 1.796.225
- Población total del grupo de edad seleccionado y los estratos 3, 4, 5 y 6: 826.264

Determinación de la muestra para una población finita:

$$n = \frac{Z^2 * p * (1 - p)}{e^2}$$

Donde:

Z: 1.64

e: 10%

Nivel de confianza: 90%

P: 0.5

$$n = \frac{(1.64)^2(0.5)(1 - 0.5)}{(0.10)^2}$$

$$n = 67,24 \text{ personas}$$

Se ha seleccionado una muestra de 67 individuos para participar en la encuesta de la investigación

3.8. Ficha técnica (encuesta)

Tabla 10 Caracterización encuesta para estudio de mercado

Ficha técnica	
Naturaleza Metodológica	Cuantitativa.
Técnica Metodológica	Formulario Google Drive y Encuesta personal.
Tipo de Cuestionario	Estructurado.
Universo	Mujeres y hombres entre 25 a 60 años que pertenezcan a los estratos 3,4,5 y 6.
Ámbito Geográfico	Cali y su área metropolitana
Elementos del Muestreo	Personas que utilizan internet y son usuarios de Google: mujeres y hombres de 25 a 60 años en estratos 3, 4, 5 y 6 de Cali y su área metropolitana.
Tamaño Muestral	96 unidades muestrales validas
Procedimiento del Muestreo	Muestreo aleatorio simple
Margen de error	Margen de error correspondiente a 10% y un nivel de confianza del 95%
Fecha de Recolección de Datos	Marzo a junio del 2022

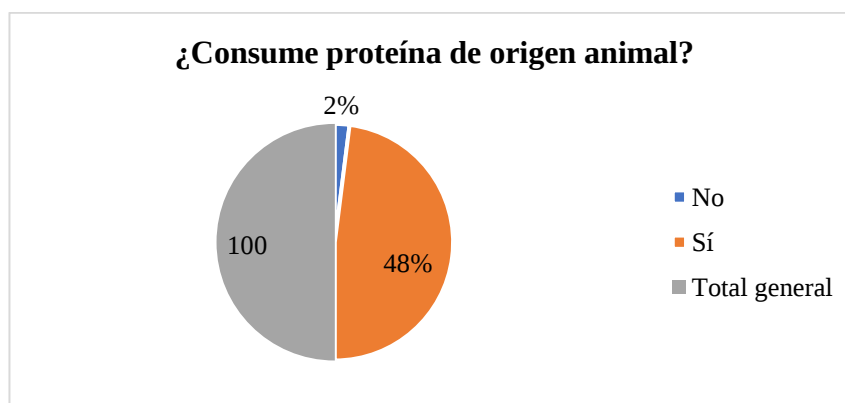
3.9. Instrumento de recolección de información

El método utilizado para recopilar datos fue la encuesta, la cual fue aplicada como un instrumento de recolección de información que permitió obtener información sobre la población objetivo, de forma rápida y eficaz, a través de un formulario de *Google Drive* que, posteriormente fue analizado.

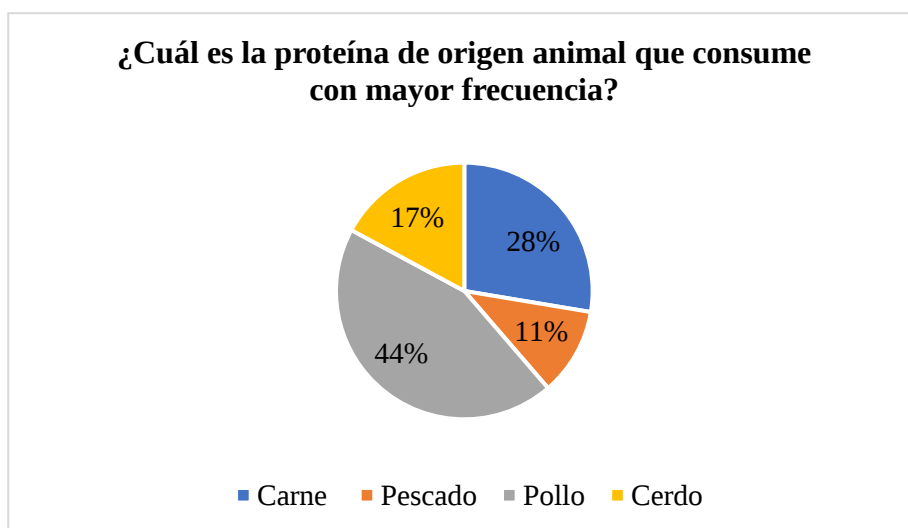
3.10. Resultados y análisis del estudio piloto

Mediante tablas y gráficos dinámicos de Excel y la herramienta Google Drive, se desarrolló un análisis sobre cada pregunta que se le realizó a las personas del mercado objetivo; y se recolectaron los siguientes datos para llegar a las siguientes conclusiones. La encuesta se dividió en etapas, con la finalidad de generar una experiencia única y disminuir las posibilidades de sesgos.

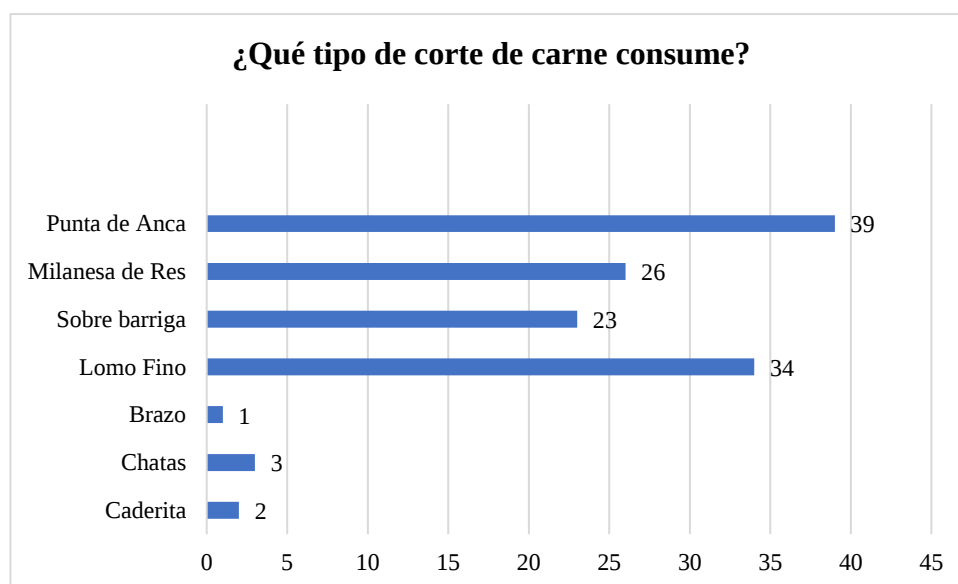
Figura 8. Consumo de proteína animal



El 96% de las personas encuestadas manifiestan consumir proteína de origen animal, lo cual es un dato favorable, puesto que, los productos a comercializar son consumidos por la gran parte de los residentes de la zona.

Figura 9. *Proteína animal de mayor consumo*

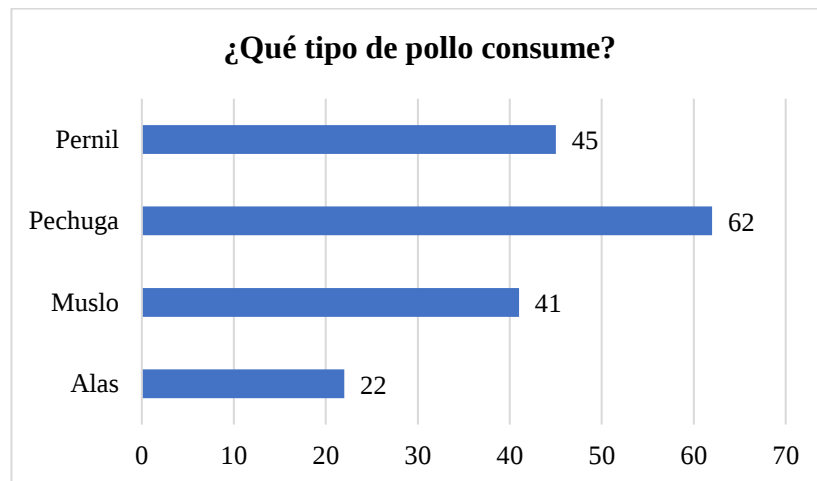
Respecto al tipo de proteína animal que consumen las personas encuestadas, se identificó que el 44% prefieren consumir pollo, el 28% carne de res, el 17% cerdo y el 11% pescado, lo que podemos inferir que las 3 principales proteínas a comercializar en el negocio planteado son las de mayor preferencia por el público objetivo.

Figura 10. *Consumo de cortes de carne de res*

Con respecto a los tipos de corte de carne de res que las personas prefieren, se identificó que el 30% los encuestados eligen el corte “punta de anca”; el 20%, prioriza la “milanesa de

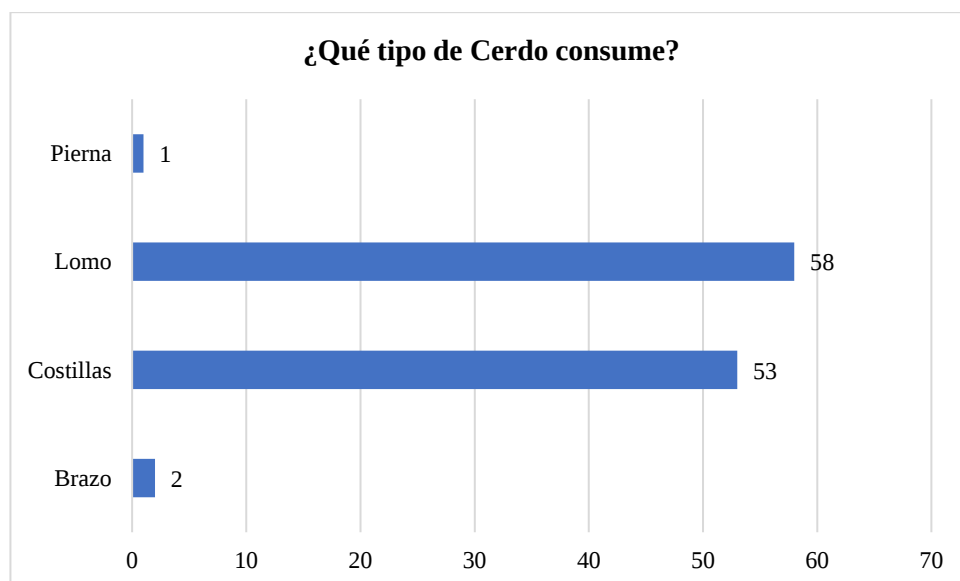
res”; el 27%, “lomo fino”; el 18% la “sobre barriga”, el 2% caderita; el 2% “chatas”; y finalmente, el 1% prefiere “brazo”.

Figura 11. *Consumo de presas de pollo*



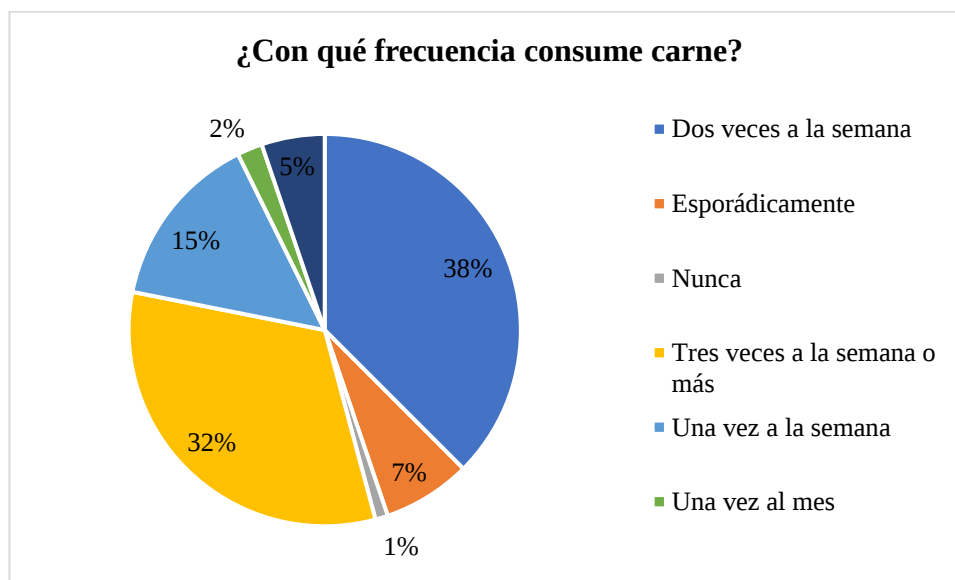
Con relación a las presas de pollo que los consumidores eligen, se observó que el 48% de ellos manifiesta preferencia por la pechuga; el 35%, por el pernil; 32%, por el muslo; y finalmente, el 17%, por las alas.

Figura 12. *Consumo de cortes de carne de cerdo*

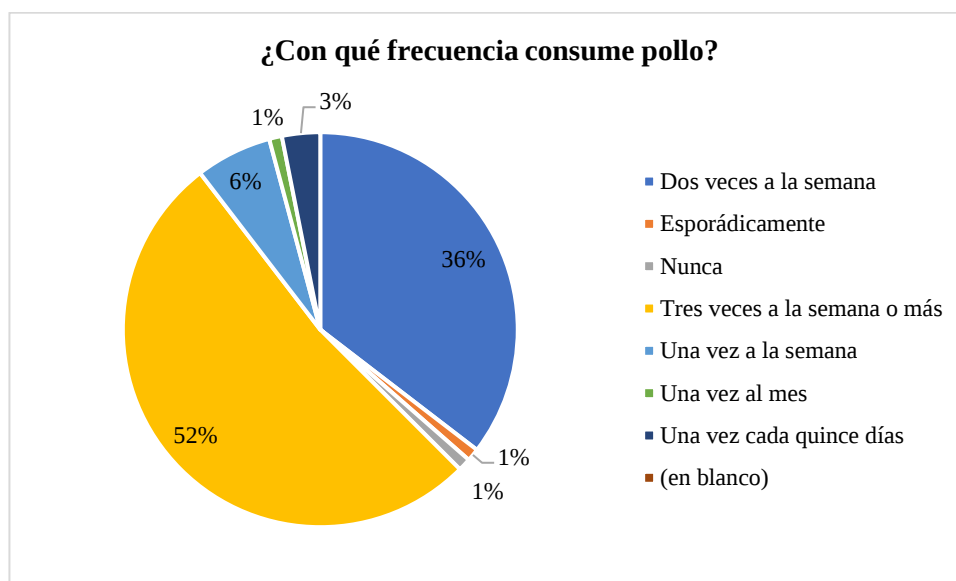


Con relación a las presas de cerdo que los encuestados prefieren, se identificó que, el 45% prefiere consumir lomo; el 41%, costillas; el 2%, brazo; y finalmente, el 1%, pierna.

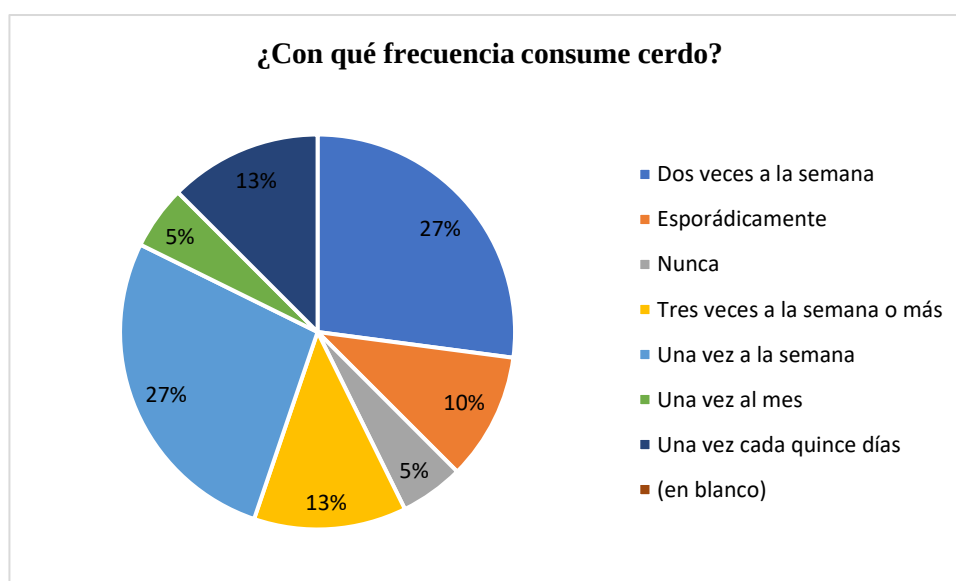
Figura 13. *Frecuencia de consumo de carne de res*



Referente a la frecuencia de consumo de proteína animal, se identificó que el 38% de los encuestados ingiere carne de res dos veces a la semana; el 32%, tres ocasiones a la semana, el 15%, una vez a la semana; el 7%, no respondió a la pregunta; el 5% de la población, manifestó consumir carne una vez cada 15 días; el 2%, una vez al mes; y finalmente, el 1%, nunca consume proteína animal. Por lo tanto, se evidencia que el consumo de esta proteína roja es alto, ya que por lo menos el 77% de los encuestados lo consume semanalmente.

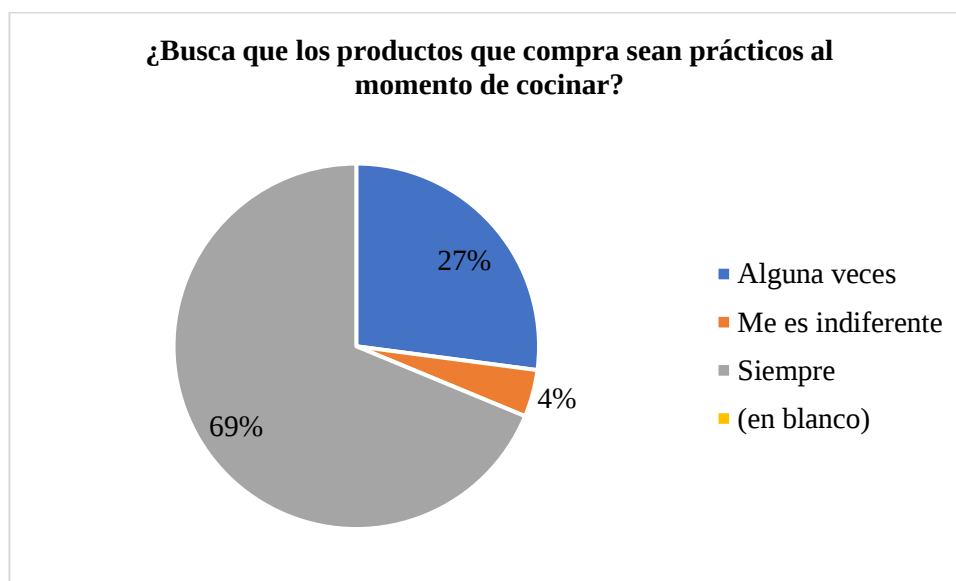
Figura 14. *Frecuencia de consumo de carne de pollo*

En cuanto a la frecuencia del consumo de pollo, el 52% de los encuestados ingiere carne de pollo tres veces a la semana; el 36%, dos veces a la semana; el 6%, una vez a la semana, obteniendo así que un 94% de los encuestados consumen esta proteína una vez por semana como mínimo; el 3%, una vez cada 15 días; un 1%, una vez al mes; otro 1%, esporádicamente; y, un 1% adicional, nunca come pollo.

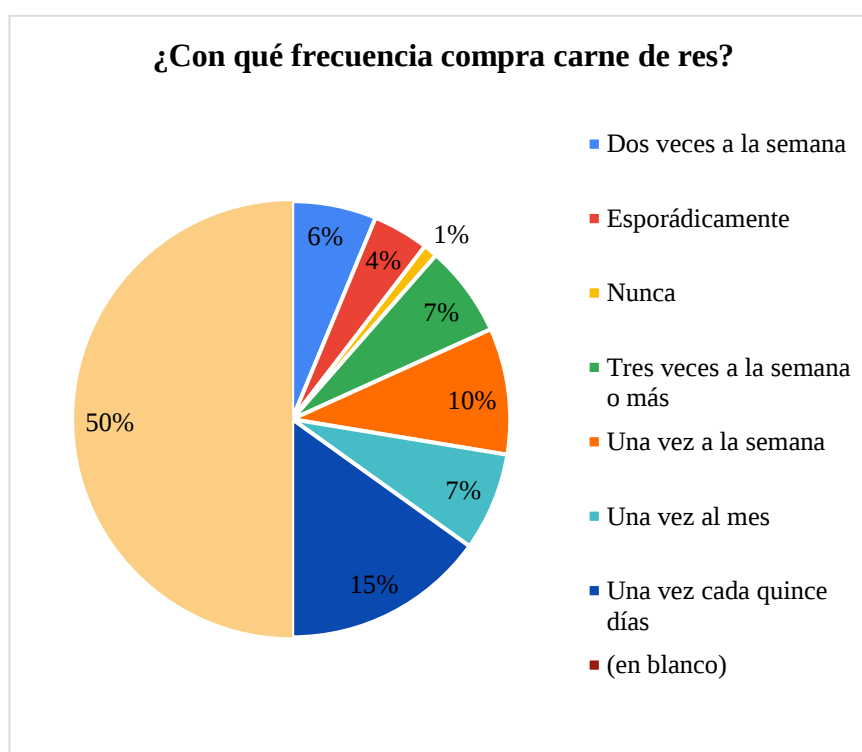
Figura 15. *Frecuencia de consumo de carne de cerdo*

Respecto a la frecuencia del consumo de cerdo, se identificó que el 27%, lo ingiere dos veces a la semana; otro 27%, una vez a la semana; 13%, tres veces por semana; así mismo, un 13% adicional, lo consume una vez cada 15 días; un 10%, esporádicamente; un 5%, una vez al mes; y, finalmente, el 5% de los encuestados, nunca come cerdo. Esto evidencia que el 67% de los caleños consumen mínimo una vez a la semana este tipo de proteína.

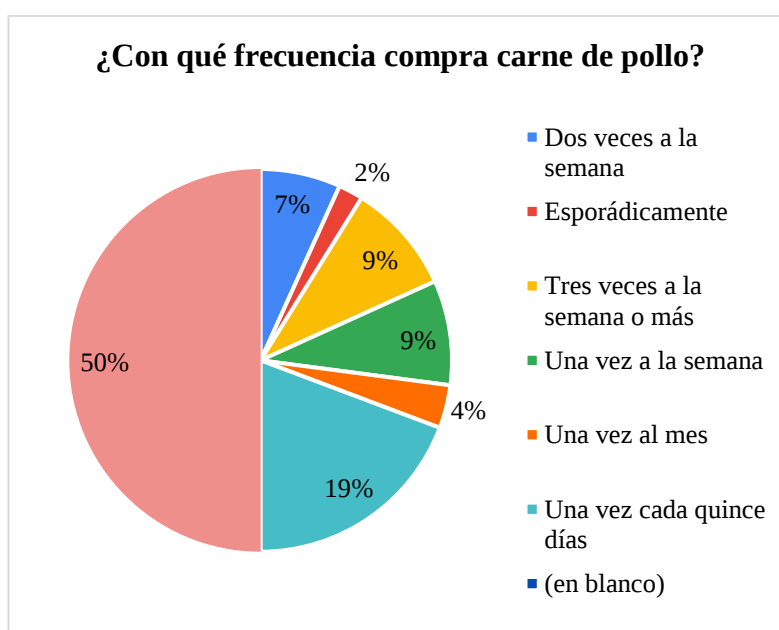
Figura 16 *Preferencia de practicidad en los alimentos*



Se identificó que la practicidad al momento de preparar los alimentos es un factor relevante para los consumidores; puesto que el 69% de ellos manifiesta que siempre elige alimentos con esta característica; el 27%, algunas veces espera encontrar practicidad en los productos; y, solo el 4%, indicó que les es indiferente. Así mismo el 80% de los encuestados son los que realizan mercado para su casa, y el 62% prefiere comprar la proteína animal en el supermercado o almacenes de cadena, el 18% en tiendas especializadas de cárnicos y en plaza

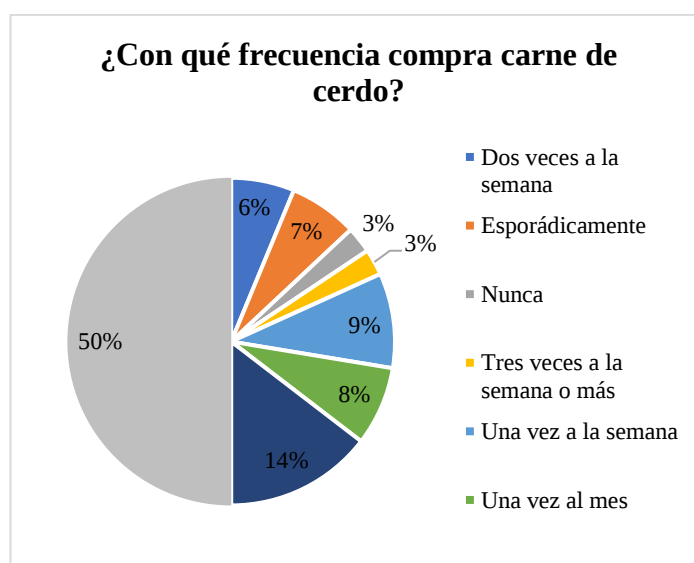
Figura 17. *Frecuencia de compra de carne de res*

Respecto a la tasa compra de carne de res, se identificó que el 30% lo hace una vez cada quince días; el 19%, nunca; el 15%, una vez al mes; el 14%, tres veces a la semana o más; el 12%, dos veces a la semana; el 8% esporádicamente; y, el 2%, nunca.

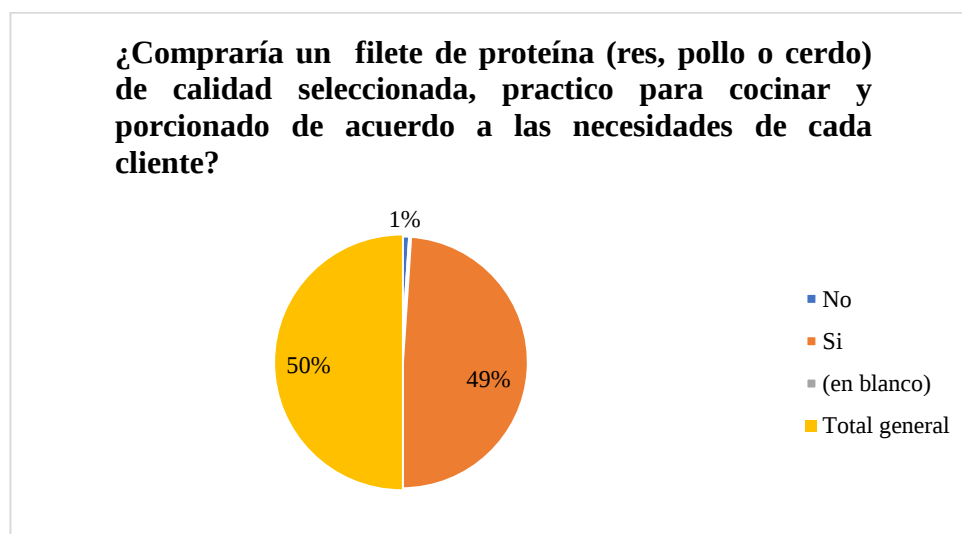
Figura 18. *Frecuencia de compra de carne de pollo*

Con relación a la tasa de compra de carne de origen avícola, se identificó que el 38% de las personas, realiza la compra una vez cada 15 días; el 19%, tres veces a la semana; el 18%, una vez a la semana; el 14%, dos ocasiones a la semana; el 7%, una vez al mes; y, el 4%, esporádicamente.

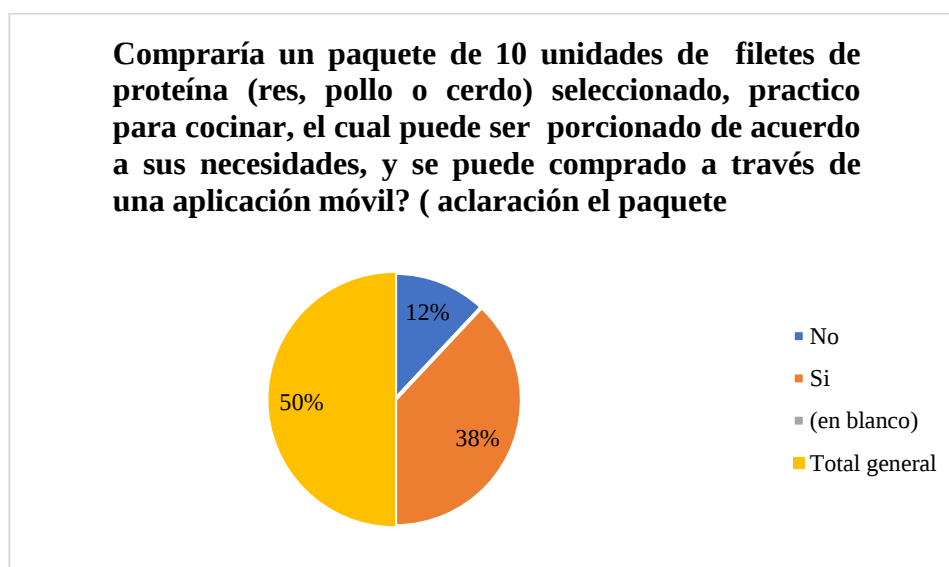
Figura 19. *Frecuencia de compra de carne de cerdo*



Respecto a la tasa de compra de cerdo; se observó que un 29% de los encuestados, compra cerdo una vez cada 15 días; el 19%, una vez a la semana; el 16%, nunca; el 14%, esporádicamente; el 12%, dos veces a la semana; el 5%, realiza la compra tres veces a la semana; y el 5% manifiesta que nunca compra carne de cerdo.

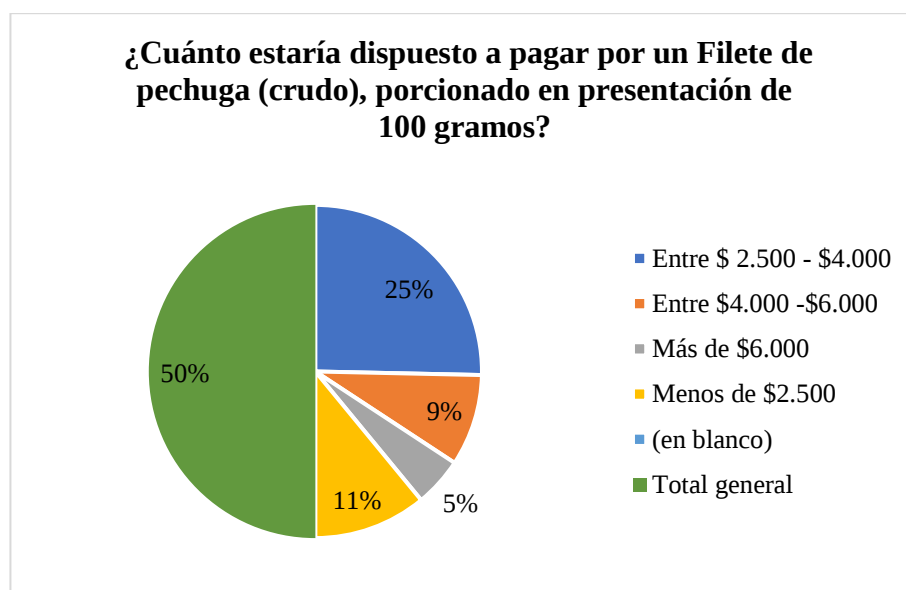
Figura 20. *Aceptación de un filete de proteína practico para cocinar.*

El 98% de los encuestados indicaron que estarían dispuestos a adquirir productos cárnicos de calidad seleccionada, prácticos para cocinar y porcionados según las necesidades específicas de cada cliente; en contraste con el 2% de los encuestados, quienes manifestaron no hacerlo, por lo tanto, no se debe contar con el 2% del público objetivo para el desarrollo de la idea de negocio, dado que no será parte de sus compradores.

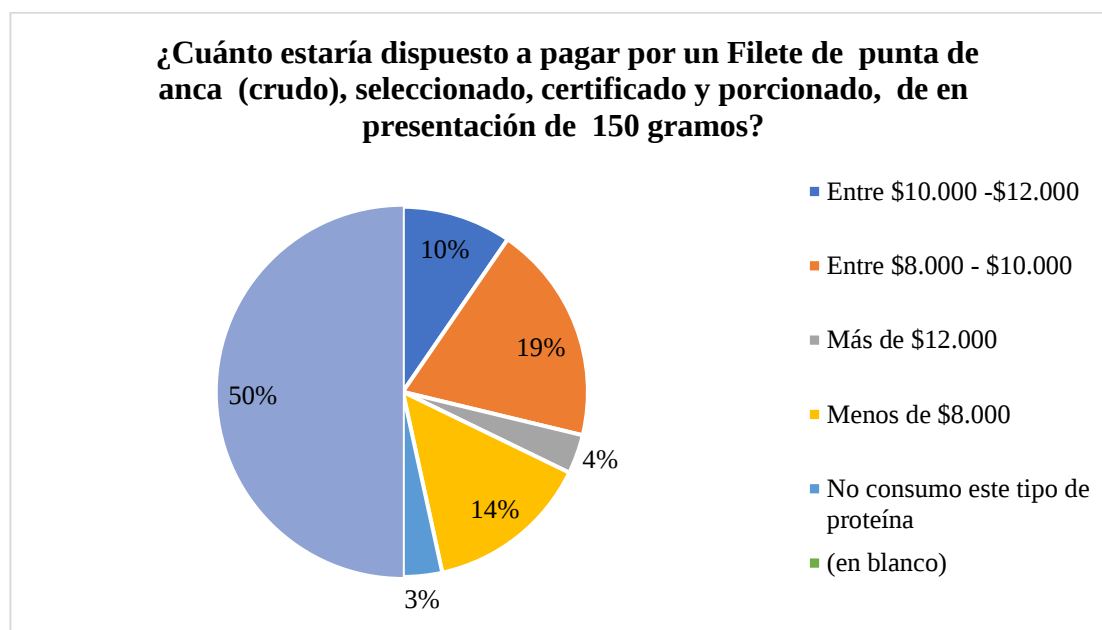
Figura 21. *Aceptación de un paquete de 10 unidades de filete de proteína.*

Se observó que el 76% de las personas encuestadas, estarían dispuestos a comprar, a través de una aplicación móvil, un paquete de proteína animal (res, pollo, cerdo) que esté compuesto por 10 filetes de carne; sin embargo, el 24% indicó que no está dispuesto a hacerlo.

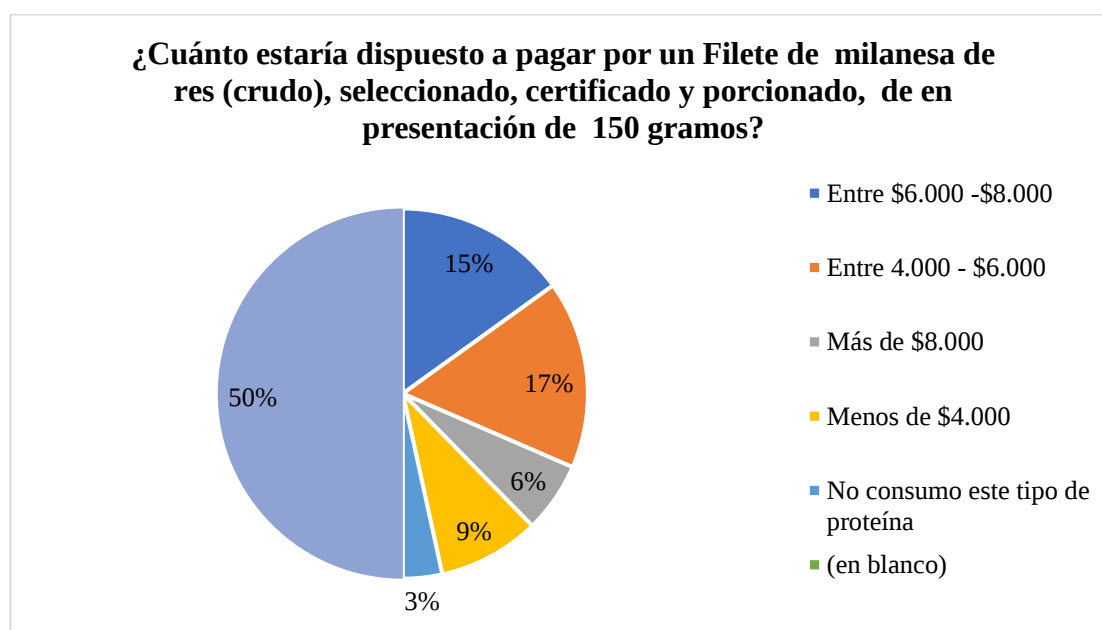
Figura 22. *Percepción de valor monetario para un filete de pechuga crudo*



En la encuesta, se identificó que el 51% de los participantes está dispuesto a pagar entre \$2.500 y \$4.000 por un filete de pechuga crudo; el 22%, pagaría un valor inferior a \$2.500; el 18%, pagaría una cifra entre 4.000 y 6.000; y, el 9%, está dispuesto a pagar un valor superior a \$6.000.

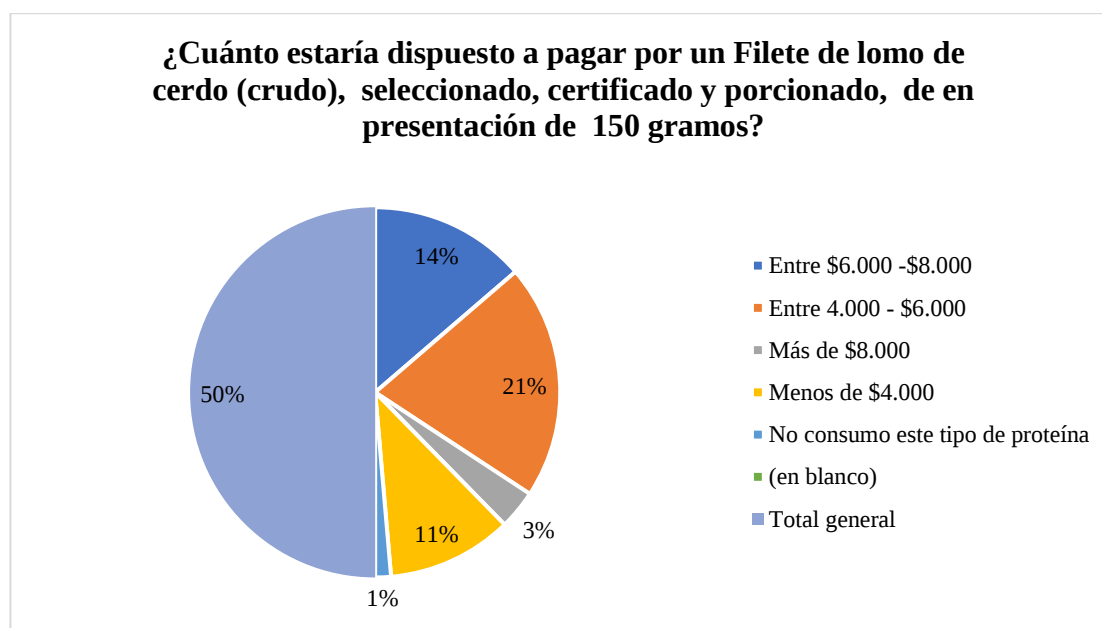
Figura 23. *Percepción de valor monetario para un filete de punta de anca crudo*

Se observó que 38% de los encuestados pagarían entre \$8.000 y \$10.000 por un filete de anca crudo; el 29%, menos de \$8.000; el 19%, entre \$10.000 y \$12.000; el 7%, más de \$12.000; y, otro 7% de la población manifestó que no consume este tipo de proteína.

Figura 24. *Percepción de valor monetario para un filete de milanesa de res crudo*

Se observó que el 33% de los encuestados pagaría entre \$4.000 y \$6.000 por un filete de milanesa crudo; el 30%, pagaría entre \$6.000 y \$8.000; el 18%, menos de \$4.000; el 12%, más de \$8.000; y, el 7%, indica que no consume este tipo de proteína animal.

Figura 25. *Percepción de valor monetario para un filete de lomo de cerdo crudo*



En cuanto al filete de cerdo crudo; se evidenció que el 41% de los encuestados indicó que pagaría por una unidad, entre \$4.000 y \$6.000; el 27%, entre \$6.000 y \$8.000; el 22%, menos de \$4.000; el 7%, pagaría más de 8.000; y, 3% de la población, indicó no consumir este tipo de proteína animal.

Se identificó que, para los encuestados los medios de comunicación más influyentes en las decisiones de compra de proteína animal, son las redes sociales con un 30%; la publicidad en internet con el 23% y el 17%, indica que la radio induce a las personas a consumir ciertos productos. Por otro lado, el 87% de los encuestados está en el rango de edad del perfil del consumidor estimado para este proyecto, y el 69% de ellos actualmente son empleados y el 12% independientes y finalmente el 81% pertenece a los estratos 3, 4, 5 y 6, da la ciudad de Cali.

3.11. Estimación de la demanda

Para estimar la demanda de la Castellana, se tuvo como base la información analizada del sector y la información hallada en la investigación de mercados. Inicialmente, se partió de un público objetivo de 826.264 personas, el cual están comprendidos hombres y mujeres en las edades 25 a 60 años de los estratos 4,5 y 6 de la ciudad de Cali y su área metropolitana. A este público objetivo se le aplicó cada uno de los porcentajes obtenidos en la investigación de mercados relacionados con el consumo de pollo, carne y cerdo.

Demanda estimada pechuga

Tabla 11 *Estimación de demanda*

Filtro de estimación de la demanda	N° de personas	Porcentaje
Consumen proteína	793.213	96,00%
Consumiría pollo	777.349	98,00%
La compraría	590.785	76%
Pagaría el precio	460.813	78,00%
Participación del mercado 2%	9.216	2,00%

Demanda estimada carne punta anca

Tabla 12 *Resultado punta anca*

Filtro de estimación de la demanda	N° de personas	Porcentaje
Consumen proteína	793.213	96,0%
Consumir Carne punta de anca	777.349	98,0%
La compraría	590.785	76,0%
Pagaría el precio	378.103	64,0%
Participación del mercado 2%	7.562	2,00%

*Demanda estimada carne milanese***Tabla 13** *Resultado milanese*

Filtro de estimación de la demanda	N° de personas	Porcentaje
Consumen proteína	793.213	96,00%
consumiría Carne Milanese	777.349	98,00%
La compraría Milanese	590.785	76%
Pagaría el precio	443.089	75,00%
Participación del mercado 2%	8.862	2,00%

*Demanda estimada lomo de cerdo***Tabla 14** *Resultado lomo de cerdo*

Filtro de estimación de la demanda	N° de personas	Porcentaje
Consumen proteína	793.213	96,00%
consumiría Cerdo	777.349	98,00%
La compraría	590.785	76%
Pagaría el precio	443.089	75,00%
Participación del mercado 2%	8.862	2,00%

Seguidamente para determinar la participación del mercado que tendrá la empresa en cada escenario, se utilizó la matriz referenciada en el portal web de la revista Entrepreneur (Entrepreneur, 2011) y creada por la Fundación E, Macro Plan, La castellana tendrá una participación del mercado entre 0,5% y el 5%. Para el escenario pesimista se tendrá una participación del 1%, en el probable del 2% y en el optimista del 5%. A continuación, se muestra la distribución de demanda en cada uno de los escenarios y para cada uno de los productos que venderá la empresa. Es importante tener presente que el consumo per cápita de pollo en Colombia es de 34, 14 kg al año, de carne de 17,9 kg al año y de cerdo de 9,95 kg al año.

Tabla 15 *Proyecciones de ventas carne de pollo*

Proyección de ventas consumo de pollo						
Escenario	Participación	Número de personas	Consumo per cápita kg	Consumo per cápita anual kg a vender	Consumo per cápita mensual en kg	
Optimista	5%	461	15.732	15.732	1.311	
Probable	2,0%	184	6.293	6.293	524	
Pesimista	1%	92	3.146	3.146	262	

Tabla 16 *Proyecciones de ventas punta de anca*

Proyección de ventas consumo de Punta de anca						
Escenario	Participación	Número de personas	Consumo per cápita kg	Consumo per cápita anual en paquetes de 750 gr a vender	Consumo per cápita mensual en paquetes de 750 gr a vender	
Optimista	5%	378	6.795	9.059	755	
Probable	2,0%	151	2.718	3.624	302	
Pesimista	1%	76	1.359	1.812	151	

Tabla 17 *Proyecciones de ventas carne milanesa*

Proyección de ventas consumo de carne Milanesa						
Escenario	Participación	Número de personas	Consumo per cápita kg	Consumo per cápita anual en paquetes de 750 gr a vender	Consumo per cápita mensual en paquetes de 750 gr a vender	
Optimista	5%	443	7.962	10.616	885	
Probable	2,0%	177	3.185	4.247	354	
Pesimista	1%	89	1.592	2.123	177	

Tabla 18 *Proyecciones de ventas lomo de cerdo*

Proyección de ventas consumo de Lomo de cerdo						
Escenario	Participación	Número de personas	Consumo per cápita kg	Consumo per cápita anual en paquetes de 750 gr a vender	Consumo per cápita mensual en paquetes de 750 gr a vender	
Optimista	5%	443	4.409	5.878	490	
Probable	2,0%	177	1.763	2.351	196	
Pesimista	1%	89	882	1.176	98	

4. Plan de mercadeo

4.1. Producto

La Castellana es una empresa que tiene como objeto comercializar carne de res, pollo y cerdo en porciones de distintos tamaños; los cuales están empacados al vacío para garantizar la higiene, textura y conservación del sabor. Estos productos van enfocados a son personas entre 25 a 60 años que, vivan en Cali y su Área Metropolitana; y, además, mantengan un estilo de vida saludable, que prefieran comprar productos prácticos y/o disfruten cocinar alimentos.

Los productos cárnicos de La Castellana se compran al por mayor y posteriormente se almacenan en cuartos de conservación de producto refrigerado. Posteriormente, se realiza el desposte y el corte de porciones de las carnes en un cuarto frio que oscila entre los 8°C y los 10°C. Finalmente, los cárnicos se empacan al vacío través de termoformado; proceso que se realiza ubicando la porción de carne en una bolsa termo encogible, de la cual, la maquina termo formadora extrae el aire y sella herméticamente, asegurando la calidad e inocuidad del producto.

La carne de cerdo y res son conocidas como carnes rojas; las cuales se caracterizan por su gran aporte nutricional. Principalmente, tienen un contenido de hierro significativo que disminuye el daño oxidativo, mejora la cicatrización y contribuye a la creación de hemoglobina; igualmente, las carnes rojas contienen vitamina B12; la cual es importante para metabolizar las proteínas, crear glóbulos rojos y mantener en condiciones óptimas el sistema central.

Así mismo, la carne de pollo es altamente deseada por su sabor y valor nutricional. Una porción de 100 gramos de pollo aporta 164 kilocalorías, 29.7 gramos de proteína, 4.9 gramos de lípidos, 0.2 carbohidratos totales, 11 mg de calcio, 53 mg de sodio, 260 mg de fosforo, 1 mg de hierro y 252 mg de potasio (ICBF, 2018). Gracias a su gran valor nutricional y su exclusivo sabor, el pollo es uno de los carnicos más demandados en la actualidad.

El 69% de las personas encuestadas en la investigación de mercados, indicó su preferencia por alimentos que sean prácticos para cocinar; de modo que, los cárnicos que ya vienen en las porciones listas para cocinar son ideales para reducir tiempos en la cocina.

4.2. Plaza

Los clientes de La Castellana tienen la posibilidad de adquirir los productos cárnicos mediante e-commerce o de forma presencial en el punto de venta físico. Si una persona prefiere recibir su pedido en su hogar, puede acceder a la página web de La Castellana, donde se encuentran el portafolio de los productos y la opción de pago electrónico; y finalmente, reciben sus cárnicos en la dirección solicitada.

Por otro lado, existen clientes que prefieren observar las características de los productos y compararlos entre sí antes de realizar el pago; para estas personas, en el punto de venta hay neveras exhibidoras que están inocuas y en condiciones agradables para el cliente. Según la investigación de mercados, el 98% de los encuestados prefieren comprar filetes de proteína de calidad seleccionada; por lo cual, se infiere que para las personas es fundamental asegurarse de que los cárnicos se conservan en un sitio propicio para su inocuidad.

4.3. Precio

Para definir el precio de los productos cárnicos de La Castellana se tuvieron en cuenta los siguientes factores externos: los precios de los competidores, el precio que los compradores pagarían y la utilidad que la empresa desea obtener.

Para establecer los precios de La castellana, se analizaron los precios de la competencia, donde se encontró que los productos oscilan entre \$9.000 y \$42.000; e igualmente, se evidenció que las personas pagarían un valor superior a \$6.000 por una porción de filete de pechuga, \$10.000 por filete de anca crudo y \$8.000 por filete de milanesa crudo. Igualmente, se tuvo en cuenta

una utilidad esperada del 41,81% para el filete de pechuga, del 32% para el filete de punta de anca, del 13,33% para el filete de milanesa y el 33,3% para el lomo de cerdo; a continuación, se observan los precios definidos para los productos, con base en un precio justo entre calidad y rentabilidad mediante el siguiente calculo.

$$PV = \frac{\text{Costo}}{1 - \text{utilidad esperada \%}}$$

- Precio establecido para el filete de pechuga

$$PV = \frac{\$13.675}{1 - 41,81\%}$$

$$PV = \$23.500$$

- Precio establecido para el filete porcionado de punta de anca

$$PV = \frac{\$25\ 840}{1 - 32\ \%}$$

$$PV = \$38\ 000$$

- Precio establecido para el filete porcionado de milanesa

$$PV = \frac{\$19.090}{1 - 13,3\%}$$

$$PV = \$22.000$$

- Precio establecido para el filete porcionado de lomo de cerdo

$$PV = \frac{\$12.340}{1 - 33,3\%}$$

$$PV = \$18.500$$

4.4. Promoción

Divulgar un producto, posicionarlo y lograr la aceptación en el público objetivo es uno de los mayores retos para los emprendedores; por lo cual, se han establecido unas metas específicas para alcanzar este reto.

Hoy en día, las redes sociales están presentes en el día a día de la gente. En este lugar virtual, la gente conoce nuevos productos y sus referencias, ya sea por el trabajo de los *influencers*, mediante contenido audiovisual o a través de los comentarios de alguien más.

A continuación, se definen los objetivos de promoción de La Castellana

4.4.1. *Objetivos de promoción*

- Dar a conocer a personas entre 25 a 60 años que, vivan en Cali y su Área Metropolitana los productos cárnicos de La Castellana, los cuales son de la más alta calidad, destacando por su buen sabor, su inocuidad y su practicidad para su preparación.
- Crear material audiovisual creativo para publicar en redes sociales con el fin de informar sobre los beneficios de la proteína animal; principalmente, carne, res y pollo.
- Posicionar la marca e incentivar la compra de los productos de La Castellana mediante estrategias promocionales.
- Planear y comunicar el evento de lanzamiento de La Castellana

4.4.2. *Estrategias de promoción*

Para establecer la marca e incentivar la compra se diseñaron las siguientes tácticas estrategias promocionales.

Tabla 19. *Estrategias de promoción La Castellana*

Nº	Estrategia	Actividades	Costo	Responsable
1	Realizar publicaciones en redes sociales	Elaboración de la página web y espacio e-commerce de La Castellana.	\$5.000.000	Agencia de publicidad
		Crear y administrar redes sociales		
		Desarrollar un plan de contenidos para la creación del material audiovisual de la marca		
		Pagar anuncios en redes sociales		

N°	Estrategia	Actividades	Costo	Responsable
2	Desarrollar <i>merchandising</i> de la marca	Realizar la adecuación de material publicitario en el punto de venta de La Castellana.	\$2.000.000	Gerente y proveedor de material publicitario
		Adecuar el punto de venta con iluminación adecuada manteniendo un aroma agradable y limpieza en el sitio.		
3	Crear alianzas estratégicas	Identificar los establecimientos que pueden ser potenciales aliados para que se complementen entre sí con La Castellana.	\$0	Gerente
		Identificar influencers o figuras públicas que puedan dar a conocer con éxito los productos de La Castellana.	\$2.000.000	Gerente
4	Desarrollar periodismo de marca	Diseñar una base de datos de los clientes para enviar información útil relacionada con los productos de La Castellana.	\$0	Asistente administrativo
5	Evento de lanzamiento	Establecer la fecha del evento de lanzamiento y las actividades que se realizarán.	\$1.000.000	Empresa de planificación de eventos
		Invitar al público de interés		
		Realizar la adecuación del lugar para la realización del evento.		
		Entregar degustaciones para dar a conocer las preparaciones que se pueden realizar con los cárnicos de La Castellana.		
Total			\$10.000.000	

4.5. Personas

El servicio que las empresas le prestan a sus clientes influye significativamente en la decisión de compra. Aunque el producto sea de calidad y cuente con precios razonables, no es suficiente para el cliente; puesto que, también desea una experiencia de compra positiva.

Uno de los elementos diferenciadores de La Castellana es su servicio al cliente oportuno, personalizado y amable; donde, se les proporciona atención a los clientes mediante redes sociales, WhatsApp y canales telefónicos. Además, se enviarán breves encuestas a los clientes con el propósito de evaluar la satisfacción de los clientes en relación a la experiencia de compra en la Castellana.

5. Análisis Técnico

5.1. Descripción del proceso

El proceso describe las etapas para la generación de filetes de las diferentes carnes (res, pollo y cerdo) para la venta y distribución a los diferentes canales de venta.

5.2. Preparaciones previas.

Para empezar con la producción de los diferentes cortes de filete, se necesita adecuar el espacio para la conservación de las carnes para evitar la descomposición y crecimiento de bacterias que afecten la calidad de los productos, también se debe cumplir con un régimen estricto de aseo del personal antes, durante y después de la jornada de trabajo.

Al momento de iniciar la jornada laboral, los empleados deberán cambiarse de atuendo y ubicarlo en una habitación para disminuir el riesgo de contaminar las carnes con agentes externos, además de esto deberán utilizar EPP, incluyendo gorros tipo malla y cubrebocas. Adicional a lo mencionado, los empleados deberán lavarse las manos y antebrazos antes de manipular cualquier tipo de carne. Luego, se procederá a realizar la limpieza y desinfección del área de trabajo, para esto se llevará a cabo el siguiente orden de actividades para asegurar una correcta higiene del lugar de trabajo: Prelimpieza, limpieza con detergente, enjuagado, desinfección con agente desinfectante, enjuagado final y secado. Por último, los empleados deberán asegurarse de mantener los utensilios de trabajo en buenas condiciones y debidamente limpios y desinfectados para evitar comprometer la calidad de los productos.

5.3. Procesamiento de la carne.

El operario procederá con el proceso de limpieza de excesos en las carnes para alimentar a la máquina que llevará a cabo los cortes a la carne. Para llevar a cabo lo anterior, se empieza

por sacar del cuarto de conservación de refrigerado el tipo de carne a cortar, se limpia la carne, luego el operario pone en marcha la máquina cortadora, la cual de forma automática va pesando y cortando la carne en las raciones requeridas con el peso objetivo (10 porciones de 150gr en el caso de carne de res y cerdo y 100gr para pollo).

5.4. Almacenamiento y empaque.

Al momento de generar los cortes, la carne es transportada por el operario hasta la estación de empaque para luego ser sellados al vacío para ser recogidos al final de la línea por el operario para ser enviado a mostrador o al canal de venta virtual.

5.5. Diagrama de flujo de proceso.

Representa gráficamente la secuencia de operaciones del proceso para la generación de carne empacada. Las acciones realizadas en este diagrama son: operaciones, esperas, inspección y almacenamiento. Se anexan los diagramas correspondientes al proceso de las carnes de res y cerdo y la carne de pollo. (Ver apéndice B)

5.6. Recursos Humanos.

Para la ejecución de este proyecto se requerirán los siguientes perfiles

- Operario de máquinas. Encargado de la preparación, transformación, empaque y almacenamiento de los productos. Además de responder por la integridad e inocuidad del punto de fábrica y venta.
- Administrador de punto. Se requiere tener a una persona encargada de la parte administrativa y contable, esta misma persona se puede encargar de las ventas del producto en el punto.

- Vendedor viajero. Se encargará de ofrecer el producto a los canales de venta y promoción de negocio por los canales virtuales.
- Outsourcing. Para el mantenimiento preventivo y completo de las máquinas se recurre al servicio ofrecido por los proveedores de dichas máquinas y cuando acabe la garantía de las máquinas, se hará un outsourcing con servicios especializados en este tipo de máquinas.

5.7. Materia prima e insumos

Dado que el enfoque del negocio está en la transformación y comercialización de los diferentes tipos de carne, La Castellana se relacionará con diferentes proveedores locales para la compra de insumos, es decir, se comprarán las postas de res, cerdo y pechugas de pollo. Por otro lado, para la conservación de la carne, se utilizarán empaques sellados al vacío diseñados específicamente para el almacenamiento de la carne, estos contenedores se comprarán dependiendo de la demanda de proveedores nacionales como lo son Lamiempaque o Grupo Darnel Co.

5.8. Maquinaria y equipos

El equipo a adquirir para procesar los productos se puede encontrar en mercados como el alemán y suizo; se busca adquirir máquinas que sean fáciles de ajustar para que el operario designado manipule en la menor medida posible la carne. Se utilizarán máquinas que operan bajo módulos unidos por bandas transportadoras que acomodan la carne para que se le realicen los cortes necesarios; las máquinas están construidas en acero inoxidable y tienen servicio de soporte técnico certificado internacional lo que facilitará la planeación y reparación eventual de las máquinas en caso de algún incidente.

En la parte del módulo empaque, se utilizará una estación para sellado al vacío con una bandeja móvil que permite preparar y sellar los paquetes en dos secciones diferentes, facilitando la labor del operario a la hora de recoger y trasladar el producto final. automática

Con el objetivo en mente de mantener en buenas condiciones el producto, se llevará a cabo una instalación de un cuarto frío que permitirá conservar las diferentes presentaciones de los productos para las posibles distribuciones futuras en los diferentes canales de venta. Adicional a esto, para el punto de venta en fábrica se contará con neveras y vitrinas frigoríficas que permitirán la conservación del producto destinado para consumo inmediato.

5.9. Descripción técnica del producto

La carne de res es una proteína tradicional con un alto contenido de hierro, zinc y magnesio. Dependiendo del tipo de alimentación que recibe el espécimen, la carne tiende a ser más dura porque el animal que realiza mucho esfuerzo a lo largo de su vida, lo cual le da mayor masa muscular en comparación con otras especies y la tonalidad de su carne tiende a llevar una tonalidad más roja respecto a la carne de cerdo y pollo. Debido al tamaño relativo de la vaca respecto a las otras especies, la carne de res normalmente tiene una mayor presencia de cebo en la carne, por lo cual, es una carne que usualmente se debe limpiar para reducir este exceso que no siempre es requerido por las personas dentro de su alimentación diaria.

A continuación, se presenta una ficha técnica con los valores nutricionales de la carne de res.

Tabla 20. Descripción nutricional resumida de la carne de res

Ficha técnica de carne de res	
Nombre del producto	Carne de res
Descripción del producto	
Características organolépticas	
Color	Color de la especie (tono vinotinto)

Ficha técnica de carne de res

Textura	Firme, elástica; retoma forma al ejercer presión	
Olor	Característico de la carne	
Información nutricional	Nutriente	Por 150gr
	Energía (KJ)	813
	Proteínas (gr)	33,75
	Lípidos (gr)	6,45
	Colesterol (mg)	87
	Agua (gr)	107,85
	Selenio (µg)	10,5
	Zinc (mg)	6,15
	Sodio (mg)	94,5
	Tiamina (mg)	0,15
	Riboflavina (mg)	0,315
	Niacina (mg)	7,5
Requisitos mínimos y normatividad	Decreto 1500 de 2007	
	Decreto 1282 de 2016	
	Resolución 3009 de 2010	
	Resolución 240 de 2013	
	Resolución 242 de 2013	
Usos e instrucciones de uso	Resolución 562 de 2016	
	Destinado al consumo humano. Puede consumirse frito, asado o ahumado. Mantenerse debidamente conservado.	
Presentación	PRESENTACIÓN	EMPAQUE
	Filete de carne de res congelada o al clima contenida en empaques de 1500 gr	Contenedores desechables sellados al vacío
Condiciones de almacenamiento	Mantener conservado en lugares limpios y a una temperatura entre 0 a -18 °C.	
Condiciones de transporte	Se realizará teniendo en cuenta lo establecido en el decreto 3075/97, el cual regula todas las actividades que puedan generar factores de riesgo por el consumo de alimentos	
Tiempo de vida útil	Seis (6) meses, si se mantiene conservado en óptimas condiciones.	

Colombia a lo largo de la última década ha estado fortaleciendo la industrial porcina mejorando los estándares de calidad con el objetivo de generar carne libre de PPC (Peste Porcina Clásica), siendo el año 2017 cuando la OIE le otorga el reconocimiento de calidad al país. La carne de cerdo es una carne abundante de proteínas, potasio, hierro y selenio, también, es una fuente rica de omega 3 como el pescado y promueve el desarrollo del sistema nervioso y del cerebro en niños, su correcto consumo siguiendo una dieta balanceada ayuda a prevenir problemas cardíacos y arteriales. La carne de cerdo se caracteriza por ser una carne más tierna

respecto a la carne de res, aunque esto depende de la dieta y la edad del espécimen; la carne de cerdo tiende a tener una tonalidad rosada y no tan fibrosa, dependiendo del corte que se requiera, es una carne que tiene con menos presencia de cebo respecto a la carne de res.

Se presenta la siguiente ficha técnica dónde se puede encontrar los valores nutricionales de la carne de cerdo de forma general.

Tabla 21. Descripción nutricional resumida de la carne de cerdo

Ficha técnica de filete de carne de cerdo		
Nombre del producto	Carne de cerdo	
Descripción del producto	Características organolépticas	
Color	Color de la especie (tono rosado)	
Textura	Firme, elástica; retoma forma al ejercer presión	
Olor	Característico de la carne	
Información nutricional	Nutriente	Por 150gr
	Energía (KJ)	778,5
	Proteínas (gr)	32,7
	Lípidos (gr)	6
	Colesterol (mg)	94,5
	Agua (gr)	111
	Selenio (µg)	19,5
	Zinc (mg)	3,15
	Sodio (mg)	94,5
	Tiamina (mg)	1,47
	Riboflavina (mg)	0,36
	Niacina (mg)	10,35
	Pantoténico (mg)	2,19
Requisitos mínimos y normatividad	Decreto 1500 de 2007	
	Decreto 1282 de 2016	
	Resolución 3009 de 2010	
	Resolución 240 de 2013	
	Resolución 242 de 2013	
	Resolución 562 de 2016	
Usos e instrucciones de uso	Destinado al consumo humano. Puede consumirse frito, asado o ahumado. Mantenerse debidamente conservado.	
Presentación	PRESENTACIÓN	EMPAQUE
	Filete de carne de res congelada o al clima contenida en empaques de 1500 gr	Contenedores desechables sellados al vacío

Ficha técnica de filete de carne de cerdo

Condiciones de almacenamiento	Mantener conservado en lugares limpios y a una temperatura entre 0 a -18 °C.
Condiciones de transporte	Se realizará teniendo en cuenta lo establecido en el decreto 3075/97, el cual regula todas las actividades que puedan generar factores de riesgo por el consumo de alimentos
Tiempo de vida útil	Seis (6) meses, si se mantiene conservado en óptimas condiciones.

El pollo es una de las fuentes de proteína más consumidas a nivel mundial, en cien gramos de carne se pueden encontrar hasta 20g de proteínas, aportando un alto contenido de aminoácidos esenciales para el organismo como lo son la histidina, isoleucina y leucina, por ello es una de las principales opciones de alimentación en la dieta de personas que buscan mejorar su condición física, además de que la carne de pollo, después de la carne de pescado, es la carne con menor cantidad de grasas saturadas. Por otro lado, la carne tiene una consistencia firme al tacto, no es tan fibrosa, presenta una coloración con un tono rosado pálido, el cual puede cambiar dependiendo de la alimentación que se le haya dado.

A continuación, se presenta una ficha con los valores nutricionales del pollo de forma global.

Tabla 22. Descripción nutricional resumida de la carne de pollo**Ficha técnica de pechuga de pollo**

Nombre del producto	Pechuga de pollo	
Descripción del producto	Características organolépticas	
Color	Color de la especie (tonalidad blanca o amarilla dependiendo de la dieta del animal)	
Textura	Firme, elástica; retoma forma al ejercer presión	
Olor	Característico del pollo	
Información nutricional	Nutriente	Por 100gr
	Energía (KJ)	457
	Proteínas (gr)	22,3
	Lípidos (gr)	2,1
	Colesterol (mg)	90
	Agua (gr)	75,1
	Selenio (µg)	13
	Zinc (mg)	1,2
	Sodio (mg)	77

Ficha técnica de pechuga de pollo

	Tiamina (mg)	0,14
	Riboflavina (mg)	0,18
	Niacina (mg)	7,8
	Pantoténico (mg)	1,16
Requisitos mínimos y normatividad	Decreto 1500 de 2007	
	Decreto 1282 de 2016	
	Resolución 3009 de 2010	
	Resolución 240 de 2013	
	Resolución 242 de 2013	
	Resolución 562 de 2016	
Usos e instrucciones de uso	Destinado al consumo humano. Puede consumirse frito, asado o ahumado. Mantenerse debidamente conservado.	
Presentación	PRESENTACIÓN	EMPAQUE
	Filete de carne de res congelada o al clima contenida en empaques individuales de 1000g gr	Contenedores desechables sellados al vacío
Condiciones de almacenamiento	Mantener conservado en lugares limpios y a una temperatura entre 0 a - 18 °C.	
Condiciones de transporte	Se realizará teniendo en cuenta lo establecido en el decreto 3075/97, el cual regula todas las actividades que puedan generar factores de riesgo por el consumo de alimentos	
Tiempo de vida útil	Seis (6) meses, si se mantiene conservado en óptimas condiciones.	

5.10. Localización de la empresa**5.10.1. Macro localización**

La empresa estará ubicada en la ciudad de Cali, Valle del Cauca debido a que la empresa tiene como objetivo suplir la demanda de la carne de esta ciudad y sus zonas aledañas.

5.10.2. Micro localización

La empresa se ubicará en el barrio Valle de Lili, al sur de la ciudad de Cali, teniendo en cuenta las dimensiones de la maquinaria, se consideró una distribución donde el corte y empaque de las diferentes carnes realizan un recorrido único; el operario solo tiene que alimentar la máquina e introducir los valores para programar la máquina y ponerla en marcha, se ubicarán una mesa con el objetivo de facilitar la ubicación de los insumos y productos empacados. Se anexan imágenes del lugar que se utilizará para la carnicería.

Figura 26 Fotos de la posible ubicación de La castellana

5.11. Capacidad del proyecto

5.11.1. Capacidad Instalada

La capacidad instalada se refiere al valor teórico máximo posible, en condiciones ideales, que es capaz de producir una máquina/persona/sistema sin pausas para mantenimientos, reparaciones o descansos. Dicha capacidad está determinada por el cuello de botella del sistema, es decir, la máquina/proceso/persona que produzca menos dentro de una planta. En el caso de “La Castellana”, el cuello de botella estaría marcado por la máquina empaquetadora, los valores descritos en la tabla fueron obtenidos de las fichas técnicas de cada

máquina. Para los cálculos se tomaron en cuenta los siguientes valores: día laboral de ocho (8) horas, semana de seis (6) días, mes de veinticuatro (24) días y año de treientos doce (312) días.

Tabla 23. Capacidad Instalada

Maquinaria	Capacidad kg/hora	Capacidad kg/día	Capacidad kg/semana	Capacidad kg/mes	Capacidad kg/año
Cortadora de carne	150	1500	7200	28800	374400
Empaquetadora al vacío (Res/Cerdo)	120	960	5760	23040	299520
Empaquetadora al vacío (Pollo)	80	640	3840	15360	199680

5.11.2. Capacidad utilizada

Como su nombre lo indica, la capacidad utilizada representa el uso del sistema dadas las condiciones en planta, es decir, que tanto del sistema se está usando; para determinar el valor de dicha capacidad se tomó como referencia el escenario probable. Se calculó inicialmente el número de kilogramos que son procesados mensualmente para luego convertir esto en cantidad de paquetes, dado que la proyección está dada en dicha unidad, a continuación, se calcula el porcentaje de utilización, donde se puede apreciar que la máquina empaquetadora al vacío podría ser el cuello de botella de la carnicería a futuro.

Tabla 24. Paquetes procesados mensualmente al año

Paquetes procesados mensualmente al año					
Proyectado	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unds Paquete de filete porcionado de pechuga	6293	7551	9364	11892	15460
Unds Paquete de filete porcionado de punta de anca	3624	4348	5305	6738	8691
Unds Paquete de filete porcionado de milanesa	4247	5096	6217	7896	10185
Unds Paquete de filete porcionado de lomo de cerdo	2351	2822	3499	4443	5776
Total	16515	19817	24385	30969	40112

Tabla 25. Capacidad utilizada

Maquinaria	Capacidad instalada	Capacidad utilizada año 1	Capacidad utilizada año 2	Capacidad utilizada año 3	Capacidad utilizada año 4	Capacidad utilizada año 5
Cortadora de carne	377400	4,38%	5,25%	6,46%	8,21%	10,63%
Empaquetadora al vacío (Res/Cerdo)	199680	8,27%	9,92%	12,21%	15,51%	20,09%

Maquinaria	Capacidad instalada	Capacidad utilizada año 1	Capacidad utilizada año 2	Capacidad utilizada año 3	Capacidad utilizada año 4	Capacidad utilizada año 5
Empaquetadora al vacío (Pollo)	199680	8,27%	9,92%	12,21%	15,51%	20,09%

6. Análisis Legal

6.1. Normatividad empresarial (constitución empresa)

El gobierno de Colombia ha establecido la normatividad empresarial correspondiente para la creación de una empresa con la personería Jurídica S.A.S; la cual, debe cumplirse al momento de establecer una empresa.

6.1.1. Consulta de la actividad económica

La Actividad Económica de La Castellana es “procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos” y su código CIIU correspondiente es 1011.

6.1.2. Consulta de homonimia

La Castellana fue el nombre seleccionado para el presente emprendimiento. En la consulta de homonimia se observó que actualmente está disponible. En la siguiente figura se observa que emprendimientos con distintos objetos sociales tienen en su nombre las palabras “La Castellana”; sin embargo, ninguno de estos establecimientos se dedica a la comercialización de carne de res, pollo y cerdo. En la siguiente imagen se observa la evidencia.

Figura 27. Homonomia La castellana

Razon Social ó Nombre	Sigla	NIT o Núm Id.	Estado	Cámara de Comercio
LA CASTILLANA IPS LTDA. EN LIQUIDACION		NIT 900189382 - 5	ACTIVA	OCANA
LA CASTILLANA IPS LTDA			CANCELADA	OCANA
DEPOSITO Y DISTRIBUCION DE MEDICAMENTOS LA CASTILLANA LTDA EN LIQUIDACION		NIT 807006984 - 7	ACTIVA	CUCUTA
DEPOSITO Y DISTRIBUCION DE MEDICAMENTOS LA CASTILLANA LTDA			CANCELADA	CUCUTA
PAPELERIA LA CASTILLANA NV			ACTIVA	BOGOTA
CAFETERIA LA CASTILLANA			CANCELADA	DOSQUEBRADAS
DROGUERIA LA CASTILLANA			CANCELADA	SUR Y ORIENTE DEL TOLIMA
HOTEL LA CASTILLANA			CANCELADA	IBAGUE
PANADERIA LA CASTILLANA			CANCELADA	MEDELLIN PARA ANTIOQUIA
PAPELERIA Y MISCELANEA LA CASTILLANA			CANCELADA	BOGOTA

Mostrando registros del 1 al 10 de un total de 20 registros

Anterior 1 2 Siguiente

Razon Social ó Nombre	Sigla	NIT o Núm Id.	Estado	Cámara de Comercio
RESTAURANTE LA CASTILLANA			CANCELADA	MEDELLIN PARA ANTIOQUIA
CASTILLANA DE INVERSIONES S A		NIT 830089512 - 3	CANCELADA	BOGOTA
CASTILLANA LTDA - EN LIQUIDACION		NIT 60056912 - 0	ACTIVA	BOGOTA
PROMOTORA CASTILLANA S.A.S		NIT 901097982 - 2	ACTIVA	ORIENTE ANTIOQUEÑO
CASTILLANA			CANCELADA	BOGOTA
CASTILLANA			CANCELADA	CUCUTA
DROGUERIA CASTILLANA			CANCELADA	BOGOTA
PAPELERIA CASTILLANA			CANCELADA	BOGOTA
PAPELERIA CASTILLANA			ACTIVA	BOGOTA
TIENDA LA FORTUNA CASTILLANA			CANCELADA	CUCUTA

Mostrando registros del 11 al 20 de un total de 20 registros

Anterior 1 2 Siguiente

6.1.3. Pasos previos para la constitución de una empresa

A continuación, se describen los tramites estipulados para crear empresa en Colombia. Aproximadamente, esta gestión tarda 3 días, para lo cual La Castellana ha presupuestado \$1.000.000 COP.

- Definir el nombre del emprendimiento
- Seleccionar la sociedad comercial
- Identificar los accionistas del emprendimiento
- Definir el objeto social del emprendimiento
- Definir el capital del emprendimiento

- Redactar el acta de constitución de la empresa, ya sea acta o minuta.
- Definir los estatutos del emprendimiento
- Registrar el documento de constitución de la empresa y radicarlo en la cámara de comercio correspondiente
- Realizar el pre- Rut
- Crear la cuentabancario del emprendimiento
- Solicitar ante la Dian la firma electrónica del representante legal de la empresa
- Gestionar el proceso de autorización de facturación electrónica ante la DIAN.

6.2. Normatividad tributaria

- *Artículo 114-1 del estatuto tributario*: Establece la exención de aportes parafiscales al ICBF, SENA y Sistema de Seguridad Social en Salud para empleadores personas naturales que tengan trabajadores con salarios inferiores a 10 SMMLV.
- *Ley 2069 de 2020*: mediante esta ley se incentiva el emprendimiento y la sostenibilidad en el tiempo de las organizaciones. Entre los elementos del marco regulatorio de esta ley, se incluyen el acceso a programas de financiamiento, parámetros para compras públicas, desarrollo empresarial y fuentes de emprendimiento.
- *Ley 2277 de 2022*: A partir del año gravable 2023 y en adelante, se aplicará una tarifa general del 35% de impuesto de renta para personas jurídicas.

6.3. Normatividad técnica

- *Registro INVIMA*: el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA) protege la salud de los colombianos mediante la estandarización y la creación de normas sanitarias para el proceso productivo de medicamentos, dispositivos médicos, alimentos y distintos elementos que necesitan control sanitario. El INVIMA

expide registros y permisos sanitarios; el primero le permite a personas jurídicas o naturales fabricar, envasar o importar alimentos; y, el segundo autoriza la fabricación y la venta de alimentos, excepto las carnes, los lácteos y sus derivados.

- *Decreto 3075 del 1997*: establece las condiciones de higiene que se deben tener en cuenta para producir alimentos y las características a las que se deben alinear las personas que manipulan alimentos. En este decreto se incluye el control y el aseguramiento de la calidad en el almacenamiento, distribución, saneamiento, comercialización y transporte de productos alimenticios. Igualmente, contempla las importaciones, los registros sanitarios, exportaciones, procedimientos, sanciones, vigilancia y medidas sanitarias.
- *Resolución 2674 del 2013*: esta normativa tiene como objetivo establecer los requisitos sanitarios para individuos o empresas que se dediquen a la fabricación, procesamiento, preparación, envasado, almacenamiento, transporte, distribución o comercialización de alimentos o materias primas utilizadas en la industria alimentaria. No obstante, el artículo 2 de esta resolución excluye del alcance de su aplicación al Sistema Oficial de Inspección, Vigilancia y Control de la Carne, Productos Cárnicos Comestibles y Derivados Cárnicos destinados al consumo humano, el cual está regulado por el decreto 1500 de 2007 y ha sido modificado por los decretos 2965 de 2008, 2380, 4131, 4974 de 2009, 3961 de 2011, 917 y 2270 de 2012.
- *Decreto 1500 de 2007*: esta normativa establece el reglamento técnico para la creación del Sistema Oficial de Inspección, Vigilancia y Control de la Carne, Productos Cárnicos Comestibles y Derivados Cárnicos destinados al consumo humano. Además, se definen los requisitos sanitarios e inocuidad que deben ser cumplidos en todas las etapas de producción, desposte, despresado, almacenamiento, transporte, comercialización, expendio, importación y exportación de productos cárnicos.

- *Decreto 2965 de 2008*: se realiza una modificación en el artículo 20 del decreto 1500 de 2007, la cual se refiere a la "inscripción, autorización sanitaria y registro de plantas de beneficio, desposte, desprese y derivados cárnicos". Dicha modificación abarca el plan gradual de cumplimiento, inspección, vigilancia y control de las plantas de beneficio, desposte, desprese, derivados cárnicos, así como de los establecimientos especializados en el almacenamiento y venta de productos cárnicos comestibles.
- *Decreto 2380 de 2009*: se realizan modificaciones a los decretos 1500 de 2007 y 2965 de 2008. En este nuevo decreto, se establece la regulación para la transición de importación de carne y otros productos cárnicos y sus derivados comestibles. Asimismo, se definen los planes de racionalización de plantas de beneficio.
- *Decreto 3961 de 2011*: se implementan medidas temporales dirigidas a las plantas de beneficio y desposte de ganado bovino, búfalos y porcino. Estas medidas están enfocadas en asegurar el suministro de productos cárnicos destinados al consumo humano en todo el país.
- *Decreto 2270 de 2012*: actualiza el Sistema Oficial de Inspección, Vigilancia y Control para la carne y productos cárnicos comestibles destinados al consumo humano en Colombia. Esta actualización incluye disposiciones relacionadas con el transporte de animales vivos, el registro sanitario de predios, instalaciones y áreas de producción primaria, así como obligaciones sanitarias y responsabilidades del personal en dichos predios y plantas de beneficio animal. También se abordan aspectos como la categoría de autoconsumo para las plantas de beneficio animal, el Plan Gradual de Cumplimiento, la Autorización Sanitaria, la Inspección Oficial en las plantas de beneficio, los planes de muestreo, la autorización de importación y el rechazo de la importación. Además, se considera una transición para la importación de carne y productos cárnicos comestibles,

así como la implementación de programas de verificación microbiológica y el sistema HACCP en las plantas de beneficio animal, entre otros temas relevantes.

- *6.3.9 Resolución 719 del 2015:* esta normativa establece una clasificación de alimentos según su riesgo potencial para la salud humana. En el Grupo 8 se incluyen carnes, productos cárnicos comestibles y derivados cárnicos. En la categoría 8.1 y la subcategoría 8.1.1 se encuentran la carne y los productos cárnicos comestibles, mientras que en la 8.2 se engloban los derivados cárnicos, divididos en subcategorías: 8.2.1 para cárnicos frescos tratados o no térmicamente, 8.2.2 para derivados cárnicos madurados o fermentados tratados o no térmicamente y 8.2.3 para productos con al menos un 20% de carne, embutidos, productos cárnicos comestibles o mezclas de distintos cárnicos. Se ha identificado que los derivados cárnicos representan un alto riesgo para la salud pública, por lo que requieren un Registro Sanitario de Alimentos (RSA) que implica el cumplimiento de requisitos específicos. En el caso de los productos nacionales, se debe completar un formato establecido por el INVIMA, el cual debe contar con la firma del representante legal de la empresa, y, además, debe indicar la concentración de aditivos utilizados en el proceso de producción del producto.
- *Resolución 5109 de 2015:* establece los parámetros para rotular y etiquetar alimentos y materias primas; teniendo en cuenta las dimensiones de los números y letras que indican el contenido neto del producto. Igualmente indica los nombres genéricos para referirse a los ingredientes de los comestibles.

6.4. Normatividad laboral

El salario mínimo en Colombia para el año 2023 aumentó 16% con respecto al año anterior. Actualmente, el salario mínimo es de \$1.160.000 y las personas beneficiarias del auxilio de transporte reciben \$140.606 adicionales. Para el 2023, una hora extra nocturna tiene

un valor de \$8.458, las horas extras diurnas dominicales o festivas equivalen a \$9.667 y una hora extra nocturna dominical o festiva cuesta \$12.083.

- *Ley 2101 del 15 de julio de 2021:* establece la reducción gradual de la jornada laboral, sin afectar el salario de los trabajadores o sus beneficios. A partir del 15 de julio de 2023 se pasará de 48 horas a 47 horas laborales; lo cual, establece que para el 2024 se trabajen 46 horas y para el 2025 se reduzcan dos horas cada año hasta disminuir a 42 horas de trabajo semanal.
- *Ley 1562 de 2012:* esta normativa efectúa modificaciones en el sistema de riesgos laborales y establece regulaciones para la salud ocupacional, incluyendo aspectos relacionados con accidentes de trabajo, enfermedades laborales, cálculo del ingreso base de liquidación, subsidio económico por rehabilitación favorable, montos de cotizaciones y consecuencias por la falta de pago de aportes al Sistema General de Riesgos Laborales.

Además, se detallan disposiciones sobre el reporte de información de actividades y resultados de promoción y prevención, el fortalecimiento de la prevención de riesgos laborales en microempresas y pequeñas empresas, los servicios de promoción y prevención, el Fondo de Riesgos Laborales y las sanciones relacionadas con la Garantía de la Calidad en Salud Ocupacional y Riesgos Laborales, entre otros aspectos contemplados.

6.5. Normatividad ambiental

- *Ley 9 de 1979:* esta ley establece las medidas sanitarias en la producción empresarial, teniendo en cuenta las normas y los procedimientos generales para el manejo apropiado de agua y la protección del medio ambiente; así mismo, esta ley contempla aspectos de

la salud ocupacional y el saneamiento de alimentos, edificaciones, vigilancia, desastres, control de especímenes y la manipulación de artículos domésticos.

- *Decreto 948 de 1995*: establece el reglamento para la protección y el control de la calidad del aire, incluyendo las disposiciones generales respecto a las normal de calidad del aire, *los niveles de contaminación, las emisiones contaminantes y el ruido*.
- *Decreto 1713 de 2002*: indica los parámetros respecto a las características, las normas y la calidad del servicio de almacenamiento, aseo, presentación, transporte de desechos y recolección, entre otros aspectos ambientales.

6.6. Propiedad Intelectual

6.6.1. Registro de marca

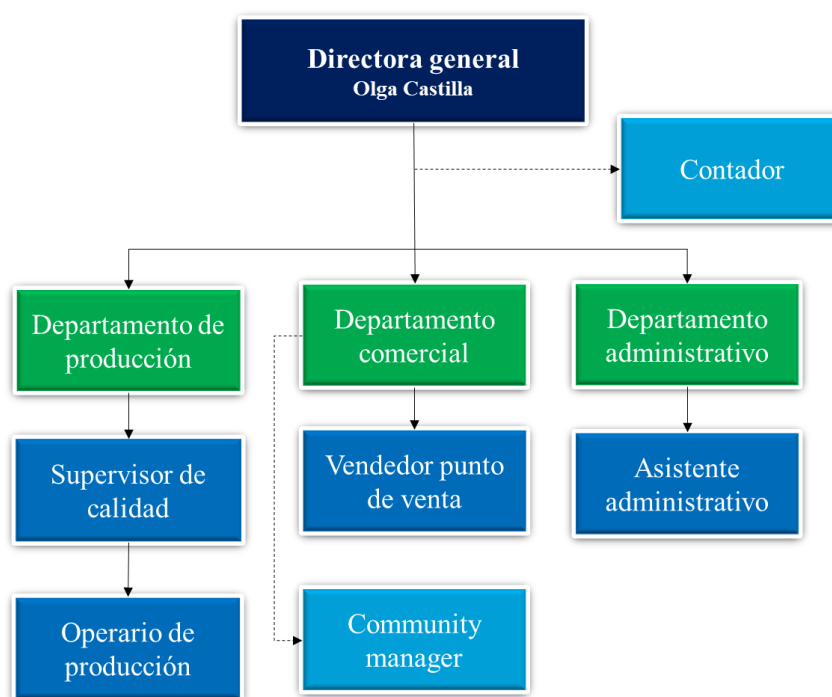
Para identificar si “La Castellana” se encuentra disponible para ser registrada en Colombia en la clase 29 de la clasificación Niza. Esta clase incluye los alimentos de origen animal; e igualmente, las verduras, hortalizas y legumbres que se conservan para su consumo posterior.

Se identificó que hay empresas de distintos sectores que incluyen que cuentan con un nombre similar; sin embargo, pertenecen a otros sectores económicos, de modo que lo “La Castellana” está disponible para el presente emprendimiento.

7. Análisis Organizacional y estratégico

7.1. Organigrama de la empresa

Figura 28. Organigrama



La empresa La Castellana, excelencia en carnes generará 7 empleos. Los empleos directos con la empresa son los siguientes: gerente, asistente administrativo, contador, operario de producción, vendedor comercial de la tienda física y el community manager. De acuerdo con el nivel de crecimiento de la empresa se contempla la creación de más puestos de trabajo para los cargos: operario de producción y vendedor comercial de tienda física.

7.2. Descripción de los puestos de trabajo

Tabla 26. Perfiles laborales La Castellana

Nombre del cargo	Principales funciones	Formación	Experiencia (años)		Salario
			General	Específica	
Gerente general	Administrar las operaciones de la	Profesional con	3	2	\$ 1.800.000

Nombre del cargo	Principales funciones	Formación	Experiencia (años)		Salario
			General	Especifica	
	empresa; se encargará de planificar las compras, estructurar las estrategias de crecimiento comercial y financiero	pregrado y posgrado			
Asistente administrativo	Apoyar al gerente en actividades operativas en cuanto a finanzas, compras, contacto de proveedores y clientes y demás actividades administrativas que surjan en el desarrollo de los procesos administrativos de la empresa.	Técnico laboral	1	1	\$ 1.160.000
Supervisor de calidad	supervisar y controlar los procesos de producción para asegurar que se cumplan y se mantengan los estándares de calidad.	Profesional	2	1	\$1.600.000
Operario de producción	Realizar el proceso de desposte, clasificación y refrigeración de los cárnicos. Igualmente, supervisa y reporta el estado de los refrigeradores, controlar la temperatura e inventariar los productos.	Bachiller	1	1	\$ 1.160.000
Vendedor punto de venta	Encargado de ofertar los productos en la tienda física, asesorar a los clientes y manejar el flujo de caja diario de la empresa.	Técnico laboral	1	1	\$ 1.160.000
Community manager	Crear y ejecutar el plan de contenidos de redes sociales, diseñar campañas publicitarias e interactúa con los clientes y seguidores de la empresa a través de los canales digitales.	Profesional en mercadeo o carreras afines.	2	1	\$400.000

Nombre del cargo	Principales funciones	Formación	Experiencia (años)		Salario
			General	Especifica	
Contador	Llevar la contabilidad de la empresa, a través del software contable y presentar informes de estados financieros. Así mismo, se encargará de generar la nómina electrónica de los trabajadores de la empresa.	Contador publico	1	1	\$500.000
Community manager	Elabora material audiovisual y lo publica en redes sociales. Igualmente, diseña campañas publicitarias e interactúa con los clientes y seguidores de la empresa en redes sociales.	Profesional en mercadeo o carreras afines.	2	1	\$400.000

7.3. Nombre de la empresa

El nombre elegido para la empresa es “La Castellana”. Es un nombre corto y fácil de recordar; y, además, hace referencia a la creadora de la empresa, puesto que, se deriva de su apellido.

7.4. Logo

El logo de la empresa se compone por la imagen alusiva a la empresa y, además, incluye su nombre. La imagen es una la silueta de un pollo, un cerdo y una res que hace alusión a la excelencia, la alta calidad y el liderazgo de la empresa en el sector cárnico. Igualmente, las letras del logo hacen referencia a su nombre, el color de la silueta de los animales es rojo, debido a que es un color llamativo que refleja la pasión con la que se trabaja día a día para proporciona cárnicos de alta calidad e inocuidad.

Figura 29. Logo La Castellana

7.5. Misión

Proporcionar productos cárnicos de alta calidad y practicidad, para contribuir a la nutrición y estilo de vida practica de los consumidores.

7.6. Visión

Para el 2028 La Castilla se proyecta como la marca favorita de cárnicos de las personas que viven en Cali y su área metropolitana.

7.7. Valores organizacionales

Después de construir la misión y la visión de la empresa se definición los valores corporativos correspondientes para guiar las decisiones que se toman en La Castellana; los cuales son los siguientes:

- Flexibilidad
- Creatividad
- Responsabilidad
- Honestidad
- Respeto
- Transparencia
- Calidad

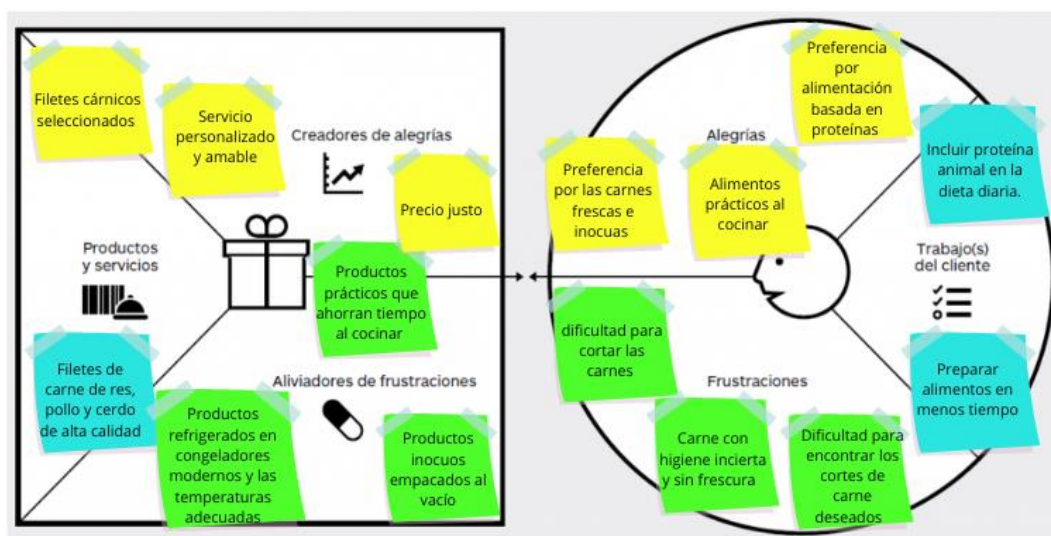
- Integridad

7.8. Ventaja competitiva

Cada porción cárnica de la castellana es seleccionada, tratada y refrigerada en neveras de alta tecnología bajo temperaturas y condiciones de inocuidad; lo cual, garantiza la frescura y la alta calidad de los productos. Igualmente, los cárnicos se venden en porciones listas para consumir; de modo que, las personas disminuyen los tiempos de preparación de alimentos. Por otro lado, la experiencia del usuario es personalizada y con un trato amable y cercano, donde se asesora a los clientes según sus necesidades; y, además, se le indica el tipo de carne adecuado para el platillo que desea preparar.

7.9. Mapa de la propuesta de valor

La herramienta del lienzo de la propuesta de valor posibilita la identificación de los elementos únicos de la empresa que le permiten destacar entre los competidores y proveedores de productos sustitutos. La metodología consiste en indagar para conocer los trabajos, las frustraciones y las alegrías de los usuarios. En la siguiente figura, se observa el mapa de la propuesta de valor para “La Castellana”.

Figura 30. Mapa de la propuesta de valor

7.10. Propuesta de valor

La propuesta de valor del negocio se enfoca en los siguientes pilares: nutrición, calidad y practicidad. En la Castellana, Excelencia en Carnes, los clientes, tienen la posibilidad de comprar los productos cárnicos (res, carne y pollo), mediante una plataforma virtual o en el punto de venta físico, en las cantidades que desee. Si prefiere realizar una compra virtual, el cliente tiene dos opciones; la primera, consiste en seleccionar el bien en el portafolio de productos, hacer un pago electrónico, y posteriormente recibirá su pedido en su domicilio o podrá ir al punto de venta a retirarlo; en la segunda, el comprador indica el pedido que desea, ya sea proteína, tipo de corte, piezas, presentación y unidades por embalaje de la presentación; lo cual le proporciona al cliente facilidad para manipular y para almacenar los productos cárnicos y armar las porciones según el número de integrantes de su familia.

Igualmente, los clientes de la Castellana, reciben una asesoría, por parte de un funcionario del negocio, donde se les indica el tipo de corte, de carne y las unidades de compra apropiadas, de acuerdo con las necesidades específicas de cada clientes.

Así mismo, en la Castellana, la prioridad es proporcionar productos cárnicos de alta calidad, frescos, con buen aspecto y una presentación que, garantiza la inocuidad del producto.

8. Análisis Financiero

El análisis financiero del presente proyecto se realizó con el fin de evaluar la viabilidad económica y financiera al momento de poner en marcha la empresa la Castellana, para realizar el análisis se tuvo presente la inversión inicial, ingresos operacionales, costos y gastos de administración y ventas. Todo el análisis financiero se hizo evaluando tres posibles escenarios de participación del mercado.

8.1. Inversiones iniciales

La inversión inicial del proyecto hace referencia a las inversiones fijas que se deben realizar para poner en marcha la idea de negocio, entre las inversiones fijas esta la compra de maquinaria y equipo, materia prima inicial, y gastos preoperacionales. El valor de la inversión inicial es de: \$298.006.188,99

Tabla 27. *Inversiones iniciales para empezar operaciones en La Castellana*

Inversiones			
Descripción	Año 1		
	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Construcciones y edificios			
Adecuaciones	1	\$30.000.000,00	\$30.000.000,00
Total			\$30.000.000,00
Maquinaria y Equipo			
Equipos y Utensilios de cocina la 13	\$5.000.000	\$1,00	\$5.000.000,00
Selladora de Bandejas	\$1.000.000	\$1,00	\$1.000.000,00
Termo selladora de bolsas de resistencia	\$ 200.000	\$1,00	\$ 200.000,00
Bascula	\$1.500.000	\$1,00	\$1.500.000,00
Lava botas	\$6.619.135	\$1,00	\$ 6.619.135,00
Lavamanos	\$3.189.200	\$1,00	\$3.189.200,00
lavadero de Utensilios	\$ 5.000.000	\$1,00	\$5.000.000,00
Buggie	\$5.000.000	\$1,00	\$5.000.000,00
Neveras	\$ 25.000.000	\$1,00	\$25.000.000,00
Cuarto frio	\$35.000.000	\$1,00	\$35.000.000,00
Suministro e instalación de Máquina de vacío	\$10.911.196	\$1,00	\$10.911.196,00

Inversiones			
Descripción	Año 1		
	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Máquina Cortadora	\$80.000.000	\$1,00	\$80.000.000,00
Total		\$12,00	\$178.419.531,00
Muebles y Enseres			
Escritorio y silla de oficina	3	\$400.000,00	\$1.200.000,00
Mesones en acero calibre 18	2	\$2.000.000,00	\$4.000.000,00
Canastillas Plásticas	10	\$22.000,00	\$220.000,00
Total			\$ 5.420.000,00
Equipos de transporte			
Total			
Equipos de oficina			
Computador lenovo	3	\$1.400.000,00	\$ 4.200.000,00
Celular	2	\$800.000,00	\$1.600.000,00
Impresora POS	1	\$125.000,00	\$125.000,00
Total			\$5.925.000,00
Puesta en marcha			
Cámara de comercio	1	\$1.000.000,00	\$1.000.000,00
Registro de marca	1	\$1.800.000,00	\$ 1.800.000,00
SG-SST	1	\$1.200.000,00	\$1.200.000,00
Publicidad y Mercadeo	1	\$5.000.000,00	\$5.000.000,00
Gastos Notariales	1	\$300.000,00	\$300.000,00
Tablas Nutricionales	4	\$300.000	\$1.200.000,00
Pruebas Fisicoquímicas	4	\$ 90.000	\$360.000,00
Pruebas Microbiológicas	4	\$60.000	\$ 240.000,00
Seguro Todo riesgo	1	\$ 600.000	\$600.000,00
Arrendamientos	3	\$2.800.000	\$8.400.000,00
Dotaciones	1	\$300.000	\$300.000,00
Nómina Empleados (no incluye Gerente)	3	\$3.268.039	\$9.804.116,64
Nómina Operarios	3	\$3.734.836	\$11.204.507,04
Nómina Gerente Emprendedor	3	\$2.801.011	\$8.403.034,32
Honorarios Contador	3	\$500.000	\$1.500.000,00
Servicios Públicos	3	\$2.700.000	\$ 8.100.000,00
Community Manager	1	\$400.000	\$400.000,00
Celular	3	\$40.000	\$120.000,00
Gastos bancarios y papelería	3	\$70.000	\$210.000,00
Software contable	1	\$1.000.000	\$1.000.000,00
Construcción e commerce	1	\$3.500.000	\$3.500.000,00
Materia prima e insumos	1	\$13.600.000	\$ 13.600.000,00
Total			\$78.241.657,99

Inversiones			
Descripción	Año 1		
	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Inversión total final			\$298.006.188,99

8.2. Capital de trabajo

El capital de trabajo es el dinero requerido para que la empresa pueda operar mensualmente, y no tenga inconvenientes, el capital de trabajo está conformado por los rubros de materia prima, mano de obra o salarios y gastos de administración y ventas, el capital de trabajo mensual que tendrá la Castellana en el escenario probable será de \$35.062.952,20.

Tabla 28. *Capital de trabajo*

Capital de trabajo	Valor mensual	Valor anual
Materia Prima	\$17.762.269,40	\$213.147.232,80
MOD	\$10.270.682,80	\$123.248.193,58
Gastos de Administración y Ventas	\$7.030.000,00	\$84.360.000,00
Total	\$ 35.062.952,20	\$420.755.426,38

8.3. Costos de unitarios

Para calcular los costos de cada producto que comercializará la empresa se tuvieron en cuenta los 3 componentes fundamentales del costo: Material directo, mano de obra directa y costos fabriles o indirectos de fabricación, a continuación, se presentan los costos unitarios.

Tabla 29. *Costos unitarios*

Producto	Costo Productos				
	MP	MO	CIF	Total	
Pechuga	\$ 9.035	\$ 2.714,27	\$ 1.926	\$ 13.675	
Punta de anca	\$ 21.200	\$ 2.714,27	\$ 1.926	\$ 25.840	
Milanesa	\$ 14.450	\$ 2.714,27	\$ 1.926	\$ 19.090	
Lomo de cerco	\$ 7.700	\$ 2.714,27	\$ 1.926	\$ 12.340	

8.4. Gastos de administración y ventas

Los gastos de administración hacen referencia a los gastos operacionales del negocio, los cuales son requeridos para que la empresa pueda desarrollar una operación sin ningún contra tiempo, algunos gastos que se dan por este concepto son: el arriendo, servicios públicos, papelería, gastos bancarios, software entre otros, por otro lado, los gastos de venta, hacen alusión a todas las salidas de dinero que están relacionadas con el marketing o comúnmente conocido mercadeo de la empresa. A continuación, se presentan los gastos operacionales y de ventas de la empresa.

Tabla 30. *Gastos para la operación de La Castellana*

Concepto	Rubro
Arriendo punto de venta	\$ 2.800.000,00
Servicios Públicos	\$ 2.500.000,00
Publicidad y Diseño	\$ 909.090,91
Contador	\$ 500.000,00
Community Manager	\$ 400.000,00
Emprendedor	\$ 2.801.011,44
Vendedor en el punto de venta	\$ 1.867.417,84
Asistente admón	\$ 1.867.417,84
Operario 1	\$ 1.867.417,84
Operario 2	\$ 1.867.417,84
Depreciación	\$ 1.630.746,09
Gastos bancarios y de papelería	\$ 90.000,00
Celular	\$ 40.000,00
Total	\$ 19.140.519,80

8.5. Proyección de ingresos y egresos

Tabla 31. *Proyección de ventas*

Proyección de ventas					
Año proyectado	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Filete de pechuga	\$147.882.133	\$183.847.067	\$235.037.445	\$308.049.477	\$414.480.571
Filete de punta de anca	\$137.701.956	\$171.191.071	\$215.327.553	\$282.216.904	\$376.801.900
Filete de milanesa	\$93.424.435	\$116.145.258	\$146.089.828	\$191.471.173	\$255.642.736
Filete lomo de cerdo	\$43.499.527	\$54.078.612	\$69.136.260	\$90.612.748	\$121.919.453
Total Ingresos	\$ 422.508.050	\$ 525.262.008	\$ 665.591.087	\$ 872.350.302	\$ 1.168.844.659

8.5.1. Ingresos proyectados

Para proyectar los ingresos se tuvieron presente los 4 tipos de productos que manejará la castellana, filete de pechuga, filete de punta de anca, filete de milanesa y filete de cerdo, la proyección se realizó para 5 años. La proyección se realizó mediante la plantilla financiera del Fondo Emprender, donde en ella se tuvieron presentes las proyecciones macroeconómicas a largo plazo recopiladas por el Banco de la República, las cuales son suministradas siempre por Fondo Emprender. Las ventas proyectadas son para el escenario probable.

8.5.2. Egresos proyectados

Los egresos son las salidas de dinero relacionadas con compras o gastos necesarios para el funcionamiento de la empresa, entre las cuales está la materia prima, mano de obra, arriendo, servicios, mercadeo, entre otros.

Tabla 32 *Proyección de egresos*

Proyección de Egresos					
Año proyectado	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materia prima	\$213.147.233	\$264.728.863	\$336.525.173	\$440.635.966	\$588.225.998
Mano de obra	\$123.248.194	\$126.375.984	\$130.925.519	\$134.984.211	\$139.303.705
Gastos operacionales	\$84.360.000,00	\$94.648.960,00	\$97.583.077,76	\$ 100.705.736,25	\$102.344.153,32
Total	\$420.755.426	\$485.753.807	\$565.033.771	\$676.325.913	\$829.873.857

8.5.3. Punto de equilibrio

En muchas ocasiones las ventas no son como se esperan en las empresas, pero si los negocios no quieren perder dinero, deben vender lo mínimo para cubrir los costos y gastos de operación. Es por eso que es importante conocer cuál es la cantidad mínima de unidades que se deben vender para que no existan perdidas, ni ganancias. A continuación, se muestra la cantidad mínima de unidades a vender para los siguientes cinco años, para el primer año será de 15.368.

Tabla 33. *Punto de equilibrio*

Punto de equilibrio en unidades					
Año proyectado	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Filete de pechuga	5379	5994	6763	7844	9299
Filete de punta de anca	5009	5581	6297	7304	8659
Filete de milanesa	3398	3787	4272	4955	5875
Filete lomo de cerdo	1582	1763	1989	2307	2735
Total	15368	17125	19321	22410	26568

8.6. Fuentes de financiamiento

Toda empresa que inicia o se constituye, puede tener diferentes tipos de financiamiento, pero para el presente plan de negocios, se tendrán financiación privada, que será por recursos propios de la emprendedora y se buscará capital semilla de entidades que aporten el

emprendimiento, como lo es Fondo Emprender, uno de los fines es presentar el presente proyecto ante esta entidad, donde actualmente otorgan un capital de \$80.000.000 para las organizaciones que generen cuatro o más empleos directos durante el primer año de operación.

8.7. Análisis de escenarios

Se tuvieron presentes 3 escenarios: optimista, probable y pesimista para realizar el estudio de factibilidad del presente plan de negocios, con el objetivo de conocer los posibles comportamientos que puede tener la empresa, según la participación del mercado que tenga. En el análisis de escenarios se comparará los estados de resultados de la empresa, el estado de situación financiera y el flujo de caja, así como los indicadores financieros como el VPN (valor presente neto), PRI (periodo de recuperación de la inversión) y TIR (tasa interna de retorno). Para realizar este presente análisis de utilizo la herramienta financiera otorgada por Fondo Emprender.

8.7.1. Escenario Probable

8.7.1.1. Estado de resultados.

Figura 31. Estado de resultados escenario probable

Inicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ESTADO DE RESULTADOS					
Ventas	422.508.050	525.262.008	665.591.087	872.350.302	1.139.812.387
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Costo/Gastos Mcía o Servicio Vendido + Mano Obra O	242.472.033	310.511.392	382.390.308	487.986.613	621.357.804
Depreciación	23.110.953	23.110.953	23.110.953	23.110.953	23.110.953
Utilidad Bruta	156.925.064	191.639.663	260.089.825	361.252.736	495.343.629
Gasto de Administración	99.428.400	140.302.816	144.942.633	149.520.620	153.144.395
Gastos de Ventas	19.662.400	35.195.376	36.400.250	37.541.475	38.319.520
Provisiones	0	0	0	0	0
Amortización Diferidos	78.241.658	0	0	0	0
Utilidad Operativa	-40.407.394	16.141.471	78.746.943	174.190.641	303.879.714
Otros ingresos	0	0	0	0	0
Intereses	0	0	0	0	0
Otros ingresos y egresos	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	-40.407.394	16.141.471	78.746.943	174.190.641	303.879.714
Impuesto renta	0	0	27.561.430	60.966.724	106.357.900
Utilidad Neta Final	-40.407.394	16.141.471	51.185.513	113.223.917	197.521.814

8.7.1.2. Estado de situación financiera.**8.7.1.3.****Figura 32. Estados financieros escenario probable**

Inicio	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
BALANCE GENERAL						
Activo						
Efectivo	-6.189	60.939.029	100.191.453	202.049.349	371.789.514	637.813.457
Cuentas x Cobrar	0	0	0	0	0	0
Provisión Cuentas x Cobrar		0	0	0	0	0
Inventarios Producto Terminado	0	0	0	0	0	0
Anticipos y Otras C x C		0	0	0	0	0
Total Activo Corriente:	-6.189	60.939.029	100.191.453	202.049.349	371.789.514	637.813.457
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	0	0	0	0	0	0
Adecuaciones y mejoras	30.000.000	27.000.000	24.000.000	21.000.000	18.000.000	15.000.000
Maquinaria y Equipo de Operación	178.419.531	160.577.578	142.735.625	124.893.672	107.051.719	89.209.766
Muebles y Enseres	5.420.000	4.336.000	3.252.000	2.168.000	1.084.000	0
Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Equipo de Oficina	5.925.000	4.740.000	3.555.000	2.370.000	1.185.000	0
Total Activos Fijos:	219.764.531	196.653.578	173.542.625	150.431.672	127.320.719	104.209.766
Total Inversión Diferida:	78.241.658	0	0	0	0	0
Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
ACTIVO	298.000.000	257.592.606	273.734.078	352.481.021	499.110.232	742.023.222
Pasivo						
Cuentas X Pagar Proveedores	0	0	0	0	0	0
Impuestos X Pagar	0	0	0	27.561.430	60.966.724	106.357.900
Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	0	0	0	0	0	0
Otros pasivos a LP		0	0	0	0	0
Obligacion Fondo Empreder (Conting	0	0	0	0	0	0
PASIVO	0	0	0	27.561.430	60.966.724	106.357.900
Patrimonio						
Capital Social	298.000.000	298.000.000	298.000.000	298.000.000	298.000.000	298.000.000
Reserva Legal Acumulada	0	0	0	1.614.147	6.732.698	18.055.090
Utilidades Retenidas	0	0	-40.407.394	-25.880.069	20.186.892	122.088.418
Utilidades del Ejercicio	0	-40.407.394	16.141.471	51.185.513	113.223.917	197.521.814
Revalorizacion patrimonio	0	0	0	0	0	0
PATRIMONIO	298.000.000	257.592.606	273.734.078	324.919.591	438.143.508	635.665.322
PASIVO + PATRIMONIO	298.000.000	257.592.606	273.734.078	352.481.021	499.110.232	742.023.222

8.7.1.4. Flujo de Caja.**Figura 33. Flujo de caja escenario probable**

Inicio						
FLUJO DE CAJA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja Operativo						
Utilidad Operacional		-40.407.394	16.141.471	78.746.943	174.190.641	303.879.714
Depreciaciones		23.110.953	23.110.953	23.110.953	23.110.953	23.110.953
Amortización Diferidos		78.241.658	0	0	0	0
Provisiones		0	0	0	0	0
Impuestos		0	0	0	-27.561.430	-60.966.724
Neto Flujo de Caja Operativo		60.945.218	39.252.424	101.857.896	169.740.164	266.023.943
Flujo de Caja Inversión						
Variación Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. Terminados	0	0	0	0	0	0
Var. Anticipos y Otros Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Variación Cuentas por Pagar	0	0	0	0	0	0
Variación Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Variación Otros Pasivos		0	0	0	0	0
Variación del Capital de Trabajo	0	0	0	0	0	0
Inversión en Terrenos	0	0	0	0	0	0
Inversión en Construcciones	0	0	0	0	0	0
Inversión en Adecuaciones y Mejoras	-30.000.000	0	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	-178.419.531	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles	-5.420.000	0	0	0	0	0
Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	-5.925.000	0	0	0	0	0
Inversión Otros Activos	0	0	0	0	0	0
Inversión Activos	-219.764.531	0	0	0	0	0
Inversión Diferida	-78.241.658	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Inversión	-298.006.189	0	0	0	0	0
Flujo de Caja Financiamiento						
Desembolsos Fondo Emprender	0					
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo		0	0	0	0	0
Intereses Pagados		0	0	0	0	0
Dividendos Pagados		0	0	0	0	0
Capital	298.000.000	0	0	0	0	0
Otros Ingresos No Operacionales		0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	298.000.000	0	0	0	0	0
Neto Periodo	-6.189	60.945.218	39.252.424	101.857.896	169.740.164	266.023.943
Saldo anterior		-6.189	60.939.029	100.191.453	202.049.349	371.789.514
Saldo siguiente	-6.189	60.939.029	100.191.453	202.049.349	371.789.514	637.813.457

En el escenario probable la empresa tendrá una TIR (tasa interna de retorno) de 27,16% sobre el dinero que se invertirá, el periodo de recuperación de la inversión (PRI), será de 2,01 años y el valor presente neto (VPN) será de \$162.316.345. Estos indicadores financieros muestran que si la Castellana trabaja en este escenario será rentable, por lo tanto, es viable para la creación de la misma, la tasa mínima esperada para empresas de este sector según Fondo Emprender es del 13%, por lo tanto, la TIR se encuentra 14,16% por encima del mínimo esperado. Esto es atractivo al momento de presentar el proyecto ante esta entidad o posibles inversionistas.

8.7.2. Escenario Optimista

8.7.2.1. Estado de resultados.

Figura 34. Estado de resultados escenario optimista

<u>Inicio</u>	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ESTADO DE RESULTADOS					
Ventas	1.056.270.126	1.124.589.063	1.203.547.338	1.298.273.797	1.386.448.858
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Costo/Gastos Mcia o Servicio Vendido + Mano Obra O	584.186.482	634.977.635	675.919.608	723.542.441	764.147.603
Depreciación	25.610.953	25.610.953	25.610.953	25.610.953	25.610.953
Utilidad Bruta	446.472.691	464.000.474	502.016.777	549.120.403	596.690.302
Gasto de Administración	111.128.400	156.464.416	161.605.242	166.716.433	171.285.978
Gastos de Ventas	19.662.400	35.195.376	36.400.250	37.541.475	38.319.520
Provisiones	0	0	0	0	0
Amortización Diferidos	82.141.658	0	0	0	0
Utilidad Operativa	233.540.233	272.340.682	304.011.285	344.862.495	387.084.804
Otros ingresos	0	0	0	0	0
Intereses	0	0	0	0	0
Otros ingresos y egresos	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	233.540.233	272.340.682	304.011.285	344.862.495	387.084.804
Impuesto renta	81.739.081	95.319.239	106.403.950	120.701.873	135.479.681
Utilidad Neta Final	151.801.151	177.021.443	197.607.335	224.160.622	251.605.122

8.7.2.2. Estado de situación Financiera.

Figura 35. Balance general escenario optimista

Inicio	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
BALANCE GENERAL						
Activo						
Efectivo	-28.906.189	312.386.655	528.599.208	762.902.208	1.026.971.706	1.318.965.590
Cuentas x Cobrar	0	0	0	0	0	0
Provisión Cuentas x Cobrar		0	0	0	0	0
Inventarios Producto Terminado	0	0	0	0	0	0
Anticipos y Otras C x C		0	0	0	0	0
Total Activo Corriente:	-28.906.189	312.386.655	528.599.208	762.902.208	1.026.971.706	1.318.965.590
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	0	0	0	0	0	0
Adecuaciones y mejoras	30.000.000	27.000.000	24.000.000	21.000.000	18.000.000	15.000.000
Maquinaria y Equipo de Operación	203.419.531	183.077.578	162.735.625	142.393.672	122.051.719	101.709.766
Muebles y Enseres	5.420.000	4.336.000	3.252.000	2.168.000	1.084.000	0
Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Equipo de Oficina	5.925.000	4.740.000	3.555.000	2.370.000	1.185.000	0
Total Activos Fijos:	244.764.531	219.153.578	193.542.625	167.931.672	142.320.719	116.709.766
Total Inversión Diferida:	82.141.658	0	0	0	0	0
Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
ACTIVO	298.000.000	531.540.233	722.141.833	930.833.880	1.169.292.425	1.435.675.356
Pasivo						
Cuentas X Pagar Proveedores	0	0	0	0	0	0
Impuestos X Pagar	0	81.739.081	95.319.239	106.403.950	120.701.873	135.479.681
Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	0	0	0	0	0	0
Otros pasivos a LP		0	0	0	0	0
Obligacion Fondo Emprender (Conting	0	0	0	0	0	0
PASIVO	0	81.739.081	95.319.239	106.403.950	120.701.873	135.479.681
Patrimonio						
Capital Social	298.000.000	298.000.000	298.000.000	298.000.000	298.000.000	298.000.000
Reserva Legal Acumulada	0	0	15.180.115	32.882.259	52.642.993	75.059.055
Utilidades Retenidas	0	0	136.621.036	295.940.335	473.786.937	675.531.497
Utilidades del Ejercicio	0	151.801.151	177.021.443	197.607.335	224.160.622	251.605.122
Revalorizacion patrimonio	0	0	0	0	0	0
PATRIMONIO	298.000.000	449.801.151	626.822.595	824.429.930	1.048.590.552	1.300.195.674
PASIVO + PATRIMONIO	298.000.000	531.540.233	722.141.833	930.833.880	1.169.292.425	1.435.675.356

8.7.2.3. Flujo de Caja.**Figura 36. Flujo de caja escenario optimista**

Inicio						
FLUJO DE CAJA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja Operativo						
Utilidad Operacional		233.540.233	272.340.682	304.011.285	344.862.495	387.084.804
Depreciaciones		25.610.953	25.610.953	25.610.953	25.610.953	25.610.953
Amortización Diferidos		82.141.658	0	0	0	0
Provisiones		0	0	0	0	0
Impuestos		0	-81.739.081	-95.319.239	-106.403.950	-120.701.873
Neto Flujo de Caja Operativo		341.292.844	216.212.554	234.303.000	264.069.498	291.993.884
Flujo de Caja Inversión						
Variación Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. Terminados	0	0	0	0	0	0
Var. Anticipos y Otros Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Variación Cuentas por Pagar	0	0	0	0	0	0
Variación Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Variación Otros Pasivos		0	0	0	0	0
Variación del Capital de Trabajo	0	0	0	0	0	0
Inversión en Terrenos	0	0	0	0	0	0
Inversión en Construcciones	0	0	0	0	0	0
Inversión en Adecuaciones y Mejoras	-30.000.000	0	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	-203.419.531	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles	-5.420.000	0	0	0	0	0
Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	-5.925.000	0	0	0	0	0
Inversión Otros Activos	0	0	0	0	0	0
Inversión Activos	-244.764.531	0	0	0	0	0
Inversión Diferida	-82.141.658	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Inversión	-326.906.189	0	0	0	0	0
Flujo de Caja Financiamiento						
Desembolsos Fondo Emprender	0					
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo		0	0	0	0	0
Intereses Pagados		0	0	0	0	0
Dividendos Pagados		0	0	0	0	0
Capital	298.000.000	0	0	0	0	0
Otros Ingresos No Operacionales		0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	298.000.000	0	0	0	0	0
Neto Periodo	-28.906.189	341.292.844	216.212.554	234.303.000	264.069.498	291.993.884
Saldo anterior		-28.906.189	312.386.655	528.599.208	762.902.208	1.026.971.706
Saldo siguiente	-28.906.189	312.386.655	528.599.208	762.902.208	1.026.971.706	1.318.965.590

La castellana en el escenario optimista tendrá una TIR del 93,97%, la cual es muy superior a la tasa mínima esperada que es del 13% para el sector al que pertenece la empresa según las tasas mínimas dadas por Fondo emprender, por otro lado, la inversión se recuperará en 1.04 años y su valor presente neto será de \$703.836.555, siendo este un valor muy atractivo para cualquier inversionista. Este escenario es muy favorable para la empresa, pero si se debe tener presente que, para ganar esa participación del mercado, se debe mantener una buena calidad del producto, pero sobre todo hacer un trabajo significativo en el área de mercadeo y ventas para así obtener los resultados analizados en este escenario.

8.7.3. Escenario Pesimista

8.7.3.1. Estado de resultados.

Figura 37. Estados de resultados escenario pesimista

<u>Inicio</u>	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ESTADO DE RESULTADOS					
Ventas	211.254.025	262.631.004	332.795.543	436.175.151	569.906.193
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Costo/Gastos Mcia o Servicio Vendido + Mano Obra O	121.236.016	155.255.696	191.195.154	243.993.306	310.678.902
Depreciación	25.610.953	25.610.953	25.610.953	25.610.953	25.610.953
Utilidad Bruta	64.407.056	81.764.355	115.989.436	166.570.891	233.616.338
Gasto de Administración	90.428.400	127.870.816	132.125.241	136.293.071	139.189.331
Gastos de Ventas	19.662.400	35.195.376	36.400.250	37.541.475	38.319.520
Provisiones	0	0	0	0	0
Amortización Diferidos	69.639.404	0	0	0	0
Utilidad Operativa	-115.323.149	-81.301.837	-52.536.054	-7.263.655	56.107.487
Otros ingresos	0	0	0	0	0
Intereses	0	0	0	0	0
Otros ingresos y egresos	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	-115.323.149	-81.301.837	-52.536.054	-7.263.655	56.107.487
Impuesto renta	0	0	0	0	0
Utilidad Neta Final	-115.323.149	-81.301.837	-52.536.054	-7.263.655	56.107.487

8.7.3.2. Estado de situación Financiera.

Figura 38. Balance general escenario pesimista

Inicio	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
BALANCE GENERAL						
Activo						
Efectivo	-16.403.935	-36.476.727	-92.167.611	-119.092.711	-100.745.413	-19.026.973
Cuentas x Cobrar	0	0	0	0	0	0
Provisión Cuentas x Cobrar		0	0	0	0	0
Inventarios Producto Terminado	0	0	0	0	0	0
Anticipos y Otras C x C		0	0	0	0	0
Total Activo Corriente:	-16.403.935	-36.476.727	-92.167.611	-119.092.711	-100.745.413	-19.026.973
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	0	0	0	0	0	0
Adecuaciones y mejoras	30.000.000	27.000.000	24.000.000	21.000.000	18.000.000	15.000.000
Maquinaria y Equipo de Operación	203.419.531	183.077.578	162.735.625	142.393.672	122.051.719	101.709.766
Muebles y Enseres	5.420.000	4.336.000	3.252.000	2.168.000	1.084.000	0
Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Equipo de Oficina	5.925.000	4.740.000	3.555.000	2.370.000	1.185.000	0
Total Activos Fijos:	244.764.531	219.153.578	193.542.625	167.931.672	142.320.719	116.709.766
Total Inversión Diferida:	69.639.404	0	0	0	0	0
Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
ACTIVO	298.000.000	182.676.851	101.375.014	48.838.960	41.575.306	97.682.792
Pasivo						
Cuentas X Pagar Proveedores	0	0	0	0	0	0
Impuestos X Pagar	0	0	0	0	0	0
Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	0	0	0	0	0	0
Otros pasivos a LP		0	0	0	0	0
Obligacion Fondo Emprender (Conting	0	0	0	0	0	0
PASIVO	0	0	0	0	0	0
Patrimonio						
Capital Social	298.000.000	298.000.000	298.000.000	298.000.000	298.000.000	298.000.000
Reserva Legal Acumulada	0	0	0	0	0	0
Utilidades Retenidas	0	0	-115.323.149	-196.624.986	-249.161.040	-256.424.694
Utilidades del Ejercicio	0	-115.323.149	-81.301.837	-52.536.054	-7.263.655	56.107.487
Revalorizacion patrimonio	0	0	0	0	0	0
PATRIMONIO	298.000.000	182.676.851	101.375.014	48.838.960	41.575.306	97.682.792
PASIVO + PATRIMONIO	298.000.000	182.676.851	101.375.014	48.838.960	41.575.306	97.682.792

8.7.3.3. Flujo de Caja.**Figura 39.** Flujo de caja escenario pesimista

Inicio						
FLUJO DE CAJA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja Operativo						
Utilidad Operacional		-115.323.149	-81.301.837	-52.536.054	-7.263.655	56.107.487
Depreciaciones		25.610.953	25.610.953	25.610.953	25.610.953	25.610.953
Amortización Diferidos		69.639.404	0	0	0	0
Provisiones		0	0	0	0	0
Impuestos		0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Operativo		-20.072.791	-55.690.884	-26.925.101	18.347.298	81.718.440
Flujo de Caja Inversión						
Variación Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. Terminados	0	0	0	0	0	0
Var. Anticipos y Otros Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Variación Cuentas por Pagar	0	0	0	0	0	0
Variación Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Variación Otros Pasivos		0	0	0	0	0
Variación del Capital de Trabajo	0	0	0	0	0	0
Inversión en Terrenos	0	0	0	0	0	0
Inversión en Construcciones	0	0	0	0	0	0
Inversión en Adecuaciones y Mejoras	-30.000.000	0	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	-203.419.531	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles	-5.420.000	0	0	0	0	0
Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	-5.925.000	0	0	0	0	0
Inversión Otros Activos	0	0	0	0	0	0
Inversión Activos	-244.764.531	0	0	0	0	0
Inversión Diferida	-69.639.404	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Inversión	-314.403.935	0	0	0	0	0
Flujo de Caja Financiamiento						
Desembolsos Fondo Emprender	0					
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo		0	0	0	0	0
Intereses Pagados		0	0	0	0	0
Dividendos Pagados		0	0	0	0	0
Capital	298.000.000	0	0	0	0	0
Otros Ingresos No Operacionales		0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	298.000.000	0	0	0	0	0
Neto Periodo	-16.403.935	-20.072.791	-55.690.884	-26.925.101	18.347.298	81.718.440
Saldo anterior		-16.403.935	-36.476.727	-92.167.611	-119.092.711	-100.745.413
Saldo siguiente	-16.403.935	-36.476.727	-92.167.611	-119.092.711	-100.745.413	-19.026.973

La empresa no será viable en el escenario pesimista, dado que no generará rentabilidad, y solo traerá pérdidas a sus dueños, porque la participación en el mercado es muy baja. La tasa interna de retorno será de -14,87% , el periodo de recuperación es negativo de 15,25 años eso quiere decir que se demoraran más de 15 años en recuperar la inversión realizada, algo que no es rentable para ningún inversionista y finalmente el valor presente neto, será de \$-267.989.886, lo que quiere decir que la empresa no generará riqueza ni añadirá valor a su inversión, por lo tanto se perderá toda la inversión realizada, finalmente se concluye que este escenario será desfavorable para el proyecto.

8.8. Comparación de indicadores financieros

Se realizó un análisis comparativo de los indicadores financieros de viabilidad TIR, VPN y PRI para los 3 escenarios probable, optimista y pesimista, como se evidencia la Castellana es solo viable en el escenario probable y optimista, ya que en el pesimista perdería dinero la empresa y no sería rentable.

Tabla 34 *Comparativa escenarios*

Análisis de escenarios			
	TIR	VPN	PRI
Escenario Optimista	93,97%	703.836.555	1,04 años
Escenario Probable	27,16%	\$ 162.316.345	2,01 años
Escenario Pesimista	(-)14,87%	-267.989.886	15,25 años

9. Lienzo Canvas

Figura 40. Modelo CANVAS La castellana



10. Riesgos

Tabla 35. Tabla de riesgos generales para La Castellana

Tipo de riesgo		Variable	Riesgos	Mitigación
Interno	Externo			
	X	Técnico	Fallos e intermitencias en el suministro de fluido eléctrico; lo cual, genera alteraciones en la temperatura idónea para refrigerar los cárnicos y como consecuencia su calidad y frescura se afectará.	Adquirir plantas eléctricas que garanticen el suministro del fluido eléctrico cuando el servicio público de energía presente fallos.
X		Técnico	Inadecuadas prácticas en la manipulación de los productos cárnicos y los equipos e insumos necesarios para su refrigeración.	Capacitar a los operarios sobre el uso adecuado de los insumos, las herramientas y los equipos de refrigeración. Igualmente, es indispensable capacitar a los operarios sobre

Tipo de riesgo		Variable	Riesgos	Mitigación
Interno	Externo			
				los procedimientos idóneos para la manipulación de cárnicos.
X		Técnico	Aparición de plagas o roedores	Diseñar un plan de mitigación de medidas preventivas y de control de plagas.
X		Normativo	Fallos en el cumplimiento de las normas sanitarias y demás regulaciones establecidas para establecimientos comercializadores de cárnicos; lo cual, puede generar el cierre del establecimiento.	Estandarizar procedimientos procesos y procedimientos para la manipulación y la refrigeración de los cárnicos. Así mismo, definir un protocolo para el mantenimiento y la manutención de insumos, herramientas y maquinas refrigerantes.
X		Talento humano	Personal poco cualificado para desarrollar las actividades que implican manipulación y refrigeración de cárnicos.	Seleccionar personal con experiencia certificada en actividades afines.
X		Talento humano	Personal desmotivado e improductivo	Diseñar y cumplir un plan de bienestar laboral
	X	Comercial	Marca con bajo posicionamiento comercial y ventas escasas	Diseñar un plan de mercadeo para posicionar la marca en el mercado; igualmente, la generación de alianzas estratégicas con empresas que requieran productos cárnicos como materia prima.
	X	Mercado	Empresas emergentes con conceptos similares	Mantener el modelo de negocio innovador de La Castellana; el cual, garantiza la inocuidad y la frescura de los cárnicos gracias a los procesos y procedimientos definidos en la empresa.
	X	Mercado	Cambios de hábitos de los consumidores	Realizar investigaciones constantes sobre las tendencias de consumo para adelantarse a los cambios de tendencias y diseñar nuevos productos o presentaciones que puedan satisfacer las necesidades emergentes de los clientes.

11. Conclusiones

- Actualmente, las personas valoran los productos alimenticios prácticos que reducen los tiempos de preparación y no implican el uso de herramientas difíciles de usar; por lo cual, los cárnicos que se venden en las porciones deseadas listos para consumir son atractivos para personas que desean cocinar alimentos deliciosos en poco tiempo.
- La inocuidad y la frescura de los productos cárnicos influyen significativamente en la decisión de compra de los clientes; de modo que, es necesario invertir en tecnología, mantenimiento y la perfección de procedimientos que permitan mantener los productos en las condiciones deseadas por el cliente.
- La metodología utilizada en el desarrollo de los objetivos posibilitó la elaboración del plan de negocios. Este plan comprendió una investigación de mercados de carácter descriptivo, orientada hacia la actividad económica y la estrategia propuesta para la implementación empresarial. Posteriormente, se identificó la documentación necesaria para la constitución y puesta en marcha de la empresa; e igualmente, se validaron las cifras del emprendimiento a través del modelo financiero del Fondo Emprender, permitiendo el reconocimiento de los indicadores de rentabilidad y viabilidad del proyecto, al mismo tiempo que se analizaron escenarios probables.
- Dentro del objetivo del estudio de mercado, se desarrolló una investigación de mercados que permitió obtener conclusiones significativas. Se constató que un 29% de las personas realizan la compra de carne cerdo una vez por semana, el 38% compra pollo cada 15 días y 30% adquiere carne de res una vez cada 15 días. Así mismo, se identificó que el 38% las personas están dispuestas a pagar entre \$8.000 y \$10.000 por un filete de 150 gramos de punta de anca cruda; para el filete de milanesa de res, el 33% de las personas consideran apropiado un pago de \$4.000 a \$6.000 por porción de 150 g; para el lomo de cerdo crudo el 41% de la población pagaría entre \$4.000 y \$6.000 por un

filete de 150 g; y finalmente, el 51% de los encuestados considera que por 150 g de filete de pechuga, pagarían entre \$2.500 y \$6.000. Teniendo en cuenta estos valores, los precios de la competencia y el porcentaje de utilidad esperado para cada producto, se definió un precio de \$23.500 por 1.000 gramos de filete porcionada de pechuga, para el filete de punta de anca por 750 gramos un valor de \$38.000, para el filete de milanesa de 750 g un precio de \$22.000 y para el filete de lomo de cerdo de 750 g un valor de \$18.500.

- Al finalizar el 5 año de funcionamiento, la empresa aprovechará el 20,9%% de la maquinaria disponible; lo cual, implica que la planta de producción tendrá una capacidad ociosa de 79,1%%. Esta situación permitirá, en los años subsiguientes de operación, buscar nuevos clientes para incrementar la demanda y, en consecuencia, aumentar la producción. Como resultado, se logrará un incremento tanto en la capacidad de utilización de la planta como en la participación de mercado.
- Tras el análisis de los lineamientos legales y normativos del proyecto, se llegó a la conclusión de que el emprendimiento deberá asegurarse de obtener un registro sanitario que le permita comercializar los filetes de cárnicos. Además, se constató que la empresa deberá cumplir rigurosamente con todas las regulaciones empresariales, laborales y técnicas establecidas para garantizar su operatividad.
- La estructura organizacional del emprendimiento está compuesta por 7 cargos, de los cuales 4 (directora general, supervisor de calidad, vendedor punto de venta, asistente administrativo y operario de producción) se contratarán directamente con la empresa y 2 (community manager, contador) mediante prestación de servicios.
- El factor diferenciador de La Castellana es la calidad y la practicidad de sus productos; lo cual, se refleja en la inocuidad, la frescura de los cárnicos y el poco tiempo que demandan los filetes de proteína en su preparación.

- Después de llevar a cabo un análisis financiero exhaustivo utilizando los estados financieros relevantes (como el estado de situación financiera, estado de pérdidas y ganancias y flujo de caja) para el escenario probable, se ha concluido que el modelo de negocios presentado en este proyecto es financieramente viable. Esta situación abre oportunidades para atraer a distintos inversores o participar en convocatorias de capital semilla, ya que se ha determinado una Tasa Interna de Retorno del 27,16%, un Valor Presente Neto de la empresa de \$\$162.316.345 y un período de recuperación de la inversión estimado en 2,01 años.
- La experiencia de compra que viven los clientes es tan importante como la calidad de los productos que se venden en la Castellana; de modo que la asesoría personalizada y la puntualidad en los tiempos de entrega de las compras a domicilio son fundamentales para la satisfacción de cliente y la experiencia de compra positiva.

12. Recomendaciones

- Se debe garantizar que el proceso de refrigeración y empaque al vacío se desarrolle bajo buenas prácticas de manufactura, siguiendo la normatividad establecida para la manipulación de productos cárnicos; de modo que, se recomienda invertir en un mantenimiento periódico para las maquinas refrigerantes y de empaques al vacío.
- La recompra es uno de los factores que influyen en la obtención del volumen de ventas deseado. Razón por la cual, es pertinente diseñar e implementar estrategias de fidelización para los clientes de La Castellana, entre ellas la implementación de un CRM.
- Al tomar decisiones para disminuir costos en áreas de la organización y aumentar las inversiones o los esfuerzos en algún otro aspecto de la empresa, se recomienda destinar

mayor presupuesto a aspectos que fortalezcan la calidad de los productos cárnicos de La Castellana; puesto que este es uno de los factores diferenciadores de la empresa.

- Actualizarse e investigar sobre las nuevas tendencias para la manipulación y comercialización de productos cárnicos en el mundo para innovar mediante la implementación de tendencias vanguardistas en la manipulación, presentación y comercialización de los productos de La Castellana.
- Al momento de diversificar y pensar en la creación nuevos productos, sería adecuado explorar porciones de cárnicos condimentados con distintos sabores; de modo que, se reducen más los tiempos de preparación y los clientes podrán disfrutar de deliciosos sabores gourmet.
- Capacitar a los colaboradores que se desempeñen en atención al cliente es adecuado para mejorar la experiencia de compra de las personas. Siendo esto, un esfuerzo que genera fidelización e incentiva la recompra.

Referencias

- Agronegocios. (2022 de marzo de 2022). <https://www.agronegocios.co/agricultura/la-carne-es-el-quinto-producto-que-mas-se-ha-encarecido-durante-el-ultimo-ano-3316407>
- Arévalo, M. (2018). Plan de negocios par Plan de negocios para una nue a una nueva línea de cor a línea de cortes de carne de r tes de carne de res. Bogotá: Universidad de la Salle.
- BBC Mundo. (10 de marzo de 2016). BBC News. https://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/03/160310_homo_eructus_carne_consumo_herramientas_ciencia_amv
- COFRICO. (2 de junio de 2021). COFRICO. <https://www.cofrico.com/procesos-industriales/la-refrigeracion-de-la-carne/#:~:text=La%20exposici%C3%B3n%20de%20carne%20al,trav%C3%A9s%20de%20la%20baja%20temperatura>.
- Colombia Productiva. (s.f). Colombia Productiva. <https://www.colombiaproductiva.com/ptp-sectores/agroindustria/carne-bovina>
- Consejo Privado de Competitividad. (2021). Indice de competitividad de Ciudades. https://compite.com.co/wp-content/uploads/2021/10/ICC_2021_Final.pdf
- Contexto Ganadero. (31 de agosto de 2015). Consumo de carne roja, importante para el desarrollo muscular. <https://www.contextoganadero.com/blog/consumo-de-carne-roja-importante-para-el-desarrollo-muscular>
- Contexto Ganadero. (27 de julio de 2020). Contexto ganadero. <https://www.contextoganadero.com/blog/nuevas-tecnologias-e-innovacion-en-el-sector-carnico>
- Dickson, B. G. (2007). Cómo preparar un plan de negocios exitoso. México, DF: McGraw Hill.
- Kubicki, M. (2020). El marketing mix. Las 4Ps para aumentar sus ventas . Epublibre.
- Malhotra, N. (2008). Investigación de mercados. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.

Malhotra, N. (2016). Investigación de mercados . México: Pearson.

Minagricultura. (diciembre de 2020). Cadena Cárnica Bovina .

<https://sioc.minagricultura.gov.co/Bovina/Documentos/2020-12-30%20Cifras%20Sectoriales.pdf>

Minagricultura. (marzo de 2021). Cadena Cárnica Porcina.

<https://sioc.minagricultura.gov.co/Porcina/Documentos/2021-03-30%20Cifras%20Sectoriales.pdf>

Minagricultura. (junio de 2021). Dirección de cadenas pecuarias, pesqueras y acuícolas. SIOC.

<https://sioc.minagricultura.gov.co/Avicola/Documentos/2021-06-30%20Cifras%20Sectoriales.pdf>

OCDE-FAO. (2020). OECD iLibrary. <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/498ef94e-es/index.html?itemId=/content/component/498ef94e-es>

Ritchie, H. (4 de febrero de 2019). BBC News. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-47119001>

Rodríguez, L. (2019). Plan de negocio para la creación de una empresa dedicada al desposte bovino y porcino en el Valle del Cauca. Palmira: Universidad Nacional de Colombia.

Rodríguez, S. (2017). Plan de Negocio . Villavicencio: Universidad de los Llanos.

Salud, M. d. (8 de noviembre de 2005). Plataforma digital unica del estado peruano.

<https://www.gob.pe/institucion/minsa/noticias/42283-pollo-es-un-alimento-rico-en-proteinas-y-vitaminas>

Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural . (18 de agosto de 2019). Gobierno de México.

<https://www.gob.mx/agricultura/es/articulos/beneficios-de-consumir-carnes-rojas>

Semana. (26 de abril de 2020). ¿Por qué es bueno comer carne?

<https://www.semana.com/contenidos-editoriales/el-campo-nos-fortalece/articulo/por-que-es-bueno-comer-carne/665658/>

Semana. (27 de mayo de 2020). Comercio electrónico .

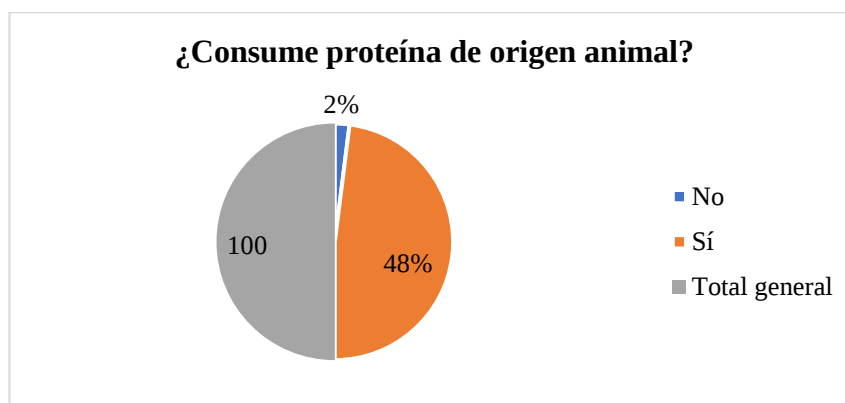
<https://www.semana.com/empresas/articulo/aumento-de-las-compras-por-internet-en-colombia/287012/>

Varela, R. (2008). Innovación empresarial . Santa Fe de Bogotá : Pearson.

Apéndice

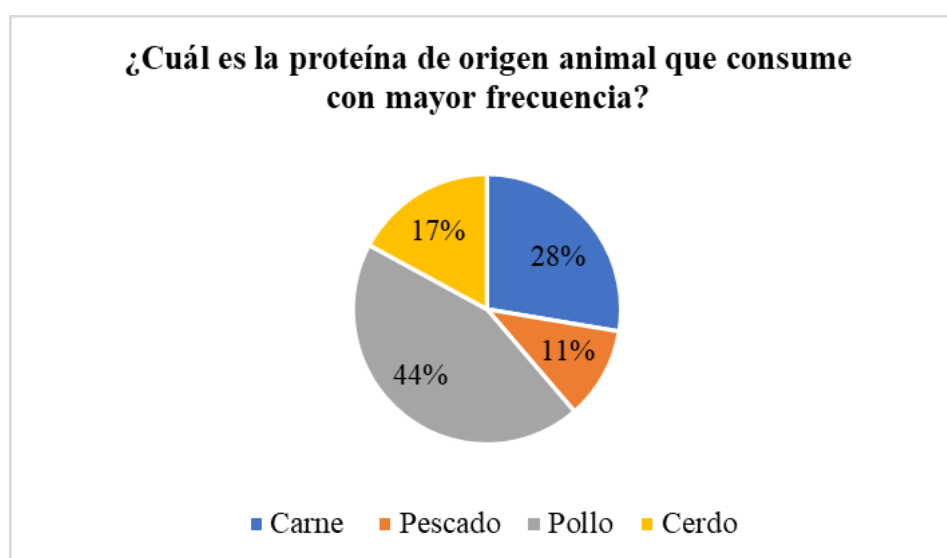
Apéndice A. Investigación de mercados completa

Figura 41 Consumo de proteína animal

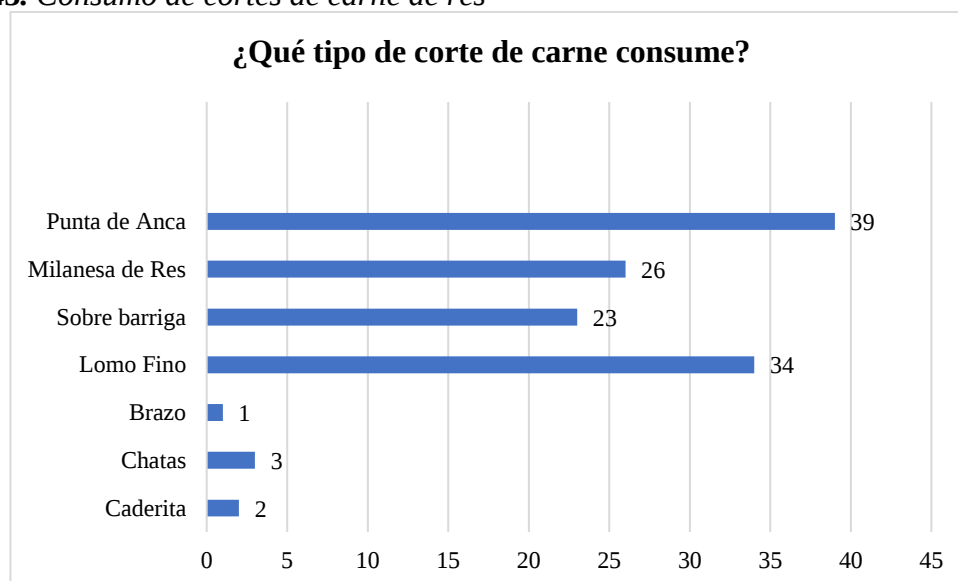


El 96% de las personas encuestadas manifiestan consumir proteína de origen animal, lo cual es un dato favorable, puesto que, los productos a comercializar son consumidos por la mayoría de los habitantes de la región.

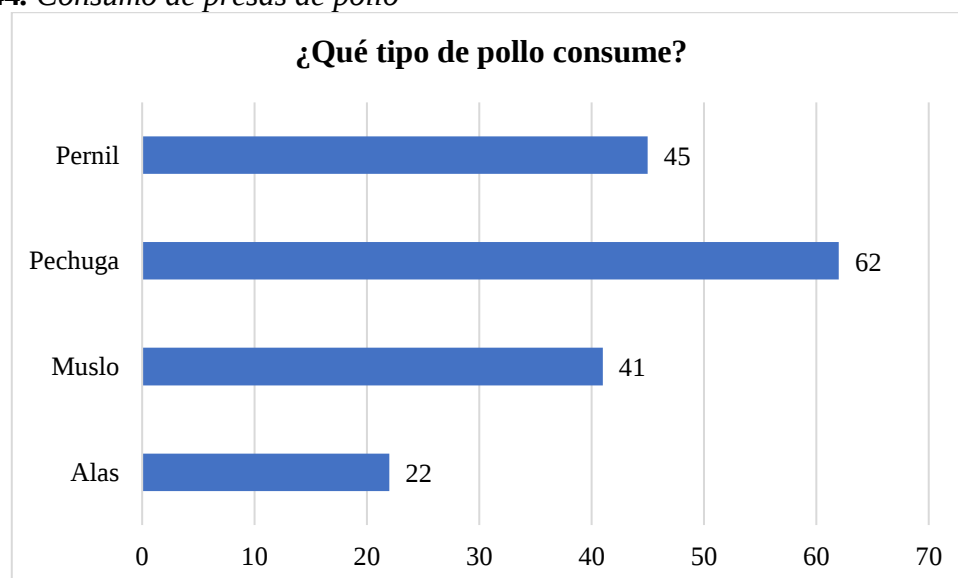
Figura 42 Proteína animal de mayor consumo



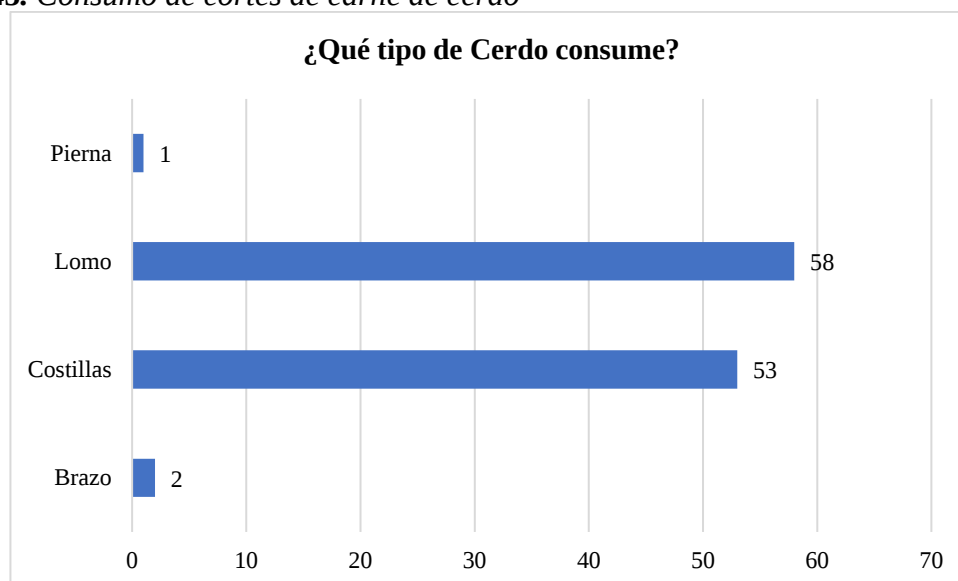
Respecto al tipo de proteína animal que consumen las personas encuestadas, se identificó que el 44% prefieren consumir pollo, el 28% carne de res, el 17% cerdo y el 11% pescado, lo que podemos inferir que las 3 principales proteínas a comercializar en el negocio planteado son las de mayor preferencia por el público objetivo.

Figura 43. *Consumo de cortes de carne de res*

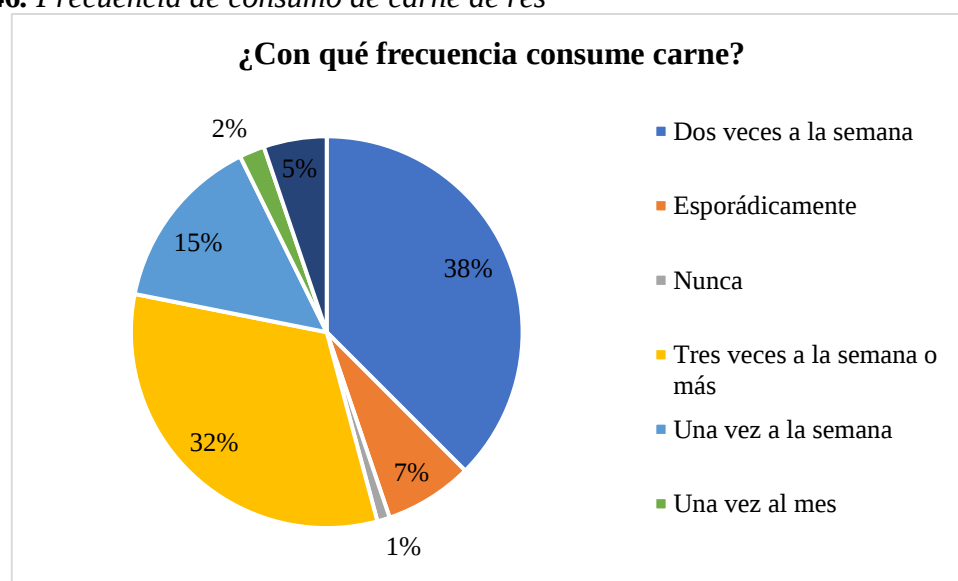
Con relación a los tipos de corte de carne de res que las personas prefieren, se identificó que el 30% los encuestados eligen el corte “punta de anca”; el 20%, prioriza la “milanesa de res”; el 27%, “lomo fino”; el 18% la “sobre barriga”, el 2% caderita; el 2% “chatas”; y finalmente, el 1% prefiere “brazo”.

Figura 44. *Consumo de presas de pollo*

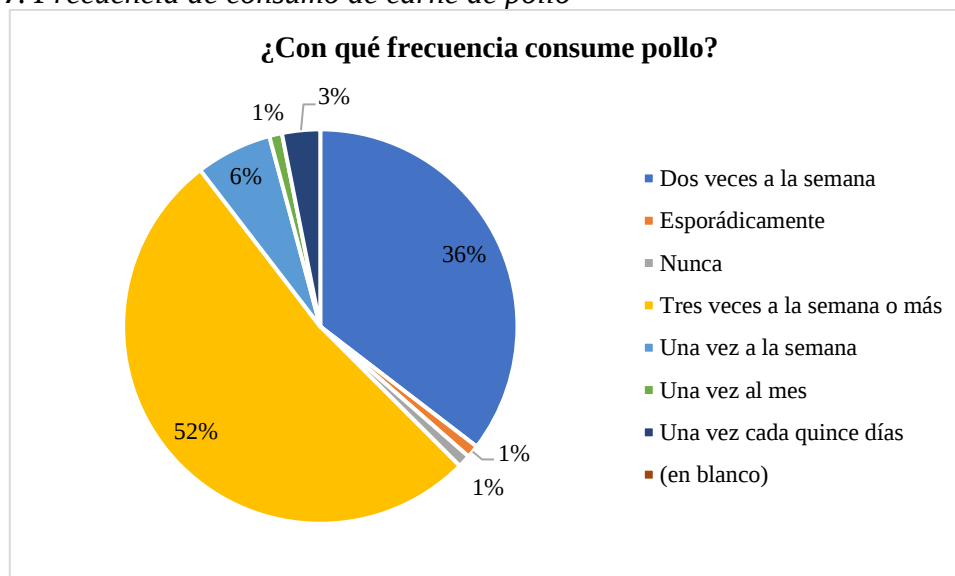
Con relación a las presas de pollo que los consumidores eligen, se observó que el 48% de ellos manifiesta preferencia por la pechuga; el 35%, por el pernil; 32%, por el muslo; y finalmente, el 17%, por las alas.

Figura 45. *Consumo de cortes de carne de cerdo*

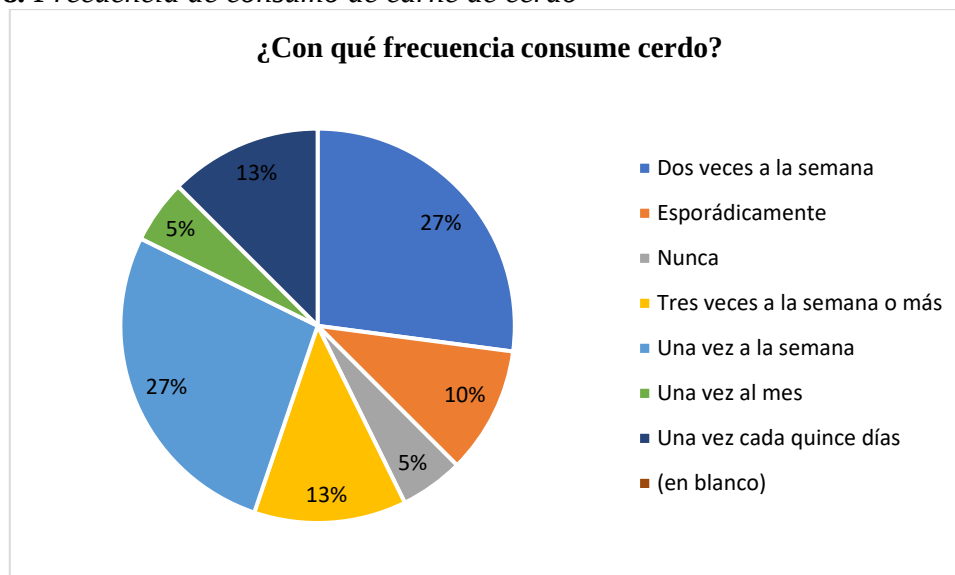
Con relación a las presas de cerdo que los encuestados prefieren, se identificó que, el 45% prefiere consumir lomo; el 41%, costillas; el 2%, brazo; y finalmente, el 1%, pierna.

Figura 46. *Frecuencia de consumo de carne de res*

Referente a la frecuencia de consumo de proteína animal, se identificó que el 38% de los encuestados ingiere carne de res dos veces a la semana; el 32%, tres veces a la semana, el 15%, una vez a la semana; el 7%, no respondió a la pregunta; el 5% de la población, manifestó consumir carne una vez cada 15 días; el 2%, una vez al mes; y finalmente, el 1%, nunca consume proteína animal. Por lo tanto, se evidencia que el consumo de esta proteína roja es alto, ya que por lo menos el 77% de los encuestados lo consume semanalmente.

Figura 47. *Frecuencia de consumo de carne de pollo*

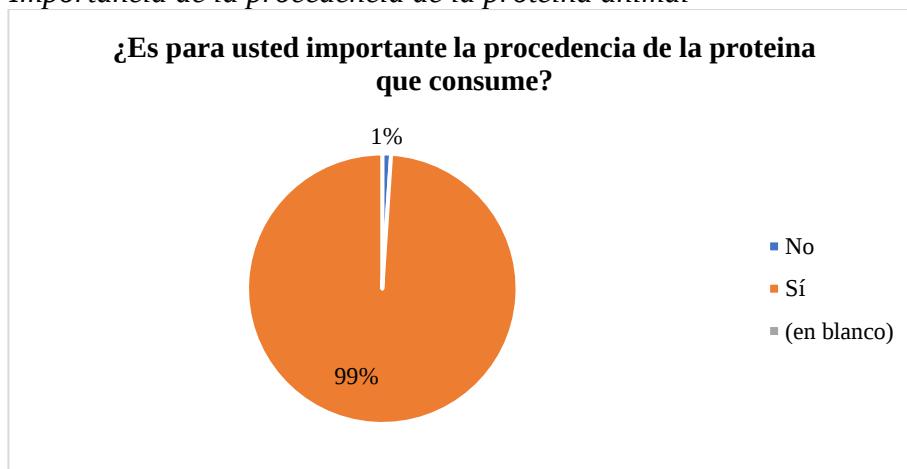
En cuanto a la frecuencia del consumo de pollo, el 52% de los encuestados ingiere carne de pollo tres veces a la semana; el 36%, dos veces a la semana; el 6%, una vez a la semana, obteniendo así que un 94% de las personas consumen esta proteína una vez a la semana mínimo; el 3%, una vez cada 15 días; un 1%, una vez al mes; otro 1%, esporádicamente; y, un 1% adicional, nunca come pollo.

Figura 48. *Frecuencia de consumo de carne de cerdo*

Respecto a la frecuencia del consumo de cerdo, se identificó que el 27%, lo ingiere dos veces a la semana; otro 27%, una vez a la semana; 13%, tres veces por semana; así mismo, un 13% adicional, lo consume una vez cada 15 días; un 10%, esporádicamente; un 5%, una vez al mes;

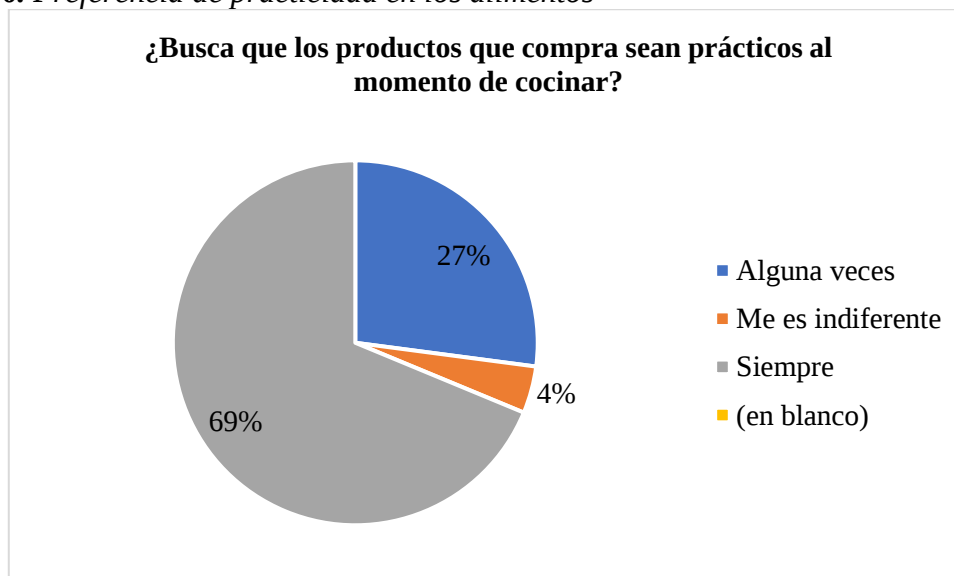
y, finalmente, el 5% de los encuestados, nunca come cerdo. Esto evidencia que el 67% de los caleños consumen mínimo una vez a la semana este tipo de proteína.

Figura 49. *Importancia de la procedencia de la proteína animal*

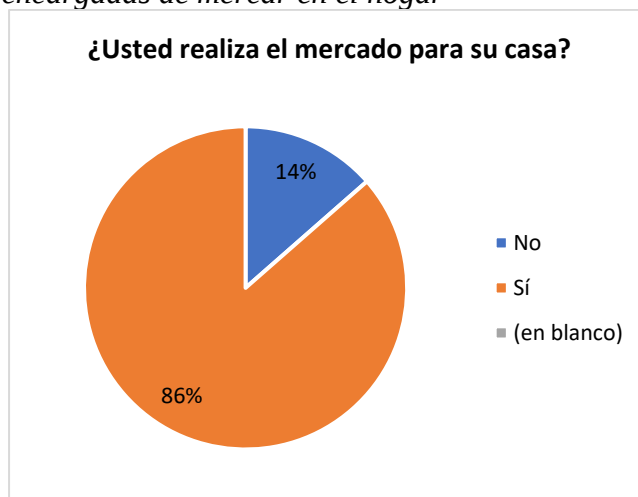


Referente a la procedencia de la proteína animal, el 99% de los encuestados manifiesta interés por el origen de la carne que ingieren, esta respuesta permite validar uno de los factores diferenciadores y de la propuesta de valor que tendrá la comercializadora la Castellana.

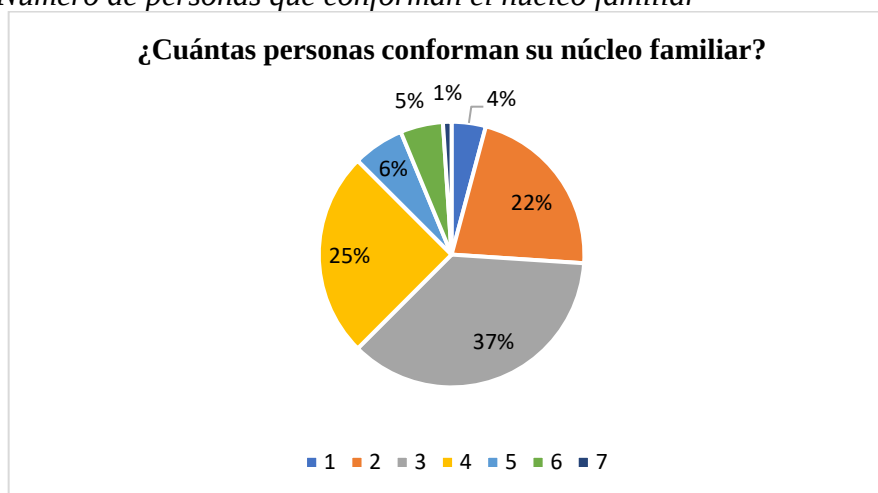
Figura 50. *Preferencia de practicidad en los alimentos*



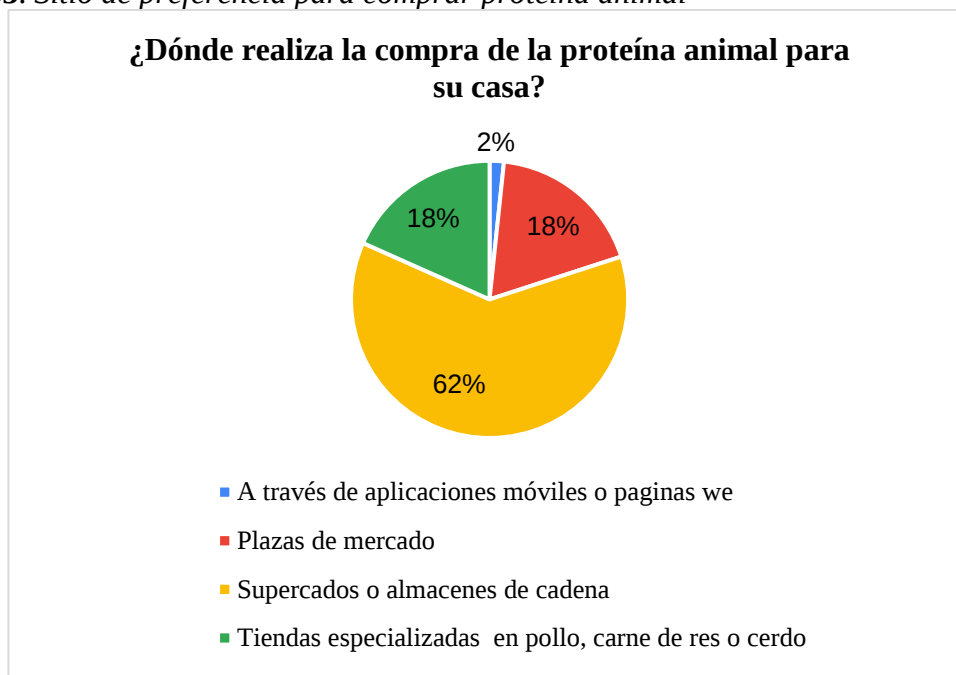
Se identificó que la practicidad al momento de preparar los alimentos es un factor relevante para los consumidores; puesto que el 69% de ellos manifiesta que siempre elige alimentos con esta característica; el 27%, algunas veces espera encontrar practicidad en los productos; y, solo el 4%, indicó que les es indiferente.

Figura 51. *Personas encargadas de mercar en el hogar*

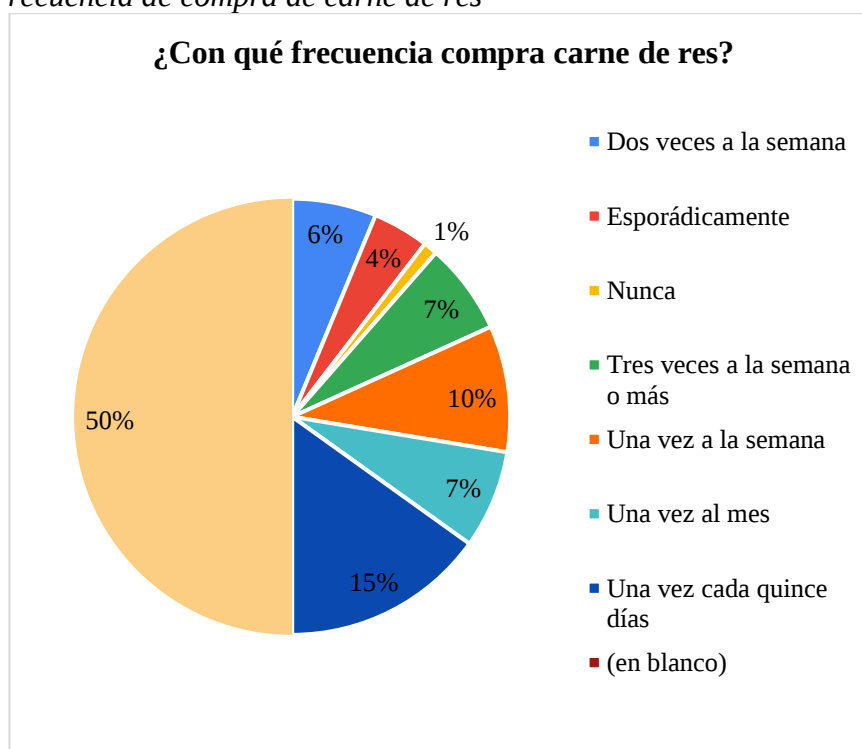
En la encuesta, se identificó que el 86% de los participantes se encarga de realizar el mercado del hogar; en contraste con el 14% que no se ocupa de esta actividad.

Figura 52. *Número de personas que conforman el núcleo familiar*

Respecto al número de personas que hacen parte de un núcleo familiar; se identificó que, el 37% de las familias se compone por 3 miembros; el 25%, por 4 miembros; el 22%, por 2 miembros; el 6%, por 5 miembros; el 5%, de 6 miembros; y el 1%, por 7 miembros.

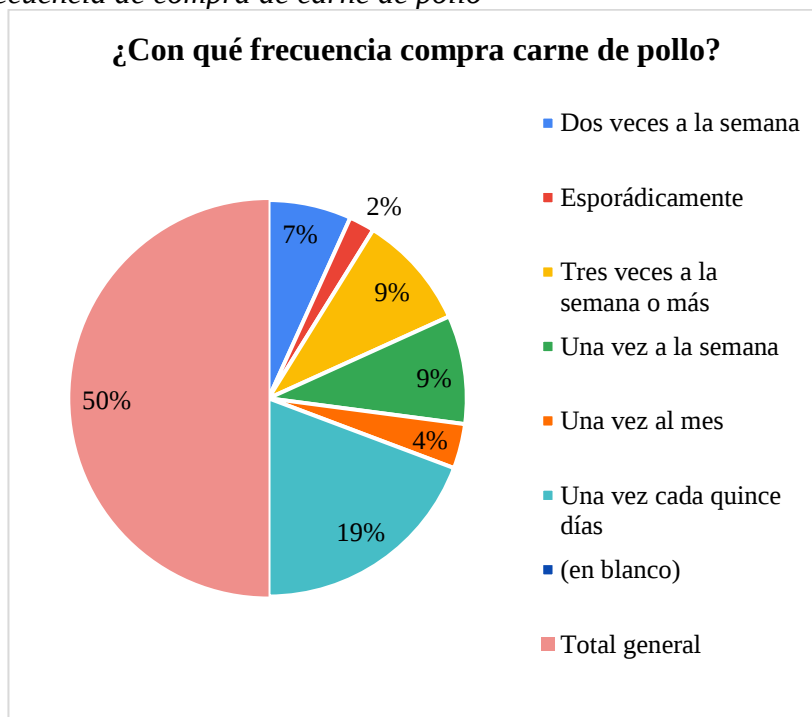
Figura 53. *Sitio de preferencia para comprar proteína animal*

Con relación al sitio donde los encuestado compran la proteína animal, se observó que el 62% de ellos, acude a supermercados o almacenes de cadena; el 18% a plazas de mercado; otro 18% a tiendas especializadas en cárnicos; y, el 2% en aplicaciones móviles o páginas web.

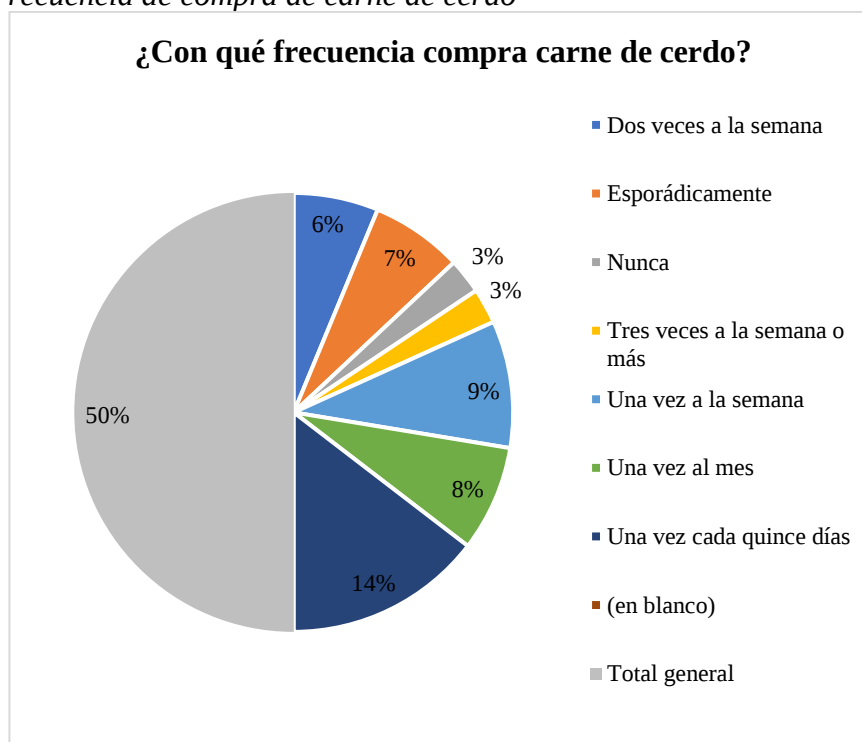
Figura 54. *Frecuencia de compra de carne de res*

Respecto a la frecuencia de compra de carne de res, se identificó que el 30% lo hace una vez cada quince días; el 19%, nunca; el 15%, una vez al mes; el 14%, tres veces a la semana o más; el 12%, dos veces a la semana; el 8% esporádicamente; y, el 2%, nunca.

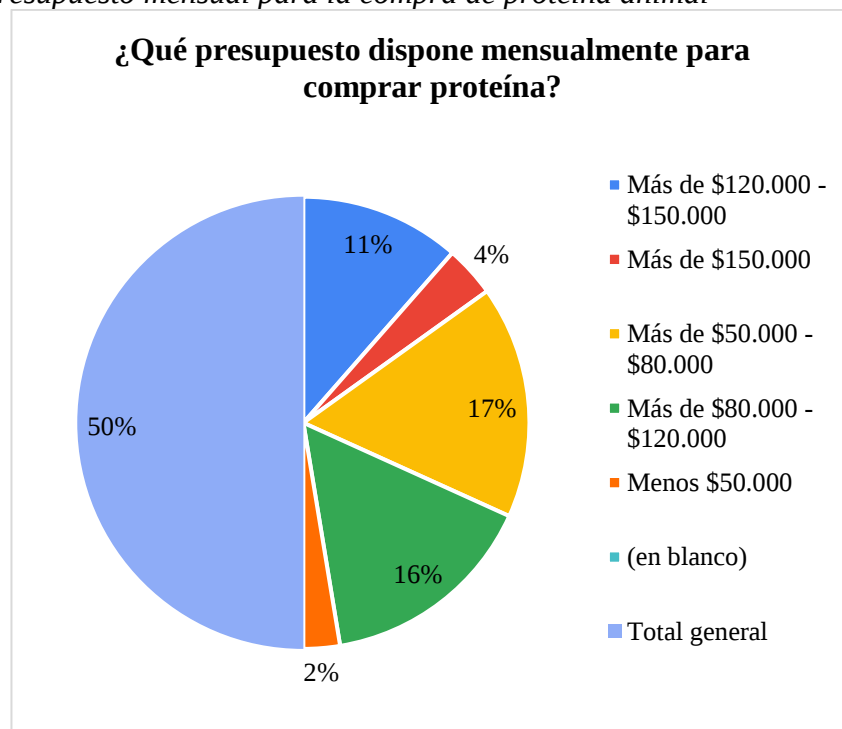
Figura 55. *Frecuencia de compra de carne de pollo*



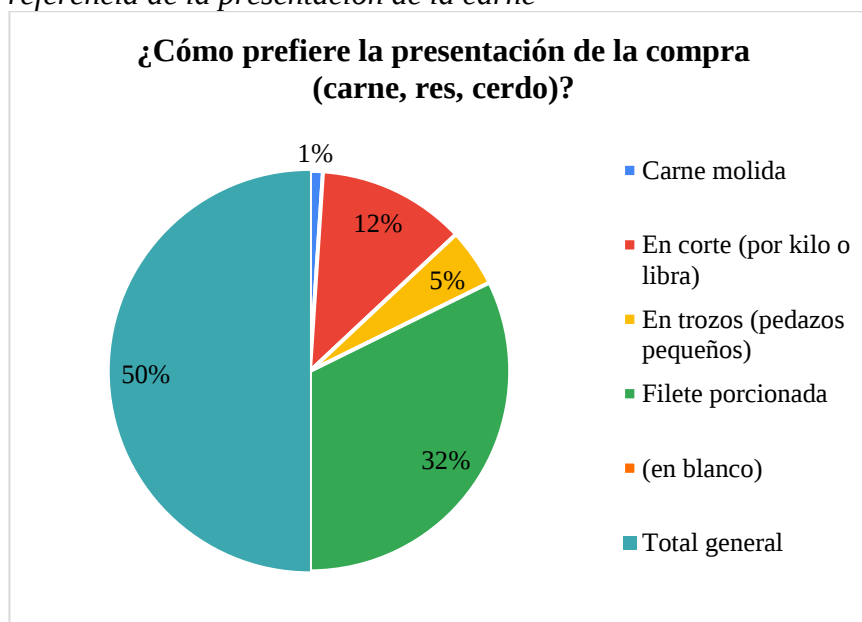
Con relación a la frecuencia de compra de carne de pollo, se identificó que el 38% de las personas, realiza la compra una vez cada 15 días; el 19%, tres veces a la semana; el 18%, una vez a la semana; el 14%, dos veces a la semana; el 7%, una vez al mes; y, el 4%, esporádicamente.

Figura 56. *Frecuencia de compra de carne de cerdo*

Respecto a la frecuencia de compra de carne de cerdo; se observó que el 29% de los encuestados, compra cerdo una vez cada 15 días; el 19%, una vez a la semana; el 16%, nunca; el 14%, esporádicamente; el 12%, dos veces a la semana; el 5%, realiza la compra tres veces a la semana; y el 5% manifiesta que nunca compra carne de cerdo.

Figura 57. Presupuesto mensual para la compra de proteína animal

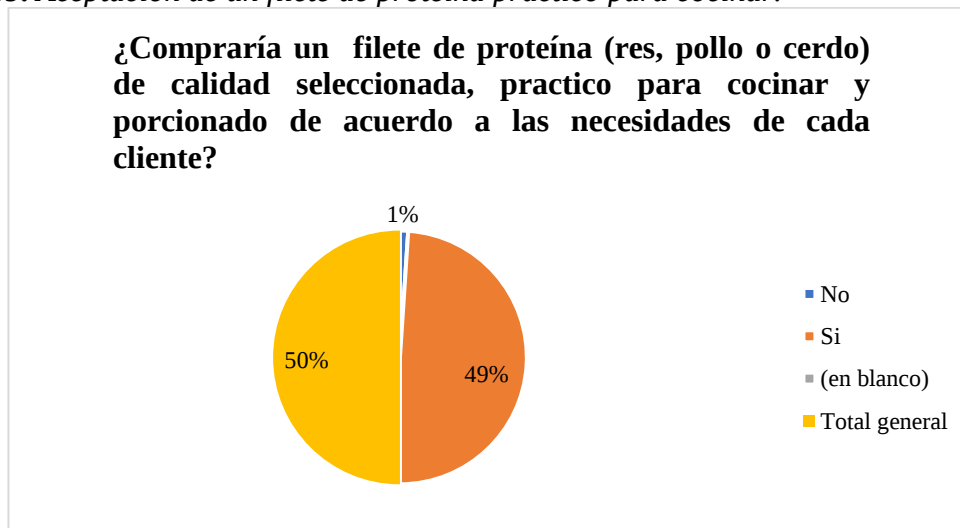
Con relación al presupuesto que los encuestados disponen para comprar proteína animal; se identificó que el 34% de ellos, destina entre \$50.000 y \$80.000; el 31%, entre \$80.000 y \$120.000; el 23%, entre \$120.000 y \$150.000; el 7%, más de \$150.000; y el 5%, más de 50.000.

Figura 58. Preferencia de la presentación de la carne

Respecto a la presentación de la proteína, se observó que el 65%, la prefiere en filetes en porciones; el 24%, en corte (por kilo o libra); el 9%, el trozo (pedazos pequeños); y, el 2%, en

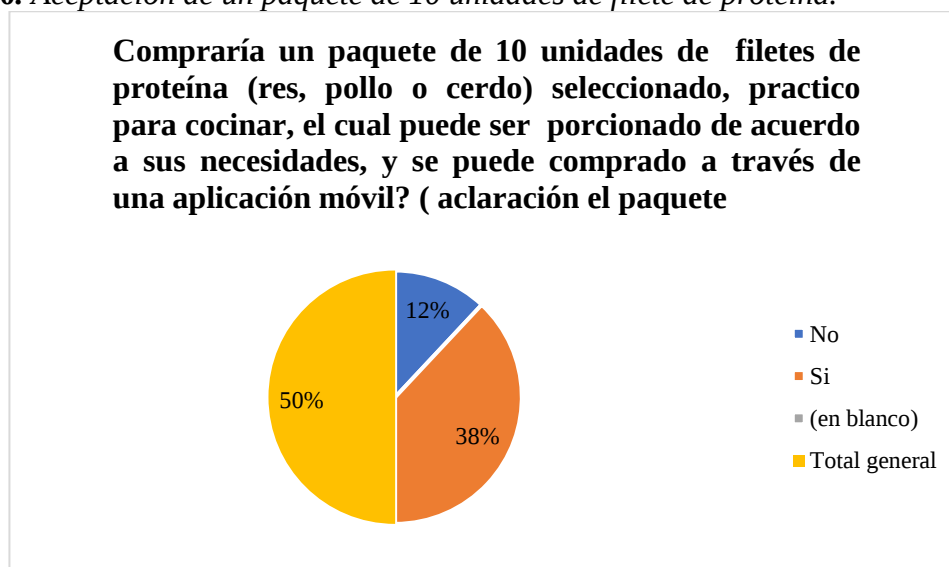
carne molida. Esto permite validar la idea de negocio propuesta, ya que se busca que el consumidor tenga practicidad a la hora de cocinar, ya que se venderá las porciones de cada proteína según el pesaje requerido por el cliente.

Figura 59. *Aceptación de un filete de proteína practico para cocinar.*



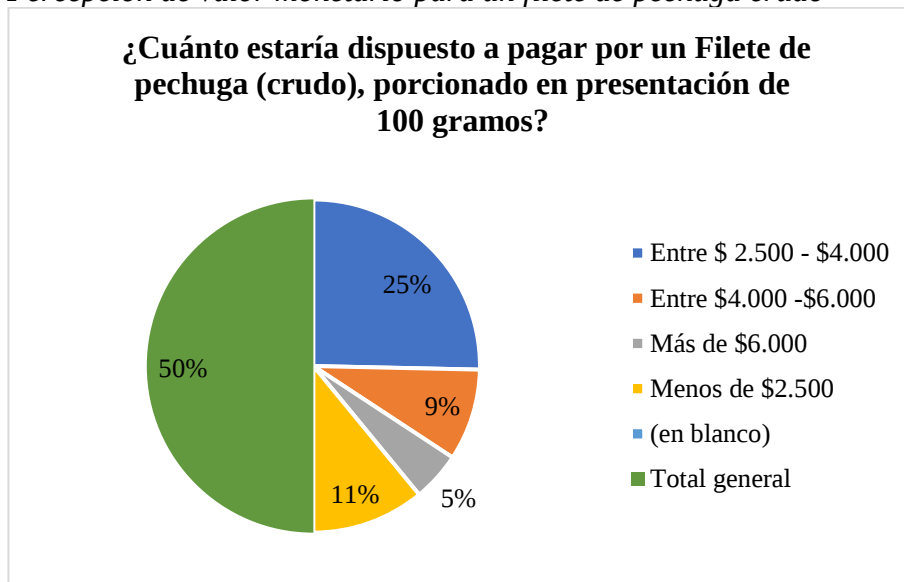
El 98% de las personas encuestadas indicaron que estarían dispuestos a comprar productos cárnicos de calidad seleccionada, prácticos para cocinar y porcionados según las necesidades específicas de cada cliente; en contraste con el 2% de los encuestados, quienes manifestaron no hacerlo, por lo tanto, no se debe contar con el 2% del público objetivo para el desarrollo de la idea de negocio, dado que no será parte de sus compradores.

Figura 60. *Aceptación de un paquete de 10 unidades de filete de proteína.*



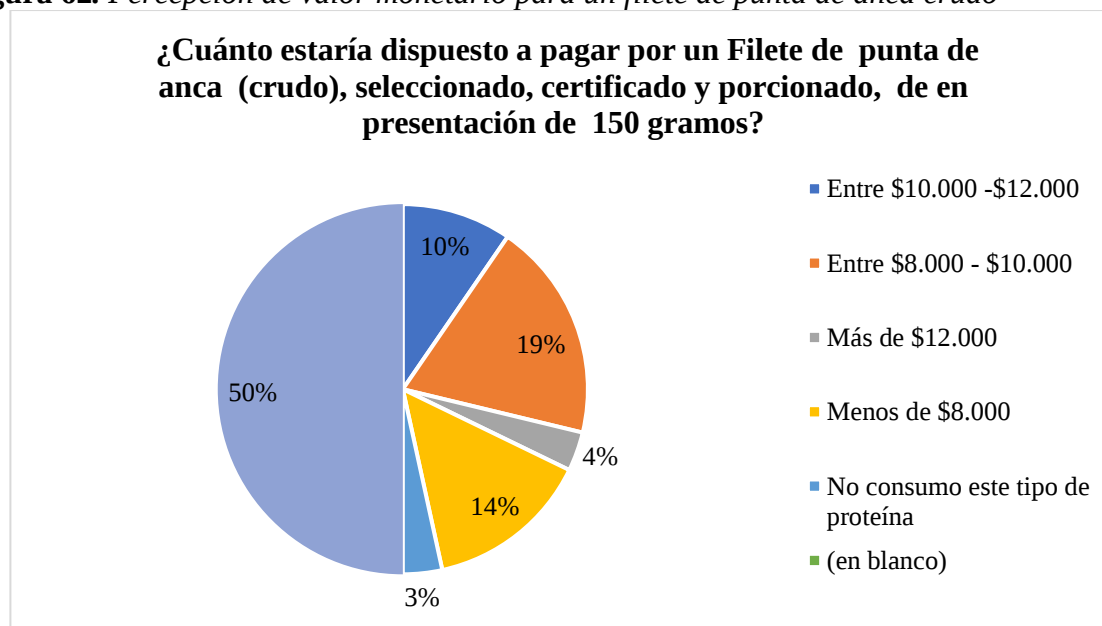
Se observó que el 76% de los encuestados, estarían dispuestos a comprar, a través de una aplicación móvil, un paquete de proteína animal (res, pollo, cerdo) que esté compuesto por 10 filetes de carne; sin embargo, el 24% indicó que no está dispuesto a hacerlo.

Figura 61. *Percepción de valor monetario para un filete de pechuga crudo*



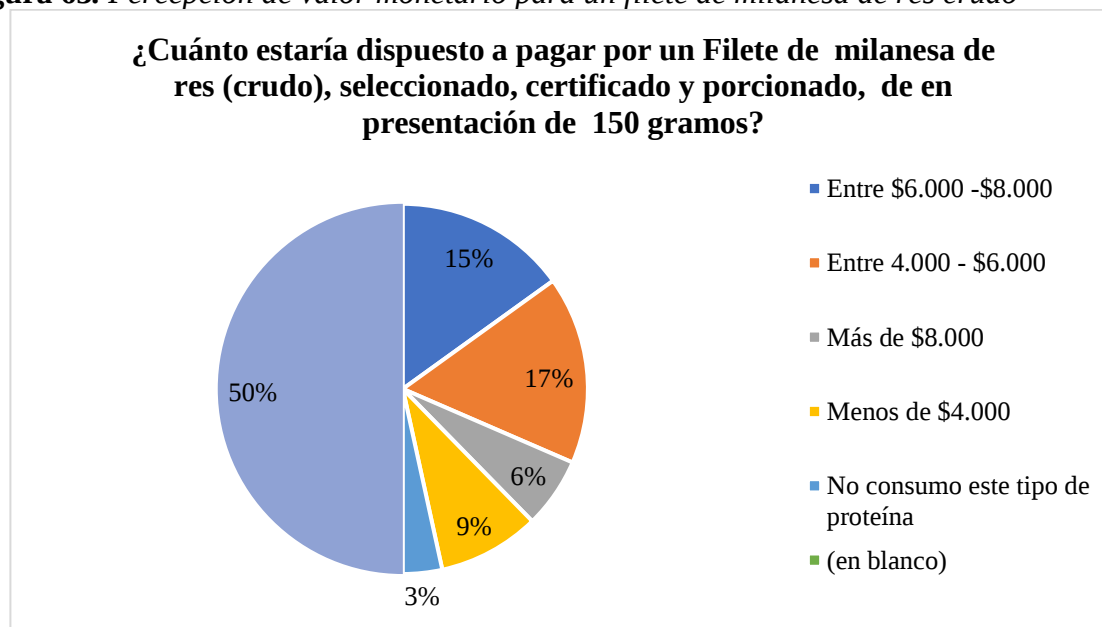
En la encuesta, se identificó que el 51% de los participantes está dispuesto a pagar entre \$2.500 y \$4.000 por un filete de pechuga crudo; el 22%, pagaría un valor inferior a \$2.500; el 18%, pagaría una cifra entre 4.000 y 6.000; y, el 9%, está dispuesto a pagar un valor superior a \$6.000.

Figura 62. *Percepción de valor monetario para un filete de punta de anca crudo*



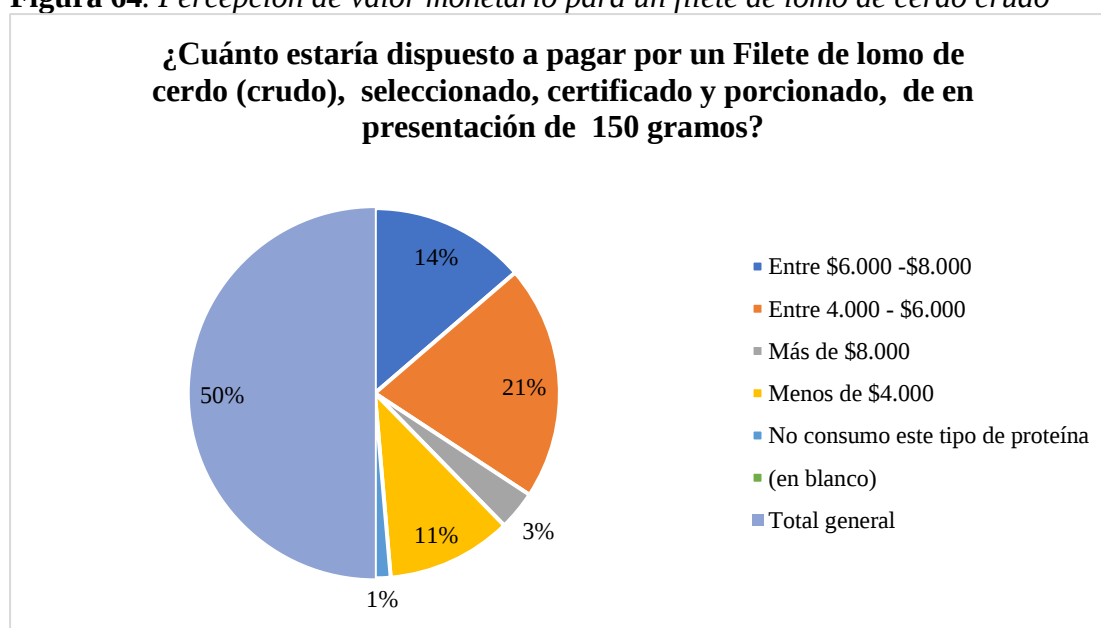
Se observó que 38% de los encuestados estarían dispuestos a pagar entre \$8.000 y \$10.000 por un filete de anca crudo; el 29%, menos de \$8.000; el 19%, entre \$10.000 y \$12.000; el 7%, más de \$12.000; y, otro 7% de la población manifestó que no consume este tipo de proteína.

Figura 63. *Percepción de valor monetario para un filete de milanesa de res crudo*



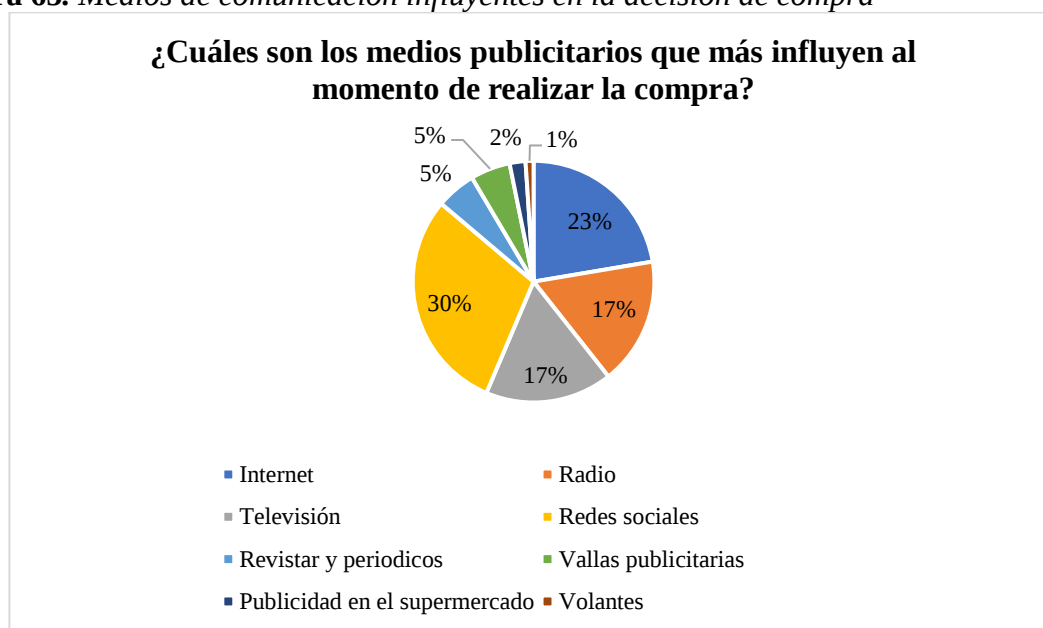
Se observó que el 33% de los encuestados pagaría entre \$4.000 y \$6.000 por un filete de milanesa crudo; el 30%, pagaría entre \$6.000 y \$8.000; el 18%, menos de \$4.000; el 12%, más de \$8.000; y, el 7%, indica que no consume este tipo de proteína animal.

Figura 64. *Percepción de valor monetario para un filete de lomo de cerdo crudo*

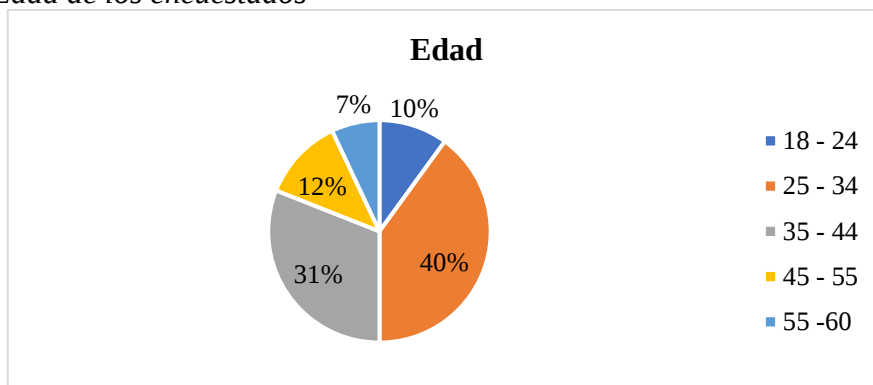


En cuanto al filete de cerdo crudo; se evidenció que el 41% de los encuestados indicó que pagaría por una unidad, entre \$4.000 y \$6.000; el 27%, entre \$6.000 y \$8.000; el 22%, menos de \$4.000; el 7%, pagaría más de 8.000; y, 3% de la población, indicó no consumir este tipo de proteína animal.

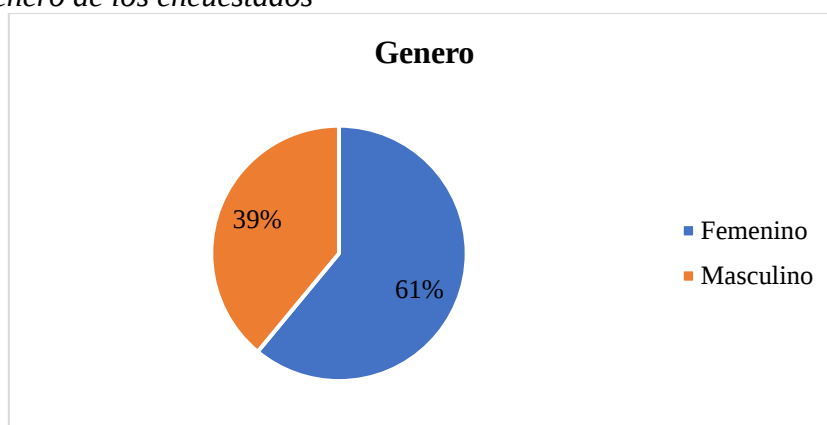
Figura 65. Medios de comunicación influyentes en la decisión de compra



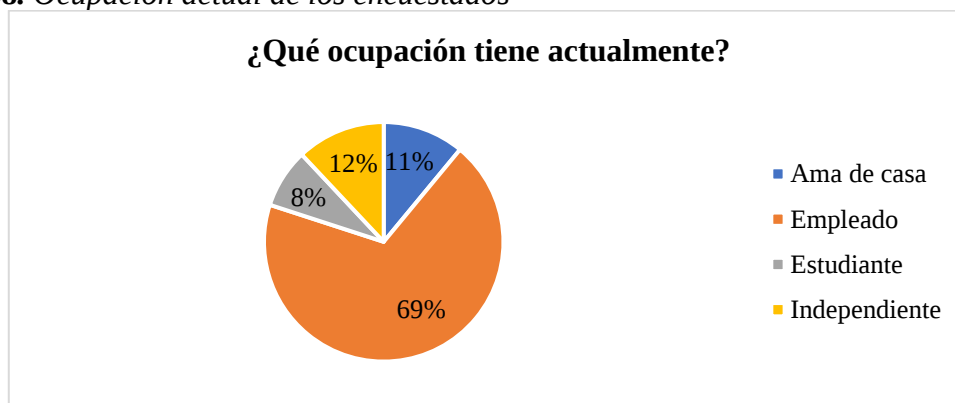
Con relación a los medios de comunicación más influyentes en las decisiones de compra de proteína animal, se identificó que el 30% de los encuestados considera a las redes sociales como el medio más destacado; el 23%, opina que la publicidad en internet es crucial; el 17% considera que la televisión tiene un papel importante en la decisión de compra; otro 17%, indica que la radio induce a las personas a consumir ciertos productos; un 5% considera a las revistas y periódicos como el medio más influyente; otro 5%, piensa que las vallas publicitarias son muy eficaces; el 2%, piensa que la mejor alternativa es la publicidad en los supermercados; y, finalmente, el 1%, indica que los volantes son el mejor medio publicitario.

Figura 66. *Edad de los encuestados*

En cuanto a la edad de las personas encuestadas, se observó que el 40% de ellos se encuentra entre los 25 y los 34 años; el 31%, entre los 35 y los 44 años; el 12%, se ubica entre los 45 y los 55 años; y finalmente, el 7% se encuentra entre los 55 y los 60 años.

Figura 67. *Genero de los encuestados*

Respecto al género de las personas encuestadas, se identificó que el 61% son mujeres y el 39% son hombres.

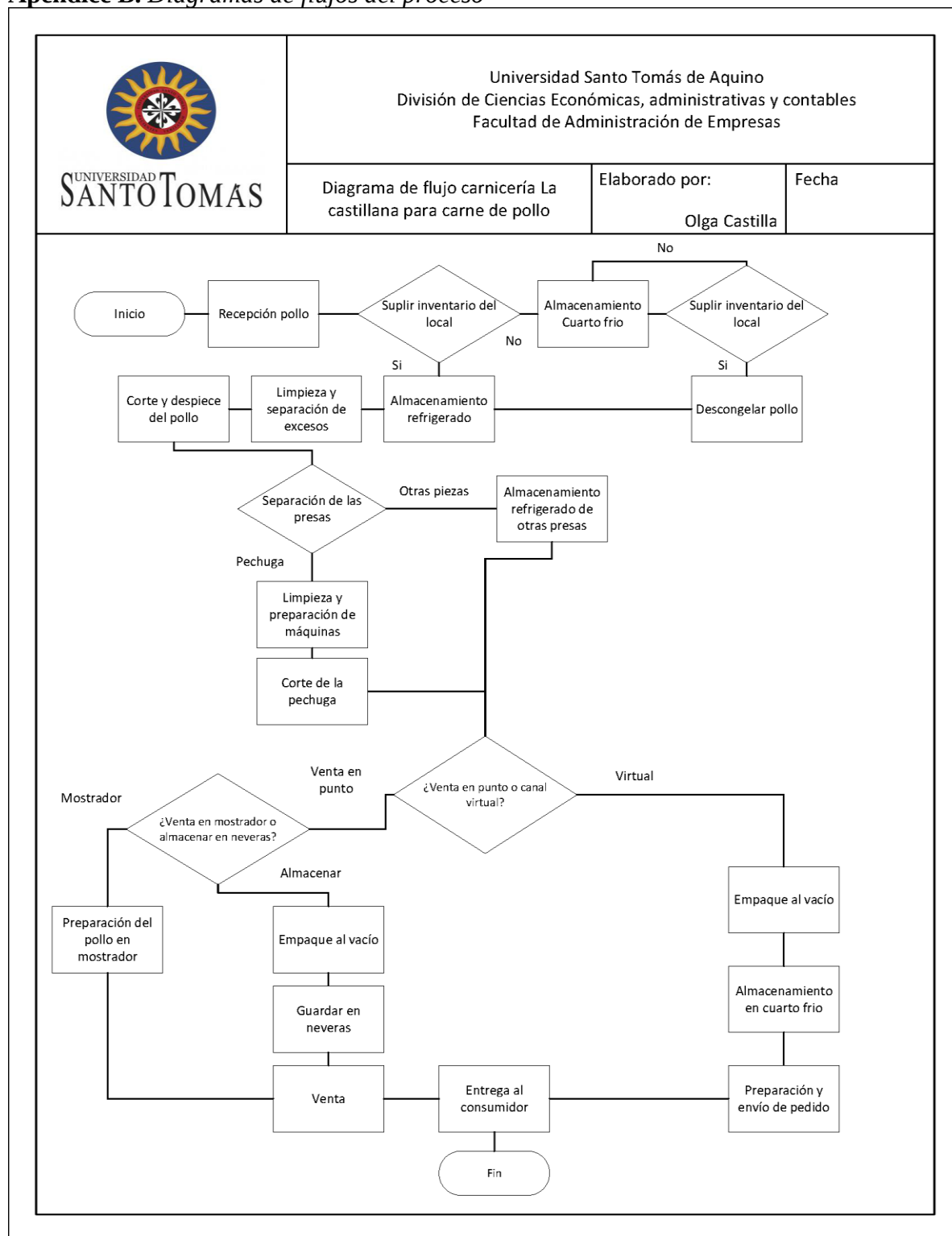
Figura 68. *Ocupación actual de los encuestados*

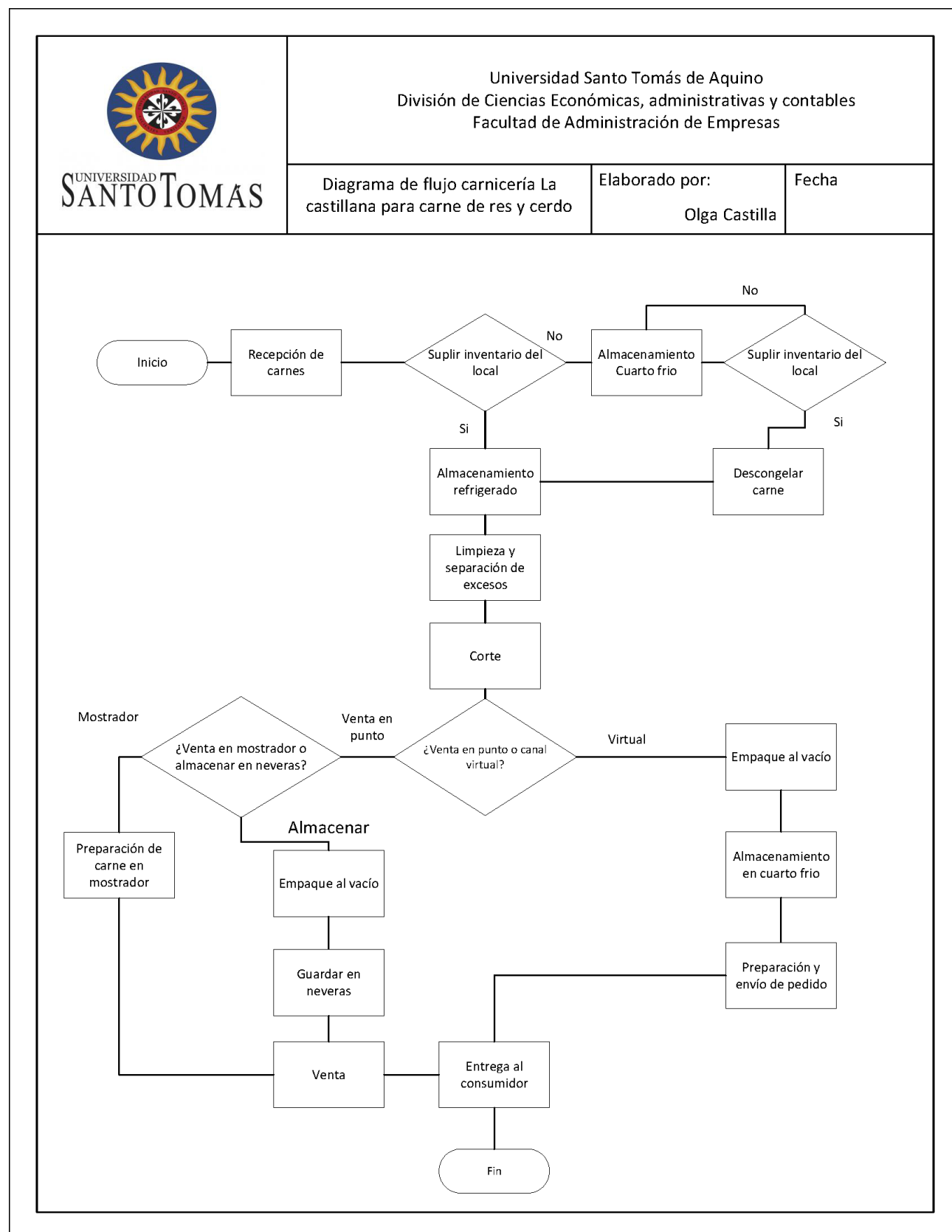
Con relación a la ocupación de los encuestados, se identificó que el 69% de las personas, son empleado de alguna empresa; el 12%, son trabajadores independientes; el 11%, son amas de casa; y el 8%, son estudiantes.

Figura 69. *Estrato socioeconómico de los encuestados*



Con referencia al estrato económico de las personas que participaron en la encuesta, se evidenció que el 46%, pertenece al estrato 3; el 24%, al 4; el 14%, al 2; el 9% al 5; el 4% al 6; y, el 3% al 1.

Apéndice B. Diagramas de flujos del proceso



1. Punto de pago 2. Mostradores 3. Mesas de acero 4. Cortadora de carne 5. Empaquetadora al vacío 6. Cuarto frío 7. Zona de aseo y lockers 8. Neveras 9. Escaleras al segundo piso

 UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS	Título: Plano de distribución carnicería "La castellana"	Descripción: Plano de distribución carnicería "La castellana" primer piso.		
	Elaborado por Olga Castilla	Escala 1:100	Página: 2 de 2	Fecha

