

**Plan de negocio para la creación de comercializadora de carnes en el sector
nororiental de la ciudad de Tunja – Boyacá.**

Yennifer Alexandra Carrero Castaño
Adolfo Mariño León

Universidad Santo Tomás, Tunja
División de ciencias económicas, administrativas y contables
Facultad de Administración de Empresas

2021-1

**Plan de negocio para la creación de comercializadora de carnes en el sector
nororiental de la ciudad de Tunja – Boyacá.**

**Yennifer Alexandra Carrero Castaño
Adolfo Mariño León**

Trabajo de grado para optar por el título de Administrador de Empresas

Director: Mg. Mauricio Alejandro Jarro Sisa.

**Universidad Santo Tomás, Tunja
División de ciencias económicas, administrativas y contables
Facultad de Administración de Empresas**

2021-1

Tabla de contenido

Datos generales y resumen ejecutivo.....	15
1.Nombre del proyecto y formuladores	15
2.Resumen ejecutivo	15
Fase 1: Formulación de la idea de negocio.....	18
1. Nombre de la idea de negocio	18
2. Objetivos.....	18
2.1 Objetivo general	18
2.2 Objetivos específicos.....	18
3. Agentes Promotores y responsables de la ejecución	20
.....	20
4.Justificación de la idea de negocio	22
Fase 2: Análisis de la idea de negocio	24
1. Estudio de mercado	24
1.1. Identificación del bien o servicio.....	24
1.1.1 Características estructurales.....	27
1.1.2 Bienes sustitutos	27
1.1.3. Bienes de capital, intermedios y bienes finales	27
1.1.4. Fuentes de abastecimiento.....	28
1.1.5. Sistemas de distribución	28
1.1.6. Costos y precios.....	28
1.2 Análisis de la demanda	29
1.2.1. Objetivo del análisis de la demanda.	29
1.2.2. Metodología del análisis a aplicar.....	29
1.2.2.1. Naturaleza y alcance de la investigación.	29

1.2.2.2. Variables.....	29
1.2.2.3. Operacionalización de las variables.	31
1.2.2.4. Población.....	35
1.2.2.5. Muestra.....	35
1.2.3. Herramientas o instrumentos para el análisis.	36
1.2.3.1. Fuentes de información	36
1.2.3.2. Instrumento utilizado-Encuesta.....	36
1.2.4. Comportamiento histórico.....	46
1.2.4.1. Segmentación del mercado.....	46
1.2.4.2. Consumo Aparente	46
1.2.4.3. Consumo per cápita.....	47
1.2.5. Características teóricas de la demanda	47
1.2.5.1. Función de la demanda.	47
1.2.5.2 Función del ingreso.	50
1.2.5.3.Elasticidad de la demanda.	51
1.2.6. Estimación de la demanda futura.....	51
1.3. análisis de la oferta	53
1.3.1. Objetivo del análisis de la oferta.....	53
1.3. 2. Metodología de análisis de aplicar.	53
1.3.2.1 variables a evaluar	54
1.3. 2.2. Población y muestra	54
1.3.3 Herramientas e instrumentos de análisis.	54
1.3.4. Instrumento.....	55
1.3.4. Proveedores actuales del bien o servicio; análisis de competencia, análisis de competitividad de los oferentes actuales.	56
1.3.4.1. proveedores actuales del bien o servicio.....	56
1.3.4.2. análisis de la competencia	56
1.3.4.3. Análisis de competitividad.....	65
1.3.5. Régimen y características del mercado.....	65
1.3.6. Régimen y características del mercado de insumos.	66
1.3.7. Comportamiento histórico de la oferta.	67

1.3.8. Características teóricas de la oferta.	69
1.3.8.1. Función de la oferta.	69
1.3.8.2. Función de precios.	72
1.3.8.3. Los precios determinados por la estructura de costos de mercado.	75
1.3.8.4. Los precios internacionales.	75
1.4. Análisis de los sistemas actuales de comercialización	76
1.4.1. Canales de comercialización.	76
1.4.2. Márgenes de comercialización.	77
1.4.3. Condiciones de incertidumbre de comercialización.	77
1.5. Análisis de demanda versus oferta	78
2. Estudio Técnico	80
2.1 Tamaño del proyecto	80
2.2 Análisis de los factores condicionales del tamaño del proyecto	81
2.2.1. Identificación de la demanda.	81
2.2.2. Identificación de los insumos y suministros	82
2.2.3. Identificación de la maquinaria, equipo y tecnología	83
2.2.3.1. Listado de la maquinaria y equipo y tecnología	83
2.2.3.2. Descripción de la maquinaria, equipo	88
2.2.4. Financiamiento	88
2.3. Localización; Macro localización y Micro localización.....	89
2.3.1. Macrolocalización.	89
2.3.2. Microlocalización.	90
2.4 Ingeniería del proyecto, diagramas de macroprocesos, diagrama de planta física.....	94
2.4.1 Diagrama de proceso del producto.	94
2.4.2. Diagrama de proceso del proceso.....	95
2.4.3. Diagrama de la planta física.	96
2.4.4. Flujo de operaciones en la planta física.	97
2.5. Análisis de normas ISO aplicadas a los procesos.....	98
2.6 Aspectos tecnológicos de los procesos	99
2.6.1 Objetivos del proyecto.	99
2.6.2. Definición de productos.....	99

2.6.3. <i>Proceso productivo</i>	100
2.6.4. <i>Insumos requeridos para el proceso</i>	102
2.6.5. <i>Mano de obra requerida</i>	103
2.6.6. <i>Maquinaria y equipos básicos</i>	104
2.7. Plan de acción y cronograma de la fase de inversión y operación del proyecto.	105
2.7.1. <i>Cronograma</i>	108
2.8. Función de producción	109
3. Análisis del impacto ambiental	111
3.1 Marco teórico y conceptual del estudio ambiental	111
3.2. Metodología utilizada para la formulación del estudio de impacto ambiental.....	112
3.2.1. <i>variables a evaluar</i>	112
3.2.2. <i>Población y muestra</i>	112
3.3. Determinación de impactos ambientales del proyecto	113
3.4. Preparación del plan de manejo ambiental	116
3.5. Determinación de requisitos y trámite de licencias y permisos ambientales	118
3.6. Análisis de sostenibilidad ambiental del proyecto	119
4. Organización y aspectos administrativos	120
4.1 Estructura orgánica y funciones a nivel de áreas.....	120
4.2. Planta de cargo requerida	120
4.3. Descripción de funciones y perfiles a nivel de cargo	121
4.4. Plataforma estratégica de la idea de negocio.....	128
4.4.1 <i>Razón social</i>	128
4.4.2. <i>Objeto social</i>	128
4.4.4. <i>Misión</i>	128
4.4.5. <i>Visión</i>	128
4.4.6. <i>Principios corporativos</i>	129
4.4.7. <i>Objetivos</i>	130
4.5. Mapa de procesos	131
5. Marco legal	132

5.1. Identificación y organización del tipo de sociedad	132
5.2. Diseño de Estatutos	133
5.3. Requisitos y trámites de formalización de la empresa	142
5.4. Registros en materia de Propiedad Intelectual	144
5.5. Contratos por suscribir en cumplimiento del objeto social	145
5.6. Manejo de Contratación Laboral	145
6. Estudio financiero.....	147
6.1 Presupuesto de inversiones.....	147
6.2. Ingresos.....	149
6.3. Costos de producción	150
6.4. Balance general inicial.....	151
6.5. Estado de resultados proyectado.....	153
6.6. Flujo de Caja Neto.....	155
6.7. Cálculo de indicadores para la evaluación financiera del proyecto.....	157
6.7.1. Tasa interna de oportunidad.	157
6.7.2. Valor presente neto y tasa interna de retorno.	157
6.7.3. Relación beneficio costo (RBC).....	158
6.7.4. Indicador EBITDA.....	158
6.7.5. Indicador EVA.	159
6.7.6. Punto de equilibrio.	159
6.8. Análisis de la sostenibilidad financiera del proyecto	160
7. Impacto Social y Responsabilidad Social Empresarial	161
7.1. Relación y clasificación de partes de interés (Stakeholders).....	161
7.2. Actividades y programas de involucramiento de partes interesadas (Stakeholders)...	162
7.3. Implementación y manejo de gobierno corporativo	164
Fase 3: Planeación estratégica	166
1. Construcción de la Matriz PESTEL	166

2. Construcción de la Matriz POAM	167
3. Construcción de la Matriz MEFE	169
4. Construcción de la Matriz PCI	170
5. Construcción de la Matriz MEFI	171
6. Construcción matriz DOFA	173
7. Construcción de la Matriz MEPC	176
8. Matriz QFD	178
Fase 4: Formulación Estratégica	180
1. Selección y priorización de estrategias	180
2. Elaboración del cronograma	186
3. Responsables y plan de seguimiento	190
Fase 5: Control y evaluación	198
1. Balance Score Card	198
2. Mapa estratégico	200
Referencias	201
Anexos	205
Anexo 1. Formato Encuesta	205
Anexo 2. Formulario del registro único empresarial y social RUES	209
Anexo 3. Formulario de Registro de Marcas y Lemas Comerciales	211

Índice de tablas.

Tabla 1. Características del producto.	25
Tabla 2. Costos y Precios	28
Tabla 3. Operacionalización de las variables.	31
Tabla 4. Demanda.....	49
Tabla 5. Demanda Futura.	52
Tabla 6. Instrumento de observación.....	55
Tabla 7. Análisis de la competencia.	56
Tabla 8. Producto interno bruto trimestral variaciones porcentuales anuales 2016-2017....	68
Tabla 9. Oferta.....	71
Tabla 10. Oferta Sector Nororiental	72
Tabla 11. Materia Prima	73
Tabla 12. Mano de obra directa por kilo	73
Tabla 13. Costos Indirectos de Fabricación.....	74
Tabla 14. Costo total de los productos	75
Tabla 15. Márgenes de comercialización.	77
Tabla 16. Capacidad.	81
Tabla 17. Proveedores y suministros.....	81
Tabla 18. Listado de maquinaria y equipo.	83
Tabla 19. Listado de equipos de oficina.	85
Tabla 20. Listado equipos para el punto de venta.	86
Tabla 21. Adecuaciones del local	87
Tabla 22. Matriz de Macrolocalización.....	89
Tabla 23. Matriz de Microlocalización.....	91
Tabla 24. Insumos requeridos.....	102
Tabla 25. Mano de obra requerida.....	103
Tabla 26. Plan de acción fase de inversión y operación.....	105
Tabla 27. Cronograma plan de acción.	108
Tabla 28. Función de producción.	109
Tabla 29. Impactos ambientales del proyecto.	113
Tabla 30. Matriz de clasificación del riesgo.....	114

Tabla 31. Plan de manejo ambiental.....	116
Tabla 32. Normatividad ambiental vigente.	118
Tabla 33. Planta de cargos.....	120
Tabla 34. Perfil del cargo-Gerente.	121
Tabla 35. Perfil del cargo-Operario despostador.....	122
Tabla 36. Perfil del cargo- Cortador.....	123
Tabla 37. Perfil del cargo-Vendedor pollo y acompañamientos.	124
Tabla 38. Perfil del cargo. Cajera (o).	126
Tabla 39. Perfil del cargo. Asesor contable.....	127
Tabla 40. Matriz axiológica.....	129
Tabla 41. Presupuesto de inversiones.....	147
Tabla 42. Ingresos.	149
Tabla 43. Costos de producción.	150
Tabla 44. Balance general inicial.	152
Tabla 45. Estado de resultados proyectado.	153
Tabla 46. Flujo de caja neto.....	155
Tabla 47. Valor presente neto.....	157
Tabla 48. Relación Beneficio-Costo.....	158
Tabla 49. Indicador EBITDA y EBIT	158
Tabla 50. Indicador EVA.....	159
Tabla 51. Punto de equilibrio.	159
Tabla 52. Identificación Stakeholders.	161
Tabla 53. Programas de involucramiento Stakeholders.	162
Tabla 54. Matriz PESTEL.	166
Tabla 55. Matriz POAM.....	167
Tabla 56. Matriz MEFE.....	169
Tabla 57. Matriz PCI.	170
Tabla 58. Matriz MEFI.....	171
Tabla 59. Matriz DOFA.	173
Tabla 60. Matriz MEPC.	176
Tabla 61. Priorización de estrategias.....	180

Tabla 62. Cronograma formulación estratégica.	186
Tabla 63. Convenciones frecuencia de actividad.	190
Tabla 64. Plan de seguimiento.....	190
Tabla 65. Convenciones frecuencia de evaluación.....	197
Tabla 66. Balance Score Card.	198

Índice de imágenes

Imagen 1. Carne madurada.....	25
Imagen 2. Carne fresca.	25
Imagen 3. Ejemplo de distribución del local.	¡Error! Marcador no definido.
Imagen 4. Mapa Tunja.....	90
Imagen 5. Mapa ubicación de los locales.	92
Imagen 6. Frente del local N° 1.....	92
Imagen 7. Frente del local N° 2.....	93
Imagen 8. Frente del local N° 3.	93
Imagen 9. Logo Carnes del Toro.....	128

Índice de gráficos

Gráfico 1. Curva de demanda.	50
Gráfico 2. Proyección demanda futura consumo Per cápita.....	52
Gráfico 3. Proyección demanda consumo aparente.....	53
Gráfico 4. Función de oferta.....	71
Gráfico 5. Comportamiento precios de la carne.	76
Gráfico 6. Oferta Vs. Demanda.	78
Gráfico 7. Demanda insatisfecha Sector Nororiental.	80
Gráfico 8. Diagrama del proceso del producto.....	94
Gráfico 9. Diagrama del proceso del servicio.	95
Gráfico 10. Planta física.	96
Gráfico 11. Flujo del proceso en la planta física.	97
Gráfico 12. Diagrama del proceso carne de res madurada..	101
Gráfico 13. Diagrama del proceso Carne de res fresca.	101
Gráfico 14. Diagrama del proceso carne de cerdo.....	102
Gráfico 15. Diagrama del proceso carne de pollo.	102
Gráfico 16. Maquinaria y equipos básicos.	104
Gráfico 17. Función de producción.	109
Gráfico 18. Estructura orgánica Carnes del Toro.	120
Gráfico 19. Mapa de procesos Carnes del Toro.	131
Gráfico 20. Relación Stakeholders -Empresa.....	162
Gráfico 21. Gobierno corporativo Carnes del Toro.....	164
Gráfico 22. Matriz QFD.	178
Gráfico 23. Mapa estratégico Carnes del Toro.....	200

Lista de anexos

Anexo 1. Resultados de la Encuesta	205
Anexo 2. Formulario del registro único empresarial y social RUES	209
Anexo 3. Formulario de Registro de Marcas y Lemas Comerciales	211

Datos generales y resumen ejecutivo

1. Nombre del proyecto y formuladores

Plan de negocio para la creación de comercializadora de carnes en el sector nororiental de la ciudad de Tunja – Boyacá.

Formulado por Yennifer Alexandra Carrero Castaño y Adolfo Mariño León.

2. Resumen ejecutivo

El mercado de carne posee una oferta muy baja y la existente no satisface las necesidades del consumidor, el cual busca calidad, diversidad de productos, excelente servicio y una buena relación precio- calidad, por lo que carnes del Toro, es una idea de negocio proyectada a una comercializadora de carne de res madurada y sin madurar, carne de cerdo y pollo, generando propuesta de valor enfocada en un excelente servicio, con productos de calidad, y una infraestructura y producto central (carne de res madurada), diferenciados de la competencia.

Es así que la idea de negocio está enfocada en el sector nororiental de la ciudad de Tunja, el cual comprende barrios como Mesopotamia, Las quintas, Santa Inés, Ciudad Hayuelos entre otros, ya que este sector está en continuo crecimiento en la industria de vivienda y construcción, por lo que la población va a aumentando de manera prolongada, además de que ellos realmente demandarían el producto central de la comercializadora.

Por tanto Carnes del Toro pretende ofrecer a los clientes carne de res madurada por medio de técnica en húmedo, carne de res fresca, carne de pollo, carne de cerdo y acompañamientos tales como quesos, vinos y charcutería, por lo que una característica indispensable de la idea de negocio es el servicio y la atención personalizada, donde se asesore al cliente acerca de recetas y los mejores cortes necesarios para estas.

Así, los promotores del proyecto son estudiantes de administración de empresas, con experiencia en el mundo empresarial, ya que poseen una mipyme dedicada a la comercialización de víveres y verduras, además de que uno de los promotores tiene estudios en veterinaria y zootecnia, por lo que conoce las características físicas requeridas en los animales en pie para un beneficio correcto de la carne en canal.

De este modo para la comercialización, se llevará a cabo en un punto de venta con una infraestructura diferenciada en el sector, ya que en Tunja y en dicho lugar no existen comercializadoras que ofrezcan este tipo de infraestructura moderna, con publicidad interna impresa en papel y mostrada en televisores a la vista del cliente, donde se proyectaran los diferentes cortes y variedad de recetas, con neveras exhibidoras para que el producto sea percibido con una higiene y presentación adecuadas, manteniendo la cadena de frío de las carnes en un cuarto frío destinado para tal fin, así mismo se manejarán los colores institucionales los cuales son el negro, el blanco y el rojo, en un fondo que simula la madera, con una iluminación que permita que los colores y la infraestructura resalten, donde cada cortador contará con una báscula digital que imprime el recibo para ser cancelado en la caja, así mismo la distribución del local se hará por secciones de productos, donde cada una tendrá su marketing acorde y una persona que atienda cada sección, con el fin de evitar mezcla de productos, donde lo que se busca más que una comercializadora es poder ofrecer una tienda de carnes que satisfaga no solo necesidades básicas como la alimentación sino también la necesidad de estatus y de reconocimiento, ofreciendo en un solo establecimiento carne de res, cerdo y pollo y complementos tales como quesos, charcuterías y vinos, ofreciendo recetas y asesoría personalizada para que los clientes disfruten aún más de estos productos.

La inversión inicial será de 190.884.200 con un total de \$151.856.600 en activos fijos y \$29.470.000 en activos corrientes donde se incluye el disponible de la empresa en caja y bancos, los diferidos y la materia prima indispensable para el inicio de la operación, con un Valor presente neto de más de 500 millones de pesos, con una tasa de oportunidad del 15,15%, una tasa de retorno del 80% y una utilidad después de impuestos del 15%, lo que quiere decir que el proyecto es viable en términos de rentabilidad, debido a que, la tasa interna de retorno es mayor a la tasa interna de oportunidad, además de que su tasa de crecimiento es alta.

Debido a que en el sector existe un total de 17.000 habitantes, el consumo aparente de este sector es de 366.299, lo que quiere decir que el consumo per cápita sería de 21,5 kg al año, y teniendo en cuenta que a partir del instrumento de recolección de la información (encuesta), se puede evidenciar que existe una demanda insatisfecha del 19,6%, y basados en el consumo per cápita que al año representaría un total de 365.500 kg de los cuales, Carnes

del Toro ofrecerá un total de 61.200 kg de carne de res al año lo que representa 16,7 % de participación en el mercado teniendo en cuenta que en el sector existen 6 competidores.

Fase 1: Formulación de la idea de negocio

1. Nombre de la idea de negocio

Al querer nombrar la idea de negocio, se escogió, “CARNES DEL TORO”, debido a que se quiere reflejar la marca, con la fortaleza y el estatus que representa el toro, al ser un animal elegante e imponente, ya que lo que realmente se quiere ofrecer al adquirir nuestros productos, no es solo la satisfacción de una necesidad básica como es la de alimentación, sino la satisfacción de necesidades de reconocimiento, estatus y placer.

De igual forma el toro no representa solo lo anteriormente mencionado, sino que, también posee una fuerte relación con el producto insignia que se ofrecerá, ya que aunque ofreceremos varios tipos de proteína animal, nuestro producto central será la carne de res madurada y sin madurar, además es un nombre corto, fácil de aceptar y pronunciar.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Diseñar un plan de negocios para crear una comercializadora de carnes en el sector nororiental de la ciudad de Tunja-Boyacá, con el fin de comercializar carne de res madurada y fresca, carne de cerdo y pollo, además de complementos tales como charcutería y quesos, para contribuir en el desarrollo de la región.

2.2 Objetivos específicos

- Realizar un estudio del mercado de carne de res madurada y sin madurar, para evaluar la demanda y la oferta de los productos de Carnes del Toro
- Analizar el estudio técnico que permita determinar los procesos y recursos necesarios para la ejecución del plan de negocio.
- Realizar un análisis ambiental y de responsabilidad social, para determinar los posibles impactos ambientales que se pueden generar con la ejecución del plan de negocio, así como la normatividad y permisos requeridos.
- Efectuar un análisis administrativo, planteando el organigrama, la planta de cargos requerida, manual de funciones y plataforma estratégica.

- Analizar el estudio legal para identificar las disposiciones legales que requiere e intervienen en la idea, desde el tipo de sociedad, hasta la contratación para el objeto del objeto social y el manejo de la contratación laboral.
- Realizar el estudio financiero para determinar la viabilidad económica de la empresa.
- Articular información del entorno de Carne del toro, con el fin de generar una planeación estratégica basada en matrices tales como PESTEL, POAM, MEFE, PCI, MEFI, DOFA y MPC.
- Realizar la planeación estratégica de la idea de negocio, para formular estrategias de mercado, operativas, financieras, de sostenibilidad y de responsabilidad social empresarial, basados en la planeación estratégica.
- Establecer un cuadro de mando integral (Balance Score Card), para generar indicadores y la manera en que se va a controlar y evaluar cada uno identificando responsables y frecuencia.

3. Agentes Promotores y responsables de la ejecución

Yennifer Alexandra Carrero Castaño

PSICÓLOGA Y ADMINISTRADORA DE EMPRESAS EN FORMACIÓN

DATOS PERSONALES

C.C. 1.049.628.208
Fecha de Nacimiento 22 de Diciembre de 1991
Lugar de Nacimiento Bogotá D.C, Colombia

PERFIL PROFESIONAL

Empresaria y Profesional preparada para ofrecer soluciones en el campo de la gestión del talento humano, en el ámbito empresarial, a partir de las necesidades específicas de la organización, además de ser una persona enfocada en la innovación y gestión del cambio, con la capacidad de transferir conocimiento indispensable para el desarrollo del personal y por tanto de la organización.

DATOS DE CONTACTO

(+57) 3213903714
yennifer.carrero@usantoto.edu.co
Tunja, Boyacá

COMPETENCIAS Y HABILIDADES

- Pensamiento y comunicación estructurados
- Trabajo en equipo
- Flexibilidad a cambios del contexto empresarial
- comunicación asertiva
- Trabajo bajo presión

FORMACIÓN ACADÉMICA

Psicóloga
Universidad Pedagógica y tecnológica de Colombia
Tunja, 2013

Administradora de empresas
Universidad Santo Tomás
Tunja, en curso

FORMACIÓN COMPLEMENTARIA

Análisis e interpretación de indicadores financieros
SENA
Tunja, 2021

Marketing digital
GOOGLE learning
Tunja, 2021



RECONOCIMIENTOS

Mérito Tomás de Aquino a la excelencia académica
Universidad Santo Tomás
Tunja, 2018

Estudiante destacada de la facultad de admon. de empresas
Universidad Santo Tomás
Tunja, 2018

Premio sol de Aquino a la excelencia académica
Universidad Santo Tomás
Tunja, 2019

PRODUCTIVIDAD

Caracterización del mercado de carne en el sector nororiental de la ciudad de Tunja
IV encuentro "investigación e innovación en administración de empresas"
Tunja, 2018

Percepción de los empresarios acerca de los contenidos ofrecidos desde la academia para el fortalecimiento del emprendimiento en la ciudad de Tunja-Boyacá
V encuentro ciencia, mujer y tecnología
Duitama, 2019

Intención emprendedora en estudiantes de primero y último semestre de la facultad de administración de empresas, de la universidad Santo Tomás- sede Tunja
V encuentro ciencia, mujer y tecnología
Duitama, 2019

Perfil emprendedor en estudiantes de la facultad de administración de empresas de la universidad Santo Tomás de la ciudad de Tunja, Boyacá: diferencias de género
V encuentro "investigación e innovación en administración de empresas"
Tunja, 2019

EXPERIENCIA LABORAL

Asociada - propietaria
Supermercado Mercallano
Casanare-Arauca, 2014 - hasta la fecha

REFERENCIAS

- Ana Liliana Pabón
Administradora de Empresas
Tel. 321 325 36 96
- Erika Gisela Hernández Suescun
Psicóloga
Tel. 318 368 23 21

Adolfo Mariño León

MÉDICO VETERINARIO Y
ZOOTECNISTA Y ADMINISTRADOR
DE EMPRESAS EN FORMACIÓN



DATOS PERSONALES

C.C. 1.055.313.393
Fecha de Nacimiento 04 de Noviembre de 1987
Lugar de Nacimiento Paz de Río (Boyacá)

PERFIL PROFESIONAL

Empresario y profesional con más de seis años de experiencia en el Comercial, con conocimiento y pasión por la ganadería, siempre pensando en innovar y ofrecer valor agregado en los productos y servicios que tiene como visión en el futuro

DATOS DE CONTACTO

☎ (+57) 3102899371
✉ adolfo.marino@usantoto.edu.co
📍 Tunja, Boyacá

COMPETENCIAS Y HABILIDADES

- Trabajo en equipo
- capacidad de liderazgo
- Visión de oportunidades de mercado
- comunicación asertiva
- Trabajo bajo presión

FORMACIÓN ACADÉMICA

Psicóloga
Universidad Pedagógica y tecnológica de Colombia
Tunja, 2013

Administradora de empresas
Universidad Santo Tomás
Tunja, en curso

FORMACIÓN COMPLEMENTARIA

Aseguramiento de la calidad en productos cárnicos
SENA
Tunja, 2021

Control de calidad de productos cárnicos
SENA
Tunja, 2021

RECONOCIMIENTOS

Mérito sol de Aquino a la excelencia académica
Universidad Santo Tomás
Tunja, 2019

PRODUCTIVIDAD

Caracterización del mercado de carne en el sector nororiental de la ciudad de Tunja
IV encuentro "investigación e innovación en administración de empresas"
Tunja, 2018

Percepción de los empresarios acerca de los contenidos ofrecidos desde la academia para el fortalecimiento del emprendimiento en la ciudad de Tunja-Boyacá
V encuentro ciencia, mujer y tecnología
Duitama, 2019

Intención emprendedora en estudiantes de primero y último semestre de la facultad de administración de empresas, de la universidad Santo Tomás- sede Tunja
V encuentro ciencia, mujer y tecnología
Duitama, 2019

Perfil emprendedor en estudiantes de la facultad de administración de empresas de la universidad Santo Tomás de la ciudad de Tunja, Boyacá: diferencias de género
V encuentro "investigación e innovación en administración de empresas"
Tunja, 2019

EXPERIENCIA LABORAL

Cofundador y representante legal
Supermercado Mercallano
Casanare-Arauca, 2014 - hasta la fecha

REFERENCIAS

- Jairo Mora Ramos
MVZ
Tel. 310 253 36 36
- Yeisón Sánchez
Administrador de Empresas
Tel. 318 365 89 71

4. Justificación de la idea de negocio

El diseño de un plan de negocios para una comercializadora de carnes madurada y sin madurar, en el sector nororiental de la ciudad de Tunja- Boyacá, se llevará a cabo debido a que se percibe que existe una oportunidad de negocio latente, a causa de que la cantidad de canales de distribución de carne en este sector son muy pocos, adicionalmente no cuentan con las condiciones que exigiría el consumidor de estrato alto actual, ya que los consumidores perciben como características de calidad, la higiene del punto de venta, la presentación del producto, el aspecto de los encargados del servicio al cliente, más que las cualidades intrínsecas como tal de la carne. (FEDEGAN, 2009)

Por lo cual es indispensable formular un documento donde se evidencien, las características del mercado, y los estudios técnicos- ambientales, administrativos, legales, así como también los requisitos financieros para poder ejecutar la idea o identificar su viabilidad.

De este modo se evidencia que el consumo de proteínas animales ha ido en aumento, es así que según la federación colombiana de ganaderos FEDEGAN (2017) en el 2016 la tasa de consumo aparente per cápita de proteína animal presento el siguiente comportamiento: carne de res 18,6 kg por habitante, la carne de pollo 31, 5 kg/hab. y la carne cerdo 8,7 kg/hab.

En cuanto al departamento de Boyacá, en este se comercializan 455.7 toneladas/semana de carne bovina, que corresponde a un total de 1979 cabezas, 33.7 toneladas/semana de carne porcina para un total de 368 cerdos y 57.4 toneladas/semana de carne avícola. (secretaria de salud de Boyacá, 2011).

Teniendo en cuenta que se quiere ofrecer una propuesta diferenciadora donde el consumidor encuentre en un solo punto carne de res madurada y sin madurar, carne de cerdo y pollo, así como complementos tales como charcutería, quesos y vinos, donde el producto central de la comercializadora es la carne madurada, la cual será procesada por medio de una maduración en húmedo, en cuarto frio, por lo que nuestro target está enfocado en

consumidores de estrato alto quienes son los que buscan estos tipos de productos, el objetivo central es brindar calidad, estatus y variedad a nuestro consumidor.

De este modo lo que se busca con la implementación de la comercializadora de carne es, satisfacer la demanda insatisfecha que se encuentra en este sector, por lo que se quiere ofrecer productos de calidad y un servicio personalizado, con el fin de que la oferta existente se diversifique, es así que en cierto sentido la calidad de vida se mejorara, al poder satisfacer las necesidades y preferencias de los consumidores, por otro lado el proyecto permitirá originar cuatro empleos directos y dos indirectos, lo cual producirá beneficio social, se mejoraran los ingresos y calidad de vida de nuestros trabajadores, por lo que contribuirá con el desarrollo regional y la generación de empleo.

Por otro lado, favorecerá la posibilidad de escogencia de los consumidores, ya que estos tendrán una mayor oferta disponible, de la cual pueden preferir adquirir sus productos en un establecimiento u otro, aumentando así la competitividad en el mercado y con esto la satisfacción de las necesidades y de la calidad deseada por los clientes.

Teniendo en cuenta que el consumo per cápita de carne de res es de 18,6 kg, lo que representaría un total de 316.200 kg al año en el sector debido a que cuenta con un total de 17000 habitantes, por lo que la empresa comercializaría al año un total de 61.200 kg, lo que representaría un total de 19,35% de participación en el mercado de carne en el sector Nororiental de la ciudad, por lo que podría decirse que en este sentido la idea de negocio es viable.

Fase 2: Análisis de la idea de negocio

1. Estudio de mercado

1.1. Identificación del bien o servicio

El presente proyecto está enfocado a la creación de una comercializadora de carne de res madurada y sin madurar, carne de pollo y carne de cerdo, así como la oferta de acompañamientos tales como quesos y charcutería, donde el producto central será la carne de res madurada, con la técnica de maduración en húmedo, por otro lado se seleccionaran los cortes adecuados para llevar a cabo la maduración y se realizan los cortes a la carne, los cuales se empacaran al vacío y se procederá a llevarlos al cuarto frío para mantener la inocuidad del producto.

Se comercializarán los productos, tanto las carnes maduras como las carnes frescas, los cuales han pasado por el cuarto frío, todo esto con el fin de ofrecer no solo productos sino, una asesoría y un servicio de calidad a los clientes, es por esto que no solo se ofrecerá la carne, sino que se ofrecerán productos complementarios, donde los clientes perciban no solo una comercializadora de carne tradicional, sino una boutique de carnes, de este modo en la tabla se darán algunas características y especificaciones de los productos principales.

Tabla 1. Características del producto.

	Característica	especificaciones
Imagen Producto	 <i>Imagen 1. Carne madurada</i> tomada de https://www.forosperu.net/temas/fotos-carne-madurada-empacada-al-vacio.627995/	 <i>Imagen 2. Carne fresca</i> Imagen tomada de https://www.contextoganadero.com/blog/todo-lo-que-debe-saber-sobre-un-filete-de-carne-de-res
Materiales	Carne de res	Se usarán animales machos de 450 kg aproximadamente en pie, de 2 años y medio de edad, para garantizar la calidad y terneza de la carne.
Características físicas	Color	Rojo oscuro característico de la carne madurada.
	Olor	Característico del producto en buenas condiciones
	Apariencia	Con apariencia adecuada, sin hematomas, tumores, ni cuerpos extraños.
Empaque	Carne madurada	Empaque al vacío con una bolsa contramarcada con la marca, además

			de un sello que contenga el nombre del corte, la fecha de empaque, el peso y el precio.
	Carne sin madurar		Empaque en bolsa lechosa, ya que este producto se corta, porciona y empaca en el momento de la venta.
Maduración	Tipo de maduración		Se usará maduración en húmedo, donde la carne se madura por un periodo corto de tiempo, empacada al vacío, lo cual hace que la carne disminuya su contracción y elimine jugos naturales, lo que favorece la terneza.
Peso	Carne madurada		Se vende por cortes, no se vende un peso específico del cliente, debido a que el corte se genera antes del proceso de maduración.
	Carne sin madurar		Se vende el peso que el cliente requiera.
Vida útil	Carne madurada	Refrigerada	De -1.5 ° centígrados a -4 ° centígrados empacada al vacío, máximo un mes
		congelada	No lleva este proceso
	Carne sin madurar	Refrigerada	De -1.5 ° centígrados a -4 ° centígrados máximo un mes
		Congelada	Con temperaturas por debajo a los 0° C 50 días

Fuente. Autores

1.1.1 Características estructurales

Local de aproximadamente 100 m², el cual se dividirá de la siguiente manera: un espacio de 12 m² para el cuarto frío, 25 m² para recepción, manejo y arreglo de la carne y 63 m² para la comercialización de la carne, en cuanto al cuarto frío, este se utilizará para la conservación adecuada e inocua de los productos cárnicos, conservando la cadena de frío desde el momento del beneficio, así mismo se mantendrá la carne que está en proceso de maduración, la cual con anterioridad ha sido manipulada, realizando los cortes necesarios y empacándose al vacío.

Estas instalaciones en su totalidad van a ser un factor moderno e innovador para el cliente, no solamente por ser óptimo para el manejo de estos productos, sino también está pensado para que el cliente experimente una sensación de placer y satisfacción al adquirir los productos, así mismo las neveras exhibidoras estarán a la vista del cliente, para que este pueda observar los productos y su manejo, así mismo el local va a estar bien iluminado, lo que permitirá que los productos resalten más, por otro lado dentro del establecimiento se van a ubicar espacios de espera de manera que el cliente se sienta cómodo, mientras espera y observa la información de los productos que se transmiten por medio de televisores.

1.1.2 Bienes sustitutos

Puede afirmarse que esto no afectara la comercializadora, debido a que Para el modelo de negocio planteado se ofrecerán algunos productos sustitos de la carne de res madurada, como lo son la carne de res sin madurar, la carne de cerdo y la de pollo, sin embargo, no se ofrecerá otro sustituto que sería el pescado; no obstante, se puede afirmar que para los consumidores existiría un costo de cambio en cuanto a la carne madurada, debido a sus características específicas dentro de las que se encuentran la ternese y jugosidad.

1.1.3. Bienes de capital, intermedios y bienes finales

Carnes del Toro, contará con bienes de capital indispensables para el desarrollo de su objeto social, tales como, neveras exhibidoras, curato frío, cortadora, empacadora al vacío, molino de carne, herramientas de corte, mesones en acero inoxidable, televisores para publicidad, punto de pago con sistema POS, básculas electrónicas y demás infraestructura requerida, así mismo los bienes intermedios, serian la carne y las bolsas de empaque al vacío, y como bienes finales se encuentran la carne de res empacada y madurada.

1.1.4. Fuentes de abastecimiento

Nuestros principales fuentes de abastecimientos en cuanto a la carne de res, serán los ganaderos principalmente de Casanare y Santander, ya que en estos departamentos se encuentran los animales con las características requeridas y en la cantidad necesaria, además de estar cerca de Boyacá por lo que facilitaría el transporte y disminuirá costos de este.

De igual forma la carne de cerdo, se pretende adquirir de producciones del departamento de Boyacá con el fin de dinamizar y aportar a la economía de esta zona, así como el pollo se adquirirá de Pollos el Dorado, ya que es una organización boyacense, con el beneficio de que cuentan con la calidad requerida de este tipo de carne.

En cuanto a los quesos, también serán adquiridos de productores Boyacenses, que cumplan con las características de calidad requeridas y que por tanto posean todos los permisos de INVIMA y demás requeridos para garantizar su trazabilidad.

Por último, se espera comercializar vinos de los principales viñedos de Boyacá, ubicados en zonas como Villa de Leyva, Nobsa y Punta Larga , no obstante, también se ofrecerán vinos importados los cuales se adquirirán en distribuidoras.

1.1.5. Sistemas de distribución

La comercialización de los productos se llevará a cabo en punto de venta físico, el cual es innovador, en la región no existe una comercializadora de carne con estas características, ya que las que existen son muy tradicionales, lo que ofrecerá carnes del Toro más que una carnicería, es una tienda de carnes donde el cliente sienta que más que carne está adquiriendo estatus y reconocimiento.

1.1.6. Costos y precios.

Tabla 2. Costos y Precios

Producto	kg x día	Valor de Venta	Costo unitario	Utilidad	Margen de contribución
Carne de res madurada	50	20.000	13.037	6.963	34,8%
Carne de res sin madurar	120	18.000	13.045	4.955	27,5%

Pollo	70	13.000	10.768	2.232	17,2%
Cerdo	50	18.000	12.037	5.963	33,1%
TOTAL	290				

Fuente. Autores

1.2 Análisis de la demanda

1.2.1. Objetivo del análisis de la demanda.

Conocer las características de la demanda del mercado de carne en el sector nororiental de la ciudad de Tunja y analizar las preferencias de consumo de los clientes potenciales.

1.2.2. Metodología del análisis a aplicar.

1.2.2.1. Naturaleza y alcance de la investigación.

El análisis de la demanda tendrá un alcance de tipo descriptivo, ya que como afirma (Hernández, 2014) se busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno o las tendencias de la población, en este caso lo que se quiere describir son las características de la demanda del mercado de carne en el sector nororiental de la ciudad de Tunja, por lo que se genera un enfoque cuantitativo, ya que se medirán las preferencias y se evidenciarán las particularidades de la demanda, además de generar tendencias de consumo y preferencias a partir de datos numéricos arrojados desde la aplicación de una encuesta dirigida a los clientes potenciales.

1.2.2.2. Variables

Las variables que se tendrán en cuenta en el análisis de la demanda son

- ***Variables dependientes***
 - Percepción del cliente
 - Precio que está dispuesto a pagar
 - Frecuencia de compra
 - Conocimiento del producto
- ***Variables independientes***

- Edad
- Genero
- Ingresos del núcleo familiar
- Estrato socioeconómico

1.2.2.3. Operacionalización de las variables.

Tabla 3. Operacionalización de las variables.

Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems
Percepción del cliente	Percepción del servicio y de los productos ofrecidos	Percepción de la atención del vendedor en el punto de venta	Si usted ha usado el servicio de carnicería en el sector Nororiental de la ciudad (Glorieta del gobernador- Green Hills), de los siguientes aspectos marque si es favorable o desfavorable según su criterio: • Salubridad del punto de venta • Salubridad del personal de atención • Atención recibida en el punto de venta • Rapidez en el servicio • Amabilidad por parte del personal • Relación precio/calidad de los productos • Variedad de los productos • Presentación de los productos ofrecidos • Distribución del espacio y maquinaria
		Percepción de la presentación de los productos	
		Percepción acerca de la calidad de los productos	
		Percepción de la variedad de los productos	
		Percepción de la salubridad	
		Percepción de la relación precio/calidad	
		Percepción	De los siguientes aspectos, cual tiene en cuenta usted en el momento de adquirir carne de res, cerdo o pollo (marque con una X el más importante): ___ Variedad de los productos ___ Calidad de los productos ___ Precio de los productos

			___ Amabilidad del personal del servicio al cliente ___ Salubridad del establecimiento ___ Otro, _____ cual: _____					
	Percepción de la oferta existente	Cantidad de canales de distribución	Considera usted que la oferta (establecimientos de carne) existente en el sector es: ___ Muy suficiente ___ Suficiente ___ Insuficiente ___ Muy insuficiente					
		Productos adicionales	¿Le gustaría que en el sector existiera, un establecimiento de carne de res, cerdo, pollo adicional a los ya existentes? SI: ___ NO: ___					
			¿Qué productos le gustaría que se ofrecieran en este establecimiento?					
		Servicios adicionales	¿Qué servicios adicionales le gustaría que se ofrecieran en este establecimiento?					
Frecuencia de consumo	Tipos de carne que se consumen	Consumo de carne de res	<table border="1"> <tr> <td></td> <td>Ninguna vez a la semana</td> <td>De 1 a 2 veces a la semana</td> <td>De 3 a 4 veces a la semana</td> <td>Más de 5 veces a la semana</td> </tr> </table>		Ninguna vez a la semana	De 1 a 2 veces a la semana	De 3 a 4 veces a la semana	Más de 5 veces a la semana
	Ninguna vez a la semana	De 1 a 2 veces a la semana	De 3 a 4 veces a la semana	Más de 5 veces a la semana				

			¿Con que consume semana? frecuencia consume siguientes carne	CARNE DE RES					frecuencia carne a la Marque la con la que los tipos de
				CARNE DE CERDO					
				CARNE DE POLLO					
			Consumo de carne de cerdo		Entre 1 y 2 kilos	Entre 3 y 4 kilos	Más de 5 kilos		
				CARNE DE RES					
	CARNE DE CERDO								
	CARNE DE POLLO								
	Frecuencia de consumo de cada tipo	Consumo de carne de pollo	¿Cuántos kilos de carne de cada tipo, consume su núcleo familiar a la semana?						
Conocimiento del producto y	Conocimiento del producto	Conocimiento de la carne madurada	¿Conoce usted, acerca de la carne madurada? SI: _____ NO: _____						

preferencia del producto			
	Deseo del producto	Deseo de encontrar el producto	¿Le gustaría que se ofreciera, dentro de un nuevo establecimiento en el sector? ☐ Totalmente de acuerdo ☐ De acuerdo ☐ En desacuerdo ☐ Totalmente en desacuerdo
	Frecuencia posible	Frecuencia de compra	¿Con que frecuencia a la semana usted adquiriría carne de res madurada? ☐ Ninguna vez ☐ De 1 a 2 veces ☐ De 3 a 4 veces ☐ Más de 5 veces
Precio que está dispuesto a pagar	Precio dispuesto a pagar por carne madurada	Rango de precio a pagar por carne madurada	¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un kilo de carne madurada? ☐ \$ 18.000 - \$ 20.000 ☐ \$ 21.001 - \$ 23.000 ☐ \$ 23.001- \$ 25.000 ☐ Más de \$25.000

Fuente. Autores

1.2.2.4. Población

Habitantes del sector nororiental de la ciudad de Tunja, Boyacá, en total 17.000 habitantes debido a que la división política de la ciudad es por comunas, se tomara la comuna 3 de (sector nororiental), comprendida por barrios, urbanizaciones y conjuntos, incluidos barrio Mesopotamia, la esmeralda, santa Inés, rincón de la pradera, ciudadela Comfaboy, entre otros. (Concejo Municipal de Tunja, 2011).

1.2.2.5. Muestra

Para determinar el tamaño de muestra y teniendo en cuenta que es una población finita se utilizara la formula estadística, para este tipo de población, la cual se muestra a continuación:

$$n = \frac{N * z^{\alpha^2} * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha} * p * q}$$

$$n = \frac{17.000 * (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}{(0,065)^2 * (17000 - 1) + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 225$$

Donde:

N= Tamaño de la población

z^{α^2} = Nivel de confianza del 95% (1.96)

p= Probabilidad de éxito

q= Probabilidad de fracaso

e= Margen de error

Por tanto, con un nivel de confianza del 95% y con un margen de error de 6,5%, con el finde que se tenga un 95% de posibilidades de acertar y que solo se aleje de la muestra en

un 6,5% para obtener resultados más confiables, en total se deben encuestar a 225 habitantes del sector nororiental de la ciudad de Tunja, Boyacá.

1.2.3. Herramientas o instrumentos para el análisis.

Para el análisis de la demanda se tendrán en cuenta fuentes primarias y secundarias de información, con el fin de poder hacer un análisis más amplio, tales como la encuesta y las fuentes bibliográficas.

1.2.3.1. Fuentes de información

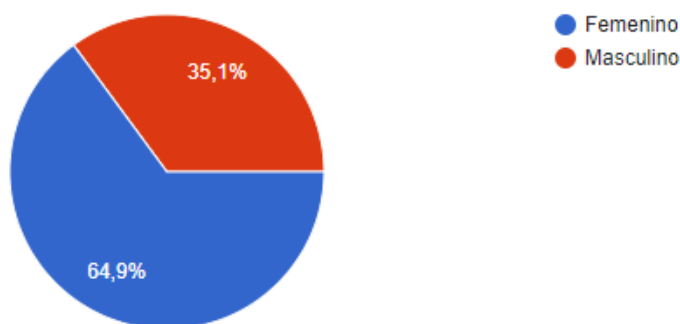
- Fuentes primarias: Los consumidores de carne de res, cerdo y pollo del sector nororiental de la ciudad de Tunja, ya que se conocerá su percepción y otros aspectos por medio de una encuesta dirigida a ellos, dicho cuestionario se llevará a cabo por medio de formulario de Google Forms y el procesamiento de dicha información se generará en Microsoft Excel.
- Fuentes secundarias: Información que se obtiene a partir de la revisión de otros estudios o de fuentes bibliográficas que permitan ampliar el análisis.

1.2.3.2. Instrumento utilizado-Encuesta

Para la recolección de la información en el análisis de la demanda se utilizó como instrumento la encuesta (Ver anexo 1) dirigida a los consumidores de carne de res, cerdo y pollo en el sector Nororiental de la ciudad de Tunja, la cual los siguientes resultados.

1. Genero

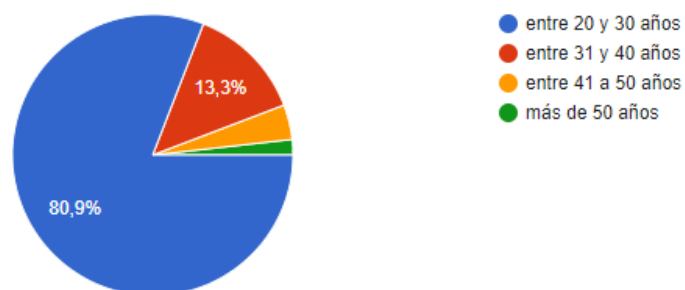
225 respuestas



Fuente. Encuesta aplicada a consumidores sector Nororiental de la ciudad de Tunja.

Edad

225 respuestas

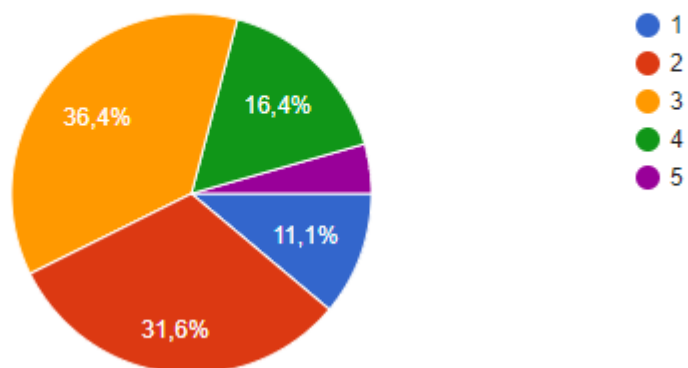


Fuente. Encuesta aplicada a consumidores sector Nororiental de la ciudad de Tunja.

Se puede inferir que, el 64,9% de los encuestados pertenece al género femenino, mientras que el 35,1% al género masculino, el 80,9% se ubica en un rango de edad entre los 20 y 30 años, y el 13,3 % poseen una edad entre los 31 y 40 años.

Estrato

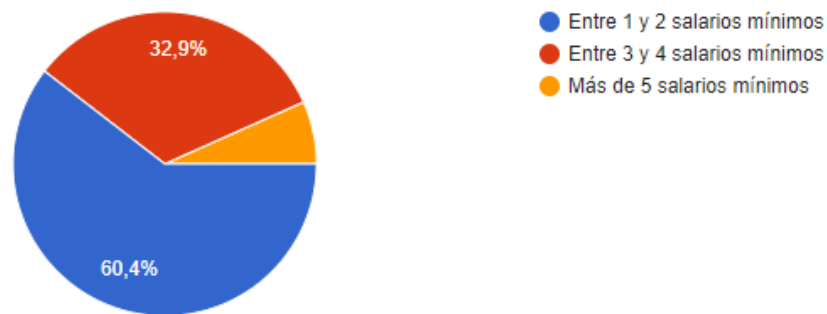
225 respuestas



Fuente. Encuesta aplicada a consumidores sector Nororiental de la ciudad de Tunja.

Nivel de ingreso de su núcleo familiar

225 respuestas

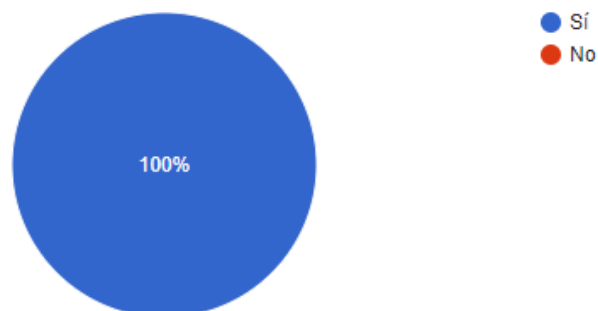


Fuente. Encuesta aplicada a consumidores sector Nororiental de la ciudad de Tunja.

Del total de encuestados el 31,6% pertenece al estrato 2, el 36,4% al estrato 3, 16,4% al estrato 4 y 4,4%, al estrato 5, de este modo el 32,9% de los participantes tiene un nivel de ingresos de su núcleo familiar entre 3 y 4 salarios mínimos, y el 6,7% con más de 5 salarios mínimos.

2. ¿Consume usted proteínas de origen animal tales como carne de res, cerdo o pollo?, si su respuesta es negativa por favor no responda la encuesta

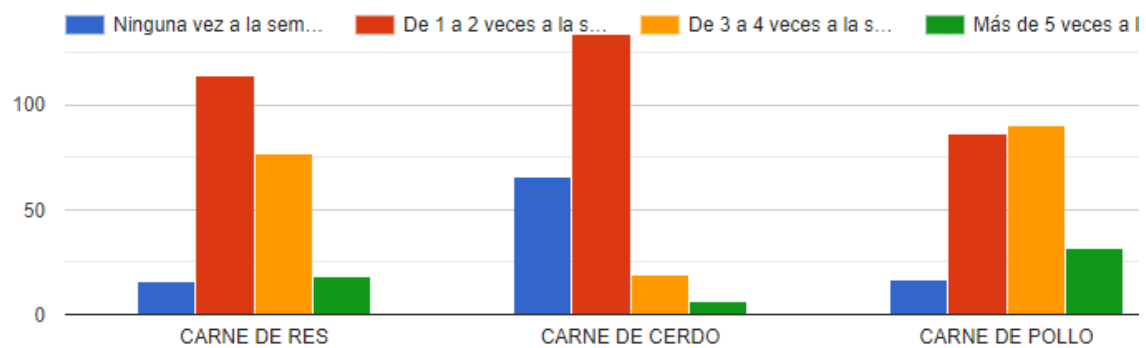
225 respuestas



Fuente. Encuesta aplicada a consumidores sector Nororiental de la ciudad de Tunja.

De los 225 encuestados el 100% afirmaron consumir proteínas de origen animal tales como carne de res, cerdo y pollo.

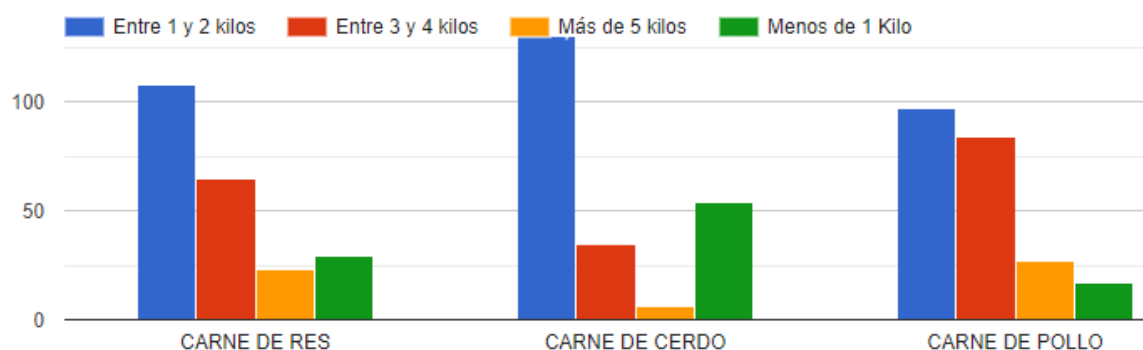
3. ¿Con que frecuencia consume carne a la semana? Marque la frecuencia con la que consume los siguientes tipos de carne



Fuente. Encuesta aplicada a consumidores sector Nororiental de la ciudad de Tunja.

La frecuencia de consumo de carne de res oscila entre 1 a 4 veces a la semana, la carne de cerdo entre 1 a 2 veces a la semana y la carne de pollo entre 1 y 4 veces semanalmente, así mismo se evidencia que la carne que se consume más de 5 veces a la semana es la carne de pollo, ya que 32 participantes afirmaron tener esta frecuencia de consumo con el pollo mientras que solo 18 afirmaron consumir la carne de res más de 5 veces por semana y 6 personas consumen en esta frecuencia la carne de cerdo.

4. ¿Cuántos kilos de carne de cada tipo, consume su núcleo familiar a la semana?

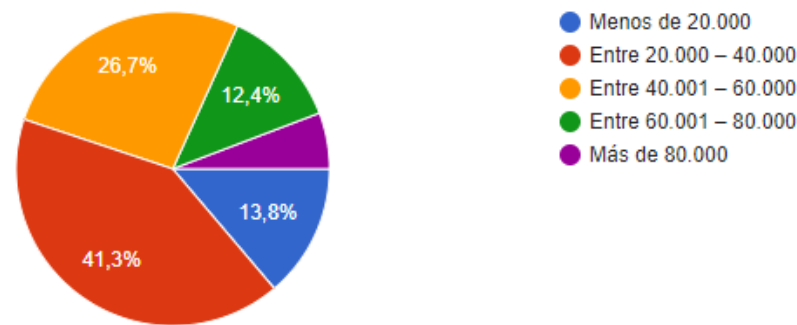


Fuente. Encuesta aplicada a consumidores sector Nororiental de la ciudad de Tunja.

En cuanto al consumo por kilogramos, los participantes en su mayoría consumen entre 1 y 2 kilos de carne de res, entre 1 y 2 kilos la carne de cerdo y entre 1 y 4 kilos la carne de pollo, por lo que se corrobora con la pregunta anterior en cuanto a la frecuencia de consumo por semana.

5. ¿Cuánto gasta en promedio semanal, en el consumo de carne de res, cerdo o pollo?

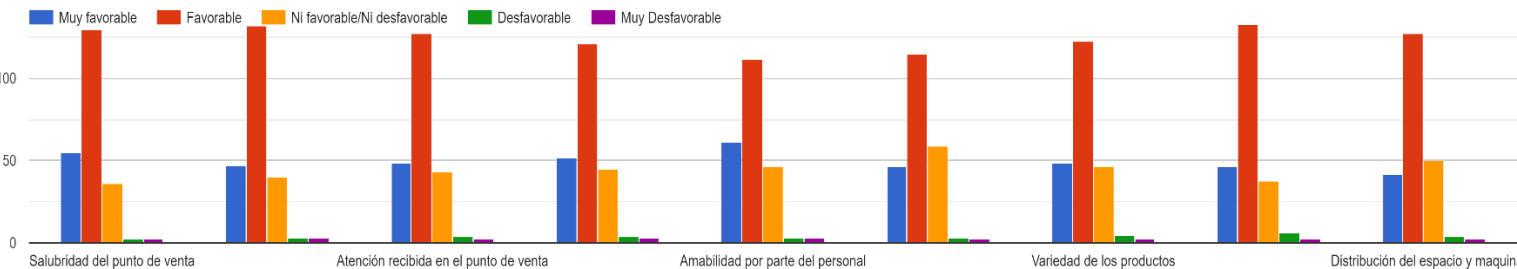
225 respuestas



Fuente. Encuesta aplicada a consumidores sector Nororiental de la ciudad de Tunja.

El gasto promedio semanal en el consumo de proteínas animales como carne de res, cerdo o pollo, es del 41,3% entre %20.000 y \$40.000, el 26,7% entre \$40.001 y \$60.000 y el 12,84% entre \$60.001 y \$80.000, por lo que las personas encuestadas generan un gasto promedio semanal que se vería reflejado en las ventas de Carnes del Toro.

6. Si usted ha usado el servicio de carnicería en el sector Nororiental de la ciudad (glorieta del gobernador- Green Hills), de los siguientes aspectos marque si es favorable o desfavorable según su criterio

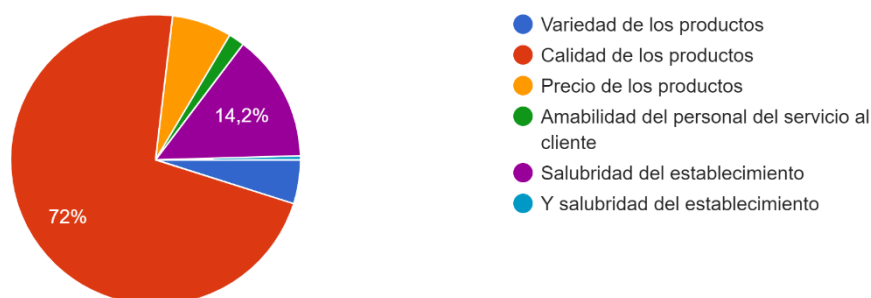


Fuente. Encuesta aplicada a consumidores sector Nororiental de la ciudad de Tunja.

Al analizar aspectos de los puntos de venta de carne del sector Nororiental de la ciudad de Tunja, se puede evidenciar que la mayoría de encuestados consideran que la salubridad de los puntos de venta, la salubridad del personal, la atención recibida, la rapidez en el servicio, la amabilidad por parte del personal, la relación precio/ calidad la distribución del espacio son favorables, sin embargo el 16% de los encuestados considera que la salubridad del punto de venta no es ni favorable ni desfavorable, el 19% afirma que la atención recibida en el punto de venta no es ni favorable ni desfavorable y al igual que el 22,2% lo considera con respecto a la distribución del espacio.

7. De los siguientes aspectos, cual tiene en cuenta usted en el momento de adquirir carne de res, cerdo o pollo (marque con una X el más importante)

225 respuestas

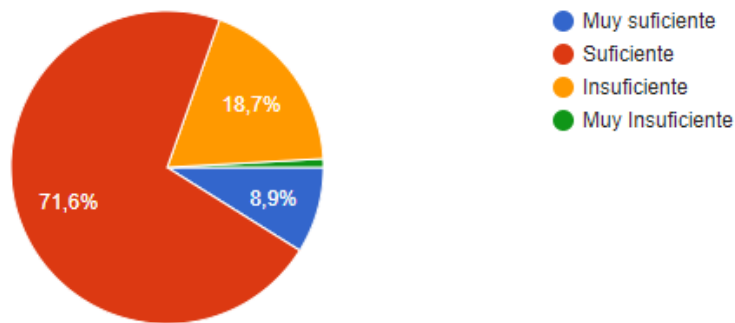


Fuente. Encuesta aplicada a consumidores sector Nororiental de la ciudad de Tunja.

En cuanto a los aspectos que tienen en cuenta los consumidores en el momento de adquirir carne de res, cerdo o pollo el aspecto más importante es la calidad de los productos con un 72%, seguido de la salubridad del establecimiento con un 14,2%, el precio de los productos en un 6,7%, un 4,9% la variedad de los productos y la amabilidad del personal con un 1,8%, por lo que se puede inferir que ofrecer productos de calidad sería un factor de éxito para Carnes del Toro.

8. Considera usted que la oferta (establecimientos de carne) existente en el sector es:

225 respuestas

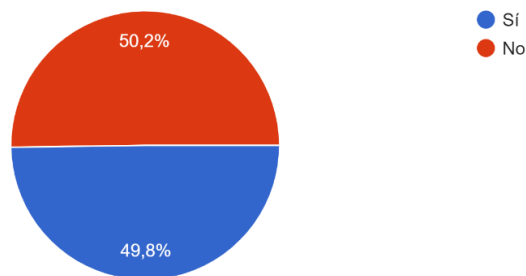


Fuente. Encuesta aplicada a consumidores sector Nororiental de la ciudad de Tunja.

En cuanto a la suficiencia de la oferta existente en el sector nororiental, 71,6% de los encuestados opinan que la oferta es suficiente, mientras que el 18,7% afirman que es insuficiente y el 0,9% muy insuficiente.

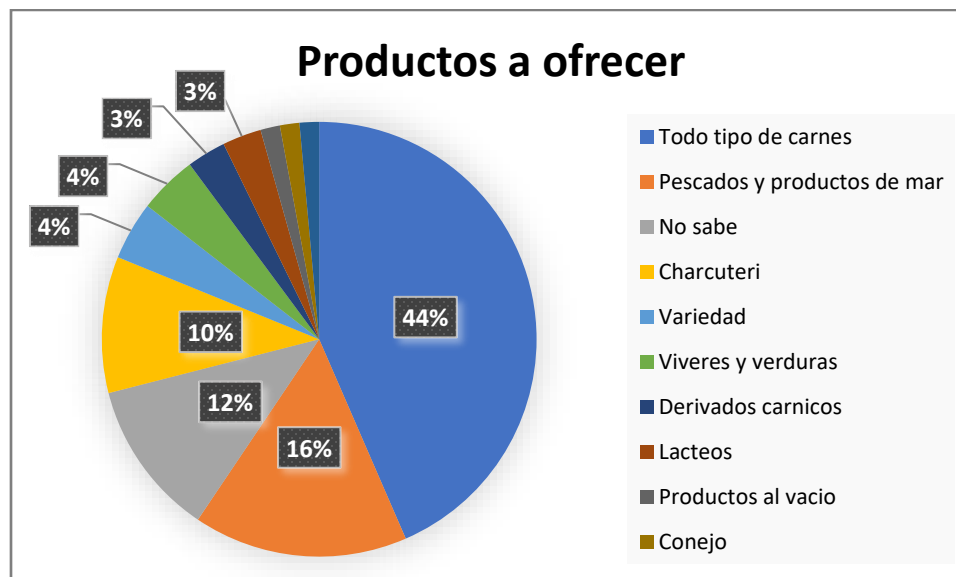
9. ¿Le gustaría que en el sector existiera, un establecimiento de carne de res, cerdo, pollo adicional a los ya existentes?, Si su respuesta es NO, por favor pase a la pregunta N° 12

225 respuestas



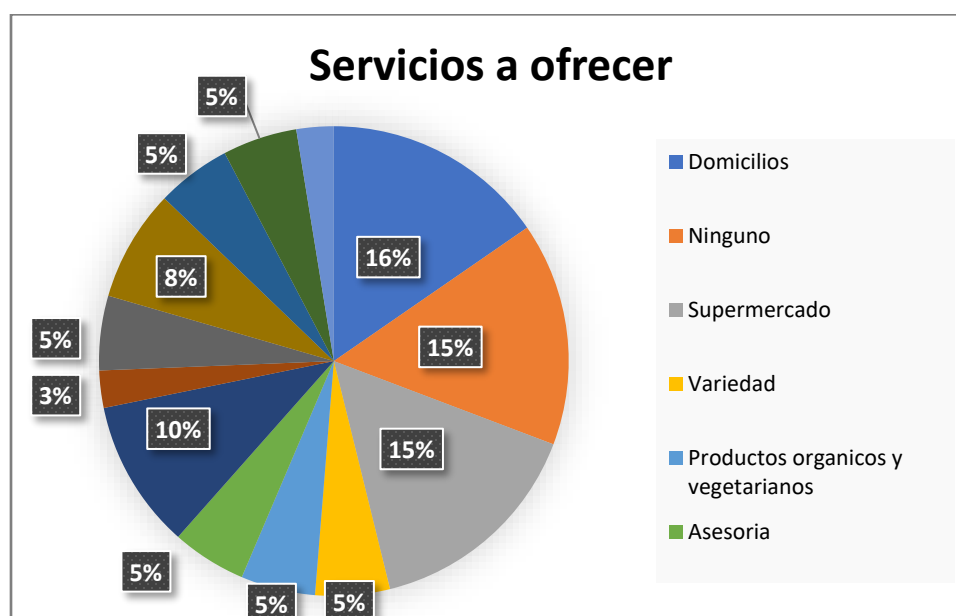
Fuente. Encuesta aplicada a consumidores sector Nororiental de la ciudad de Tunja.

Del total de encuestados, el 49,8% de los encuestados considera que si le gustaría que existiera en el sector un establecimiento de carne de res, cerdo, pollo adicional a los ya existentes, mientras que el 50,2% opina que no le gustaría.



Fuente. Encuesta aplicada a consumidores sector Nororiental de la ciudad de Tunja.

A la pregunta que productos quisiera que se ofrecieran en un nuevo establecimiento de carne, el 44% de los encuestados afirmo que quisiera que se ofrecieran todo tipo de carnes, Seguido de pescados y productos de mar en un 16%, por lo que sería favorecedor implementar dentro de la idea de negocio la venta de pescados y productos de mar.

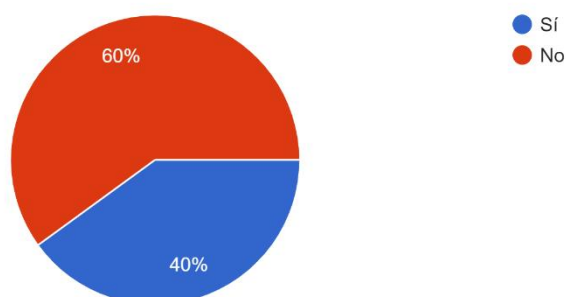


Fuente. Encuesta aplicada a consumidores sector Nororiental de la ciudad de Tunja.

A la pregunta que servicios quisiera que se ofrecieran en un nuevo establecimiento de carne el 16% afirmó que quisiera que se ofrecieran domicilios, el 15% supermercado, el 10% zona de licores, quesos y acompañamientos, el 8% recetas y degustaciones, por lo que estas opiniones deben tener en cuenta en el momento de ejecutar la idea de negocio.

12. ¿Conoce usted, acerca de la carne madurada?

225 respuestas

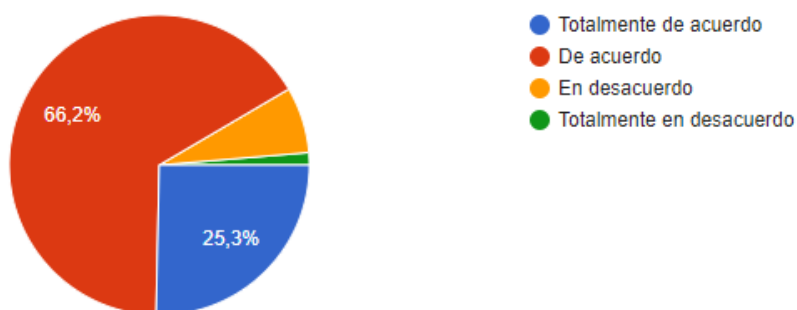


Fuente. Encuesta aplicada a consumidores sector Nororiental de la ciudad de Tunja.

En cuanto al conocimiento del producto principal a ofrecer en Carnes del Toro el cual es la carne madurada, el 60% afirmó no conocer acerca de esta y el 40% afirmó que si la conoce, por lo que en el momento de la ejecución de la idea de negocio se deben aplicar estrategias publicitarias para que las personas conozcan el producto.

13. ¿Le gustaría que se ofreciera, dentro de un nuevo establecimiento en el sector?

225 respuestas

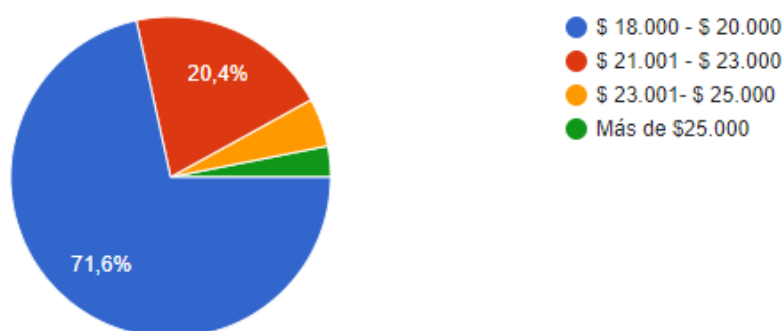


Fuente. Encuesta aplicada a consumidores sector Nororiental de la ciudad de Tunja.

Del total de encuestados el 66,2% afirmó que está de acuerdo en que se ofreciera carne de res madurada dentro de un nuevo establecimiento en el sector Nororiental de la ciudad de Tunja, seguido de un 25,3% que está totalmente de acuerdo en que se ofrezca este producto, mientras que el 7,1% no está de acuerdo.

14. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un kilo de carne madurada?

225 respuestas

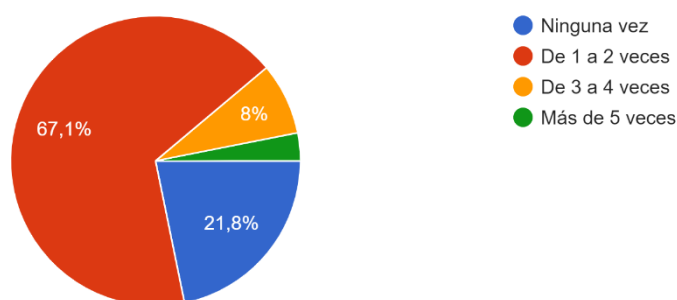


Fuente. Encuesta aplicada a consumidores sector Nororiental de la ciudad de Tunja.

Del total de encuestados el 71,6% afirmó que estaría dispuesto a pagar por un Kilo de carne de res madurada entre \$18.000 y \$20.000, seguido del 20,4% pagaría entre \$21.001 y \$23.000, mientras que el 4,9% estaría dispuesto a pagar entre \$23.001 y \$25.000, por lo que el precio promedio es de \$20.000.

15. ¿Con que frecuencia a la semana usted adquiriría carne de res madurada?

225 respuestas



Fuente. Encuesta aplicada a consumidores sector Nororiental de la ciudad de Tunja.

En cuanto a la frecuencia con que los encuestados consumirían carne de res madurada a la semana, el 67,1% la consumiría de 1 a 2 veces por semana, el 21,8% no la consumiría y el 8% la consumiría de 3 a 4 veces a la semana.

1.2.4. Comportamiento histórico

1.2.4.1. Segmentación del mercado

La segmentación del mercado del presente plan de negocios, es la población del sector nororiental de la ciudad de Tunja, ya que es allí donde se desea implementar, teniendo en cuenta que se desea enfocar en consumidores de estrato alto que consuman proteínas animales, no obstante, también se tendrá un segmento empresarial porque se comercializara a restaurantes gourmet y hoteles que busquen este tipo de productos.

1.2.4.2. Consumo Aparente

A partir de las cifras sectoriales de la cadena cárnica bovina, generadas por (MinAgricultura, 2020), se evidencia que en Colombia se producen anualmente un total de 605.815 Toneladas de carne de bovino en canal, de las cuales se exportan 21.063 toneladas, a países como el Congo, Emiratos Árabes, Egipto, Libia, Jordania, Líbano, Hong Kong, Rusia, Arabia Saudita y Vietnam, y se están importando 2.954 toneladas de carne en canal de países como Argentina, Chile, EUA, Paraguay y Uruguay, evidenciándose en Censo Bovino 2019 -ICA, mencionado en (MinAgricultura, 2020), que los principales departamentos productores son Casanare, Santander, Córdoba, Meta y Caquetá, es así que en el 2020 el inventario total de carne en canal fue de 605.815, mientras que en el 2019 fue de 769.959, lo cual arrojaría una variación del inventario de carne negativa. A partir de lo anterior se aplica la fórmula para hallar el consumo aparente,

$$ca = P + I - E + \Delta i$$

$$ca = 605.815 + 2.954 - 21.063 + (-164144)$$

$$ca = 423.562 \text{ Ton}$$

Sin embargo, al Carnes del Toro, está enfocado en la ciudad de Tunja no se cuenta con datos en cuanto a la importación y exportación, con respecto a la ciudad por tanto se debe aplicar la misma fórmula,

$$ca = P + I - E + \Delta i$$

$$ca = 3.694.527 + 0 - 0 + 0$$

$$ca = 3.694.527 \text{ kilos}$$

Como se tiene el valor del consumo aparente de toda la ciudad de Tunja, se halla el consumo aparente del sector,

$$ca = 366.299 \text{ kilos}$$

1.2.4.3. Consumo per cápita

Este indicador se calcula dividiendo el consumo aparente (366.299) en el total de la población del sector nororiental de la ciudad de Tunja (17.000), ya que este estudio está enfocado en dicho sector.

$$C_p = C_a / D_p$$

$$C_p = 366.299 / 17.000$$

$$C_p = 21,5 \text{ Kilos al año}$$

Este indicador no se aleja mucho del consumo per cápita nacional de carne bovina, debido a que, según datos de consumo por municipio y departamento, publicados por (INVIMA, 2019) se evidencia que en Tunja el consumo per cápita por año es de 18,2 Kg.

1.2.5. Características teóricas de la demanda

1.2.5.1. Función de la demanda.

Con base en la encuesta utilizada para el análisis de la demanda, se pudo obtener que el 41,3% de los encuestados gasta en carnes semanalmente entre \$20.000 y \$40.000 y el 26,7% entre \$40.001 – \$60.000 y teniendo en cuenta que el 71,6% estaría dispuesto a pagar por un kilo de carne de res madurada, entre \$18.000 y \$20.000, se podría tomar afirmar que

con un presupuesto destinado de \$40.000 semanalmente la compra de carnes y tomando como precio del producto central de \$20.000, se puede afirmar que semanalmente puede adquirir 1,5 unidades del producto (kg de carne de res madurada).

$$\frac{30.000}{20.000} = 1,5$$

Por tanto, si, el precio del producto aumenta a \$22.000 solo se podría adquirir 1,36 Kg de carne

Punto pendiente de la demanda

$$P - P_1 = m(X - X_1)$$

Siendo,

P= precio

X= Cantidad demandada

m= Pendiente

Por tanto

$$m = \frac{P_2 - P_1}{X_2 - X_1}$$

Teniendo en cuenta que

P1= Precio 1= \$20.000

P2= Precio 2= \$22.000

X1= cantidad demandada 1 = 1,5 kg

X2= cantidad demandada 2 = 1,36 kg

$$m = \frac{22.000 - 20.000}{1,36 - 1,5}$$

$$m = \frac{2000}{-0,14}$$

$$m = -14285,71$$

Así,

$$P - P_1 = m(X - X_1)$$

$$P - 22.000 = -14285,71 (X - 1,36)$$

$$P = -14285,71 (X - 1,36) + 22.000$$

$$P = -14285,71X + 19428,57 + 22.000$$

$$P = -14285,71X + 19428,57 + 22.000$$

$$P = -14285,71X + 41428,56$$

De modo que,

$$X = \frac{41428,56 - P}{14285,71}$$

Tabla 4. Demanda

P (\$)	Q (Kg)
41.428,56	0
24.000	1,22
23.000	1,29
22.000	1,36
20.000	1,5
19.000	1,57
18.000	1,64

Fuente. Autores.

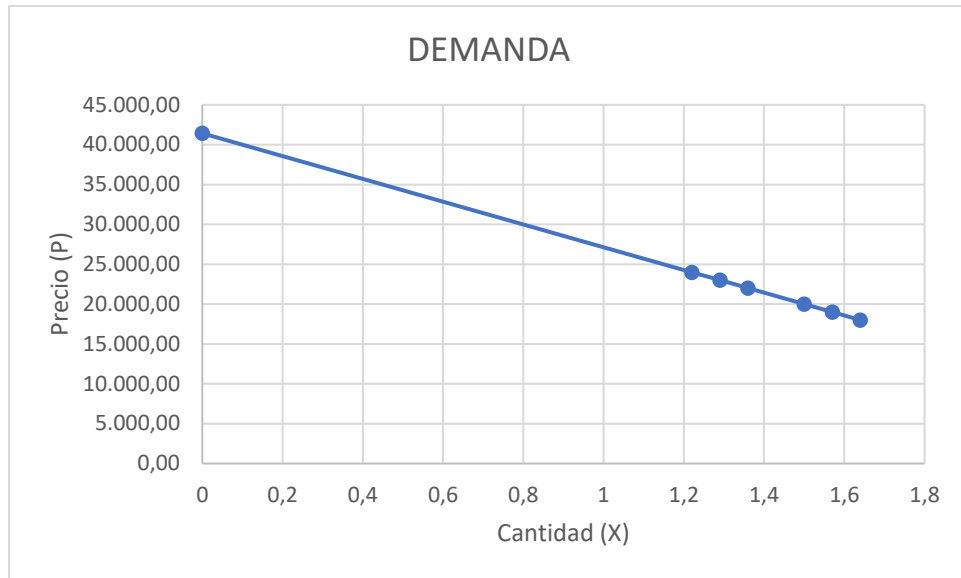


Gráfico 1. Curva de demanda. Fuente. Autores.

Por tanto, se evidencia que existe una relación inversamente proporcional entre el precio y lo que las personas están dispuestas a demandar, por tanto, al aumentar el precio se disminuye la cantidad demandada.

1.2.5.2 Función del ingreso.

$$I = P * Q$$

Donde,

I= ingreso

P= precio por unidad

Q= Cantidad

$$I = P * Q$$

$$I = 20.000 * 61.050$$

$$I = 1.221.000.000$$

1.2.5.3. Elasticidad de la demanda.

$$\text{Elasticidad de la demanda} = \frac{\Delta Q}{\Delta P} = \frac{\frac{Q2 - Q1}{Q1}}{\frac{P2 - P1}{P1}}$$

$$E = \frac{\frac{1,36 - 1,5}{1,36}}{\frac{22.000 - 20.000}{22.000}}$$

$$E = \frac{-0,1029411765}{0,09090909091}$$

$$E = \frac{-10,29\%}{9,09\%}$$

$$E = -1,13 = |1,13|$$

A partir de la elasticidad precio de la demanda, se puede evidenciar que cuando el precio de la carne aumenta en 9,09% la demanda de este producto va a disminuir en 10,29%, por lo que, la demanda de este producto es elástica, por lo que un cambio en el precio cambia la demanda, no obstante hay que tener en cuenta que es un bien de primera necesidad que aunque su demanda baja igual sigue siendo consumido por las familias, con el adicional que Carnes del Toro ofrecerá productos sustitutos tales como la carne de cerdo y la carne de pollo.

1.2.6. Estimación de la demanda futura

Existen diversos métodos para la estimación de la demanda, tanto cualitativos como cuantitativos, en el caso de este plan de negocio se utilizará un método cuantitativo de proyección por incremento porcentual, a partir del porcentaje de crecimiento poblacional informado por las proyecciones de población departamental por área en el periodo de 2018 a 2050 en el censo poblacional de 2018 según (DANE, 2018).

Tabla 5. Demanda Futura.

Año	Población	Crecimiento poblacional (%)	Consumo aparente (Kg)	consumo Per cápita (Kg)
2021	17.000,00	0,62	366.299	21,5
2022	17.105,40	0,62	368.570	21,6
2023	17.211,45	0,61	370.855	21,8
2024	17.316,44	0,63	373.117	21,9
2025	17.425,54	0,65	375.468	22,0
2026	17.538,80	0,68	377.909	22,2
2027	17.658,07	0,7	380.478	22,3
2028	17.781,67	0,72	383.142	22,5
2029	17.909,70	0,74	385.900	22,7
2030	18.042,23	0,76	388.756	22,8

Fuente. Autores

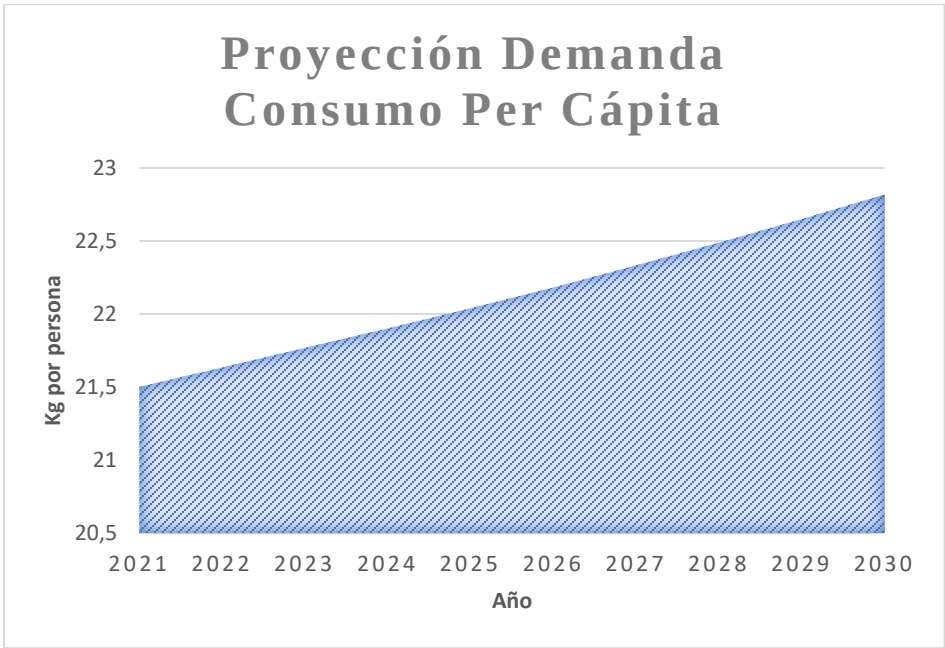


Gráfico 2. Proyección demanda futura consumo Per cápita. Fuente. Autores.

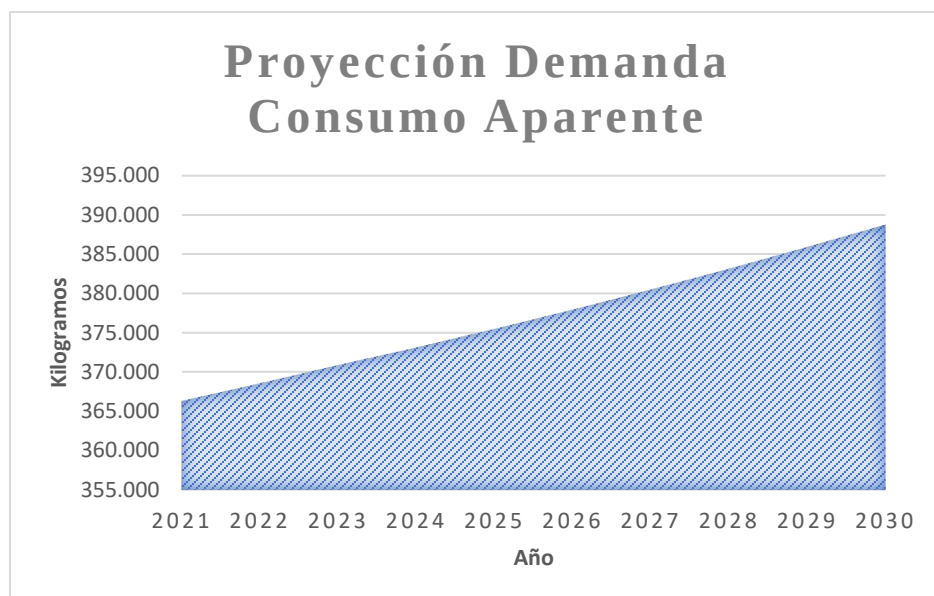


Gráfico 3. Proyección demanda consumo aparente. Fuente. Autores.

Se evidencia que, a partir del crecimiento poblacional, el consumo aparente y el consumo per cápita aumentarían, año a año, por lo que la demanda aumentaría en un 1% anual, teniendo en cuenta que la carne es un producto que pertenece a la canasta básica familiar y que por tanto va a ser consumido regularmente, aun cuando existen productos sustitutos como lo son la carne de pollo o de cerdo.

1.3. Análisis de la oferta

1.3.1. Objetivo del análisis de la oferta.

Determinar la cantidad y características de la oferta existente en el mercado de carne de res, cerdo y pollo en el sector nororiental de la ciudad de Tunja, donde se evaluarán características del producto y del servicio ofrecido, así como competitividad, y posicionamiento.

1.3. 2. Metodología de análisis de aplicar.

El análisis de la oferta tendrá un alcance de tipo descriptivo, ya que como afirma (Hernández, 2014) se busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno o las tendencias de la población, en este caso lo que se quiere describir las características de la oferta del mercado de carne en el sector nororiental de la ciudad de

Tunja, por lo que se genera un enfoque cualitativo, ya que se realizará por medio de observación arrojando información cualitativa.

1.3.2.1 Variables a evaluar

Las principales variables que se quiere evaluar con la observación son:

- Atención al cliente
- Atributos de los productos
- Características del punto de venta

1.3. 2.2. Población y muestra

En el sector Nororiental existen 6 establecimientos que ofrecen proteínas de origen animal, sin embargo, solo 1 de estos ofrece solo carnes de res, cerdo y pollo ya que los 6 restantes poseen un portafolio de productos más amplio como lo son supermercados y grandes superficies; Por tanto, la muestra a la cual se le va a aplicar la observación es el total de la población.

1.3.3 Herramientas e instrumentos de análisis.

Para el análisis de la oferta se tendrá en cuenta un instrumento de observación que permita analizar las características de esta, en este caso se aplicara dicho instrumento a los establecimientos que ofrecen carne de res, cerdo y pollo en el sector nororiental de la ciudad de Tunja, lo cual se analizara por medio de la compilación de la información en una matriz que muestre las características de cada ofertante.

1.3.4. Instrumento

Tabla 6. Instrumento de observación

OBJETIVO ESPECÍFICO: describir la oferta existente dentro del mercado de carne de res, cerdo y pollo				
Fecha de la observación:			Hora:	
VARIABLE	INDICADOR	BUENA	REGULAR	MALA
ATENCIÓN AL CLIENTE	Comunicación con el cliente			
	Cortesía y trato del personal hacia el cliente			
	Rapidez en la prestación del servicio			
	Eficiencia en la prestación del servicio			
ATRIBUTOS DEL PRODUCTO	Presentación del producto			
	Calidad del producto			
CARACTERÍSTICAS DEL PUNTO DE VENTA	Iluminación			
	Salubridad del punto de venta			
	Salubridad del personal			
	Variedad de productos			

Fuente. Autores

1.3.4. Proveedores actuales del bien o servicio; análisis de competencia, análisis de competitividad de los oferentes actuales.

1.3.4.1. Proveedores actuales del bien o servicio.

En el sector se identificaron 6 establecimientos que ofrecen carnes dentro de su portafolio de productos, los cuales son:

- Supermercados Jumbo
- Supermercado ÉXITO
- Carnes San Martín
- Carnes Del Campo
- Carnes frías
- Cosechas Fagua

1.3.4.2. Análisis de la competencia

Tabla 7. Análisis de la competencia.

NOMBRE DE LA EMPRESA	UBICACIÓN	PRODUCTOS OFRECIDOS	PRECIOS	ESTRATEGIAS DE PUBLICIDAD	CALIDAD DEL SERVICIO	PRESENTACIÓN DEL LOCAL	MANEJO DEL PRODUCTO
CARNES SAN MARTIN	Sector nororiental, frente al centro	-Cortes de carne de res fresca -Carne de pollo	-Carne de res: kilo \$20.000 – \$22.000	A partir de un ejercicio de	El servicio ofrecido, no es el adecuado, debido	El local posee unas instalaciones adecuadas, aunque	Se evidencia que tratan de realizar un

	comercial Unicentro	-Pescado -Carne de cerdo	-Carne de cerdo: kilo \$20.000 -carne de pollo: \$ 12.000 kilo	observación se identificó que: -No realizan ninguna estrategia de publicidad -No poseen página web -No poseen Fan Page - Aparecen en el directorio web de las páginas amarillas -sin embargo, se integraron hacia adelante poniendo un punto de parrilla, el cual posee Fan	a que los trabajadores encargados de los cortes, realizan sus actividades de manera rápida, la encargada de la caja, no presta un servicio al cliente adecuado ya que los clientes deben esperar mucho tiempo a que ella reciba el dinero, mientras habla por celular o realiza otras actividades.	no poseen un valor diferencial comparado con otras comercializadoras de carne. El local es angosto de frente, por lo que la estantería está ubicada hacia el fondo del local por lo que los clientes no poseen visibilidad de los productos al entrar al establecimiento. No se percibe si poseen cuarto frío, debido a que el	manejo adecuado de los productos, sin embargo, se identifica que no es el óptimo, ya que hay productos que en el mostrario no se les ve frescura, además de verse congelados. En cuanto a los cortes que realizan de la carne no son los adecuados, debido a que, muchas veces
--	------------------------	-----------------------------	---	--	--	--	---

				Page, pero no realizan estrategias adicionales.	Así mismo se identificó que los clientes piden un corte específico y los encargados de esta tarea no asesoran a los clientes recomendándoles alguna parte que funcionaria mejor para las recetas que van a preparar	fondo del local tiene un espacio, pero no se diferencia si es bodega o cuarto frio. En cuanto a las estrategias de publicidad internas, se evidencia que no son llamativas a los clientes, el aviso exterior es pequeño y tradicional. Sin embargo, posee una ventaja competitiva, debido a la localización del local y a que posee	los clientes piden un corte específico y le dan otro o hacen cortes incorrectos a la carne y esta pierde sus características de sabor y ternura.
--	--	--	--	--	--	--	---

						un espacio para que los clientes estacionen sus vehículos mientras compran.	
EXITO	Sector nororiental, dentro del centro comercial Viva Tunja	-Cortes de carne de res fresca -Cortes de carne de res madurada. -Cortes de carne de búfalo -Carnes importadas -Carne de pollo -Pescado -Carne de cerdo -Derivados del cerdo -Huevos	-Cortes de carne de res fresca: \$ 18.000 - \$ 24.500 - Cortes de carne madurada: \$ 28.050 -Carne de pollo: \$ kilo -Carne de cerdo: kilo \$20.000	A partir de un ejercicio de observación se identificó que: -Realizan campañas publicitarias a nivel nacional, no solo para el supermercado como tal, sino específicamente para la sección de carnes. -Realizan descuentos en	El servicio es de alta calidad, en cuanto a atención, salubridad, diversidad de productos ofrecidos, personal capacitado.	Se evidencia que la salubridad del establecimiento es muy buena, además la distribución de los mostrarios es adecuada permitiendo que los clientes tengan a la vista todos los productos, además de contar con la última tecnología en maquinaria y equipo, la distribución de cada	Realizan un manejo adecuado de las carnes, se evidencia que no existe mezcla de productos, lo que favorece las características de las carnes, adicionalmente mantienen la inocuidad y trazabilidad de los productos, por lo que los

		-Productos de acompañamiento como, quesos y charcutería.		productos cárnicos y de la canasta familiar. -Hacen fidelización por medio de un sistema de puntos Colombia		producto esta seccionada, además de poseer personal específico para la venta de cada producto.	empaques cuentan con las especificaciones de fecha de sacrificio, fecha de vencimiento, peso entre otras características.
JUMBO	Sector nororiental, dentro del centro comercial Unicentro	-Cortes de carne de res fresca -Cortes de carne de res madurada. -Cortes de carne de búfalo - Carnes importadas -derivados del res y el cerdo importados	-Cortes de carne de res fresca: -Cortes de carne de res madurada: -Cortes de carne de búfalo: -Carnes importadas -derivados del res y el cerdo importados	Realizan campañas publicitarias a nivel nacional, no solo para el supermercado como tal, sino específicamente para la sección de carnes.	El servicio es de alta calidad, en cuanto a atención, salubridad, diversidad de productos ofrecidos, personal capacitado.	Utilizan diversas estrategias de Merchandising, además de contar con la última tecnología en maquinaria y equipo, la distribución de cada producto esta seccionada, además	El manejo de los productos es excelente, debido a que mantienen la trazabilidad y cadena de frio de los productos.

		-Carne de pollo -Pescado -Carne de cerdo -derivados del cerdo -huevos -Todo tipo de acompañamientos -charcutería	-Carne de pollo -Pescado -Carne de cerdo -derivados del cerdo -huevos -Todo tipo de acompañamientos -charcutería	-realizan descuentos en productos cárnicos y de la canasta familiar -hacen fidelización por medio de un sistema de puntos		de poseer personal específico para la venta de cada producto.	
CARNES DEL CAMPO	Sector Nororiental, Barrio las Quintas, frente al parque de las quintas (Dentro del establecimiento Fruver del Campo)	-Cortes de carne de res fresca -Carne de pollo -Carne de cerdo	-Cortes de carne de res fresca \$ 19.000 kilo -Carne de pollo: 8.500 kilo en promedio -Carne de cerdo: \$	El establecimiento no ejecuta estrategias de publicidad, no poseen publicidad externa, ni interna, ya que dentro del local	El servicio prestado en el punto de venta, aunque no es muy ágil, el trato hacia los clientes es aceptable, donde las principales fallas que presentan se	El local no posee una buena distribución, ya que queda dentro de un Fruver, lo cual les genera poco espacio, por lo que no cuentan con cuarto frío y el manejo de los	Los productos no se manejan de manera inocua, ya que la persona que cobra es la misma, que corta y porciona las carnes, además de no

				tienen avisos pequeños los cuales no ofrecen mucha información al cliente. -No poseen página web, ni realizan estrategias de marketing digital, por lo que no poseen manejo de redes sociales. -No tienen sistema de fidelización del cliente, por lo que tampoco hacen descuentos en los productos.	enmarcan en la calidad de los productos.	productos no es visible al cliente.	contar con un cuarto frio que mantuviera de manera adecuada la cadena de frio de la carne.
--	--	--	--	---	---	--	---

CARNES FRÍAS	Sector Nororiental, Barrio las Quintas	-Cortes de carne de res fresca -Carne de pollo -Carne de cerdo	-Cortes de carne de res fresca \$ 19.000 kilo -Carne de pollo: 8.500 kilo en promedio -Carne de cerdo: \$	No realizan estrategias de publicidad, aunque poseen publicidad externa al tener un aviso con el nombre del negocio. -No usan estrategias de fidelización de clientes, por lo que no hacen gestión de relaciones con el cliente.	El servicio prestado en el punto de venta, se da con un trato amable hacia los clientes, sin embargo, presentan fallas en cuanto a la oferta de productos ya que no poseen variedad, y los que tienen no se evidencia la calidad.	El local no posee una buena distribución, ya que queda dentro de un Fruver, lo cual les genera poco espacio, por lo que no cuentan con cuarto frio y el manejo de los productos no es visible al cliente.	Los productos no se manejan de manera adecuada, ya que la persona que cobra es la misma, que corta y porciona las carnes, además de no contar con un cuarto frio por lo que no se garantiza la inocuidad de las carnes.
COSECHAS FAGUA	Frente a Unicentro	-Cortes de carne de res fresca -Carne de pollo -Carne de cerdo	-Cortes de carne de res fresca \$ 19.000 kilo	Realizan estrategias de publicidad externa, al poseer	El servicio prestado dentro del punto de venta es de baja	La distribución del local es inadecuada, al quedar dentro de un Fruver y al	El manejo de los productos no es inocuo, no existe

			-Carne de pollo: 8.500 kilo en promedio -Carne de cerdo: \$	avisos cercanos informando de la presencia del establecimiento, sin embargo, no ejecutan ninguna otra estrategia -No llevan a cabo gestión de relaciones con el cliente, ya que no poseen sistema de fidelización ni de descuentos a clientes frecuentes.	calidad, ya que no prestan un servicio ágil ni amable. Adicionalmente los productos ofrecidos son de baja calidad y no existe variedad.	fondo del local, solo cuentan con una nevera que no permite que los clientes vean el manejo de los productos, además de poseer un cuarto frio.	trazabilidad d ellos productos, además al no tener cuarto frio no se garantiza la cadena de frio necesaria para estos productos.
--	--	--	---	---	---	---	---

Fuente. Autores a partir de la compilación del formato de observación

1.3.4.3. Análisis de competitividad.

A partir del análisis de los oferentes actuales se puede evidenciar que dos de ellos son grandes superficies, por lo cual cuentan con características en los productos, en el servicio y en tecnología óptimos para la comercialización de este tipo de productos, sin embargo, no se enfocan solo en la comercialización de carne de res, cerdo y pollo, sino que ofertan también víveres, verduras, pescados, bebidas, prendas de vestir y electrodomésticos, por lo que se podría inferir que aunque poseen cualidades excelentes, poseen un factor negativo que afectaría sus ventas en cuanto estos productos, ya que los usuarios no solo van a entrar a los centros comerciales cuando van a adquirir, solo los productos de consumo diario.

Por otro lado, existen tres ofertantes que se ubican dentro de establecimientos de venta de verdura por lo que sus condiciones de salubridad no son las adecuadas, adicionalmente no poseen variedad de productos, ni manejo adecuado de estos, así mismo su distribución no es atractiva, y se ubican al fondo de los locales por lo que no son visibles a los consumidores, y por poco espacio disponible no poseen cuarto frío lo que dificulta el manejo inocuo de las carnes.

Uno de los competidores es una comercializadora de carne por lo que específicamente, su objeto social es la venta de carne de res, cerdo y pollo, sin embargo, su distribución no es adecuada, debido a que las condiciones del local no lo permiten, adicionalmente su servicio no es de alta calidad, además de ser muy tradicional y poco innovador, por lo que no poseen factores diferenciadores.

1.3.5. Régimen y características del mercado.

La dinámica del mercado de carnes a nivel internacional se ha caracterizado, porque los países líderes en producción de vacuno a nivel mundial son EE UU, Brasil, China e India, tal como se evidencia en (Orús, 2021), donde producen 12.601, 10400, 7000 y 4000 toneladas respectivamente, así mismo los principales consumidores de carne en el mundo son EE UU, Argentina, Brasil, la Unión Europea y México; específicamente los principales consumidores de carne bovina son Argentina, EEUU y Brasil; los países que más consumen carne de pollo son EEUU, Brasil y Argentina, y los que más consumen carne porcina son Corea del Sur, Unión Europea y China (Consejo Mexicano de la Carne, 2019).

Por otro lado, a nivel mundial este tipo de comercializadoras de carne, tienen presencia en países como Francia, Italia, Australia, EE. UU., Bélgica, Perú, España (Pérez, 2018), las cuales hacen parte de los cambios que ha tenido este mercado a nivel internacional, el cual busca ser más contemporáneo y ofrecer al cliente actual una alternativa diferente.

A nivel nacional se evidenció que los principales canales de distribución interna en el 2018 según FEDEGAN, mencionado fueron el canal informal con un 62%, seguido del 13% en mercados institucionales, el 11% en supermercados, y el 8% en sitios especializados, así mismo Colombia tiene, actualmente, una tasa de extracción muy inferior a la de otros países sudamericanos y potencias tales como EE. UU. y la Unión Europea, cuyos sistemas de producción son más intensivos.

De igual forma estas tiendas contemporáneas de carne están en crecimiento, aunque aún existen muy pocas, en ciudades como Medellín, Bogotá, Santa Martha, no obstante, a nivel departamental y local no existen establecimiento de este tipo, enmarcándose en una tienda de carnes especializada, contemporánea y que ofrezca dentro de su portafolio de productos acompañamientos como vinos y quesos.

1.3.6. Régimen y características del mercado de insumos.

En Colombia se producen anualmente 605.815 toneladas de carne bovina en canal, representando el 48,7% del PIB pecuario y el 24,8% del PIB agropecuario, donde los principales departamentos productores son Córdoba con un 7.6% del total nacional, Antioquia con 11.3%, Caquetá con un 7.9%, Meta con un 7.7%, Casanare con un 7.6 %, y Santander con un 5.9% (Agricultura, 2020), por tanto los proveedores de este tipo de carne serán productores ganaderos de los departamentos de Casanare y Santander, debido a las características requeridas de la carne, a la cantidad necesaria y a la facilidad de transporte.

En cuanto al sector porcícola se evidencia que existe crecimiento, ya que en Colombia para el año 2019 existían 6.710.666 cabezas de cerdos, de los cuales el 61% son porcinos de fincas tecnificadas y el restante 39% son animales de traspatio Censo Pecuario Nacional 2020 desarrollado por el Instituto Colombiano Agropecuario -ICA citado en (FINAGRO, 2020), además de mover un total de 2,6 billones de pesos al año, ocupando 4,8% del PIB pecuario. (Gonzáles, 2019); De este modo en el 2019 se sacrificaron en total 44.827.077 cabezas de ganado porcino (FINAGRO, 2020), los principales departamentos productores fueron

Antioquia, Cundinamarca, Valle del Cauca y Meta (FINAGRO, 2020), no obstante, este producto se adquirirá netamente de productores Boyacenses teniendo en cuenta que para el 2020 el departamento contaba con 113.897, por lo que se tendrán especificaciones de calidad y trazabilidad de la carne porcina.

Por otro lado, la carne de pollo Colombia en el 2019 según FENAVI tuvo una producción de 1,693,178 toneladas, en promedio unas 141,098 toneladas mensuales (Burgos, 2020), por tanto, este producto se adquirirá en la empresa Pollos el Dorado, la cual es una empresa Boyacense que cumple con los requerimientos de calidad y cantidad para carnes del Toro.

1.3.7. Comportamiento histórico de la oferta.

Carnes del toro pertenecerá al sector terciario o comercial de la economía debido a que se comercializará al por mayor y al detal, proteínas de origen animal, quesos y vinos, por tanto, en el balance 2019 y perspectivas 2019, se evidencio que, en la industria del procesamiento de carne, pescados y crustáceos, el crecimiento en las ventas fue de 5,2%, lo que jalonó la producción local en un 6,7% y el empleo en un 1,2%. (ANDI, 2019).

Sin embargo en el 2018 los precios de la carne de res crecieron a menor ritmo que la inflación debido a que la demanda de este tipo de carne ha disminuido, ya que los consumidores han cambiado sus preferencias de consumo, pasando a consumir productos sustitutos como la carne de pollo, es así que el consumo de carne de res ha experimentado una tendencia bajista en los últimos años al caer de 20,76 kilos per cápita en 2012 a 18,1 kilos en 2017, el de pollo se ha disparado, al pasar de 23,7 a 32,8 kilos anuales; y el de cerdo ha subido de 6,01 kilos por persona al año a 9,4 kilos;(Camara de Comercio de Bogotá, 2018). De acuerdo con datos del (DANE) citado en (Camara de Comercio de Bogotá, 2018), el sacrificio de cabezas de ganado tuvo una caída de 1,2% en el primer trimestre del año 2018 llevándose a cabo el sacrificio de 837.175 animales.

De este modo en el 2017 se mostró un aumento generalizado en Colombia del consumo de carne en los hogares tanto de res, como de cerdo y pollo, es así que este último tipo de proteína animal ocupó el segmento de más importante, con un aumento de 13 puntos porcentuales de 2016 a 2017, mientras que la carne de cerdo aumento en 1% y la de res disminuyó el 4%, donde los consumidores de estos productos son familias de estratos

medios-altos, con 5 a 8 miembros, con un menor de edad dentro de sus miembros (The Nielsen Company, 2017), además, al analizar los canales de distribución, los consumidores eligen comprar carne de res en plazas de mercado, la tienda del barrio o la fama ubicada en su municipio o zona residencial, ya que Óscar Cubillos Pedraza, economista y coordinador de la Oficina de Planeación del Fondo Nacional del Ganado, FNG, administrado por FEDEGÁN citado en (Contexto Ganadero, 2015), señaló que el 82,2 % de la carne de res se distribuye en plazas y famas, el 15,2 % en grandes superficies y el 2,6 % en instituciones de carácter social.

Por consiguiente, en el departamento de Boyacá, se evidencia que la participación en el PIB regional del comercio, restaurantes y hoteles es de un 10,7% destacándose dentro de este grupo el comercio con un 6,7%. Teniendo en cuenta que el departamento solo aporta el 3% del PIB nacional. Tunja(Cámara de comercio de tunja, CCT, 2019), es así que en el departamento se comercializan 455.7 toneladas/semana de carne bovina, que corresponde a un total de 1979 cabezas, 33.7 toneladas/semana de carne porcina para un total de 368 cerdos y 57.4 toneladas/semana de carne avícola. (secretaria de salud de Boyacá, 2011).

Por otro lado, se evidencia que existe un promedio trimestral del PIB de la Producción, transformación y conservación de carne y pescado del -0,6% (véase tabla 2), sin embargo, al analizar las variaciones porcentuales entre 2016 y 2017 se evidencia que en cuanto a esta actividad en el 2017 se muestran cifras más positivas que negativas, contrario al año 2016.

Tabla 8. Producto interno bruto trimestral variaciones porcentuales anuales 2016-2017.

RAMAS DE ACTIVIDAD	2016*					2017*			PROMEDIO TRIMESTRAL
	I	II	III	IV	Anual	I	II	III	
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	-0,25	0,64	-0,62	2,23	0,51	7,75	3,96	7,13	6,28
Cultivo de café	8,35	2,33	-16,25	6,44	-0,30	11,27	-17,93	21,16	4,83
Cultivo de otros productos agrícolas	-4,78	-2,31	3,88	5,68	0,62	12,28	12,42	6,04	10,25
Producción pecuaria y caza	2,96	3,64	-0,33	-2,53	0,89	2,91	3,32	4,96	3,73
Silvicultura, extracción de madera y pesca	1,33	0,00	-0,89	-2,47	-0,50	-1,97	-6,81	-2,02	-3,60
Explotación de minas y canteras	-4,57	-6,84	-6,56	-8,29	-6,55	-9,13	-5,66	-2,12	-5,64
Extracción de carbón mineral	-7,61	3,06	16,06	13,20	5,75	3,79	-6,49	-10,58	-4,43
Extracción de petróleo crudo, gas natural y minerales de uranio y torio	-6,01	-11,21	-12,66	-14,61	-11,09	-12,21	-5,34	1,44	-5,37
Extracción de minerales metalíferos	14,16	10,45	-2,64	-4,38	4,28	-19,63	-15,83	-9,81	-15,09
Extracción de minerales no metálicos	10,20	-3,13	-2,25	2,13	1,59	-3,82	1,29	-3,98	-2,17
Industrias manufactureras	4,02	5,41	1,45	1,02	2,95	0,36	-3,36	-0,64	-1,21
Producción, transformación y conservación de carne y pescado	2,65	4,72	-1,44	-2,29	0,87	0,57	-3,10	2,33	-0,06
Elaboración de aceites, grasas animales y vegetales, cacao, chocolate, productos de confitería y otros productos alimenticios N.C.P.	-1,98	2,52	-2,80	4,33	0,47	5,04	3,90	3,89	4,28
Elaboración de productos lácteos	3,02	1,53	0,75	-0,37	1,22	-1,10	4,89	1,48	1,76
Elaboración de productos de molinería, de almidones, alimentos preparados para animales; productos de panadería, macarrones, fideos, alucuzcuz y productos farináceos similares	3,71	7,65	2,59	5,53	4,83	3,33	4,17	1,08	2,86
Elaboración de productos de café	7,46	-4,64	-10,83	8,33	-0,34	5,56	-6,94	10,71	3,11
Ingenios, refinerías de azúcar y trapiches	-2,83	-12,11	-6,16	-9,72	-7,77	-4,37	-2,04	-1,52	-2,64
Elaboración de bebidas	13,30	13,14	3,51	4,17	8,45	-6,29	-5,28	1,69	-3,29
Preparación e hilaturas; tejeduría de productos textiles	4,67	1,27	-7,83	-7,41	-2,52	-5,73	-11,95	-10,46	-9,38
Fabricación de otros productos textiles	-0,64	4,61	0,00	0,65	1,13	-1,28	-10,06	-8,97	-6,77
Fabricación de tejidos y artículos de punto y ganchillo y prendas de vestir	-5,79	-0,37	-4,69	-4,91	-3,93	-6,34	-14,33	-8,86	-9,84

Fuente: (CCT, 2018).

Así mismo, en Tunja en el tercer trimestre de 2020 se crearon un total de 1.454, de las cuales 723, pertenecen a la actividad económica comercio al por mayor y al por menor, (CCT, 2020). De igual forma existen en la ciudad de Tunja un total de 210 expendios de cárnicos, divididos en tres grupos; Expendios de carne y productos cárnicos comestibles, almacenamiento y distribución de carne en productos cárnicos comestibles y vehículos de transporte de carne y productos cárnicos comestibles. (Alcaldía de Tunja, 2019).

En cuanto al financiamiento del sector producto en Boyacá afirmo que FINAGRO colocó en el 2018 un total de 10 créditos en la actividad económica comercialización de carne de pollo con un total de 6.295.800.000, mientras que de carne bovina fueron 26 con un total de 1.833.000.000 y de carne de cerdo 1 con un total de 45.000.000; lo que muestra que la comercialización de carne de pollo fue la actividad económica que mayor cantidad de financiamiento obtuvo. (Boyacá en cifras , 2019)

Entonces, se puede concluir que la idea de negocio posee viabilidad desde el punto de vista de la evolución del sector, ya que en Boyacá y específicamente en Tunja, se evidencia que la actividad económica donde más se generaron unidades productivas fue en el comercio al por mayor y al detal; siendo más destacado el comercio, por otra parte se evidencia que el consumo per cápita de carne de pollo y cerdo ha aumentado significativamente y el consumo de carne de res ha disminuido no obstante se sigue consumiendo, por lo que se puede inferir que estos productos son base fundamental de la canasta familiar de las familias colombianas, lo cual es clave para la idea de negocio.

1.3.8. Características teóricas de la oferta.

1.3.8.1. Función de la oferta.

A partir de información obtenida de (secretaría de salud de Boyacá, 2011), que son los datos más recientes, se puede evidenciar que en Boyacá se comercializaban 455.7 toneladas/semana de carne bovina, de los cuales el consumo según (INVIMA, 2019), se evidencia que el 15,8% de la carne consumida en el departamento pertenece a la ciudad de Tunja, por tanto el 15,8% de 455.700 kilos comercializados en Boyacá es de 72.000 Kilos

comercializados en la ciudad de Tunja, a un precio de \$16.000, de este modo a un precio de \$20.000 los oferentes estarían dispuestos a comercializar 90.000 kilos

Punto pendiente de la oferta

$$P - P_1 = m(Q - Q_1)$$

Siendo,

P= precio

Q= Cantidad oferta

m= Pendiente

Por tanto

$$m = \frac{P_2 - P_1}{Q_2 - Q_1}$$

Teniendo en cuenta que

P1= Precio 1= \$16.000

P2= Precio 2= \$ 20.000

Q1= cantidad ofertada 1 = 72.000 kg

Q2= cantidad ofertada 2 = 90.000 kg

$$m = \frac{20.000 - 16.000}{90000 - 72000}$$

$$m = \frac{4000}{18000}$$

$$m = 0,2222$$

Así,

$$P - P_1 = m(Q - Q_1)$$

$$P - 20.000 = 0,2222 (Q - 90000)$$

$$P - 20.000 = 0,2222Q - 19998$$

$$P = 0,2222Q - 19998 + 20.000$$

$$P = 0,2222Q + 2$$

De modo que,

Tabla 9. Oferta.

P (\$)	Q (Kg)
30.000	135000
24.000	108000
22.000	99000
20.000	90000
18.000	81000
16.000	72000
14.000	63000

Fuente. Autores

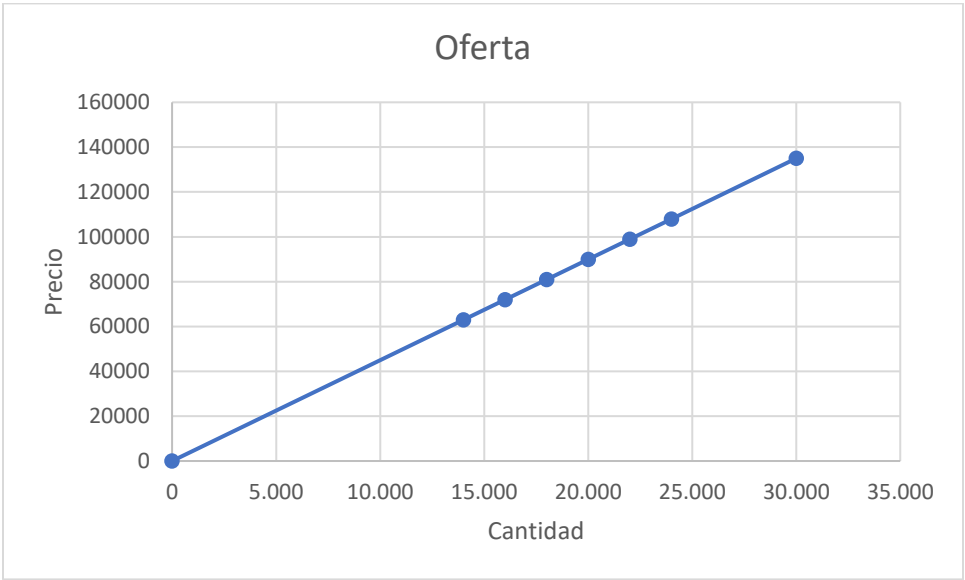


Gráfico 4. Función de oferta. Fuente. Autores.

Al segmentar la oferta solo al sector nororiental se puede inferir que:

Tabla 10. Oferta Sector Nororiental

P (\$)	Q (Kg) Sector Nororiental
30.000	13378
24.000	10703
22.000	9811
20.000	8919
18.000	8027
16.000	7135
14.000	6243

Fuente. Autores

1.3.8.2. Función de precios.

Los precios en el mercado cárnico varían según la dinámica del mercado y de factores externos que la influyen, por tanto el costo de cada producto varía según las circunstancias, además para el presente proyecto se tendrá en cuenta los precios de los 4 productos principales que ofrece Carne del Toro, los cuales son Carne de res fresca y madurada, carne de pollo y carne de cerdo, sin embargo el precio de los productos estará determinado por los precios de la competencia, conciliando criterios de precio- costo, por lo que se tendrán en cuenta los costos de la materia prima, la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación.

Tabla 11. Materia Prima

Producto	Presentación	Costo Mp
Bolsa de empaque al vacío	Unidad	350
carne de res madurada	Kg	10.400
carne de res sin madurar	Kg	10.400
pollo	Kg	8.128
cerdo	Kg	9.500

Fuente. Autores

Tabla 12. Mano de obra directa por kilo

MOD DE RES MADURADA				
Personal	Salario mes	Salario Día	salario Día	Salario Kg
Operario despostador	1.344.379	44.813	23.123	462
cortador 1	1.344.379	44.813		
cortador 2	1.344.379	44.813		
TOTAL	4.033.137	134.438		
MOD DE RES MADURADA				
Personal	Salario mes	Salario Día	salario Día	Salario Kg
Operario despostador	1.344.379	44.813	55.657	463
cortador 1	1.344.379	44.813		
cortador 2	1.344.379	44.813		
TOTAL	4.033.137	134.438		
MOD DE POLLO				
Personal	Salario mes	Salario Día	salario Día	Salario Kg
Operario despostador	1.344.379	44.813	32.400	464
cortador 1	1.344.379	44.813		
cortador 2	1.344.379	44.813		
TOTAL	4.033.137	134.438		
MOD DE CERDO				
Personal	Salario mes	Salario Día	salario Día	Salario Kg
Operario despostador	1.344.379	44.813	23.123	462
cortador 1	1.344.379	44.813		

cortador 2	1.344.379	44.813		
TOTAL	4.033.137	134.438		

Fuente. Autores

Tabla 13. Costos Indirectos de Fabricación.

CIF DE RES MADURADA					
ITEM	CANTIDAD	MES	DÍA		COSTO KG
servicio de energía	1	500.000	16.667	2.867	57
servicio de agua	1	600.000	20.000	3.440	69
MOI	1	5.188.758	172.959	29.749	595
arriendo del local	1	4.000.000	133.333	22.933	459
Total			326.292	58.989	1.122
CIF DE RES MADURADA					
ITEM	CANTIDAD	MES	DÍA		COSTO KG
servicio de energía	1	500.000	16.667	6.900	58
servicio de agua	1	600.000	20.000	8.280	69
MOI	1	5.188.758	172.959	71.605	597
arriendo del local	1	4.000.000	133.333	55.200	460
Total			326.292	141.985	1.126
CIF DE POLLO					
ITEM	CANTIDAD	MES	DÍA		COSTO KG
servicio de energía	1	500.000	16.667	4.017	57
servicio de agua	1	600.000	20.000	4.820	69
MOI	1	5.188.758	172.959	41.683	595
arriendo del local	1	4.000.000	133.333	32.133	459
Total			326.292	82.653	1.123
CIF DE CERDO					
ITEM	CANTIDAD	MES	DÍA		COSTO KG
servicio de energía	1	500.000	16.667	2.867	24
servicio de agua	1	600.000	20.000	3.440	29
MOI	1	5.188.758	172.959	29.749	595
arriendo del local	1	4.000.000	133.333	22.933	459
Total			326.292	58.989	1.082

Fuente. Autores

Por tanto la función de precios de Carnes del Toro estaría determinado por

Tabla 14. Costo total de los productos

	Total unitario (Kg)	Valor de Venta
CRM	13.037	20.000
CRF	13.045	18.000
CP	10.768	13.000
CC	12.037	18.000

Fuente. Autores

1.3.8.3. Los precios determinados por la estructura de costos de mercado.

En el mercado nacional de carne de res se ha evidenciado según Ruiz, presidente de la Asociación de Frigoríficos de Colombia, citado en (Rodriguez, 2021) como los precios de este tipo de carne tanto en pie como en canal ha venido aumentando y se ha presentado desabastecimiento, debido al aumento de las exportaciones a países como Irak, Egipto y Líbano, donde se están comercializando animales en pie, no obstante el kilo de ganado en canal está entre \$10.160 y \$10.400 según Cubillos mencionado en (Contexto Ganadero, 2021).

Sin embargo, los precios de la carne de cerdo se han mantenido más estables, así según el kilo de porcino en canal en Colombia está en promedio entre \$9.000 y \$9.500, (EFEGE, Frigorífico Guadalupe, 2021), y los precios del pollo entre enero y mayo de 2021 han oscilado entre \$ 7.506 y \$8.128 Kilo (FENAVI, 2021).

1.3.8.4. Los precios internacionales.

A nivel internacional, los precios de la carne de todo tipo aumento en el año 2019, de este modo según la Organización de Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), donde la carne de porcino obtuvo un aumento del 22,7% y la carne de res un aumento del 22%, así como la carne de ave un aumento del 9% (Comunidad Profesional Porcina, 2020), como se muestra en el gráfico

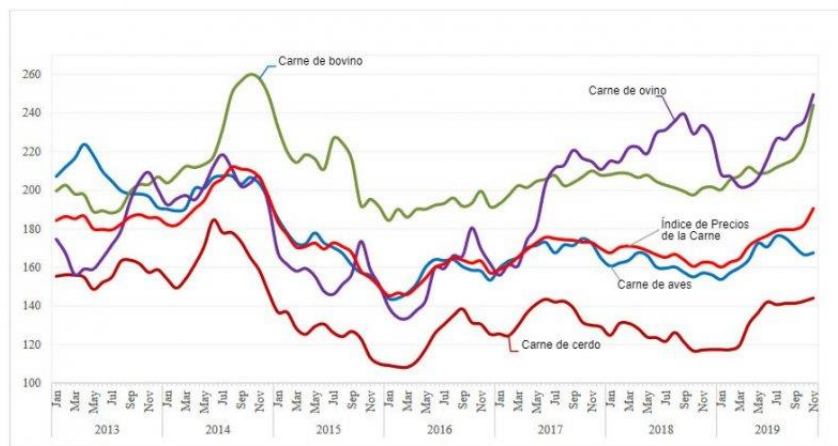


Gráfico 5. Comportamiento precios de la carne. Fuente. Índice de Precios de la Carne FAO (2002=100), planteado en (Comunidad Profesional Porcina, 2020).

En el año 2021, teniendo en cuenta la crisis que ha generado la pandemia de COVID-19, que está afectando en grandes proporciones varios sectores de la economía, por lo cual en países como Australia la carne de res tiene un precio de 5.75 US/kg res al gancho para novillos, mientras que en Brasil y Argentina cuentan con precios de 3.30 US/kg, debido a la caída en el consumo de este tipo de carne, la cual se ha visto impactada por la afectación de la industria frigorífica de estos países (Agrositio-Argentina, 2021).

1.4. Análisis de los sistemas actuales de comercialización

1.4.1. Canales de comercialización.

En cuanto al canal de distribución, de acuerdo a las características y necesidades de la empresa, se utilizara un canal indirecto corto, en la medida en que el recorrido será de ganadero a carnes del toro y de carnes del toro al consumidor final, es decir que la empresa comprara directamente los animales en pie a los productores, lo cual favorecerá al consumidor final en la medida en que se reducen intermediarios en la cadena productiva lo que disminuirá costos y por tanto el precio al consumidor.

1.4.2. Márgenes de comercialización.

$$Mc = ((Pc - Pp) / Pp) * 100$$

Donde,

Pc: Precio consumidor

Pp: Precio de producción

Por lo que,

Tabla 15. Márgenes de comercialización.

Producto	CRM	CRF	CP	CC
Precio consumidor	20.000	18.000	13.000	18.000
Precio de producción	13.037	13.045	10.768	12.037
Margen de contribución	53,4%	38%	20,7%	49,5%

Fuente. Autores

1.4.3. Condiciones de incertidumbre de comercialización.

En el sector cárnico en Colombia, se presenta incertidumbre debido a varios factores, dentro de los que se encuentran los factores medioambientales (invierno o verano prolongado), lo cual afecta directamente el peso de los animales y con esto el precio de las carnes, ya que estas condiciones no permiten un desarrollo y engorde del animal.

Adicionalmente en cuanto al ganado vacuno, un factor importante que genera incertidumbre en precio y disposición de la carne, es la exportación de ganado en pie, lo cual ha disminuido el inventario de hembras afectando el pie de cría, generando que el precio de este tipo de carne aumente, además de no tener la certeza de contar con el producto para poder llevar a cabo el proyecto.

Así mismo, en el sector avícola y Porcícola, se presenta incertidumbre, cuando existen cambios abruptos en las divisas, ya que la materia prima que se utiliza para la fabricación de concentrados es importada, lo cual hace que el precio del concentrado se eleve y no sea rentable para las avícolas producir por lo que la oferta de este tipo de carne disminuirá y los precios aumentarán en el mercado.

1.5. Análisis de demanda versus oferta

En el mercado de carne de res, cerdo y pollo en el sector Nororiental de la ciudad de Tunja, a partir del instrumento de recolección de la información (encuesta), se puede evidenciar que existe una demanda insatisfecha del 19,6%, debido a que este porcentaje afirma que la oferta de establecimientos en el sector era de 18,7% insuficiente y del 0,9% muy insuficiente, por lo que se traduciría a 3332 habitantes del sector que se encuentran insatisfechos, por tanto:

$$Deficit = Demanda - Oferta$$

$$Deficit = 366.299 - 294661$$

$$Deficit = 71638$$

Lo que quiere decir que en el sector existe, una demanda insatisfecha de 71638 kilogramos al año, por tanto, se puede afirmar que la idea de negocio es viable en cuanto a la cantidad demandada, ya que Carnes del Toro podría entrar a satisfacer esa demanda.

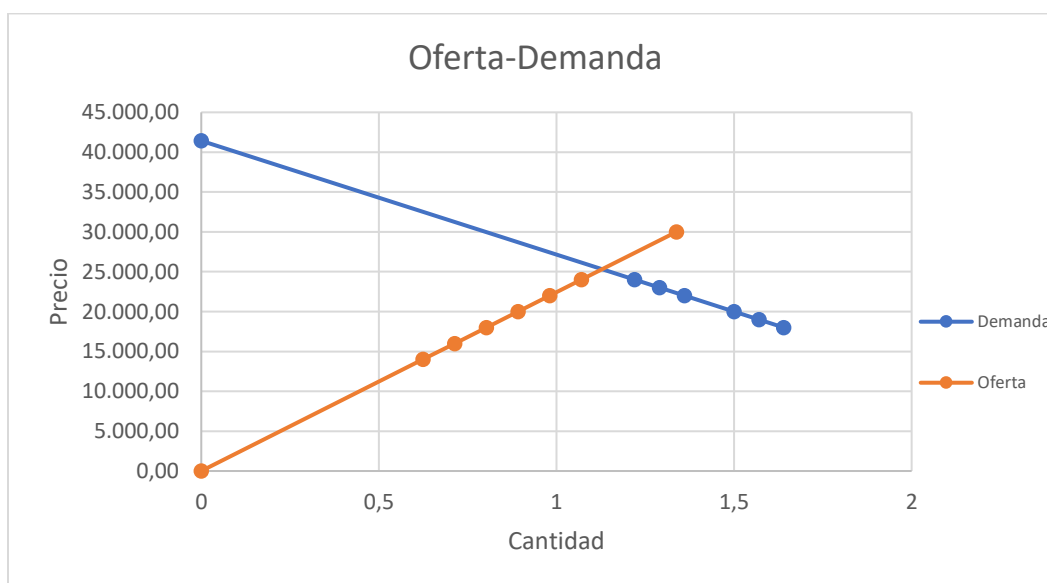


Gráfico 6. Oferta Vs. Demanda. Fuente. Autores.

De la gráfica se puede inferir que existe un exceso en la cantidad demandada, ya que, $Q_{of} > Q_D$, de modo que para que el punto de equilibrio en el mercado de carne de res

en el sector Nororiental de la ciudad de Tunja, es cuando los oferentes estén dispuestos a ofrecer 10.703 kg a un precio de \$24.000 y los demandantes estén dispuestos a adquirir 10.703 kg a un precio de \$24.000, es decir que $QD = Qof$, con una cantidad de equilibrio de 10703 a un precio de equilibrio de 24000.

2. Estudio Técnico

2.1 Tamaño del proyecto

A partir del análisis de la demanda se pudo inferir que la demanda de carne de res es de 1492 kilogramos a la semana, debido a que de los 225 encuestados el 18,7% considera que la oferta existente en el sector es insuficiente y el 0,9% considera que es muy insuficiente (Ver gráfico 7), para un total del 19,6%, por lo que la población objetivo de Carnes del toro es de 17.000 habitantes del sector Nororiental de la ciudad de Tunja, de estos habitantes 3332 se encuentran insatisfechas, de modo que demandarían 71.638 kg/ año y 1492 kg/ semana lo que equivaldría aproximadamente a 6 reses a la semana, teniendo en cuenta que el rendimiento en canal de cada res es de 250 kg.

8. Considera usted que la oferta (establecimientos de carne) existente en el sector es:

225 respuestas

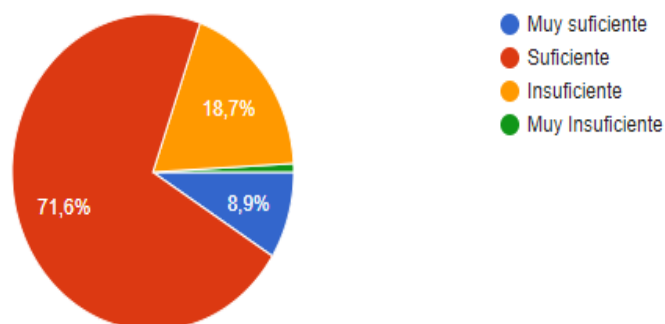


Gráfico 7. Demanda insatisfecha Sector Nororiental. Fuente. Encuesta aplicada a los consumidores del Sector Nororiental de la ciudad de Tunja.

De este modo la comercializadora estará en la capacidad máxima de ofrecer 480 kg de carne en canal día (capacidad instalada) según las medidas y características del cuarto frío y de las neveras disponibles, sin embargo, se comenzará ofreciendo 170 kg aproximadamente (capacidad utilizada) que corresponden al 70% de una res 430 kg aprox. en pie de su peso en canal, de los cuales 120 kg/día serán de carne sin madurar y 50 kg/día de carne madurada.

En cuanto a la carne de pollo la capacidad instalada es de 200 kg/día, y la capacidad utilizada es de 70 kg/día, y por último la capacidad instalada de la carne de cerdo es de 225 kg/día (Peso de 3 cerdos en canal) y la capacidad utilizada es de 50 kg/día.

Tabla 16. Capacidad.

Producto		Capacidad instalada		Capacidad Utilizada día		Capacidad Utilizada semana		Capacidad Utilizada mes	
Carne de res	Carne fresca	480 kg	336 kg	170 kg	120 kg	1190 kg	840 kg	5100kg	3600 kg
	Carne madurada		144 kg		50 kg		350 kg		1500 kg
Carne de pollo		200 kg		70 kg		490 kg		2100 kg	
Carne de cerdo		225 kg		50 kg		350 kg		1500 kg	

Fuente. Autores

2.2 Análisis de los factores condicionales del tamaño del proyecto

2.2.1. Identificación de la demanda.

Tabla 17. Proveedores y suministros

Materia prima/ insumos	Proveedor	Ubicación	Contacto
Carne de res	Ganaderos que cumplan con las especificaciones de peso, calidad y edad de los animales en pie.	Casanare	N/A
Carne de cerdo	Productores que cumplan con las	Boyacá	N/A

	especificaciones de calidad de la carne		
Carne de Pollo	Pollos el Dorado	Duitama-Boyacá Ciudadela Industrial	7638111
Quesos Nacionales	Lácteos IBEL	Belén-Boyacá Cl. 8 N° 7-53	300 5044907
Vinos	Viñedo Umaña Dajud	Villa de Leyva- Boyacá Km 2 Vía Sutamarchán Villa de Leyva Sáchica	318 5369136
Empaques	Multisuministros Industriales S.A.S	Bogotá D.C Cra 22 No. 17-28	311 4559917

Fuente. Autores.

2.2.2. Identificación de los insumos y suministros

Puesto que el producto central de la comercializadora es la carne de res madurada, se requieren los cortes finos de la res, para este proceso, así mismo será una materia prima que se será de fácil acceso, puesto que carnes del toro, se proveerá principalmente del departamento de Casanare, el cual se encuentra alrededor de 5 horas aproximadamente, del principal matadero de Boyacá ubicado en Sogamoso, lo que permitirá reducción en costos del transporte tanto de la carne en canal, como de los animales en pie. Se tomará como principal proveedor a Casanare, el cual es el segundo departamento que más produce cabezas de ganado en Colombia, además de estar cerca de Tunja.

De igual forma, se necesitarán como insumo las bolsas para maduración de carne: es un insumo indispensable debido a que la maduración de la carne se llevara a cabo por medio de un proceso húmedo, el cual requiere que se empaque al vacío; los proveedores de dichos empaque se encuentran en la ciudad de Bogotá.

2.2.3. Identificación de la maquinaria, equipo y tecnología

2.2.3.1. Listado de la maquinaria y equipo y tecnología

2.2.3.1.1 Listado de maquinaria y equipo

Tabla 18. Listado de maquinaria y equipo.

Cant.	Articulo	Especificaciones	Precio Unitario	Precio Total	Proveedor
8	Nevera mostrador x 3 metros	En acero de 430 calibre 24, método de refrigeración por aire forzado. con bandejas, Vidrio curvo y con iluminación LED, con medidas de Largo: 3 mts, Alto: 1.20 mts y Ancho: 1.10 mts.	\$ 11.000.000	\$ 88.000.000	Industrias FGOR S.A.S
2	Congelador Horizontal	Paredes en lamina de aluminio, con capacidad de 508 Litros, de 3 canastas y refrigeración dual.	\$ 2.299.900	\$ 4.599.800	Electrolux
3	Bascula digital electrónica	Balanza con impresora de etiquetas o ticket, construida en ABS de alta resistencia, doble display LCD retro-iluminado para	\$ 4.284.000	\$ 12.852.000	MTR Distribuidora S.A

		comprador y vendedor, 10 vendedores, hasta 5000 productos.			
1	Sierra	Maneja voltaje de 110 vol. Con una potencia de 3-4 Hp, con medidas de 47 x 69 cm, con un ancho de corte de 240 ml	\$ 2.320.000	\$ 2.320.000	Ferton
1	Empacadora al vacío	Modelo: Dz 400 Voltaje: Monofásica de 110 vol. Sellado de: 40 cm Dimensiones: 54x48x54 cm Peso: 75 kg	\$ 4.540.000	\$ 4.540.000	Vacum Machine
1	Molino de carne	Modelo 08, el cual muele 4 a 6 libras de carne por minuto, con una fuerza de 0,75 Hp	\$ 3.199.000	\$ 3.199.000	Weston
1	cuarto frio	Estructura modulas en paneles de 4 pulgadas de espesor, con voltaje de 220 voltios.	\$ 17.000.000	17'000.000	Exhibir
3	cuchillo carnicero	cuchillo Santoku de 17 cm	\$ 243.000	\$ 729.000	VICTORINOX

1	juego de cuchillos	Juego de carnicería (4 piezas) que incluye 10 pulgadas de cimetero, 8 pulgadas de cuchillo de rotura, 6 pulgadas de hueso curvado.	\$ 890.900	\$ 890.900	
3	Imán Riel Magnético Para Cuchillos	Soporte magnético para cuchillos de 50 cm, con imán	\$ 13.900	\$ 41.700	Mercado libre
4	Mesones acero inoxidable	Mesones en acero inoxidable de 24 mm, con dimensiones de 2 metros de largo y 1 metro de ancho	\$ 1.200.000	\$ 4.800.000	
3	Limas carnicería	N/A	\$ 120.000	\$ 360.000	
3	cuchillo deshuesador	Cuchillo de 12 cm que permite deshuesar todo tipo de carnes, incluyendo aves.	\$ 108.000	\$ 324.000	VICTORINOX
TOTAL				\$ 122.914.000,00	

Fuente. Autores.

2.2.3.1.2. Listado de Equipos de oficina

Tabla 19. Listado de equipos de oficina.

Cantidad	Artículo	Especificaciones	Precio Unitario	Precio Total	Proveedor
----------	----------	------------------	-----------------	--------------	-----------

1	Celular	Con sistema operativo Android, que permita la descarga de aplicaciones como WhatsApp y otras redes sociales	\$ 450.000	\$ 450.000	Katronix
1	Archivador	Archivador Metálico 2x1 Sin Tapa Con 3 Gavetas	\$ 289.900	\$ 289.900	Home Center
1	Computador		\$ 800.000	\$ 800.000	Merlin
1	Escritorio	Alto: 75 cm, Ancho: 135 cm, Profundidad: 60 cm y material MDP	\$ 279.900	\$ 279.900	Falabella
1	Silla de escritorio	Silla Gerente Malla con Brazos Base Cromada Negra	\$ 149.900	\$ 149.900	Home Center
TOTAL				\$ 1.969.700	

Fuente. Autores.

2.2.3.1.3. Listado equipos para el punto de venta.

Tabla 20. Listado equipos para el punto de venta.

Cantidad	Artículo	Especificaciones	Precio Unitario	Precio Total	Proveedor
1	software contable y de ventas	Permite realizar facturación en punto de venta y generar estados financieros, además de permitir manejar un sistema de fidelización tiene incluido el equipo de cómputo y la impresora	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	Merlin
3	Televisores	Referencia: LE32M1570, 32 pulgadas,	\$ 599.000	\$ 1.797.000	Almacenes Éxito

		Resolución Hd, Pantalla LED			
3	Estantes para vinos	Rack de almacenamiento apilable modular soporte de madera sostenedor del vino Estantes de visualización (sin bamboleos, 6x12 Fila) (72 botellas).	\$ 659.000	\$ 1.977.000	Mercado Libre
1	Locker para trabajadores	Locker 6 Puestos 180x93x30 cm Gris Nube	\$ 519.900	\$ 519.900	Industrias Cruz
TOTAL				\$ 9.293.900	

Fuente. Autores.

2.2.3.1.4. Listado de Adecuaciones del local.

Tabla 21. Adecuaciones del local

Cantidad	Articulo	Especificaciones	Precio Unitario	Precio Total	Proveedor
20	Panel Led Empotrar	Panel Led Empotrar Circular 840 Lúmenes 12w Luz Fría	\$ 13.900	\$ 278.000	COMERCIALIZADORA SMART DE COLOMBIA SAS
1	Decoración		\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	N/A
4	Lámparas colgantes	Lámpara Colgante Satín Basic 1 Luz	\$ 69.900	\$ 279.600	COMERCIALIZADORA SMART DE COLOMBIA SAS
1	Publicidad Interna	Avisos internos, papel adhesivo, entre otros	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	4 digital
1	Mano de obra		\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	N/A

1	Otras adecuaciones	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	N/A
TOTAL			\$ 9.557.600	

Fuente. Autores.

2.2.3.2. Descripción de la maquinaria, equipo

- Neveras mostradoras: Se usan para exhibir los productos, de una manera que despierten mayor interés en los consumidores, debido a que permiten una visualización completa y estética de las carnes, conservando la cadena de frío, que se requiere para garantizar la inocuidad de los productos.
- Báscula digital electrónica: Requerida para la atención al cliente, para facilitar la facturación, ya que van conectadas al software de ventas.
- Sierra: Se requiere para el corte de carnes que contengan hueso, difícil de manipular mediante cuchillos.
- Empacadora al vacío: Indispensable para el proceso de maduración, ya que facilitara el proceso de empaque al vacío.
- Molino: Es útil para, ofrecer carne molida al consumidor.
- Cuarto frío: Es empleado para almacenar las carnes empacadas al vacío para el proceso de maduración, así como también las carnes para la venta en fresco, ya que de este sistema de refrigeración depende la calidad y madurez de la carne.
- Congelador: Usado para la conservación de productos que requieran ser congelados, como el pollo.
- Software contable y de ventas: Indispensable para prestar un servicio eficiente y de calidad, además de ayudar a mantener la fidelización de los clientes y los procesos contables; este incluye el software, un ordenador para punto de venta y un ordenador para inventario y procesos contables, así como también un cajón monedero y una impresora láser de recibos.
- Celular con sistema operativo Android: Necesario para la venta a domicilio por vía telefónica o vía WhatsApp, así como el manejo de redes sociales de la empresa.

2.2.4. Financiamiento

El financiamiento del proyecto se generará a partir de un 40% de financiación propia, y 60% por medio de Friends, Family and Fools, es decir con recursos de familiares.

2.3. Localización; Macro localización y Micro localización

2.3.1. Macrolocalización.

Tabla 22. Matriz de Macrolocalización.

Criterios de localización	Ponderación	Duitama	Tunja	Sogamoso
Crecimiento en construcción de viviendas	0,35	2 (0,35)	4 (0,35)	1(0,35)
	Total ponderado	0,7	1,4	0,35
Cercanía con los proveedores	0,20	3 (0,20)	2 (0,20)	4 (0,20)
	Total ponderado	0,6	0,4	0,8
posibilidad de ubicación estratégica hacia los clientes	0,25	3 (0,25)	4 (0,25)	3 (0,25)
	Total ponderado	0,75	1	0,75
Potenciales clientes en zonas turísticas (cercanía)	0,15	1(0,15)	4(0,15)	3 (0,15)
	Total ponderado	0,15	0,6	0,45
Costos de operación	0,05	3(0,05)	3(0,05)	3(0,05)
	Total ponderado	0,15	0,15	0,15
TOTAL	1	2,35	3,55	2,5

Fuente. Autores.

Aunque Tunja no posee una cercanía con los proveedores, si se puede identificar que es la ciudad en la cual existe mayor desarrollo y crecimiento, hacia sectores de estratos altos, lo cual es indispensable siendo este el segmento al que “carnes del Toro”, se quiere dirigir, además de que Tunja cuenta con una excelente ubicación estratégica, cercana a pueblos

turísticos como lo son Jenesano, Villa de Leyva y Paipa, los cuales cuentan con potenciales clientes que nos permitirán expandir nuestro negocio, como lo son restaurantes y hoteles.

Se tomó como referencia el departamento de Boyacá, debido a que este presenta un potencial de crecimiento turístico, además de ser cercano al departamento de Casanare que es de donde principalmente se proveerá “carnes del Toro”, así mismo es el departamento de procedencia de uno de los emprendedores del proyecto, por lo que es un motivo para generar ideas de negocio que generen crecimiento y desarrollo para la región.

De igual forma, una de las condiciones clave para situar en proyecto en la ciudad de Tunja, es que no existe en la ciudad una comercializadora de carnes, tipo tienda que permita al consumidor acceder a diversidad de productos no solo cárnico, sino de acompañamientos, vinos y charcutería en un solo lugar, además de poder comprar en un instalaciones modernas, con un servicio diferenciador.

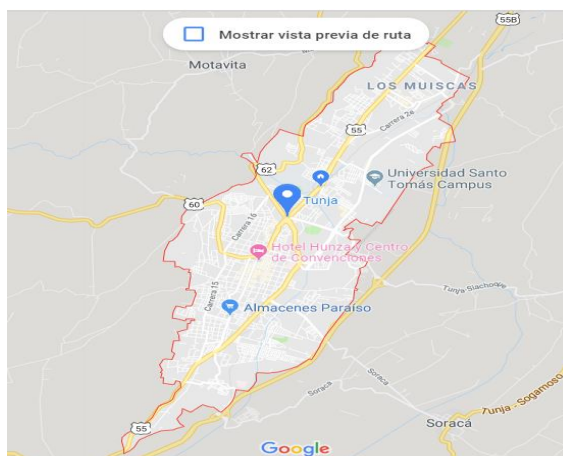


Imagen 3. Mapa Tunja. Fuente. Google Maps.

2.3.2. Microlocalización.

En cuanto a la Microlocalización del proyecto, se llevará a cabo en el sector nororiental de la ciudad de Tunja, ya que el estudio de mercado está enfocado en este sector, debido al crecimiento urbanístico y demográfico en este punto, además de la poca oferta del mercado de carne que existe, por tanto, se evaluarán locales disponibles para tomar la mejor opción.

Tabla 23. Matriz de Microlocalización.

Criterios de localización	Ponderación	Local 1	Local 2	Local 3
Ubicación estratégica	0,10	4 (0,10)	3 (0,10)	4(0,10)
	Total ponderado	0,4	0,3	0,4
Costo del arriendo	0,40	4 (0,40)	2 (0,40)	1 (0,40)
	Total ponderado	1,6	0,8	0,4
Costo de los servicios públicos	0,10	1 (0,10)	1(0,10)	1(0,10)
	Total ponderado	0,1	0,1	0, 1
POT- permisos	0,10	3 (0,10)	3 (0,10)	3 (0,10)
	Total ponderado	0,3	0,3	0,3
Dimensiones del local	0,30	3 (0,30)	3 (0,30)	4 (0,30)
	Total ponderado	0,9	0,9	1,2
TOTAL	1	3,3	2,4	2,4

Fuente: autores

Se concluye que la Microlocalización del plan de negocios debe ser en el local 1, el cual generó una mayor puntuación, ya que se dio mayor ponderación al costo del arriendo y a las dimensiones del local, sin embargo, las otras características son muy homogéneas en los tres locales, al ubicarse estos en el mismo sector, aunque el local 3 cuenta con una mejor área para el proyecto, también el costo del arriendo es mucho mayor, por lo que es más favorable el local 1, a pesar de tener un área menor.



Imagen 6. Frente del local N° 2. Fuente. Autores



Imagen 7. Frente del local N° 3. Fuente. Autores .

2.4 Ingeniería del proyecto, diagramas de macroprocesos, diagrama de planta física

2.4.1 Diagrama de proceso del producto.

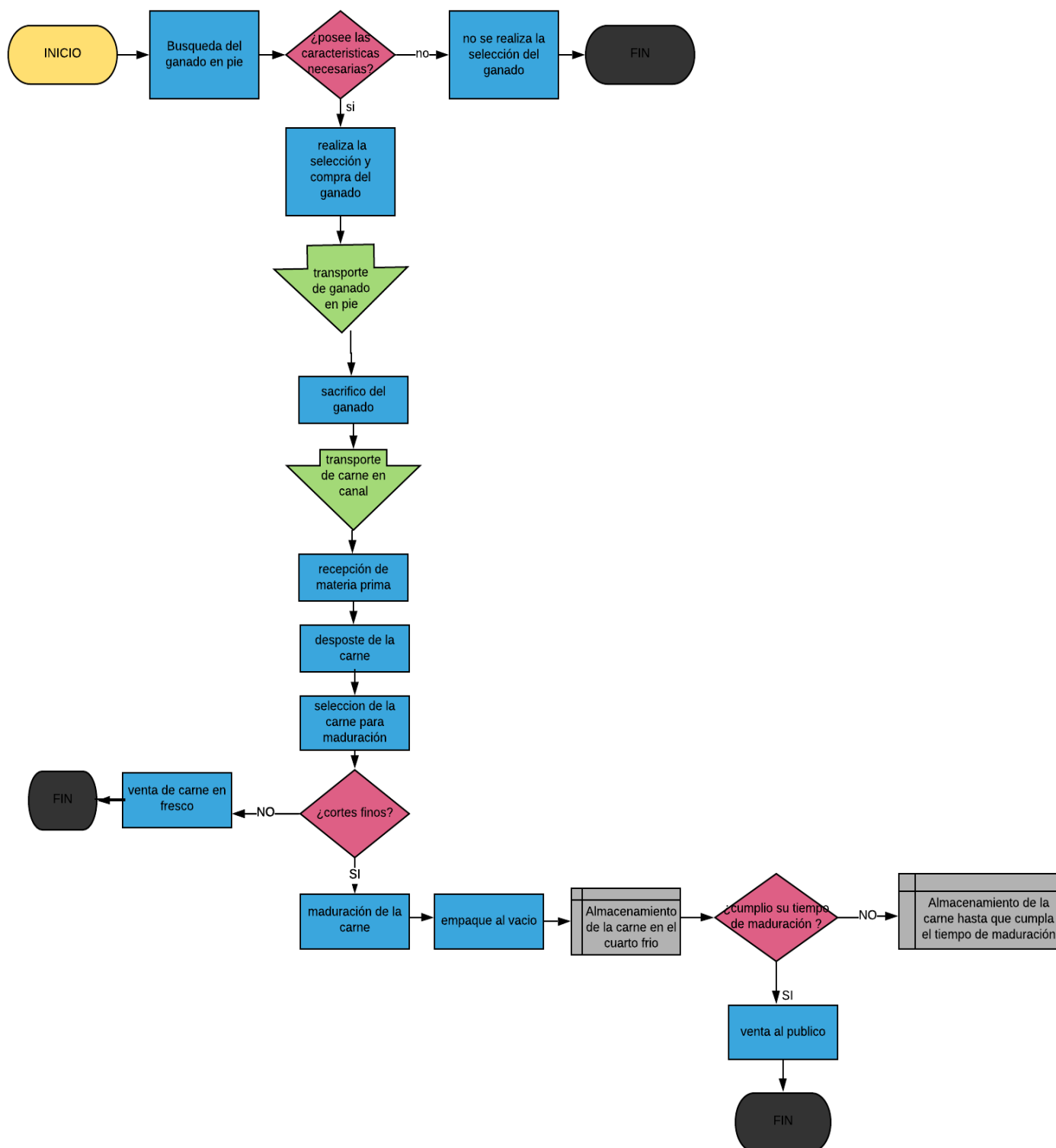


Gráfico 8. Diagrama del proceso del producto. Fuente. Autores.

2.4.2. Diagrama de proceso del proceso.

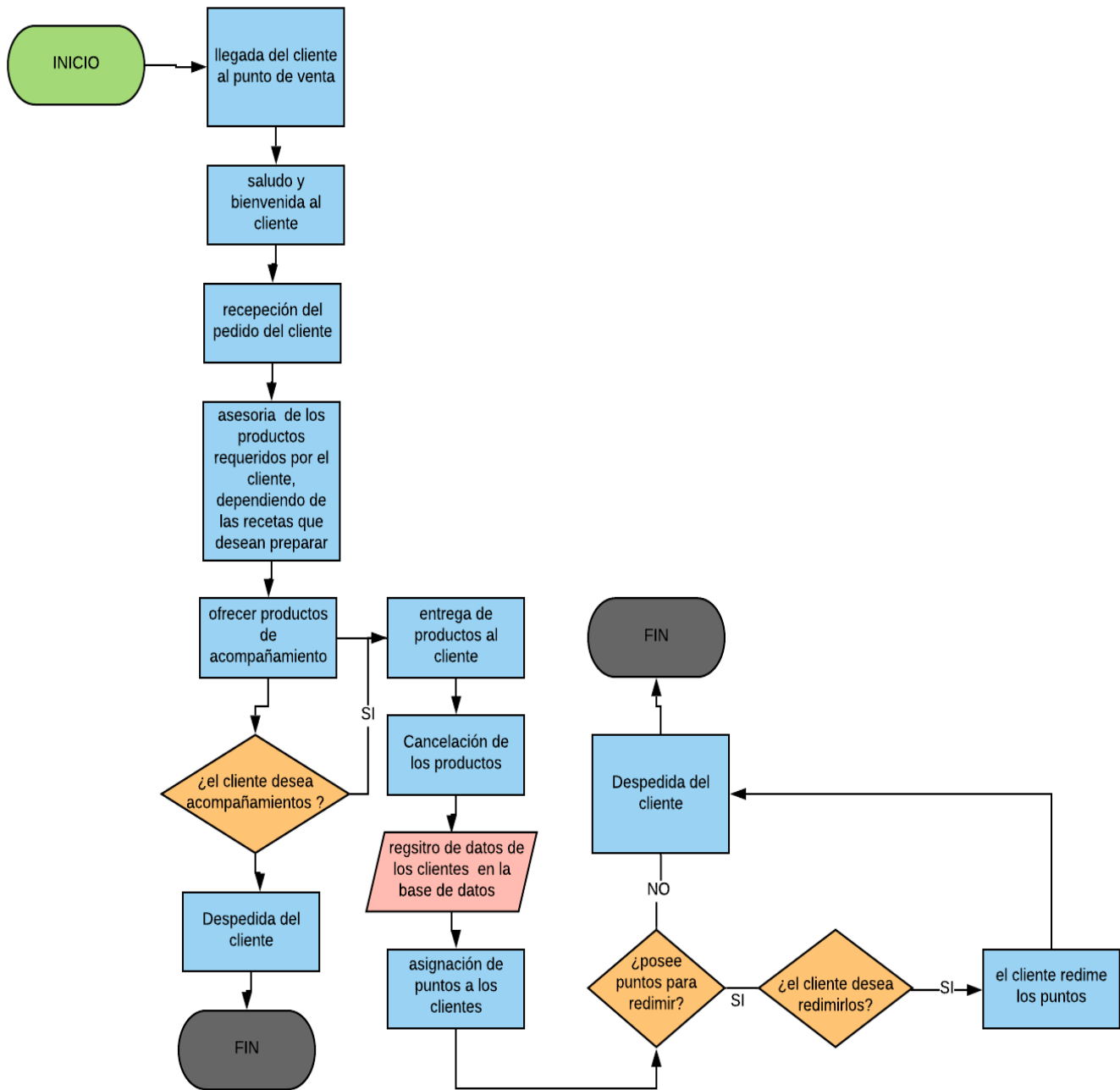


Gráfico 9. Diagrama del proceso del servicio. Fuente. Autores.

2.4.3. Diagrama de la planta física.

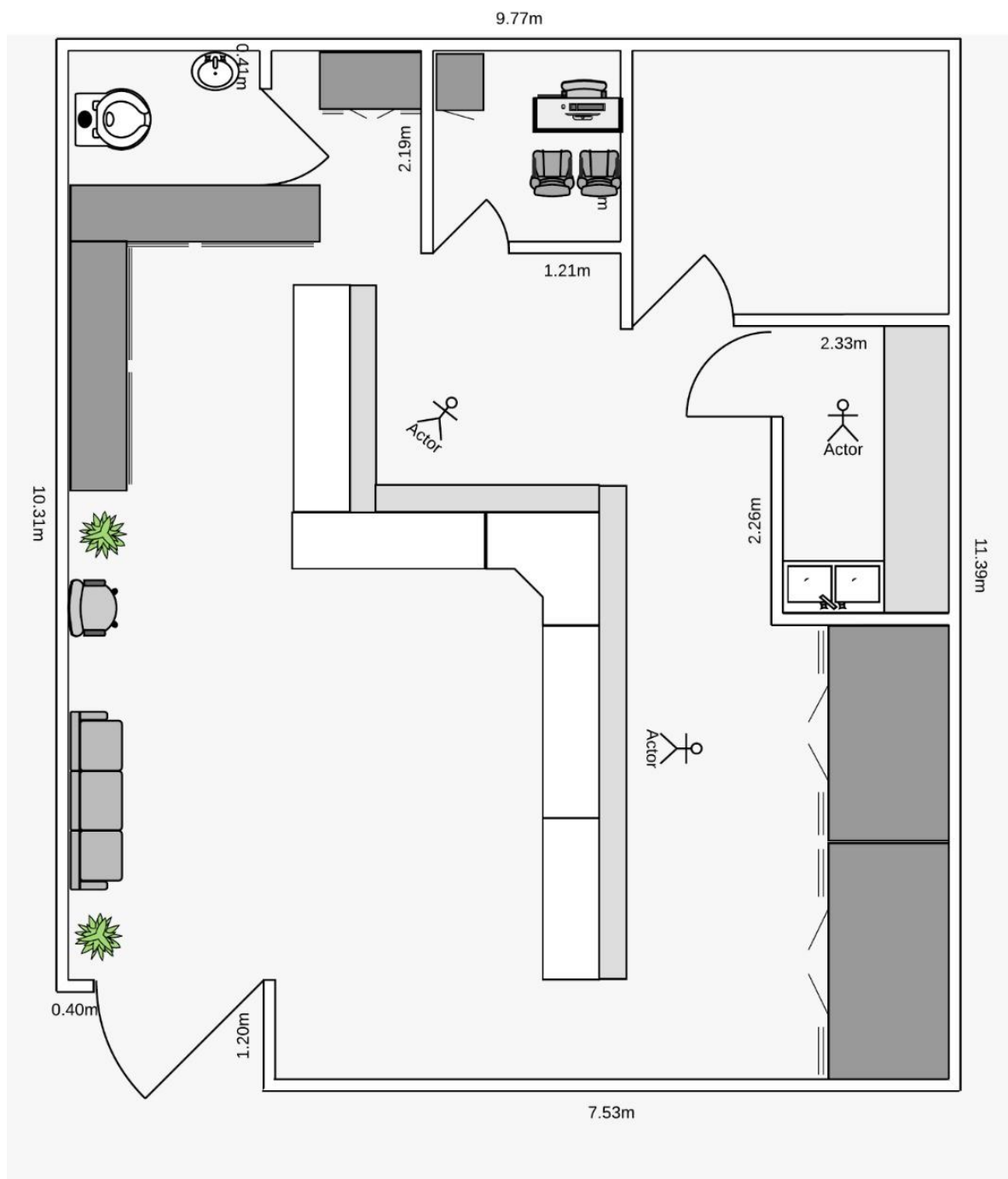
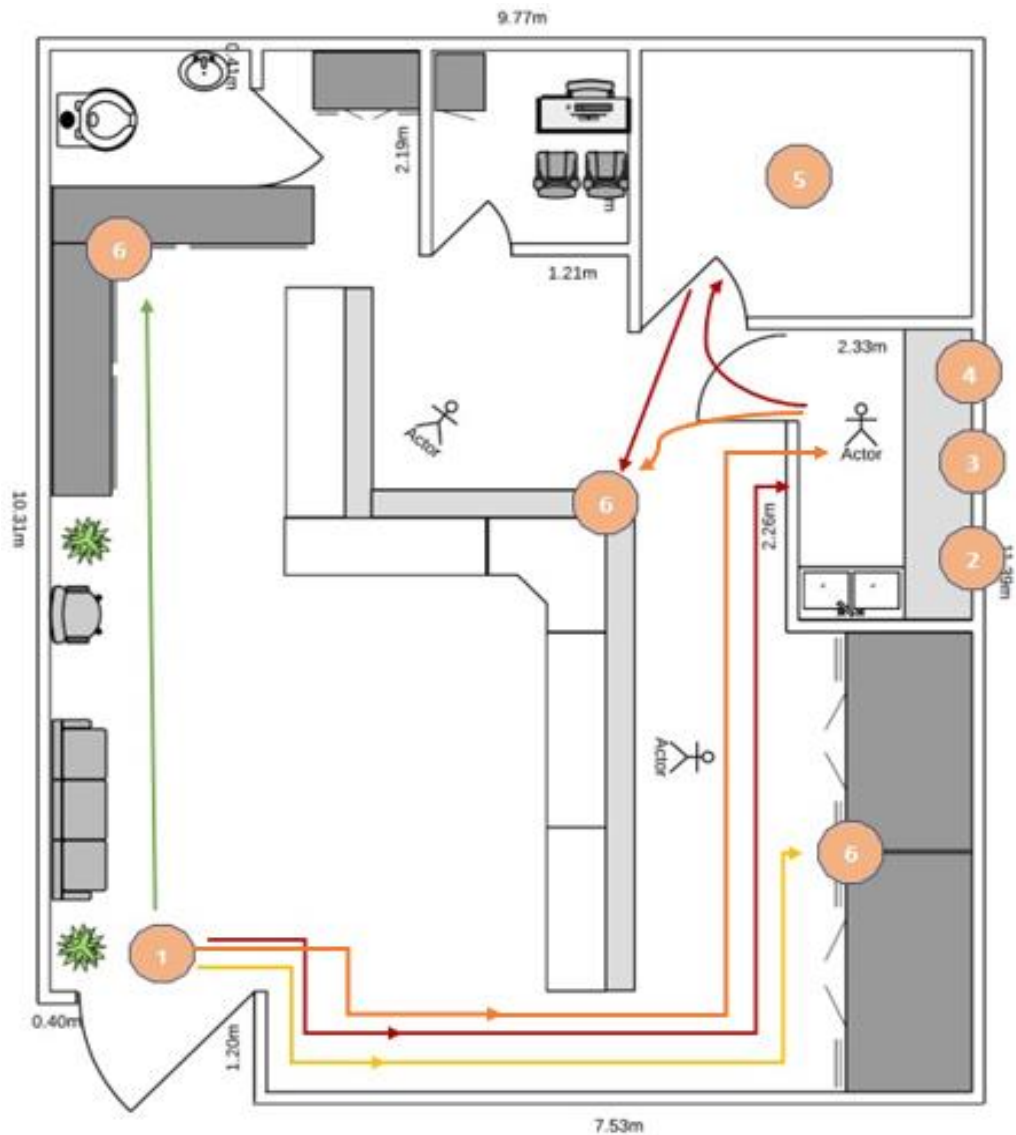


Gráfico 10. Planta física. Fuente. Autores.

2.4.4. Flujo de operaciones en la planta física.



Flujos	
	Flujo carne de cerdo
	Flujo carne de pollo
	Flujo carne de res
	Flujo vinos, quesos y charcutería

Operaciones
1. Recepción de materia prima
2. Desposte de la carne
3. Arreglo y Selección de la carne
4. Empaque al vacío
5. Maduración de la carne
6. Venta al público

Gráfico 11. Flujo del proceso en la planta física. Fuente. Autores.

2.5. Análisis de normas ISO aplicadas a los procesos

La ISO 9001 busca que las empresas adopten un sistema de gestión de calidad, lo cual permite que se dé una decisión estratégica para mejorar su desempeño, buscando aumentar la capacidad de proporcionar satisfacción al cliente por medio de productos o servicios regularizados y que cumplan las especificaciones del cliente, así como hacer gestión del riesgo, teniendo en cuenta todo el contexto de la organización (Secretaría Central de ISO, 2015).

De igual forma, esta norma posee un enfoque en los procesos, con el ciclo (PHVA) Planear- Hacer-Verificar-Actuar, lo cual posibilita a la empresa llevar a cabo una planeación de todos sus procesos, teniendo claro los recursos necesarios para gestionarlos de manera adecuada, con el fin de identificar oportunidades de mejora e implementar acciones en torno a estas (Secretaría Central de ISO, 2015).

Por tanto, al Carnes del Toro, ser una empresa nueva y además una pequeña empresa permitirá que se gestione la sostenibilidad del negocio desde sus inicios, lo cual facilitara mucho las operaciones, al aplicar esta norma, se generaran herramientas para la calidad y la satisfacción de los clientes.

Sin embargo, no solo se comprenden las necesidades de los clientes, sino que se comprenden las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas identificadas por la organización, enfocados en los principios de la gestión de la calidad mencionados en la ISO 9001 los cuales son, enfoque al cliente, liderazgo, compromiso de las personas, enfoque a procesos, mejora, toma de decisiones basada en la evidencia y gestión de las relaciones.

Adicionalmente, al aplicar la ISO 9001, la empresa podrá fácilmente aplicar otros sistemas de gestión basados en ISO, a partir del anexo SL, el cual establece un marco genérico, permitiendo la uniformidad de los sistemas implementados por la empresa y dando un enfoque de sistemas integrados de gestión, de este modo todos los sistemas de gestión ISO poseerán la misma estructura facilitando su aplicación (Viloria, 2015).

Es así que para Carnes del Toro, se tendrán en cuenta normas adicionales a la ISO 9001, no solo desde la ISO, sino también desde las NTC (Normas técnica colombiana), las cuales son creadas por ICONTEC (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación):

- Norma ISO 22000:2018 Sistemas de gestión de la inocuidad de los alimentos: Ya que recoge las mejores prácticas mundiales, establece los requisitos para implantar y desarrollar un sistema de gestión eficaz de seguridad alimentaria a lo largo de toda la cadena de alimentación, apostando por la mejora continua. (Cdecomunicación.es , 2018)
- NTC 1325: Norma Técnica Colombiana para industrias alimentarias, productos cárnicos procesados, no enlatados: ya que esta va enfocada a los requisitos para productos de salsamentaría y charcutería y productos alimenticios.
- NTC 1662 de 2008: carne y productos cárnicos. Métodos de determinación del contenido de grasa total: debido a que esta norma tiene por objeto establecer los métodos de referencia y el método de rutina para determinar el contenido de grasa total de la carne y los productos cárnicos. (Normas del sector colombiano , s,f)
- NTC 5480 de 2007: Limpieza y desinfección de plantas y equipos utilizados en la industria cárnica y avícola: Ya que tiene por objeto establecer los requisitos de limpieza y desinfección, que deben cumplir las instalaciones, equipos, utensilios y el personal en la industria de productos cárnicos y avícolas con el fin de obtener la inocuidad del producto final. (Normas del sector colombiano , s,f).

2.6 Aspectos tecnológicos de los procesos

2.6.1 *Objetivos del proyecto.*

Precisar los productos a comercializar, con el fin de identificar el proceso productivo de cada uno y los recursos necesarios, en cuanto a maquinaria, insumos, materia prima y mano de obra.

2.6.2. *Definición de productos.*

Para satisfacer las necesidades de los consumidores y teniendo en cuenta el propósito de la empresa, es ofrecer productos de alta calidad, servicio al cliente y asesoría, convirtiendo a carnes del Toro en una experiencia para el cliente, no solo satisfaciendo una necesidad de alimentación sino una necesidad de estatus y de reconocimiento; por tanto, se ofrecerán los siguientes productos:

- Carne de res fresca: En los diferentes cortes que soliciten los clientes, porcionada según los requerimientos de este, empacada en bolsa lechosa, ya que este producto se corta, porciona y empaca en el momento de la venta.
- Carne de res madurada: Cortes finos madurados por medio de una técnica de maduración en húmedo, por lo que se ofrecerán carnes con 12 a 18 días de maduración, la cual tendrá un empaque al vacío contramarcada con un sello que contenga el nombre del corte, fecha de sacrificio, la fecha de empaque, fecha de vencimiento, el peso y el precio.
- Carne de cerdo: Porcionada según las especificaciones del cliente por gramaje, empacada en bolsa lechosa, ya que este producto se corta, porciona y empaca en el momento de la venta.
- Carne de pollo: Pollo a granel y por presas solicitadas por los clientes, por lo que será empacado en bolsa lechosa en el momento de la venta.
- Vinos: Vinos blancos y tintos, de la región e importados, en presentación de botella de 750 ml y 187 ml, para el acompañamiento de carnes.
- Quesos: Quesos frescos y maduros fabricados en la región, en gramaje según lo solicitado por los clientes.
- Charcutería: Salami, pepperoni, Jamón serrano, Chorizo extra y jamones maduros

2.6.3. Proceso productivo.

Se describen de manera puntual el proceso productivo de cada uno de los productos ofrecidos, sin embargo, se tiene en cuenta que los productos ofrecidos no son terminados, por lo que no sufren un proceso de transformación de materia prima, exceptuando la carne madurada a la cual si tiene valor agregado.

Carne de res madurada

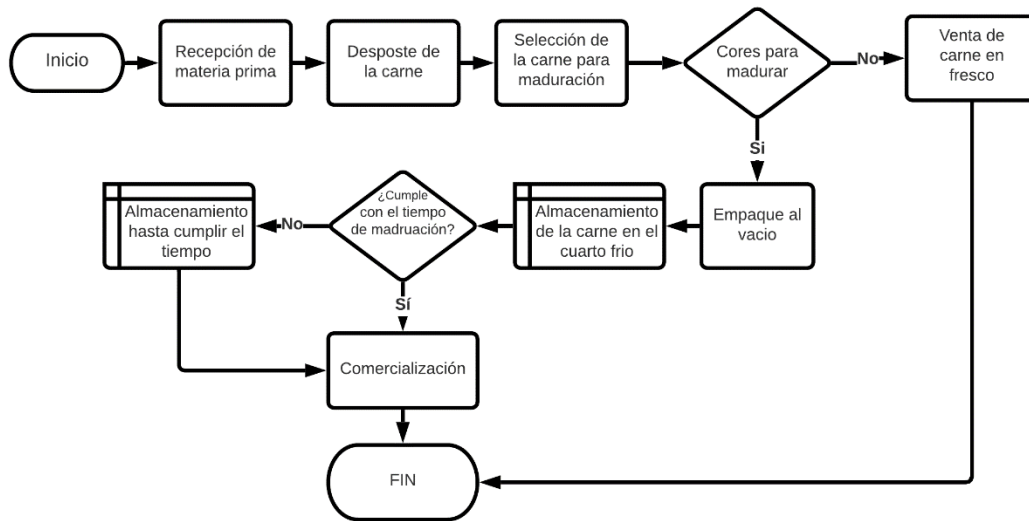


Gráfico 12. Diagrama del proceso carne de res madurada. Fuente. Autores.

Carne de res fresca.

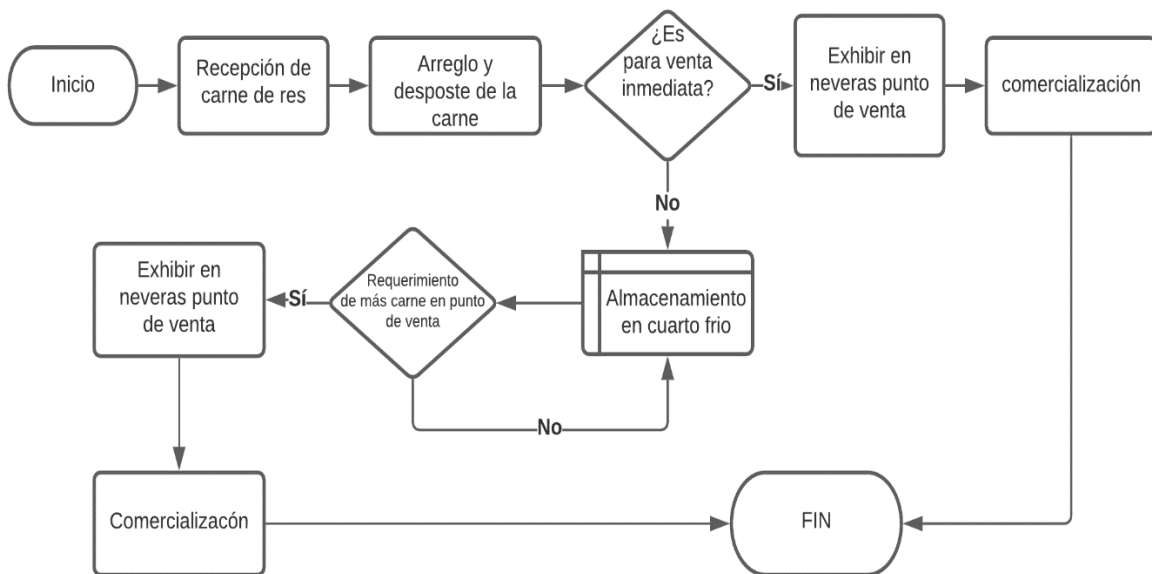


Gráfico 13. Diagrama del proceso Carne de res fresca. Fuente. Autores.

Carne de cerdo.

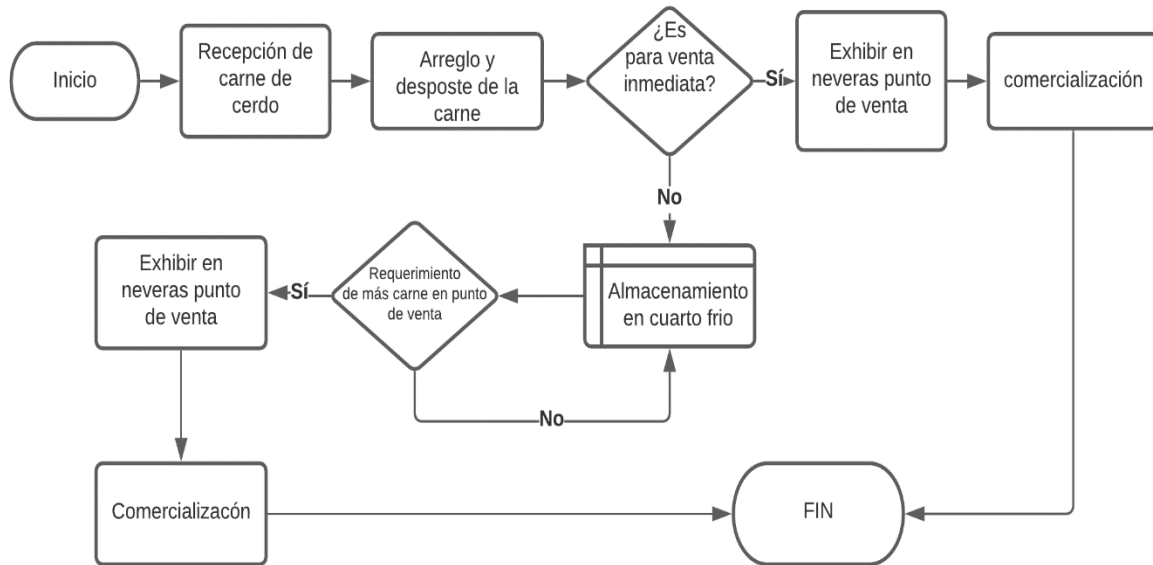


Gráfico 14. Diagrama del proceso carne de cerdo. Fuente. Autores.

Carne de Pollo.

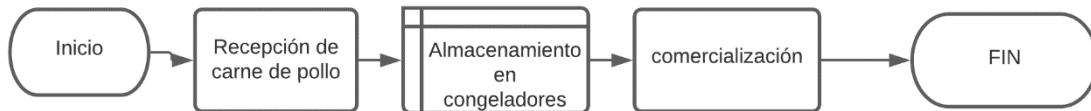


Gráfico 15. Diagrama del proceso carne de pollo. Fuente. Autores.

2.6.4. Insumos requeridos para el proceso.

Tabla 24. Insumos requeridos.

Insumo/producto	Carne de res madurada	Carne de res fresca	Carne de cerdo	Carne de pollo
Bolsas de empaque al vacío	X	N/A	N/A	N/A
Sellos con información del producto	X	N/A	N/A	N/A

Fuente. Autores.

Debido a que el único producto que sufrirá una transformación es la carne de res que se madurara, los únicos insumos requeridos son las bolsas de empaque al vacío, indispensables para la maduración en húmedo que es la técnica que se va a utilizar para este proceso, así como los sellos con información de la trazabilidad de la carne, la fecha de vencimiento, el peso y el precio.

2.6.5. Mano de obra requerida.

Tabla 25. Mano de obra requerida.

Cargo	Cantidad
Operario despostador de carne	1
Cortador de carne	2
Vendedor de carne de pollo y acompañamientos	1
Cajera	1
Gerente	1

Fuente. Autores.

Los encargados del proceso deben tener conocimientos en cuanto a:

- Manejo de alimentos: las personas que tienen contacto directo con los productos, deben conocer y aplicar las medidas de prevención, por lo que debe dar un manejo higiénico y de calidad, evitando acciones incorrectas para eliminar el riesgo de transmisión de enfermedades por medio de los alimentos.
- Cumplimiento de normas: los trabajadores deberán conocer y cumplir las normas de calidad establecidas tanto por la empresa como por los entes reguladores, para vender productos de calidad que satisfagan las necesidades del cliente y generen confianza al consumirlos.
- Proceso de maduración: los encargados del proceso de maduración de la carne deben tener conocimiento de dicho proceso con el fin de garantizar un producto de alta calidad con los requerimientos de terneza y jugosidad del cliente.
- Así mismo deben poseer experiencia en el manejo de carnes, alimentos y, por último, pero no menos importante deben tener experiencia en servicio al cliente.

2.6.6. Maquinaria y equipos básicos.

La maquinaria y equipos básicos requeridos para el proceso productivo son:

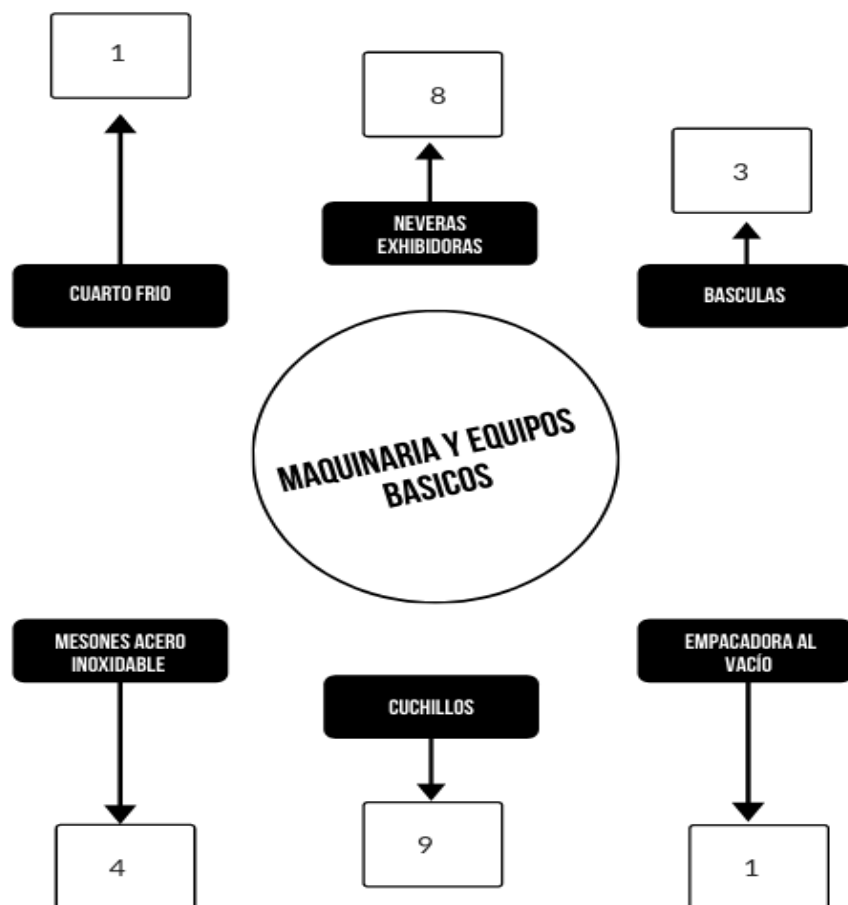


Gráfico 16. Maquinaria y equipos básicos. Fuente. Autores.

2.7. Plan de acción y cronograma de la fase de inversión y operación del proyecto.

Tabla 26. Plan de acción fase de inversión y operación.

PLAN DE ACCION								
EMPRESA: CARNES DEL TORO								
FASE	ACCIÓN	RESPONSABLES	RECURSOS			TIEMPO		INDICADOR
			Humanos	Tecnológicos	Materiales	Inicial	Final	
Inversión	Gestionar financiamiento de recursos económicos	Emprendedores	Emprendedores	Plataformas de crédito	N/A	8 semanas antes de la apertura	1 semana antes de la apertura	Cantidad de recursos económicos obtenidos
	Redacción y firma del contrato de arrendamiento del local comercial	Emprendedores de carnes del toro y apoderado del local	Emprendedores, apoderado del local y asesor legal	Computador, software de texto e impresora	Papelería, tinta de impresión	5 semanas antes de la apertura	3 semanas antes de la apertura	Contrato de arrendamiento firmado
	Constitución y trámites legales de la empresa	Emprendedores	Emprendedores y asesor legal	Computador, software de texto e impresora	Papelería, tinta de impresión	4 semanas antes de la apertura	3 semanas antes de la apertura	Constitución legal de la empresa

	Compra de maquinaria, muebles y enseres	Emprendedores	Emprendedores	N/A	Transporte	4 semanas antes de la apertura	2 semanas antes de la apertura	Cantidad de la maquinaria, muebles y enseres adquiridos
	Adecuación de las instalaciones	Emprendedores	Emprendedores y personal de instalación	N/A	Transporte, Herramientas ferreteras	6 semanas antes de la apertura	2 semanas antes de la apertura	Adecuaciones del local según las especificaciones y distribución de la planta física
	Contratación del equipo de trabajo	Emprendedores	Emprendedores	Computador, software de texto e impresora	Papelería, tinta de impresión	2 semanas antes de la apertura	1 semana antes de la apertura	Número de contratos laborales firmados
	Limpieza y desinfección	Personal contratado	Personal	N/A	Suministros y equipos de aseo	Antes de la apertura	N/A	Nivel de limpieza y desinfección de la planta física
Operación	Compra de materia prima e insumos	Emprendedores	Emprendedores y proveedores	Computador, sistema Pos	Transporte	1 semana antes de la apertura	Indefinido	Cantidad de materia prima adquirida
	Alistamiento de productos para la venta	Personal de punto de venta y arreglo de carne	Personal de punto de venta y arreglo de carne	Maquinaria, equipos y tecnología	Materia prima	1 semana antes de la apertura	Indefinido	Distribución de los productos

	Campaña publicitaria	Emprendedores y empresa de publicidad	Personal empresa de publicidad	Computador, software de diseño, Impresora de plotter, Redes sociales	Papel de vinilo, tintas	3 semanas antes de la apertura	Indefinido	Alcance de la campaña
	Apertura del punto de venta	Emprendedores	Emprendedores y colaboradores	Maquinaria, y tecnología	Equipos y Materia prima	Apertura	N/A	Cantidad de productos comercializados

Fuente. Autores

2.7.1. Cronograma.

Tabla 27. Cronograma plan de acción.

			Mes 1				Mes 2				Mes 3
N°	Actividad	Duración	sem1	sem2	sem3	sem4	sem5	sem6	sem7	sem8	sem9
1	Gestionar financiamiento de recursos económicos	8 semanas									
2	Redacción y firma del contrato de arrendamiento del local comercial	2 semanas									
3	Constitución y trámites legales de la empresa	2 semana									
4	Compra de maquinaria, muebles y enseres	2 semanas									
5	Adecuación de las instalaciones	4 semanas									
6	Contratación del equipo de trabajo	1 semana									
7	Limpieza y desinfección	1 semana									
8	Compra de materia prima e insumos	1 semana									
9	Alistamiento de productos para la venta	1 semana									
10	Campaña publicitaria	4 semanas									
11	Apertura del punto de venta	1 semana									

Fuente. Elaboración propia

2.8. Función de producción

La función de producción va a estar determinada por $y = f(K, L)$, donde ,Y= Producción, K= Capital y L= Trabajadores.

Tabla 28. Función de producción.

L (Variable)	K (fijo)	PT	Pme	PMg
0	3.572.843	0	0	
1	3.572.843	80	80	80
2	3.572.843	130	65	50
3	3.572.843	180	60,0	50
4	3.572.843	210	52,5	30
5	3.572.843	250	50	40
6	3.572.843	290	48,3	40
7	3.572.843	285	40,7	-5
8	3.572.843	260	32,5	-25

Fuente. Autores.

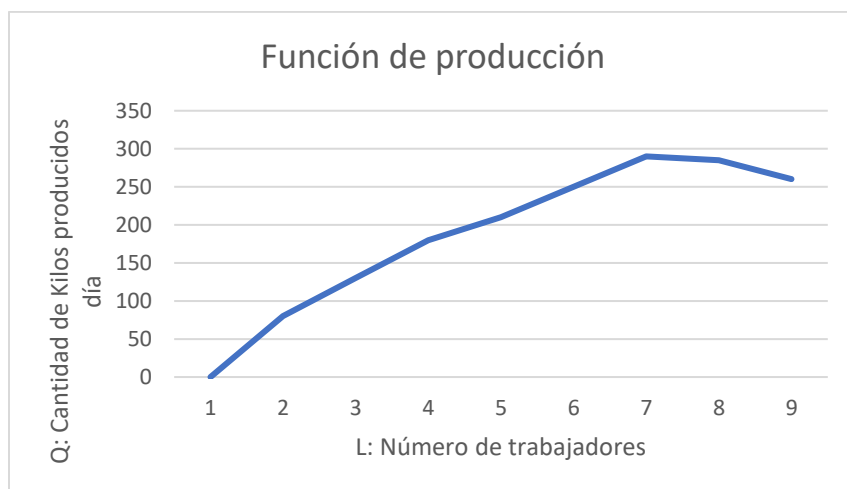


Gráfico 17. Función de producción. Fuente. Autores.

Con un capital fijo de \$3.572.843 al día y con una fuerza de trabajo variable, se puede determinar que a medida que aumenta el número de trabajadores por día, aumenta también la cantidad de kilos de carne producida en un día, sin embargo teniendo en cuenta la ley marginal decreciente que establece que llega un momento en que el aumento en el número de trabajadores va a disminuir la producción total, se evidencia que en la función de producción de Carnes del Toro al haber 7 trabajadores la cantidad función empieza a ser decreciente.

3. Análisis del impacto ambiental

3.1 Marco teórico y conceptual del estudio ambiental

El impacto ambiental, mencionado en (Gutierrez & Sánchez, 2009), es el efecto que produce una determinada acción humana sobre el medio ambiente en sus distintos aspectos, es decir todo proceder humano causara un daño inminente en el medio ambiente, aun cuando existen impactos positivos, generalmente los efectos causados por las actividades humanas causan daño al planeta, debido a esto, es indispensable conocer los posibles impactos y que actividades podemos realizar para mitigarlos, puesto que de no ser así existen ciertos efectos causados por estos impactos, según (Escuela Empresarial Digital, 2019) se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Impacto en la salud humana
- Pérdida de Biodiversidad
- La capa de ozono se está agotando
- Pérdida para la industria turística
- Impacto económico

Debido a esto es indispensable realizar un estudio de los posibles impactos ambientales del proyecto, para (Gerencia Ambiental de Proyectos Ltda, S,f) es un instrumento para la toma de decisiones, ya que nos facilitara tomar decisiones y tambien realizar una correcta planificación ambiental, dentro de dicho documento debe estar la descripción y caracterización del medio donde estará ubicado el proyecto, así como también la identificación de áreas y ecosistemas ambientalmente críticos o vulnerables frente a la ejecución del proyecto, así como también el plan de manejo de los mismos que contenga las acciones de prevención y mitigación.

La empresa Carnes del Toro se encuentra ubicada dentro del sector agroalimentario, siendo este a su vez un sector muy importante para la economía nacional, del mismo modo se encuentra dentro del subsector de cárnicos y beneficios de aves, este aporta el 22 % aproximadamente de la carga orgánica contaminante (Pérez, 2016).

En el sector de alimentos el que más carga contaminante orgánica genera es el Subsector de Cárnicos y beneficios de aves, ya que aportan cerca del 22% de la carga orgánica por el total del sector de alimentos, en estas actividades se manifiesta un alto caudal

de aguas residuales que arrastran consigo contaminantes de tipo orgánico, adicionalmente se presentan otros problemas a nivel ambiental debido al inadecuado manejo de residuos cárnicos, generando problemas de higiene y olores, igualmente algunas industrias presentan contaminación por emisiones debido a la operación de calderas porque utilizan combustibles pesados como son el Crudo de Castilla y el FullOil, generando partículas como el hollín.

En la industria cárnica se realizan procesos de transformación que demandan grandes cuantías de insumos, materia prima y elementos especiales, que a su vez producen importantes cantidades de desechos sólidos, líquidos y atmosféricos, que la convierte en generadora de significativos impactos negativos sobre el entorno ambiental.

3.2. Metodología utilizada para la formulación del estudio de impacto ambiental

Para el análisis ambiental se tendrá un alcance de tipo descriptivo, ya que como afirma (Hernández, 2014) se busca especificar los posibles impactos generados a partir de la actividad empresarial de Carnes del Toro, por lo que se desarrollará con un enfoque cualitativo, ya que se realizará por medio de observación arrojando información cualitativa, adicionalmente se tendrá en cuenta información de fuentes bibliográficas para determinar los impactos de empresas análogas y de este modo plantear una matriz de calificación del riesgo, con el fin de estructurar el plan de acción ambiental pertinente.

3.2.1. Variables a evaluar.

Por tanto, las variables son las actividades de la operación empresarial y sus posibles impactos

- Arreglo de la carne
- Limpieza de las instalaciones
- Refrigeración y congelación de la carne
- Desecho de basuras

3.2.2. Población y muestra.

La población es el sector nororiental de la ciudad de Tunja, que es donde se pretende ejecutar la idea de negocio, por tanto, la muestra sería la totalidad de la población.

3.3. Determinación de impactos ambientales del proyecto

Tabla 29. Impactos ambientales del proyecto.

Actividad	Posible impacto
Arreglo de la carne	• Generación de residuos sólidos no aprovechables • Vertimiento de aguas • alto consumo de agua • generación de residuos acuosos •
Limpieza de las instalaciones	• Contaminación de agua • Vertimiento de aguas • Alto consumo de agua • Reducción del recurso hídrico • Cambios en la calidad del agua debido al uso de detergentes y posterior vertimiento a la red de alcantarillado • Cambios en el pH del agua debido a las aguas de lavado con una temperatura superior a 40° C
Refrigeración y congelación de la carne	• Alto consumo de recurso energético • Generación de residuos sólidos (debido a una refrigeración inadecuada o la acumulación de alimentos)
Desecho de basuras	• Emanación de olores • Proliferación de vectores • Residuos líquidos que al escurrir se vierten al alcantarillado • Impacto al suelo debido a vertimientos, por la no separación de los residuos

Fuente. Autores

Tabla 30. Matriz de clasificación del riesgo.

TIPO DE IMPACTO	CLASIFICACIÓN DEL IMPACTO	DESCRIPCIÓN DEL IMPACTO	CATEGORIZACIÓN	POSIBLE MEDIDA DE CONTROL
IMPACTO SUELO	Sedimentación	Vertimientos de residuos líquidos generados por las basuras	4	1. Instalación de un punto ecológico dentro de la comercializadora de carne para la separación adecuada de los residuos. 2. Implementar el reciclaje, donde se reutilicen diferentes productos. 3. Capacitación a los trabajadores en cuanto al manejo integral de residuos sólidos y semisólidos, para darles una buena disposición final.
		Vertimientos de residuos líquidos generados por el uso de detergentes en el lavado de las instalaciones.	5	1. Implementar la utilización de productos identificados como ecológicos (sin fosfatos).
	Proliferación de vectores	La presencia de basura en la calle incrementa la presencia de plagas y animales que causan enfermedades, como ratas, moscas y zancudos.	6	1. Adecuado control de plagas y roedores 2. Disponer un horario adecuado para sacar las basuras, con el fin de que duren menos tiempo en el exterior del local.
IMPACTO AIRE	Emisión de gases con efecto invernadero	Debido al consumo de energía eléctrica.	4	1. Vigilar el correcto funcionamiento de neveras y congeladores 2. Instalación de sensores de movimiento.
		Proceso de descomposición de residuos sólidos.	4	1. Instalación de un punto ecológico dentro del punto de venta para la separación adecuada de los residuos. 2. Implementar el reciclaje, donde se reutilicen diferentes productos.

				3. Disponer un horario adecuado para sacar las basuras, con el fin de que duren menos tiempo en el exterior del local. 4. Adquirir las materias primas necesarias sin exceder sus cantidades para evitar generar residuos.
	Emanación de olores por los desechos solidos	El represamiento de basuras, genera malos olores debido a la descomposición de las basuras.	5	1. Disponer un horario adecuado para sacar las basuras, con el fin de que duren menos tiempo en el exterior del local. 2. Realizar una correcta clasificación de las basuras
IMPACTO AGUA	Cambios en la calidad del agua	Debido al uso de detergentes	7	1. Implementar la utilización de detergentes identificados como ecológicos (sin fosfatos).
		El vertimiento de grasas de la carne	6	1. Implementación de trampas de aceite
		Residuos de grasas y restos de la carne en el lavado de utensilios.	6	1. Implementan trampas de aceite 2. Mantenimiento de las trampas de aceite en los tiempos adecuados
		Uso de aguas de desinfección con temperaturas superiores a 40 ° C	7	1.
	Reducción del recurso hídrico	Debido al gran uso de recurso hídrico para los procesos de limpieza y desinfección, así como del manejo de los productos	6	1. Uso adecuado del grifo, para reducir el consumo de agua 2. Instalar dispositivos limitadores de presión y difusores en lavamanos 3. Detección temprana de fugas en las tuberías. 4. Uso de hidro lavadora para reducir el consumo en 80 %

Fuente. Autor

3.4. Preparación del plan de manejo ambiental

Tabla 31. Plan de manejo ambiental.

Impacto	Medida	Tipo de medida	Responsable
IMPACTO AGUA	Plan de monitoreo de consumo de agua para dar uso eficiente al recurso hídrico	Mitigación	Gerencia
	Manejar la temperatura del agua para que no se cambie el pH del recurso hídrico	Prevención	Personal de operación
	Limpieza de las instalaciones y utensilios, realizando inspección y control, por medio del uso de detergentes sin fosfatos.	Prevención	Personal de operación y Gerencia
	Instalación de trampas de aceite con el fin de retener el flujo de sólidos hacia el alcantarillado	Mitigación	Gerencia
	Disminuir el uso de agua utilizando hidrolavadoras, generando mayor presión y menos uso del recurso hídrico	Mitigación	Gerencia y operarios
	Sensibilización de los trabajadores, generando capacitaciones para que, conozcan las necesidades ambientales y tengan una	Prevención	Gerencia

	actitud de cuidado del medio ambiente, y una producción sostenible		
	Monitoreo del consumo de agua para disminuir el uso del recurso hídrico, y de esta forma disminuir los tiempos de las tareas que requieran el uso constante de agua, sin afectar la calidad e inocuidad de los productos.	Prevención	Personal de operación y gerencia
IMPACTO AIRE	Monitorear el correcto funcionamiento de neveras y congeladores, con el fin de que posibles daños no generen mayor consumo de energía	Control	Personal de operación
	Instalación de sensores de movimiento, para controlar el uso de bombillas cuando no sean necesarias	Mitigación	Gerencia
	Plan de clasificación de basuras y uso de canecas de separación de residuos de manera correcta	Prevención	Gerencia
IMPACTO SUELO	Capacitación a los trabajadores en cuanto al manejo integral de residuos sólidos y semisólidos, para darles una buena disposición final.	Mitigación	Gerencia

Fuente. Autores

3.5. Determinación de requisitos y trámite de licencias y permisos ambientales

En primera medida se debe tener en cuenta la legislación ambiental vigente dentro del territorio colombiano, ya que el desconocimiento de la norma no exime de responsabilidades.

Tabla 32. Normatividad ambiental vigente.

IMPACTOS AL AGUA	• Resolución 3956 de 2009: Por la cual se establece la norma técnica, para el control y manejo de los vertimientos realizados al recurso hídrico • Resolución 631 de 2015: Por la cual se establecen los parámetros y los valores límites máximos permisibles en los vertimientos puntuales a cuerpos de aguas superficiales y a los sistemas de alcantarillado público.
IMPACTOS AL AIRE	• Resolución 909 de 2008: Por la cual se establecen las normas y estándares de emisión admisibles de contaminantes a la atmósfera por fuentes fijas y se dictan otras disposiciones. • Resolución 6982 De 2011: Por la cual se dictan normas sobre prevención y control de la contaminación atmosférica por fuentes fijas y protección de la calidad del aire.
RESIDUOS SOLIDOS	• Ley 09 de 1979: Reglamentaciones para preservar, restaurar y mejorar las condiciones sanitarias en lo que relaciona la salud humana. Medidas sanitarias sobre manejo de residuos sólidos • Resolución 2309: Define los residuos especiales, los criterios de 1986 identificación, tratamiento y registro. Establece planes de cumplimiento vigilancia y seguridad. Regulación Agua Potable y Saneamiento Básico.

Fuente. Autores

Sin embargo, la empresa aunque debe cumplir la legislación ambiental vigente tanto en el país como a nivel municipal, no requiere de permisos ni licencias ambientales, ya que si realiza vertimientos al agua, pero los realiza al sistema de alcantarillado y no a una fuente hídrica directa, por tanto en el decreto 1076 de 2015 en el artículo 2.2.3.3.1.3 Numeral 33 se menciona que “Toda persona natural o jurídica de derecho público o privado, que cuente con permiso de vertimientos, plan de cumplimiento o plan de saneamiento y manejo de vertimientos para la disposición de sus vertimientos a las aguas superficiales, marinas o al suelo”, por lo que en el parágrafo 1. “Se exceptúan a los usuarios que estén conectados a un sistema de alcantarillado” (DECRETO 1076 DE 2015 Sector Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2015).

Del mismo modo en el mismo decreto en los artículos 2.2.2.3.2.2 y 2.2.2.3.2.3 se enumeran los proyectos, obras y actividades sujetos a licencia ambiental, por lo que a partir de esto tampoco se requiere la solicitud de licencia ambiental, ya que la actividad económica de Carnes de Toro no se encuentra dentro de las mencionadas en dichos artículos.

3.6. Análisis de sostenibilidad ambiental del proyecto

A partir de la identificación de los impactos ambientales del proyecto se lleva a cabo un plan de manejo ambiental con el fin de prevenir, mitigar, controlar y compensar los posibles riesgos e impactos negativos que pueda ocasionar la operación de la empresa en la comunidad en la que está inmersa, debido a que para Carnes del Toro es indispensable operar teniendo en cuenta el desarrollo sostenible, el cual es de gran importancia en la actualidad y cumpliendo la legislación ambiental vigente.

Teniendo en cuenta el beneficio para la comunidad y la reducción de impactos en esta, ya que el manejo ambiental es importante para una buena ejecución, debido a que no solo repercute ambientalmente, sino también económica, y socialmente, es así que una organización que actúa correctamente en materia ambiental tiene el reconocimiento de sus principales Stakeholders.

Así mismo la no planeación y ejecución de un plan de manejo ambiental adecuado, ocasionara que se generen muchos impactos y riesgos ambientales que, al no mitigarlos, prevenirlos o controlarlos, serán impactos que crezcan con el tiempo y que en algún momento se salgan del control de la empresa perjudicando su operación.

4.Organización y aspectos administrativos

4.1 Estructura orgánica y funciones a nivel de áreas

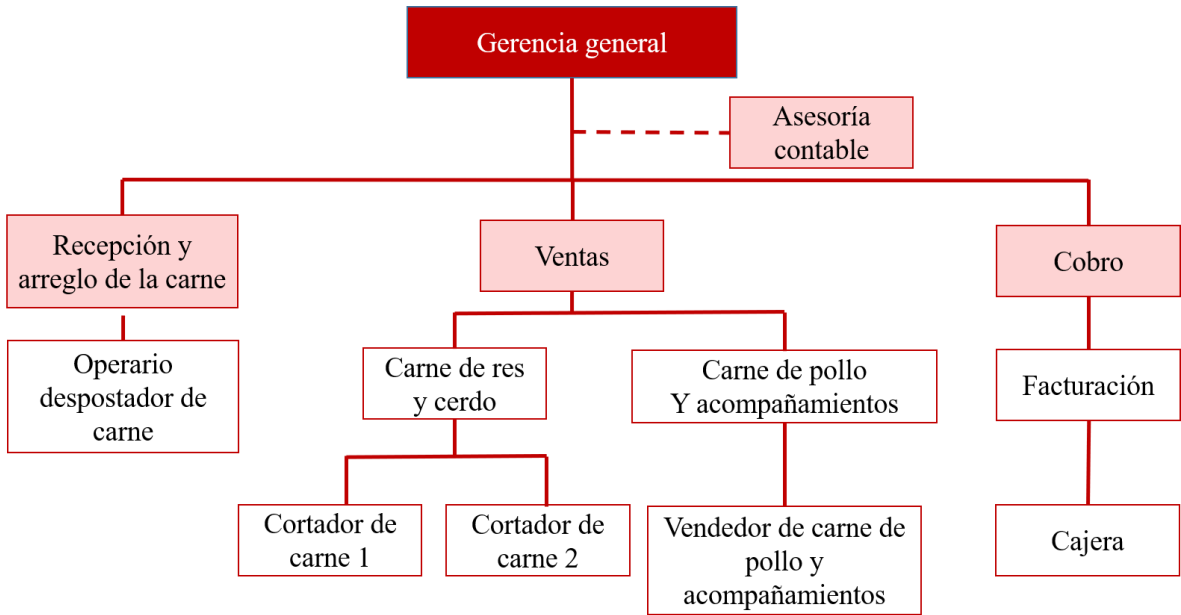


Gráfico 18. Estructura orgánica Carnes del Toro. Fuente. Autores.

4.2. Planta de cargo requerida

Tabla 33. Planta de cargos.

Proceso	Subproceso	Cargo
Gerencia		Gerente
Recepción y arreglo de la carne	Desposte y clasificación de la carne	Operario despostador de carne
Ventas	Carne de res y cerdo	Cortador de carne 1
		Cortador de carne 2

	Carne de pollo y acompañamientos	Vendedor de carne de pollo y acompañamientos
Cobro	facturación	Cajera (o)
Asesoría contable		Asesor contable

Fuente. Autores

4.3. Descripción de funciones y perfiles a nivel de cargo

Tabla 34. Perfil del cargo-Gerente.

Carnes del Toro	
Nombre del cargo	Gerente
N° de cargos	1
Proceso	Gerencia
Perfil laboral	
Profesión	Profesional en administración de empresas
Experiencia	1 años de experiencia en el cargo o afines
Competencias	• Trabajo bajo presión • Buena comunicación oral y escrita • Trabajo en equipo • Liderazgo • Dirección de grupos • Manejo de conflictos
Tipo de contrato	Contrato a término fijo inferior a 1 año
Salario	
Funciones del cargo	• Tomar decisiones estratégicas acordes con la misión de la organización y en busca del cumplimiento de los objetivos • Verificar que los procesos se estén desarrollando según lo requerido y que el servicio al cliente sea de calidad • Logística de entrada y de salida, teniendo en cuenta la compra de

	insumos y la distribución de los productos • Supervisar las transacciones realizadas durante el día, para hacer cierre de caja, verificando que los saldos concuerden • Desarrollar estrategias de comercialización • Gestionar la búsqueda de nuevos clientes tanto finales como empresariales.
--	---

Fuente. Autores

Tabla 35. Perfil del cargo-Operario despostador.

Carnes del Toro	
Nombre del cargo	Operario despostador de carne
N° de cargos	1
Proceso	Recepción y arreglo de la carne
Subproceso	Desposte y clasificación de la carne
Perfil laboral	
Profesión	Técnico en corte y venta de carne
Cursos adicionales	• Curso en control de calidad de productos cárnicos • Curso en corte y porcionado de carne • Curso en buenas prácticas de manipulación de la carne • Se requieren estos u otros afines.
Experiencia	1 años de experiencia en el cargo o afines
Competencias	• Estricta higiene personal • Trabajo en equipo • Trabajo bajo presión • Habilidades comunicativas (comunicación asertiva) • Responsable

	• Receptivo hacia las sugerencias de su equipo de trabajo y de sus superiores
Tipo de contrato	Contrato a término fijo por 6 meses
Salario	
Funciones del cargo	• Limpieza de los utensilios • Maduración de la carne • Recepción de materias primas • Corte y arreglo del producto, con sus debidas normas de manipulación • Empaque al vacío del producto • Mantener su área de trabajo limpia • Control y manejo de neveras y cuartos fríos • Porcionado de la carne • Atención al público en el momento en que se requiera

Fuente. Autores

Tabla 36. Perfil del cargo- Cortador

Carnes del Toro	
Nombre del cargo	Cortador de carne- vendedor
N° de cargos	2
Proceso	Ventas
Subproceso	Carne de res y cerdo
Perfil laboral	
Profesión	Técnico en corte y venta de carne, con curso de manipulación de alimentos.
Cursos adicionales	• Capacitación en servicio al cliente. • Curso en corte y porcionado de carne

	• Curso en buenas prácticas de manipulación de la carne • Se requieren estos u otros afines.
Experiencia	1 años de experiencia en el cargo o afines
Competencias	• Estricta higiene personal • Trabajo en equipo • Trabajo bajo presión • Habilidades comunicativas (comunicación asertiva) • Responsable • Experiencia en servicio al cliente • Receptivo hacia las sugerencias de su equipo de trabajo y de sus superiores
Tipo de contrato	Contrato a término fijo por 6 meses
Salario	
Funciones del cargo	• Limpieza de los utensilios • Corte y arreglo del producto requerido por el cliente, con sus debidas normas de manipulación • Mantener su área de trabajo limpia • Control y manejo de neveras y cuartos fríos • Porcionado de la carne • Atención al público en el momento en que se requiera • Mantener adecuada rotación de los productos • verificar continuamente la temperatura, el peso y el estado de la carne • surtir vitrinas exhibidoras • Asesoramiento en productos cárnicos

Fuente. Autores

Tabla 37. Perfil del cargo-Vendedor pollo y acompañamientos.

Carnes del Toro

Nombre del cargo	Vendedor de carne pollo y acompañamientos
N° de cargos	1
Proceso	Ventas
Subproceso	Venta de carne de pollo y acompañamientos
Perfil laboral	
Profesión	Bachiller con curso en comercialización de carne de pollo
Cursos adicionales	• Capacitación en servicio al cliente. • Curso en manipulación de alimentos • Se requieren estos u otros afines.
Experiencia	6 meses de experiencia en el cargo o afines
Competencias	• Estricta higiene personal • Experiencia en servicio al cliente • Trabajo en equipo • Trabajo bajo presión • Habilidades comunicativas (comunicación asertiva) • Responsable • Receptivo hacia las sugerencias de su equipo de trabajo y de sus superiores
Tipo de contrato	Contrato a término fijo por 6 meses
Salario	
Funciones del cargo	• Limpieza de los utensilios • Corte y arreglo del producto requerido por el cliente, con sus debidas normas de manipulación • Mantener su área de trabajo limpia • Control y manejo de neveras y cuartos fríos • Porcionado del pollo • Atención al público en el momento en que se requiera • Mantener adecuada rotación de los productos

	• Verificar continuamente la temperatura, el peso y el estado del pollo • Surtir vitrinas exhibidoras • Asesoramiento en carne de pollo y acompañamientos • Asesoramiento a los clientes en cuanto a vinos y acompañamientos • Verificación de inventario de pollo, quesos y acompañamientos
--	--

Fuente. Autores

Tabla 38. Perfil del cargo. Cajera (o).

Carnes del Toro	
Nombre del cargo	Cajera (o)
N° de cargos	1
Proceso	Cobro
Subproceso	Facturación
Perfil laboral	
Profesión	Bachiller
Cursos adicionales	• Capacitación en servicio al cliente.
Experiencia	6 meses de experiencia en el cargo o afines
Competencias	• Estricta higiene personal • Experiencia en servicio al cliente • Trabajo en equipo • Trabajo bajo presión • Habilidades comunicativas (comunicación asertiva) • Responsable • Receptivo hacia las sugerencias de su equipo de trabajo y de sus superiores
Tipo de contrato	Contrato a término fijo por 6 meses
Salario	
Funciones del cargo	• Mantener su área de trabajo en perfecto estado

	• Darles la bienvenida a los clientes • Recibir el dinero de los productos • Realizar manejo de base de datos de los clientes, para su futura fidelización • Entregar los productos a los clientes
--	---

Fuente. Autores

Tabla 39. Perfil del cargo. Asesor contable.

Carnes del Toro	
Nombre del cargo	Asesor contable
N° de cargos	1
Proceso	Asesor contable
Perfil laboral	
Profesión	Contador
Experiencia	1 año de experiencia en el manejo de la contabilidad de una empresa
Competencias	• Comunicación oral • Comunicación escrita • Ética • Manejo de Excel
Tipo de contrato	Contrato por prestación de servicios
Salario	
Funciones del cargo	• Realizar estados financieros de la empresa • Realizar declaración de renta • Verificar la información exógena • Control y pago a nomina • Control de inventarios • Cruce de información contable

Fuente. Autores.

4.4. Plataforma estratégica de la idea de negocio

4.4.1 Razón social.

CARNES DEL “TORO”

4.4.2. Objeto social.

Comercializar al por mayor y al detal, proteínas de origen animal, quesos y vinos.

4.4.3. Logo e imagen corporativa.



Imagen 8. Logo Carnes del Toro. Fuente. Autores.

4.4.4. Misión.

Generar Satisfacción en nuestros clientes, comprometiéndonos siempre con los más altos estándares de calidad tanto en el producto como en el servicio, con profesionalidad, innovación y siempre promoviendo el respeto y el valor por nuestro equipo, de este modo lograr expandirnos y con esto generar crecimiento en la ciudad.

4.4.5. Visión.

Ser en el 2026 la empresa líder en la comercialización de productos cárnicos de la región y en la generación de experiencias en torno a la carne, operando con los mejores estándares de calidad y servicio en todos los procesos, convirtiéndonos en la primera opción de compra y de empleabilidad.

4.4.6. Principios corporativos.

Tabla 40. Matriz axiológica.

Principio/Grupo de referencia	estado	sociedad	cliente	empleados	proveedores
Honestidad	X		x		x
Responsabilidad	X	x	x	x	x
servicio		x	x	x	
compromiso				x	x
Integridad	X	x	x	x	x

Fuente autores

A partir de la matriz axiológica carnes del Toro, tendrá los siguientes principios:

- Responsabilidad: Nuestros procesos serán responsables con el medio ambiente, con la sociedad, pero sobre todo con nuestros trabajadores y clientes, en la medida en que atenderemos sus necesidades de manera oportuna.
- Servicio: carnes del toro, trabaja para satisfacer a sus clientes, trabajadores y sociedad, siempre con la mejor disposición y proactividad.
- Integridad: carnes del toro trabaja con honestidad, y es congruente con lo que hace y lo que dice.

4.4.7. Políticas empresariales.

- Política De Abastecimiento

Generar procesos de compra de los animales, que cumplan con características de calidad requeridas, reduciendo costos, siempre generando con nuestros proveedores una relación bidireccional de gana-gana

- Política de servicio

Establecer principios de actuación de nuestro equipo de trabajo para la prestación de servicios de calidad a precios competitivos, con el fin de satisfacer necesidades de alimentación, pero también de estatus y de placer en nuestros clientes para construir fidelización

- ***Política de control***

Establecer mecanismos que sean guía para un funcionamiento eficaz de las tareas de la empresa como lo son el servicio personalizado y de calidad, como la calidad de los productos

- ***Política de recursos humanos***

Establecer principios para ofrecer excelentes condiciones laborales a nuestros colaboradores, generando en ellos desarrollo profesional, laboral y personal, siempre capacitando e incentivando no solo con mecanismos monetarios sino también motivacionales con el fin de retener nuestro talento humano

- ***Política de integridad***

Establecer principios que garanticen relaciones de integridad con todos nuestros Stakeholders, es decir con los colaboradores, proveedores, clientes y la comunidad en general

4.4.7. Objetivos.

4.4.7.1. Objetivo general.

Ser la comercializadora de carne madurada y sin madurar de res, cerdo y pollo líder en el sector.

4.4.7.2 Objetivos específicos.

- Satisfacer las necesidades de los clientes
- Cubrir las necesidades de carne de res, cerdo y pollo en el sector nororiental de la ciudad de Tunja
- Generar un impacto positivo en la comunidad donde está ubicada la empresa
- Ofrecer la mejor calidad en los productos, garantizando la trazabilidad.
- Satisfacer las necesidades de nuestro cliente
- Expandirnos a otros sectores de la ciudad.

4.5. Mapa de procesos

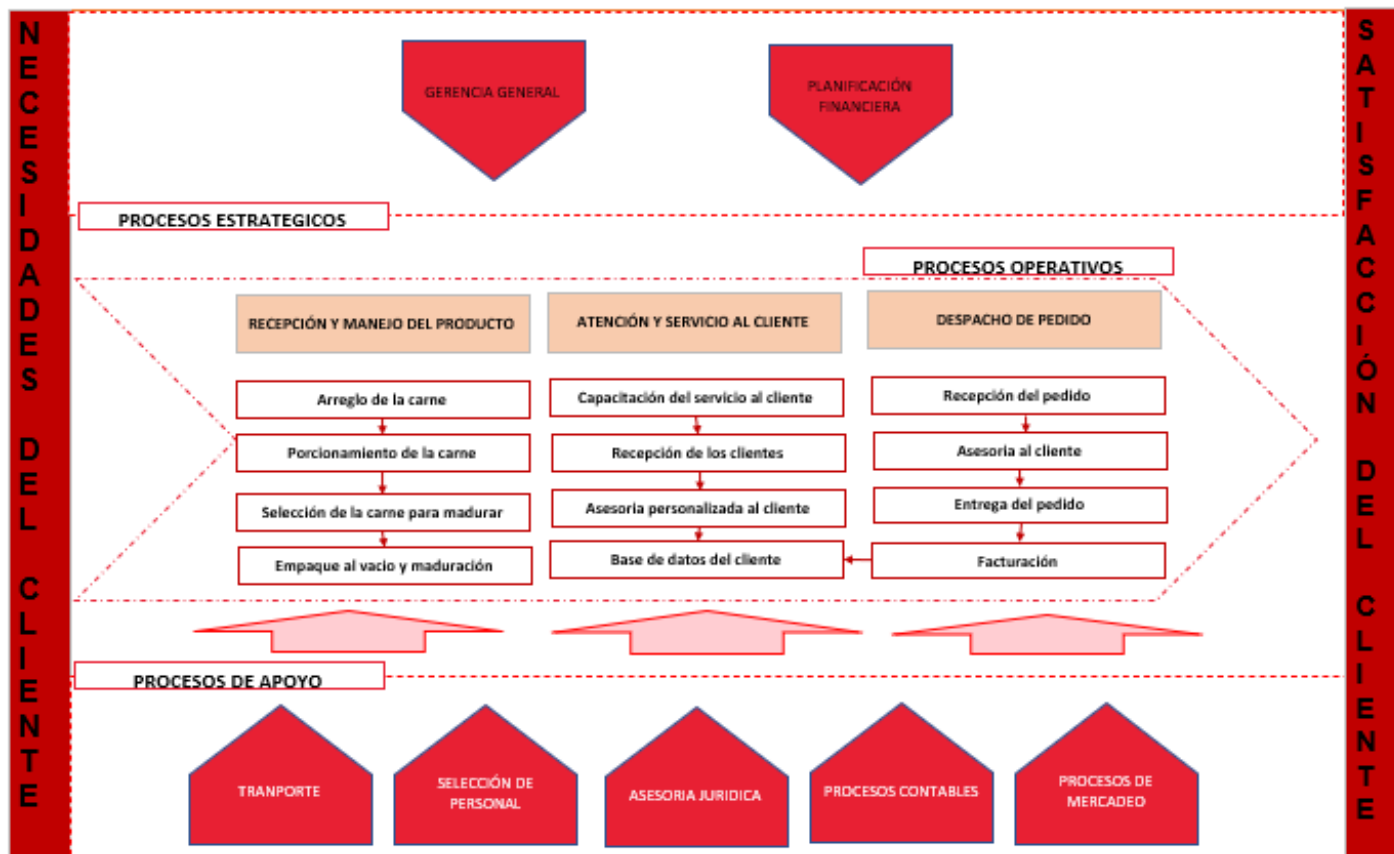


Gráfico 19. Mapa de procesos Carnes del Toro. Fuente. Autores.

5. Marco legal

5.1. Identificación y organización del tipo de sociedad

La naturaleza de carnes del Toro es de persona jurídica, y el modelo de sociedad que se escogió para conformar la empresa, fue la S.A.S. (Sociedad Por Acciones Simplificadas), la cual está reglamentada en la (Ley 1528 de 2008), y es definida por la presente ley como, “una sociedad de capitales cuya naturaleza será siempre comercial, independientemente de las actividades previstas en su objeto social. Para efectos tributarios, la sociedad por acciones simplificada se registrará por las reglas aplicables a las sociedades anónimas”. A continuación se enumerarán algunas ventajas de este tipo de sociedad.

- Formación de velo corporativo: quizá esta sea la razón más importante pues permite la separación del patrimonio de los socios con las obligaciones de la sociedad.
- Esta modalidad de empresas permite a los emprendedores simplificar trámites y comenzar su proyecto con un bajo presupuesto.
- Este tipo de sociedad se puede formar con un solo socio.
- Los estatutos pueden diseñarse de manera flexible acomodándose a la sociedad o a los requerimientos de los socios.

Para la constitución de la S.A.S se debe crear un documento de constitución privado, donde se evidencie el contrato unilateral y debe ser inscrito en la cámara de comercio de Tunja, debido a que es en esta ciudad donde operara la empresa, por tanto dicho documento según el artículo 5 de la (Ley 1528 de 2008), debe contener aspectos tales como, el nombre, el documento de identidad y domicilio de los accionistas, la razón social de la sociedad, el domicilio de la sociedad, el termino de duración (en caso de que no sea indefinido), capital autorizado, suscrito y pagado, la forma de administración y el nombre del representante legal.

De este modo, este tipo de sociedad posee una gran ventaja en cuanto al riesgo patrimonial ya que el o los accionistas no son responsables de las obligaciones en que incurra la sociedad de tipi laboral, tributario o de cualquier otra naturaleza, no obstante no permite que las acciones y valores que emita la empresa puedan ser negociados en bolsa de valores.

Por otro lado, en cuanto a la suscripción y pago de capital, este tipo de sociedad permite establecer porcentajes mínimos o máximos de capital social, los cuales deben ser controlados por uno o varios accionistas, así como también permite el establecimiento de reglas de capital variable, por lo que se pueden crear diversos tipos de acciones, teniendo en cuenta las normas legales vigentes de cada tipo, dentro de los que se pueden mencionar, las acciones privilegiadas, las de dividendo preferencial y sin derecho a voto entre otras, es así que este tipo de sociedad permite que la empresa escoja con libertad su estructura orgánica, teniendo en cuenta que debe estar incluido en los estatutos.

5.2. Diseño de Estatutos

Estatutos adaptados de (Vlex, s,f). y modelo de estatutos de la (Camara de Comercio de Tunja (CCT)).

Acta De Constitución De Sociedad Por Acciones Simplificada Carnes Del Toro

En la ciudad de Tunja , Departamento de Boyacá, República de Colombia; ADOLFO MARIÑO LEÓN , colombiano, mayor de edad, con domicilio en esta ciudad, identificado con la cédula de ciudadanía No 1.055.312.393 expedida en Tibasosa, de estado civil casado; YENNIFER ALEXANDRA CARRERO CASTAÑO, colombiana mayor de edad con, con domicilio en esta ciudad, identificada con la cédula de ciudadanía No1.049.628.208 expedida en Tunja, de estado civil casada; manifestamos que es nuestra voluntad constituir una Sociedad por Acciones Simplificada, la que se habrá de regir por los presentes estatutos, la Ley 1258 de 2008 y demás disposiciones legales complementarias aplicables a este tipo de sociedad.

Capítulo 1. Disposiciones Generales

Artículo 1. Forma. La sociedad constituida mediante el presente documento, se denominará: CARNES DEL TORO S.A.S, razón social bajo la cual girará en adelante, regida por las cláusulas de este estatuto y por la ley 1258 de 2008 y demás disposiciones legales que le competen.

Artículo 2. Objeto social. La sociedad tendrá como principal actividad, la comercialización de carne de res madurada y sin madurar, carne de cerdo y pollo, además de acompañamientos como quesos y vinos. Así mismo podrá desarrollar otras actividades lícitas que tengan que ver con el objeto social descrito.

Artículo 3. Domicilio. La sociedad tendrá como domicilio principal la ciudad de Tunja, siendo igualmente su domicilio para asuntos judiciales. La sociedad, cuando así lo considere, podrá establecer sucursales en cualquier otro lugar del territorio nacional.

Artículo 4. Termino de duración. El termino de duración será indefinido.

Capítulo 2. Reglas sobre capital y acciones

Artículo 5. Capital social. El capital autorizado de la sociedad es el de \$ 800'000.000, dividido en 100 acciones de valor nominal de \$ 8.000.000 cada uno. El capital suscrito inicial de la sociedad asciende a la suma de \$250'000.000 dividido en 100 acciones ordinarias de valor nominal de \$2'500.000 cada una. El capital pagado es de \$190.884.200 dividido en 100 acciones ordinarias de valor nominal de \$1'908.842 cada una.

Parágrafo. Los aportes se realizarán en dinero, en partes iguales por ambos socios, dentro de los 24 meses siguientes a la fecha en que se lleve a cabo la inscripción en el registro mercantil del presente documento constitutivo.

Artículo 6. Acciones. Al momento de constituirse la sociedad, la totalidad de las acciones sin excepción, corresponderán a las denominadas ordinarias, perteneciéndole a cada acción el equivalente a un voto en las decisiones a tomar en las asambleas de socios, las acciones no podrán negociarse sino con arreglo a lo previsto sobre el particular en los presentes estatutos.

Artículo 7. Aumento del capital suscrito. El capital suscrito podrá ser aumentado sucesivamente por todos los medios y en las condiciones previstas en estos estatutos y en la ley. Las acciones ordinarias no suscritas en el acto de constitución podrán ser emitidas mediante decisión del representante legal, quien aprobará el reglamento respectivo y formulará la oferta en los términos que se prevean reglamento.

Artículo 8. Derechos y obligaciones que confieren las acciones. A cada acción le corresponde un voto ordinario, en las decisiones de la asamblea a general de accionistas, así los derechos y obligaciones serán transferidos a quien adquiere las acciones, por lo que los accionistas están obligados a adherirse a los estatutos y a las decisiones de la asamblea general.

Artículo 9. Derecho de preferencia. Salvo decisión de la asamblea general de accionistas, aprobada mediante votación de uno o varios accionistas que representen cuando menos el setenta por ciento (70%) de las acciones presentes en la respectiva reunión, el reglamento de colocación preverá que las acciones se coloquen con sujeción al derecho de preferencia, de manera que cada accionista pueda suscribir un número de acciones proporcional a las que tenga en la fecha del aviso de oferta. El derecho de preferencia también será aplicable respecto de la emisión de cualquier otra clase títulos, incluidos los bonos, los bonos obligatoriamente convertibles en acciones, las acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto, las acciones con dividendo

Artículo 10. Clases y Series de Acciones. Por decisión de la asamblea general de accionistas, adoptada por uno o varios accionistas que representen la totalidad de las acciones suscritas, podrá ordenarse la emisión de acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto, con dividendo fijo anual, de pago o cualesquiera otras que los accionistas decidieren, siempre que fueren compatibles con las normas legales vigentes. Una vez autorizada la emisión por la asamblea general de accionistas, el representante legal aprobará el reglamento correspondiente, en el que se establezcan los derechos que confieren las acciones emitidas, los términos y condiciones en que podrán ser suscritas y si los accionistas dispondrán del derecho de preferencia para su suscripción.

Parágrafo.- Para emitir acciones privilegiadas, será necesario que los privilegios respectivos sean aprobados en la asamblea general con el voto favorable de un número de accionistas que represente por lo menos el 75% de las acciones suscritas. En el reglamento de colocación de acciones privilegiadas, que será aprobado por la asamblea general de accionistas, se regulará el derecho de preferencia a favor de todos los accionistas, con el fin de que puedan

suscribirlas en proporción al número de acciones que cada uno posea en la fecha del aviso de oferta.

Artículo 11. Voto múltiple. Salvo decisión de la asamblea general de accionistas aprobada por el 100% de las acciones suscritas, no se emitirán acciones con voto múltiple. En caso de emitirse acciones con voto múltiple, la asamblea aprobará, además de su emisión, la reforma a las disposiciones sobre quórum y mayorías decisorias que sean necesarias para darle efectividad al voto múltiple que se establezca.

Artículo 12. Acciones de pago. En caso de emitirse acciones de pago, el valor que representen las acciones emitidas respecto de los empleados de la sociedad, no podrá exceder de los porcentajes previstos en las normas laborales vigentes.

Las acciones de pago podrán emitirse sin sujeción al derecho de preferencia, siempre que así lo determine la asamblea general de accionistas.

Artículo 13. Transferencia de acciones a una fiducia mercantil. Los accionistas podrán transferir sus acciones a favor de una fiducia mercantil, siempre que en el libro de registro de accionistas se identifique a la compañía fiduciaria, así como a los beneficiarios del patrimonio autónomo junto con sus correspondientes porcentajes en la fiducia.

Artículo 14. Restricciones a la negociación de acciones. Durante un término de cinco años, contado a partir de la fecha de inscripción en el registro mercantil de este documento, las acciones no podrán ser transferidas a terceros, salvo que medie autorización expresa, adoptada en la asamblea general por accionistas representantes del 100% de las acciones suscritas. Esta restricción quedará sin efecto en caso de realizarse una transformación, fusión, escisión o cualquier otra operación por virtud de la cual la sociedad se transforme o, de cualquier manera, migre hacia otra especie asociativa.

La transferencia de acciones podrá efectuarse con sujeción a las restricciones que en estos estatutos se prevén, cuya estipulación obedeció al deseo de los fundadores de mantener la cohesión entre los accionistas de la sociedad.

Artículo 15. Cambio de control. Respecto de todos aquellos accionistas que en el momento de la constitución de la sociedad o con posterioridad fueren o llegaren a ser una sociedad, se aplicarán las normas relativas a cambio de control previstas en el artículo 16 de la Ley 1258 de 2008.

Capítulo 3. Órganos sociales

Artículo 16. Órganos de la sociedad. La sociedad tendrá un órgano de dirección, denominado asamblea general de accionistas y un representante legal. La revisoría fiscal solo será provista en la medida en que lo exijan las normas legales vigentes.

Artículo 17. Asamblea general de accionistas. La asamblea general de accionistas la integran el o los accionistas de la sociedad, reunidos con arreglo a las disposiciones sobre convocatoria, quórum, mayorías y demás condiciones previstas en estos estatutos y en la ley.

Cada año, dentro de los tres meses siguientes a la clausura del ejercicio, el 31 de diciembre del respectivo año calendario, el representante legal convocará a la reunión ordinaria de la asamblea general de accionistas, con el propósito de someter a su consideración las cuentas de fin de ejercicio, así como el informe de gestión y demás documentos exigidos por la ley.

La asamblea general de accionistas tendrá, además de las funciones previstas en el artículo 420 del Código de Comercio, las contenidas en los presentes estatutos y en cualquier otra norma legal vigente.

La asamblea será presidida por el representante legal y en caso de ausencia de éste, por la persona designada por el o los accionistas que asistan.

Artículo 18. Renuncia a la convocatoria. Los accionistas podrán renunciar a su derecho a ser convocados a una reunión determinada de la asamblea, mediante comunicación escrita enviada al representante legal de la sociedad antes, durante o después de la sesión correspondiente. Los accionistas también podrán renunciar a su derecho de inspección por medio del mismo procedimiento indicado.

Artículo 19. Régimen de quórum y mayorías decisorias. La asamblea deliberará con un número singular o plural de accionistas que representen cuando menos la mitad más uno de las acciones suscritas con derecho a voto. Las decisiones se adoptarán con los votos favorables de uno o varios accionistas que representen cuando menos la mitad más uno de las acciones con derecho a voto presentes en la respectiva reunión.

Cualquier reforma de los estatutos sociales requerirá el voto favorable del 100% de las acciones suscritas, incluidas las siguientes modificaciones estatutarias:

- (i) La modificación de lo previsto en el artículo 16 de los estatutos sociales, respecto de las restricciones en la enajenación de acciones.
- (ii) La realización de procesos de transformación, fusión o escisión.
- (iii) La inserción en los estatutos sociales de causales de exclusión de los accionistas o la modificación de lo previsto en ellos sobre el particular;
- (iv) La modificación de la cláusula compromisoria;
- (v) La inclusión o exclusión de la posibilidad de emitir acciones con voto múltiple; y
- (vi) La inclusión o exclusión de nuevas restricciones a la negociación de acciones.

Artículo 20. Actas. Las decisiones de la asamblea general de accionistas se harán constar en actas aprobadas por ella misma, por las personas individualmente delegadas para el efecto o por una comisión designada por la asamblea general de accionistas. En caso de delegarse la aprobación de las actas en una comisión, los accionistas podrán fijar libremente las condiciones de funcionamiento de este órgano colegiado.

En las actas deberá incluirse información acerca de la fecha, hora y lugar de la reunión, el orden del día, las personas designadas como presidente y secretario de la asamblea, la identidad de los accionistas presentes o de sus representantes o apoderados, los documentos e informes sometidos a consideración de los accionistas, la síntesis de las deliberaciones

llevadas a cabo, la transcripción de las propuestas presentadas ante la asamblea y el número de votos emitidos a favor, en contra y en blanco respecto de cada una de tales propuestas.

Las actas deberán ser firmadas por el presidente y el secretario de la asamblea. La copia de estas actas, autorizada por el secretario o por algún representante de la sociedad, será prueba suficiente de los hechos que consten en ellas, mientras no se demuestre la falsedad de la copia o de las actas.

Artículo 21. Representación Legal. La representación legal de la sociedad por acciones simplificada estará a cargo de una persona natural o jurídica, accionista o no, quien no tendrá suplentes, designado para un término de un año por la asamblea general de accionistas.

Las funciones del representante legal terminarán en caso de dimisión o revocación por parte de la asamblea general de accionistas, de deceso o de incapacidad en aquellos casos en que el representante legal sea una persona natural y en caso de liquidación privada o judicial, cuando el representante legal sea una persona jurídica.

La cesación de las funciones del representante legal, por cualquier causa, no da lugar a ninguna indemnización de cualquier naturaleza, diferente de aquellas que le correspondieren conforme a la ley laboral, si fuere el caso.

La revocación por parte de la asamblea general de accionistas no tendrá que estar motivada y podrá realizarse en cualquier tiempo.

Artículo 22. Facultades del representante legal. La sociedad será gerenciada, administrada y representada legalmente ante terceros por el representante legal, quien no tendrá restricciones de contratación por razón de la naturaleza ni de la cuantía de los actos que celebre. Por lo tanto, se entenderá que el representante legal podrá celebrar o ejecutar todos los actos y contratos comprendidos en el objeto social o que se relacionen directamente con la existencia y el funcionamiento de la sociedad.

El representante legal se entenderá investido de los más amplios poderes para actuar en todas las circunstancias en nombre de la sociedad, con excepción de aquellas facultades que, de acuerdo con los estatutos, se hubieren reservado los accionistas. En las relaciones frente a

terceros, la sociedad quedará obligada por los actos y contratos celebrados por el representante legal.

Le está prohibido al representante legal y a los demás administradores de la sociedad, por sí o por interpuesta persona, obtener bajo cualquier forma o modalidad jurídica préstamos por parte de la sociedad u obtener de parte de la sociedad aval, fianza o cualquier otro tipo de garantía de sus obligaciones personales.

Capítulo 4. Disposiciones Varias

Artículo 23. Ejercicio social. Cada ejercicio social tiene un período de duración que inicia el primero (1º) de enero y culmina el 31 de diciembre de cada año. Sin embargo, se considerará como primer ejercicio social únicamente aquel desarrollado a partir de la fecha en que se lleve a cabo el registro mercantil de la escritura mediante la cual se constituyó la sociedad.

Parágrafo. Cumplido el año calendario y efectuado el corte de cuentas, el representante legal presentará, para su aprobación, a la Asamblea General de Accionistas, los respectivos estados financieros de dicho período, dictaminados por contador independiente (Cuando no haya revisor fiscal o no se exija por la ley), dentro de los lineamientos que establece el artículo 28 de la Ley 1258 de 2008.

Artículo 24. Reserva Legal. La sociedad se obliga a establecer una reserva legal por cada ejercicio anual, con el diez por ciento (10%) de las utilidades líquidas de aquel, hasta llegar al cincuenta por ciento (50%) del capital suscrito. Alcanzada tal meta, la sociedad no está obligada a continuar haciendo tal reserva, sino frente al hecho que disminuya.

Artículo 25. Utilidades. En cuanto a las utilidades, se tendrán en cuenta los estados financieros al final de cada periodo anual, de acuerdo a lo dispuesto por la Asamblea General de Accionistas, siendo distribuidas proporcionalmente al número de acciones suscritas y de las cuales sea titular cada accionista.

Artículo 26. Ley aplicable. En lo referente a la interpretación y aplicación de los presentes estatutos, ellas están sujetas a la normatividad que consagra para esta clase de sociedad la Ley 1258 de 2008 y demás disposiciones contenidas en otras normas, siempre y cuando les sean aplicables.

Artículo 27. Resolución De Conflictos Societarios. Las diferencias que se presenten entre los accionistas, relacionadas con el contrato social, se someterán a decisión arbitral o de amigables componedores.

Artículo 28. Cláusula compromisoria. Para efectos de impugnar las determinaciones emanadas de la Asamblea General de Accionistas, se procederá a través de un Tribunal de Arbitramento, constituido por árbitro único que designarán las partes de mutuo consenso, o ante tal imposibilidad, por el Centro de Arbitraje y Conciliación Mercantil de la Cámara de Comercio del domicilio social o principal. El árbitro deberá tener la calidad de abogado inscrito y su fallo será en derecho. El arbitraje aquí señalado, estará sujeto a las leyes colombianas y al reglamento que para su efecto tenga el centro de conciliación.

Artículo 29. Representación Legal. Para efectos de la representación legal, los accionistas constituyentes de la sociedad, han designado en su calidad de Gerente a ADOLFO MARIÑO LEÓN, persona mayor de edad, con domicilio en Tunja, identificado con la cédula de ciudadanía No.1.055.312.393, expedida en Tibasosa y como Subgerente a YENNIFER ALEXANDRA CARRERO CASTAÑO, igualmente mayor, con domicilio en Tunja, identificado con la cédula de ciudadanía No 1.049.628.208, expedida en Tunja; representantes de la empresa CARNES DEL TORO SAS por el término de dos (2) años.

Artículo 30. Personificación jurídica de la sociedad. Una vez efectuada la inscripción de estos estatutos en el Registro Mercantil, CARNES DEL TORO S.A.S, constituirá una persona jurídica diferente a la de sus accionistas, de acuerdo a lo reglado en el artículo segundo (2º) de la Ley 1258 de 2008.

En constancia se firma en la ciudad de Tunja a los __ días del mes de _____ del año
_____.

ADOLFO MARIÑO LEÓN
C.C. 1.055.312.393 de Tibasosa
Presidente

YENNIFER ALEXANDRA CARRERO CASTAÑO
C.C. 1.049.628.208 de Tunja
secretaria

5.3. Requisitos y trámites de formalización de la empresa

Para realizar la formalización de la empresa se debe llevar a cabo el registro mercantil en la cámara de comercio correspondiente al domicilio de la organización, es así que se deben tener en cuenta los requisitos para el registro mercantil mencionados por la (Camara de Comercio de Tunja, s,f), (ya que es en esta ciudad el domicilio principal de Carnes del Toro), los cuales son los siguientes:

- Se deben diligenciar los estatutos según el modelo de sociedad escogido, para este caso el de S.A.S
- solicitar con los estatutos ya correctamente diligenciados, en las oficinas de la DIAN el PRE RUT
- Diligenciar el formulario de Registro Único Empresarial y Social (RUES) (ver Anexo 2)
- Se debe presentar el documento de identidad de la persona que va a realizar la inscripción
- Presentar el documento privado de constitución de la sociedad
- Anexar carta de aceptación del cargo de representante legal en el caso de que no sea un mimos accionista.
- Cancelar los derechos de inscripción correspondientes

Adicionalmente se deben consultar:

- La homonimia con el fin de verificar que la razón social que se quiere matricular no esté registrada
- Los códigos de la actividad económica, Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU)

Así mismo se deben realizar los siguientes tramites:

- Abrir cuenta y depositar el capital social
- Consulta de uso de suelo
- Obtención del certificado de constitución y gerencia
- Inscripción de libros de comercio

Por otro lado al ser una empresa que maneja productos cárnicos para el consumo humano, debe contar con el concepto de sanidad emitido por la secretaria de salud de Boyacá y el cual requiere que se sigan los siguientes requisitos según (Secretaria De Salud De Boyacá, s,f):

- Solicitar por escrito ante la secretaria de Salud
- Certificado de capacitación en manejo de alimentos
- Reconocimiento médico con certificado sobre las condiciones de salud del manipulador de alimentos
- Radicar la documentación en la secretaria de salud
- Esperar Visita de inspección para el correspondiente concepto

Por último para el correcto funcionamiento y formalización de carnes de Toro, se debe tener en cuenta:

- Permisos municipales, dentro del POT debido a que la actividad económica está contemplada en el POT como una actividad de COMERCIO GRUPO UNO (C1), ya que a este grupo pertenecen los establecimientos: Alimentos y víveres de consumo diario de venta al detal: Carnicerías, dulcerías, frutas y legumbres, granos, productos lácteos, rancho y licores, salsamentarías, venta de huevos y pollos, pescado y similares. (Concejo municipal de Tunja, 2001).
- Certificado de operación sanitaria de la secretaría de Protección Social, de Tunja, cumpliendo los requisitos obligatorios establecidos en el decreto 1500 de 2007, Por el cual se establece el reglamento técnico a través del cual se crea el Sistema Oficial de Inspección, Vigilancia y Control de la Carne, Productos Cárnicos Comestibles y Derivados Cárnicos Destinados para el Consumo Humano y los requisitos sanitarios y de inocuidad que se deben cumplir en su producción primaria, beneficio, desposte, desprese, procesamiento, almacenamiento, transporte, comercialización, expendio, importación o exportación
- Inscribirse ante el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos – INVIMA

5.4. Registros en materia de Propiedad Intelectual

Para la comercializadora de carnes del toro se necesitará una protección de la marca mixta, es decir tanto nominativa (expresión fonética de la marca), y figurativa (logo); por lo que se llevó a cabo la verificación correspondiente en la base de datos de propiedad industria de la página web de la Superintendencia de Industria y Comercio y se encontró que existían tres marcas que incluían la palabra “toro”, sin embargo ninguna de estas marcas posee el mismo objeto social, debido a esto se desea hacer el trámite de registro de marca conservando el nombre debido a este representa de manera adecuada el producto central de la empresa, lo cual le va a permitir tener un impacto positivo en el mercado.

En cuanto a los derechos de autor del diseño del logo, se debe realizar una transferencia de derechos patrimoniales sobre la obra de arte, para que los derechos queden a nombre de la empresa y se pueda hacer uso de la marca.

Para el registro de la marca se deben seguir los pasos y requisitos especificados por (Superintendencia de Industria y Comercio (SIC)), los cuales son:

- Radicación de la solicitud ya sea en línea o físicamente (Anexo 3)
- Diligenciamiento de formularios: PI01-F01 Registro de marcas y lemas comerciales, PI01-F02 Solicitud de depósito de enseña y nombres comerciales, MM2 Solicitud de registro internacional regida exclusivamente por el Protocolo Madrid y PI01-F13 Solicitud de protección de denominación de origen.
- Verificar la clasificación Internacional de Niza, en el caso de Carnes del Toro se clasifica en la clase 29, la cual es alimentos, carne y sus derivados, la cual incluye carne, pescado, carne de ave y carne de caza; extractos de carne; frutas y verduras, hortalizas y legumbres en conserva, congeladas, secas y cocidas; jaleas, confituras, compotas; huevos, leche y productos lácteos; aceites y grasas comestibles.
- Indicación del tipo de signo que solicita: marca, lema, marca colectiva o de certificación; nombre, enseña comercial o denominación de origen
- Presentar datos de identificación del solicitante o de la persona que presenta la solicitud

- Indicar expresamente los productos o servicios para los cuales se desea proteger el signo
- Pago de las tasas vigentes

5.5. Contratos por suscribir en cumplimiento del objeto social

- Contrato de arrendamiento: El contrato de arrendamiento está reglamentado por el código civil colombiano, sin embargo el contrato de arrendamiento de local comercial tiene un trato especial en el código de comercio, con el fin de proteger a los comerciantes, ya que son los que dinamizan la economía, aunque no existe denominación en ninguno de estos códigos con respecto al tipo del contrato es mejor hacerlo por escrito y autenticado (Gerencie.com, S,f).

En cuanto a la duración del contrato tampoco se especifica nada en los códigos mencionados, sin embargo las partes pueden pactarlo por meses o años, según su preferencia, no obstante al cumplir 2 años o más, el arrendatario tiene derecho a que le sea renovado, teniendo en cuenta algunas excepciones, tales como que el arrendatario incumpla el contrato, el propietario requiera el inmueble para su uso, pero diferente al objeto social del arrendatario y cuando el local requiera modificaciones o reestructuración (Gerencie.com, S,f)

- Contratos con proveedores: no se llevarán a cabo, debido a la naturaleza de los productos a ofrecer, por lo que el proveedor, será diferente en cada compra, para garantizar las características del ganado en pie que se requieren.

5.6. Manejo de Contratación Laboral

La contratación laboral se llevará a cabo por medio de contratos a término fijo entre 6 y 12 meses, este tipo de contrato se celebrará, ya que se busca no solo generar utilidades sino también impactar de manera positiva ofreciendo estabilidad por el tiempo pactado en dicho contrato, esto también le puede permitir a la empresa evaluar el trabajador y tomar decisiones como puede ser no renovarle a algún trabajador.

De este modo este tipo de contrato está contemplado en el (Codigo Sustantivo del Trabajo, 2011), en el artículo 46 establece que

“El contrato de trabajo a término fijo debe constar siempre por escrito y su duración no puede ser superior a tres años, pero es renovable indefinidamente... si el término fijo es inferior a un año, únicamente podrá prorrogarse sucesivamente el contrato hasta por tres períodos iguales o inferiores, al cabo de los cuales el término de renovación no podrá ser inferior a un año, y así sucesivamente” (p.8).

Así mismo se celebrará contrato por prestación de servicios profesionales con el contador, ya que no se requiere que este de tiempo completo en la organización por lo que puede ejercer otras labores diferentes a las de la empresa y cumplir con los servicios para los que se contrató, de este modo (Gerencie.com) plantea que este tipo de contrato tiene como característica que su objeto es un servicio que se debe prestar, y en el cual el contratista tiene cierta libertad para ejecutarlo porque no está sometido a cumplimiento de horario ni a la completa subordinación, no obstante esta última está presente aunque no en la misma medida de un contrato de trabajo.

Por lo que todos los contratos laborales cumplirán con las prestaciones laborales, seguridad social y demás requisitos legales correspondientes para su efectivo desarrollo, así como el pago de horas extras ya sean diurnas o nocturnas según tarifas establecidas por la ley.

6. Estudio financiero

6.1 Presupuesto de inversiones

Tabla 41. Presupuesto de inversiones.

	INVERSIÓN INICIAL				
Concepto	Descripción	valor unitario	N° Unidades	total	Flujo de inversión
capital de trabajo					
Disponible	Caja	350.000	1	350.000	0,18%
	Bancos	6.800.000	1	6.800.000	3,56%
	Materia prima	14.320.000	1	14.320.000	7,50%
	Total			21.470.000	11,25%
Activos Fijos					
Adecuaciones	Panel Led Empotrar	13.900	20	278.000	0,15%
	Decoración	2.000.000	1	2.000.000	1,05%
	Lámparas colgantes	69.900	4	279.600	0,15%
	Publicidad Interna	3.000.000	1	3.000.000	1,57%
	Mano de obra	3.000.000	1	3.000.000	1,57%
	Otras adecuaciones	1.000.000	1	1.000.000	0,52%
	Total			9.557.600	5,01%
Maquinaria y equipo	Nevera mostrador	11.000.000	8	88.000.000	46,10%
	Congelador Horizontal	2.299.900	2	4.599.800	2,41%
	Bascula digital	4.284.000	3	12.852.000	6,73%
	Sierra	2.320.000	1	2.320.000	1,22%
	Empacadora al vacío	4.540.000	1	4.540.000	2,38%
	Molino de carne	3.199.000	1	3.199.000	1,68%
	cuarto frio	17.000.000	1	17.000.000	8,91%
	cuchillo carnicero	243.000	3	729.000	0,38%
	juego de cuchillos	890.900	1	890.900	0,47%
	Imán Riel	13.900	3	41.700	0,02%
	Mesones acero inoxidable	1.200.000	4	4.800.000	2,51%
	Limas carnicería	120.000	3	360.000	0,19%
	cuchillo deshuesador	108.000	3	324.000	0,17%
	Total			139.656.400	73,16%
Equipo de oficina	Celular	450.000	1	450.000	0,24%
	Archivador	289.900	1	289.900	0,15%
	Computador	800.000	1	800.000	0,42%
	Escritorio	279.900	1	279.900	0,15%

	Silla de escritorio	149.900	1	149.900	0,08%
	Total			1.819.800	0,95%
Muebles y enceres	software contable y de ventas	5.000.000	1	5.000.000	2,62%
	Televisores	599.000	3	1.797.000	0,94%
	Estantes para vinos	659.000	3	1.977.000	1,04%
	Locker	519.900	1	519.900	0,27%
	Total			9.293.900	4,87%
Activos Intangibles					
Legalización, licencias y trámites legales	Registro de marca	977.500	1	977.500	0,51%
	Registro en cámara y com	109.000	1	109.000	0,06%
	Total			1.086.500	0,57%
Gastos pagados por anticipado					0,00%
Diferidos	Arrendamiento	8.000.000	1	8.000.000	4,19%
	Total			8.000.000	4,19%
TOTAL INVERSIÓN INICIAL				190.884.200	100%

Fuente. Autores.

La inversión inicial de Carnes del Toro, está constituido por \$190.884.200, de los cuales el 11,49% del flujo de la inversión pertenece al capital de trabajo, el cual indispensable para la operación normal de la organización, por lo que se cuenta con el disponible, generando liquidez en los inicios de la operación, por otro lado los activos fijos en total ocupan un 85,78% del flujo de inversión y constan de adecuaciones para el local, maquinaria y equipo, equipos de oficina y muebles y enceres, en cuanto a los activos intangibles, se tiene la legalización, licencias y trámites legales donde se incluye el registro mercantil ante la Cámara de Comercio de Tunja y el registro de marca ante la Superintendencia de Industria y Comercio, finalmente los gastos pagados por anticipado, se tiene en cuenta el pago del canon de arrendamiento del primer mes de funcionamiento.

De este modo las fuentes de financiamiento para la inversión inicial del proyecto serán en un 40% de financiación propia, y 60% por medio de Friends, Family and Fools.

6.2. Ingresos

Para establecer los ingresos de carnes del Toro se tuvo en cuenta la capacidad utilizada para determinar la producción promedio de carne diaria, y a partir de esto se generó la producción mensual y anual, para determinar los ingresos en las mismas medidas de tiempo, de este modo se precisó que del 100% de la producción el 17,2 % corresponde a carne de res madurada, el 41,4% a carne de res fresca, el 24,1% a carne de pollo y el 17,2% carne de cerdo.

De este modo la producción diaria es de 290 kg, para unas ventas diarias de \$4.970.000, divididos en 50 kg de carne de res madurada con un precio unitario de \$20.000, 120 kg de carne de res fresca con un precio de \$18.000, 70 kg de carne de pollo con un precio de 13.000, y 50 kg de carne de cerdo con un precio de \$18.000, para unas ventas diarias de \$1.000.000, \$2.160.000, \$910.000 y \$ 900.000 correspondientemente, lo que daría unas ventas totales diarias de \$4.970.000, para unas ventas mensuales de \$149.100.000 y anuales de 1.789.200.000.

Tabla 42. Ingresos.

Ingresos					
producción diaria promedio (Kg)	290				
Producción mensual (Kg)	15600				
Producción anual (Kg)	104400				
Producto/ Concepto	carne de res madurada	carne de res fresca	pollo	cerdo	TOTAL
% en ventas	17,2%	41,4%	24,1%	17,2%	100%
Ventas diarias (Kg)	50	120	70	50	290
Ventas mensuales (Kg)	1500	3600	2100	1500	8700
Ventas anuales (Kg)	18000	43200	25200	18000	104400
Ventas mensuales (\$)	30.000.000	64.800.000	27.300.000	27.000.000	149.100.000
Ventas anuales (\$)	360.000.000	777.600.000	327.600.000	324.000.000	1.789.200.000

Fuente. Autores

6.3. Costos de producción

Tabla 43. Costos de producción.

Concepto	Mensual	Anual
MP	84.886.050	1.018.632.600
MOD	6.000.000	72.000.000
CIF	19.000.000	228.000.000
	17.629.063	211.548.758
TOTAL	127.512.863	1.530.154.358

Fuente. Autores.

Los costos de producción se estimaron teniendo en cuenta la materia prima utilizada en cada uno de los productos que se comercializan, la mano de obra directa teniendo en cuenta los salarios, los costos indirectos de fabricación donde se incluyen los servicios públicos, la mano de obra indirecta la cual está determinada por el sueldo del gerente, del vendedor y de la cajera y otros conceptos tales como depreciación, y el impuesto de renta que es del 31% para el año 2021, lo anterior se hizo para las operaciones mensuales y anuales de la organización.

6.4. Balance general inicial

Carnes del Toro S.A.S
Balance general Inicial
Cifras en pesos colombianos

ACTIVO

ACTIVO CORRIENTE

Caja	350.000
Bancos	6.800.000
Materia Prima	14.320.000
Diferidos	8.000.000

TOTAL ACTIVO CORRIENTE	29.470.000
-------------------------------	-------------------

ACTIVO NO CORRIENTE

Maquinaria Y Equipo	139.656.400
Equipo De Oficina	1.819.800
muebles y enceres	9.293.900
Activos intangibles	1.086.500

TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE

	151.856.600
TOTAL ACTIVO	181.326.600

PASIVO

PASIVO CORRIENTE

Obligaciones financieras	-
--------------------------	---

TOTAL PASIVO CORRIENTE

0

PASIVO NO CORRIENTE

Obligaciones financieras e instrumentos derivados	-
---	---

TOTAL PASIVO NO CORRIENTE**0****TOTAL PASIVO****0**

Capital Social

181.326.600

TOTAL PATRIMONIO**181.326.600****PASIVO + PATRIMONIO****181.326.600***Tabla 44. Balance general inicial.*

Fuente. Autores.

A partir del balance general inicial se puede identificar que el total del activo es de \$ 181.326.600, distribuido en \$29.470.000 de activo circulante y \$151.856.600 de activo fijo, con \$0 de pasivos, ya que no se va a tener financiación de terceros, por lo que el patrimonio es de \$181.326.600 constituido por el capital social de la organización.

6.5. Estado de resultados proyectado

Tabla 45. Estado de resultados proyectado.

Carnes del Toro S.A.S Estado de resultados proyectado Cifras en pesos colombianos						
	2021	2022	2023	2024	2025	2026
INGRESOS	1.789.200.000	1.847.885.760	1.910.713.876	1.979.499.575	2.038.884.563	2.100.051.100
Ventas	1.789.200.000	1.847.885.760	1.910.713.876	1.979.499.575	2.038.884.563	2.100.051.100
INGRESOS NETOS	<u>1.789.200.000</u>	<u>1.847.885.760</u>	<u>1.910.713.876</u>	<u>1.979.499.575</u>	<u>2.038.884.563</u>	<u>2.100.051.100</u>
COSTO DE VENTAS	1.090.605.600	1.126.377.464	1.164.674.297	1.206.602.572	1.242.800.649	1.280.084.669
Materia prima	1.018.605.600	1.052.015.864	1.087.784.403	1.126.944.642	1.160.752.981	1.195.575.570
Nomina operativa	72.000.000	74.361.600	76.889.894	79.657.931	82.047.669	84.509.099
UTILIDAD BRUTA	<u>698.594.400</u>	<u>721.508.296</u>	<u>746.039.578</u>	<u>772.897.003</u>	<u>796.083.913</u>	<u>819.966.431</u>
GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS	186.000.000	192.100.800	198.632.227	205.782.987	211.956.477	218.315.171
Gastos De Personal	48.000.000	49.574.400	51.259.930	53.105.287	54.698.446	56.339.399
Arrendamiento	96.000.000	99.148.800	102.519.859	106.210.574	109.396.891	112.678.798
servicio de energía	24.000.000	24.787.200	25.629.965	26.552.644	27.349.223	28.169.700
servicio de agua	18.000.000	18.590.400	19.222.474	19.914.483	20.511.917	21.127.275

GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACION	51.557.600					
Adecuaciones e instalaciones	9.557.600	53.248.689	55.059.145	57.041.274	58.752.512	60.515.088
Gastos De Personal	42.000.000	9.871.089	10.194.861	10.529.252	10.874.612	11.231.299
		43.377.600	44.852.438	46.467.126	47.861.140	49.296.974
UTILIDAD OPERACIONAL	461.036.800	476.158.807	492.348.206	510.072.742	525.374.924	541.136.172
GASTOS NO OPERACIONALES	30.115.515					
Depreciación	22.615.515	31.103.304	32.160.816	33.318.606	34.318.164	35.347.709
Publicidad	6.000.000	23.357.304	24.151.452	25.020.905	25.771.532	26.544.678
Mantenimiento de maquinaria	1.500.000	6.196.800	6.407.491	6.638.161	6.837.306	7.042.425
		1.549.200	1.601.873	1.659.540	1.709.326	1.760.606
UTILIDAD ANTES DE RESERVA	430.921.285	445.055.503	460.187.390	476.754.136	491.056.760	505.788.463
Reserva legal	43.092.129	44.505.550	46.018.739	47.675.414	49.105.676	50.578.846
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	387.829.157	400.549.953	414.168.651	429.078.723	441.951.084	455.209.617
Provisión Impuesto de Renta 31%	120.227.039	124.170.485	128.392.282	133.014.404	137.004.836	141.114.981
UTILIDAD NETA	267.602.118	276.379.467	285.776.369	296.064.319	304.946.248	314.094.636

Fuente. Autores

El estado de resultados proyectado de la idea de negocio, muestra que la utilidad neta de periodo a periodo aumenta, donde se tienen en cuenta costos de venta dentro de los que se incluye materia prima y la nómina operativa, los gastos operativos de ventas y de administración y los gastos no operacionales, lo que refleja la utilidad antes de impuestos y a este valor se le resta la provisión de impuestos del 31%, lo que genera una utilidad neta de \$267.602.118 para el año 2021, lo cual representa un 14.95% del total de ingresos para ese año.

6.6. Flujo de Caja Neto

Tabla 46. Flujo de caja neto.

Carnes del Toro S.A.S Flujo de caja Neto Cifras en pesos colombianos					
	2022	2023	2024	2025	2026
Saldo inicial	7.150.000	7.393.100	7.659.252	7.889.029	8.125.700
Caja	350.000	361.900	374.928	386.176	397.762
Bancos	6.800.000	7.031.200	7.284.323	7.502.853	7.727.938
Ingresos	1. 847.885.760	1.910.713.876	1.979.499.575	2.038.884.563	2.100.051.100
Ventas	1.847.885.760	1.910.713.876	1.979.499.575	2.038.884.563	2.100.051.100
Total ingresos	1.855.035.760	1.918.106.976	1.987.158.827	2.046.773.592	2.108.176.800
Adecuaciones e instalaciones	9.557.600	9.882.558	10.238.331	10.545.480	10.861.845

Maquinaria Y Equipo	139.656.400	144.404.718	149.603.287	154.091.386	158.714.128
Equipo De Oficina	1.819.800	1.881.673	1.949.413	2.007.896	2.068.133
Muebles y encerres	9.293.900	9.609.893	9.955.849	10.254.524	10.562.160
Gastos de constitución	1.086.500	1.123.441	1.163.885	1.198.801	1.234.765
Materia prima	1.018.605.600	1.053.238.190	1.091.154.765	1.123.889.408	1.157.606.090
Nomina operativa	72.000.000	74.448.000	77.128.128	79.441.972	81.825.231
Nómina de ventas	48.000.000	49.632.000	51.418.752	52.961.315	54.550.154
Arrendamiento	96.000.000	99.264.000	102.837.504	105.922.629	109.100.308
Servicios públicos	42.000.000	43.428.000	44.991.408	46.341.150	47.731.385
Nomina Administrativa	42.000.000	43.428.000	44.991.408	46.341.150	47.731.385
Depreciación	22.615.515	23.384.443	24.226.282	24.953.071	25.701.663
Publicidad	6.000.000	6.204.000	6.427.344	6.620.164	6.818.769
Mantenimiento de maquinaria	1.500.000	1.551.000	1.606.836	1.655.041	1.704.692
Impuesto de renta	140.953.243	145.745.653	150.992.497	155.522.272	160.187.940
Total de egresos	1.651.088.558	1.707.225.569	1.768.685.690	1.821.746.260	1.876.398.648
Saldo Final de Caja	203.947.202	210.881.407	218.473.137	225.027.331	231.778.151

Fuente. Autores.

6.7. Cálculo de indicadores para la evaluación financiera del proyecto

6.7.1. Tasa interna de oportunidad.

$$TIO = Ti - IPC + i1+i2$$

Donde,

Ti= Tasa de colocación del mercado = 8,45%, Tasa tomada de segundo semestre de 2021, de (Banrep, 2021).

IPC= Índice de Precios al consumidor = 3,30% para el año 2021, Tomado de (DANE, 2021).

i1, i2= Tasa esperada por el inversionista y el empresario = 5%

$$TIO = Ti - IPC + i1+i2$$

$$TIO = 8,45 - 3,30 + 5,0 + 5,0$$

$$TIO = 8,45 - 3,30 + 5,0 + 5,0$$

$$TIO = 15,15\%$$

6.7.2. Valor presente neto y tasa interna de retorno.

Tabla 47. Valor presente neto.

VPN	530.837.769
TIO	15,15%
TIR	80%
Inversión Inicial	190.884.200
FCN 2022	203.947.202
FCN 2023	210.881.407
FCN 2024	218.473.137
FCN 2025	225.027.331
FCN 2026	231.778.151

Fuente. Autores

El proyecto es viable financieramente, puesto que la tasa interna de retorno (TIR) de 80%, es mayor a la TIO de 15,15% y está por encima de la utilidad esperada, lo que además de

rentable es atractivo para posibles inversores, para reafirmar lo dicho anteriormente se puede decir que el 15,15% es la tasa mínima que estamos dispuestos a aceptar, lo cual puede más utilidades de las esperadas, así mismo el valor presente neto es de \$530.837.769, al ser un valor positivo quiere decir que se cumple el objetivo financiero de maximizar la inversión inicial.

6.7.3. Relación beneficio costo (RBC).

Tabla 48. Relación Beneficio-Costo.

Valor presente ingresos	4.775.342.437
Valor presente egresos	4.353.146.110
B/C	1,10

Fuente. Autores.

El valor de la relación beneficio coste es de 1,10, lo que quiere decir que 1,10 pesos por cada peso invertido en el proyecto, por tanto la relación es positiva y los ingresos superan a los costos en 1,10.

6.7.4. Indicador EBITDA.

Tabla 49. Indicador EBITDA y EBIT

Año	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ingresos	1.789.200.000	1.847.885.760	1.910.713.876	1.979.499.575	2.038.884.563	2.100.051.100
Gastos operacionales de ventas	186.000.000	192.100.800	198.632.227	205.782.987	211.956.477	218.315.171
Gastos operacionales de administración	51.557.600	53.248.689	55.059.145	57.041.274	58.752.512	60.515.088
Costos	1.090.605.600	1.126.377.464	1.164.674.297	1.206.602.572	1.242.800.649	1.280.084.669
EBIT	461.036.800	476.158.807	492.348.206	510.072.742	525.374.924	541.136.172
Depreciaciones	22.615.515	23.357.304	24.151.452	25.020.905	25.771.532	26.544.678
EBITDA	483.652.315	499.516.111	516.499.659	535.093.646	551.146.456	567.680.849

Fuente. Autores

Se identifica que la empresa que el proyecto es rentable antes de impuestos y sin tener en cuenta las depreciaciones presentes, por lo que se tiene una rentabilidad para todos los periodos analizados del 28% antes de gastos fiscales y depreciaciones.

6.7.5. Indicador EVA.

Tabla 50. Indicador EVA.

Año	2022
EVA	280.431.127
NOPAT	309.350.083
Capital de trabajo	29.470.000
Capital operativo	190.884.200
WACC	15,15%
Costo del patrimonio	15,15%
Costo de la deuda	0%
Escudo fiscal	31%

Fuente. Autores.

En el primer periodo de operación el Valor Económico Agregado de la empresa será de \$280.431.127, con un coste promedio ponderado de 10,45%, lo que quiere decir que a Carnes del Toro le cuesta un 15,15% su financiamiento con los socios, ya que no posee deuda con terceros.

6.7.6. Punto de equilibrio.

Tabla 51. Punto de equilibrio.

Año	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Costos variables	1.018.605.600	1.052.015.864	1.087.784.403	1.126.944.642	1.160.752.981	1.195.575.570
Costos fijos	72.000.000	74.361.600	76.889.894	79.657.931	82.047.669	84.509.099
Gastos	267.673.115	276.452.793	285.852.188	296.142.867	305.027.153	314.177.968
Ingresos necesarios para no ganar ni perder	1.358.278.715	1.402.830.257	1.450.526.486	1.502.745.439	1.547.827.802	1.594.262.636
Ingresos proyectados	1.789.200.000	1.847.885.760	1.910.713.876	1.979.499.575	2.038.884.563	2.100.051.100
P.e%	75,9%	75,9%	75,9%	75,9%	75,9%	75,9%

Fuente. Autores

Se evidencia que el punto de equilibrio de la idea de negocio para los periodos del 2021 al 2026 es de 75,9% de los ingresos proyectados, por lo que se debe vender este porcentaje de la proyección para poder cubrir los costos asociados a la venta de los productos.

6.8. Análisis de la sostenibilidad financiera del proyecto

La financiación de Carnes del Toro, se llevará a cabo por medio de 40% recursos propios, 60% recursos de familiares, con el fin de no generar pasivos desde el inicio de la operación de la empresa, por lo que esa inversión inicial se destinara para la adquisición de activos tanto corrientes como no corrientes, como lo son la maquinaria y equipo, la materia prima, muebles y enseres y activos intangibles como lo es el registro de marca.

Con respecto a los ingresos proyectados, estos se proyectaron a partir de la inflación estimada por el banco de la república para los años del 2022 al 2026, por lo que se concibe una utilidad del 15% aproximadamente sobre las ventas brutas, teniendo en cuenta la deducción de costos, gastos operacionales, gastos no operacionales y la reserva legal del 31%, de este modo los costos de materia prima se llevaran a cabo semanalmente, ya que es de esta manera que se adquieren las carnes, por el contrario los gastos se pretenden generar mensualmente, ya que se incluyen pagos como salarios, servicios públicos y arriendo.

El margen de contribución de las carnes será 53,4% para la carne de res madurada, 38% para la carne de res fresca, 20,7% para la carne de pollo y 49,5% para la carne de cerdo, por lo que el porcentaje en las ventas mensuales y diarias será de 17,2%, 41,4%, 24,1% y 17,2% respectivamente del total de las ventas.

Por lo que según lo evidenciado en el análisis financiero, se podría decir que la idea de negocio posee sostenibilidad financiera, sin embargo para que se mantenga es indispensable la buena gestión de los recursos y el planteamiento de estrategias que permitan optimizar los recursos disminuyendo los gastos y aumentando las ventas y con esto generar el aumento de utilidades.

7. Impacto Social y Responsabilidad Social Empresarial

7.1. Relación y clasificación de partes de interés (Stakeholders)

La responsabilidad social empresarial (RSE), es una cuestión que debe estar presente en las organizaciones, sin embargo en la actualidad ha sido vista como una forma de gestionar y hacer negocios, teniendo presente las expectativas de los Stakeholders (Grupos de interés), teniendo en cuenta que las operaciones de la empresa sean sostenibles y sustentables a través del tiempo en tres áreas fundamentales, lo económico, lo social y lo ambiental, analizando la organización como un todo y como un sistema que se encuentra dentro de otros sistemas a los cuales afecta y lo afectan (Cajiga, s,f).

De este modo, para el proyecto se deben identificar los principales Stakeholders de la organización tanto a nivel interno como externo, como se presenta en la tabla 52.

Tabla 52. Identificación Stakeholders.

Tipo Stakeholders	Stakeholders	Rol
Internos	Promotores	Promotores del proyecto
	Trabajadores	Talento humano de la empresa, tanto operativo, de ventas y administrativo
Vinculados	Clientes	Personas que consumen los productos de Carnes del Toro
	Proveedores	Productores de ganado bovino, porcino y productores de pollo, vinos y quesos
Externos	Estado	Cambios en la legislación que impacte el proyecto

	Comunidad	Comunidad Tunjana y del sector Nororiental de la ciudad.
--	-----------	--

Fuente. Autores



Gráfico 20. Relación Stakeholders -Empresa .Fuente. Autores.

7.2. Actividades y programas de involucramiento de partes interesadas (Stakeholders)

Tabla 53. Programas de involucramiento Stakeholders.

Stakeholders	Programa de involucramiento	Resultado
Promotores	Reuniones mensuales con el fin de entregar informes de productividad y de las actividades de responsabilidad social llevadas a cabo.	Involucramiento de los promotores en el desarrollo de la responsabilidad social de la empresa.
Trabajadores	-Programa de talento humano enfocado en salarios emocionales que permitan potencializar las habilidades y competencias	-Retención del talento humano y potencialización de habilidades de los trabajadores.

	de los trabajadores, disminuyendo condiciones de riesgo para la salud mental. -Generar un espacio donde los trabajadores puedan dar su opinión acerca de los procesos ejecutados y de las necesidades no satisfechas. -Equidad de género en la contratación, estableciendo salarios equitativos sin importar el género.	-Incremento de la productividad de la organización, debido a la motivación generada.
Proveedores	-Pago de manera oportuna y cumplida al proveedor, y pagar un precio justo por sus productos -Alianzas con los proveedores, para que se generen animales con las características físicas requeridas.	-Proveedores comprometidos con la calidad y trazabilidad de las carnes, buscando mejorar para entregar productos de alta calidad. -Proveedores tengan a la organización como su primera opción en el momento de comercializar su ganado.
Clientes	-Brindar espacios donde el cliente pueda expresar sus PQRS -Evaluación regular de la satisfacción del cliente tanto de los productos como del servicio -Inclusión del cliente en la especificación de sus necesidades en cuanto a nuevos productos -Ofrecer de manera sencilla la trazabilidad de los productos por parte del cliente. - Relación Precio-Calidad, cobrando siempre lo justo.	-Satisfacción de las necesidades de los clientes, no solo de las necesidad básica de alimentación sino también de la necesidad de estatus -Fidelización del cliente -Reconocimiento de la marca -Posicionamiento de la marca

Estado	-Pagar los impuestos de manera oportuna y sin evadir responsabilidades fiscales y tributarias. -Cumplir la legislación vigente a nivel empresarial y en cuanto al sector cárnico	-Disposición de dinero de manera oportuna por parte del estado, para que el gobierno pueda llevar a cabo sus planes de desarrollo. -Reconocimiento de la empresa por parte del estado. -Nulidad de gastos de multas y sanciones además de gastos legislativos asociados al incumplimiento
Comunidad	-Contratación de mano de obra de la ciudad. -Compensación de los impactos negativos que se puedan generar en la comunidad, con la operación de la empresa.	-Desarrollo económico y social para la comunidad. - Mejoramiento en la calidad de vida de los habitantes

Fuente. Autores

7.3. Implementación y manejo de gobierno corporativo

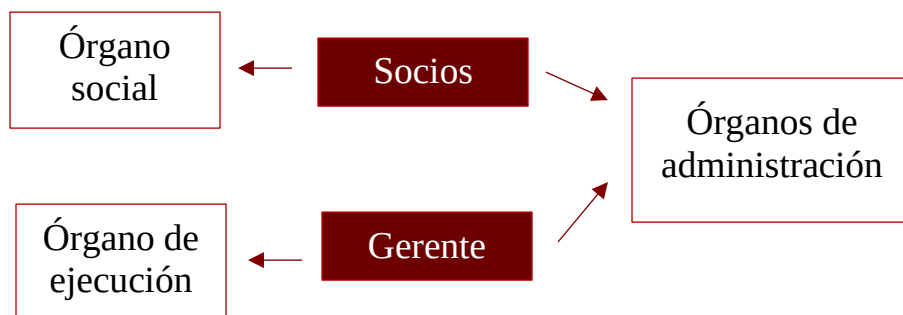


Gráfico 21. Gobierno corporativo Carnes del Toro. Fuente. Autores.

El gobierno corporativo permite a una organización tener un mejor control de sus operaciones y una mejor toma de decisiones, sin embargo al Carnes del Toro, ser una empresa pequeña, la implementación de un gobierno corporativo se hace compleja, pero se estructurará como se evidencia en el gráfico, donde los socios serán un órgano social y órgano

de administración y del gerente cumplirá el rol del órgano de administración y de ejecución, el cual ejecutara las decisiones para el fortalecimiento y sostenibilidad de la organización.

No obstante con el transcurrir y a medida que la organización va creciendo, se modificara la estructura de buen gobierno de acuerdo a las necesidades y requerimientos específicos de la empresa, con el fin de ofrecer transparencia en el manejo de información tanto privada como pública, teniendo en cuenta el código de buen gobierno, la equidad, la resolución de conflictos, la rendición de cuentas y la transparencia con todas las partes interesadas, lo que permitirá a la empresa en un futuro para lograr el crecimiento esperado, acceder a capital externo y con esto lograr desarrollo económico y sostenible, impactando de manera positiva a las partes interesadas tanto internas como externas.

Fase 3: Planeación estratégica

1. Construcción de la Matriz PESTEL

Tabla 54. Matriz PESTEL.

Factor		O	A
Políticos	Políticas de estado que promueven las exportaciones de ganado en pie		x
	Políticas de incentivos y subsidios a la ganadería	x	
	Proyectos de inversión para incrementar la productividad ganadera	x	
	Incentivos al emprendimiento por parte del estado	x	
Económicos	Aumento en las tasas de desempleo debido a la contingencia del COVID, lo que disminuye la capacidad adquisitiva de los consumidores		x
	potencial desarrollo económico en la ciudad, debido al aumento en la construcción de viviendas	x	
	Recuperación del PIB en Colombia del 4,8% en el primer semestre de 2021	x	
	Déficit fiscal, generando la propuesta de nuevas reformas tributarias		x
	Disminución de las tasas de interés	x	
social	Aumento per cápita del consumo de carne de res, cerdo, pollo y pescado	x	
	Medidas sanitarias por la contingencia		x
	Crecimiento demográfico de la ciudad de Tunja	x	
Tecnológico	Posible construcción de una planta de beneficio animal – frigorífico para atender las necesidades del municipio y sus vecinos, contemplada en el plan de desarrollo de Tunja	x	
	Aumento de comercio electrónico	x	
Ecológico	Aumento de los costes de transportes, debido a las condiciones climáticas		x
	Disminución del ganado disponible debido a los cambios climáticos		x
Legal	Legislación ambiental		x

Fuente. Autores

2. Construcción de la Matriz POAM

Tabla 55. Matriz POAM.

[illegible]

Políticas de estado que promueven las exportaciones de ganado en pie									
Aumento en las tasas de desempleo debido a la contingencia del COVID, lo que disminuye la capacidad adquisitiva de los consumidores									
Déficit fiscal, generando la propuesta de nuevas reformas tributarias									
Medidas sanitarias por la contingencia									
Legislación ambiental									

Fuente. Autores

De la matriz POAM, se puede identificar que cuatro de las oportunidades establecidas son altas, de las cuales tres tienen un impacto medio y una un impacto alto, así mismo una oportunidad es media y la otra es baja, lo que quiere decir que la empresa posee oportunidades del mercado de gran impacto en la organización, por otro lado solo tres de las amenazas son altas y tiene un impacto alto en la empresa, y el restante de las amenazas es media con impactos medios y bajos, lo que quiere decir que se deben generar estrategias que disminuyan el impacto de las amenazas en la empresa.

3. Construcción de la Matriz MEFE

Tabla 56. Matriz MEFE.

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)			
FACTOR INTERNO CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDAD			
Posible construcción de una planta de beneficio animal – frigorífico para atender las necesidades del municipio y sus vecinos, contemplada en el plan de desarrollo de Tunja	0,1	3	0,3
Aumento per cápita del consumo de carne de res, cerdo, pollo y pescado	0,11	4	0,44
Potencial desarrollo económico en la ciudad, debido al aumento en la construcción de viviendas	0,11	4	0,44
Políticas de incentivos y subsidios a la ganadería	0,08	3	0,24
Proyectos de inversión para incrementar la productividad ganadera	0,05	3	0,15
Recuperación del PIB en Colombia del 4,8% en el primer semestre de 2021	0,08	4	0,32
Disminución de las tasas de interés	0,02	3	0,06
TOTAL OPORTUNIDADES	0,55		1,95
AMENAZA			
aumento de los costes de transportes, debido a las condiciones climáticas	0,1	1	0,1
Disminución del ganado disponible debido a los cambios climáticos	0,11	1	0,11
Políticas de estado que promueven las exportaciones de ganado en pie	0,11	1	0,11
Aumento en las tasas de desempleo debido a la contingencia del COVID, lo que disminuye la capacidad adquisitiva de los consumidores	0,06	2	0,12
Déficit fiscal, generando la propuesta de nuevas reformas tributarias	0,04	2	0,08
Medidas sanitarias por la contingencia	0,03	2	0,06
Legislación ambiental	0,02	2	0,04
TOTAL AMENAZA	0,47		0,62

Eliminación de intermediarios con los productores, lo que permite ofrecer un producto de mejor calidad y a un mejor precio									
Portafolio de productos amplio									
Uso de sistemas de información para la gestión de relaciones con el cliente y fidelización									
Reconocimiento de la competencia									
Desconocimiento del producto por parte de los consumidores									
Bajo posicionamiento de la marca									

Fuente. Autores

En cuanto al perfil de la capacidad interna (PCI), se puede observar que la idea de negocio, posee una mayor cantidad de fortalezas que de debilidades, es así que siete oportunidades poseen un alto impacto, mientras dos un impacto medio, en cuanto a las debilidades se observa que poseen un impacto medio y alto, por lo que aunque existe prevalencia de fortalezas, se deben establecer estrategias que permitan que se fortalezcan aún más.

5. Construcción de la Matriz MEFI

Tabla 58. Matriz MEFI.

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)			
FACTOR INTERNO CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
FORTALEZA			
disponibilidad de conocimiento en cuanto a producción animal	0,1	4	0,4
los emprendedores poseen conocimientos en la creación de empresas, adicionalmente cursan estudios en administración de empresas	0,09	4	0,36
la idea de negocio ofrece características adicionales a las presentes en la oferta existente	0,07	3	0,21

el servicio prestado va a ser personalizado y de alta calidad	0,11	4	0,44
uso de excelente tecnología e infraestructura, para ofrecer un mejor producto y un mejor servicio	0,08	3	0,24
Uso de sistemas de información para la gestión financiera	0,09	4	0,36
eliminación de intermediarios con los productores, lo que permite ofrecer un producto de mejor calidad y a un mejor precio	0,1	4	0,4
Portafolio de productos amplio	0,08	4	0,32
Uso de sistemas de información para la gestión de relaciones con el cliente y fidelización	0,1	4	0,4
TOTAL FORTALEZAS	0,82		3,13
DEBILIDADES			
Reconocimiento de la competencia	0,1	1	0,1
Desconocimiento del producto por parte de los consumidores	0,08	2	0,16
Bajo posicionamiento de la marca.	0,1	1	0,1
TOTAL DEBILIDADES	0,28		0,36
TOTAL	1		3,49

Fuente. Autores

Se llevó a cabo la identificación de debilidades y fortalezas de la idea de negocio, para evaluarla a nivel interno, dando una puntuación de 4 a la fortaleza mayor y una puntuación de 1 a la debilidad mayor, de este modo se evidenció que la empresa posee prevalencia de fortalezas con un valor ponderado de 3,13 que de debilidades las cuales poseen un valor ponderado de 0,36, por tanto se requiere formular estrategias con el fin de darle más fortaleza a la idea de negocio.

6. Construcción matriz DOFA

Tabla 59. Matriz DOFA.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1: Disponibilidad de conocimiento en cuanto a producción animal F2: Los emprendedores poseen conocimientos en la creación de empresas, adicionalmente cursan estudios en administración de empresas F3: La idea de negocio ofrece características adicionales a las presentes en la oferta existente F4: El servicio prestado va a ser personalizado y de alta calidad F5: Uso de excelente tecnología e infraestructura, para ofrecer un mejor producto y un mejor servicio F6: Uso de sistemas de información para la gestión financiera F7: Eliminación de intermediarios con los productores, lo que permite ofrecer un producto de mejor calidad y a un mejor precio F8: Portafolio de productos amplio F9: Uso de sistemas de información para la gestión de relaciones con el cliente y fidelización	D1: Reconocimiento de la competencia D2: Desconocimiento del producto por parte de los consumidores D3: Bajo posicionamiento de la marca.
Matriz DOFA Carnes Del Toro		

OPORTUNIDADES	Estrategias FO (De Éxito)	Estrategias DO (De adaptación)
O1: Posible construcción de una planta de beneficio animal – frigorífico para atender las necesidades del municipio y sus vecinos, contemplada en el plan de desarrollo de Tunja. O2: Aumento per cápita del consumo de carne de res, cerdo, pollo y pescado O3: Potencial desarrollo económico en la ciudad, debido al aumento en la construcción de viviendas O4: Políticas de incentivos y subsidios a la ganadería O5: Proyectos de inversión para incrementar la productividad ganadera O6: Recuperación del PIB en Colombia del 4,8% en el primer semestre de 2021 O7: Disminución de las tasas de interés	O2, O3, F3, F4, F5,F8: Aprovechamiento de la demanda de carne para ofrecer variedad de productos, un servicio personalizado. O2, O3, F3,F5,F9: Generar sistema de puntos para fidelización de clientes, provechando los sistemas de información. O2, F9: Generar base de datos de clientes con el fin de tener una comunicación fluida con estos, de modo que se les informe de ofertas y productos por medio de correo electrónico o mensaje de texto. O4, O5, F7: Establecer alianzas estratégicas con ganaderos, para garantizar la calidad y cantidad de ganado disponible, teniendo en cuenta cuales han aprovechado las políticas y han aumentado su productividad. O7, F6: En caso de tomar un préstamo bancario, llevar el control de este por medio del sistema de información financiera. O1, F7: Aprovechar la presencia de un frigorífico local, o buscar frigoríficos alternativos que permitan mantener la calidad de la carne y la eliminación de intermediarios.	O2, D1: Dar a conocer por medio de marketing el valor diferencial de la idea de negocio, facilitando que los consumidores posean diversidad de opciones y puedan elegir de acuerdo a características de calidad en productos y servicio. O2,O3, D2: Lograr que el cliente conozca la carne de res madurada por medio de estrategias publicitarias que muestren sus características y beneficios al consumirla. D3: Implementar estrategias publicitarias por medio de redes sociales, página web y emisora para generar reconocimiento de la marca en los consumidores.

	O2, F3: Dar a conocer por medio de marketing el valor diferencial de la idea de negocio, para aprovechar que el consumo per cápita de estos productos ha aumentado	
AMENAZAS	Estrategias FA (Defensivas)	Estrategias DA (Supervivencia)
A1: Aumento de los costes de transportes, debido a las condiciones climáticas A2: Disminución del ganado disponible debido a los cambios climáticos A3: Políticas de estado que promueven las exportaciones de ganado en pie A4: Aumento en las tasas de desempleo debido a la contingencia del COVID, lo que disminuye la capacidad adquisitiva de los consumidores A5: Déficit fiscal, generando la propuesta de nuevas reformas tributarias A6: Medidas sanitarias por la contingencia A7: Legislación ambiental	A1, O1,O2: Generar estrategias de abastecimiento, de manera que se haga un balance de costos para verificar en qué momento sale menos costoso hacer uso de intermediarios. A2, O1, O2: Garantizar la disponibilidad de carne, para cumplir con la demanda. A4, F9: Establecer sistema de puntos y oferta de productos que permita que sean accesibles a los consumidores.	A4, A5, D3: Estrategias de diferenciación de los productos y el servicio ofrecido, siempre capacitando a los trabajadores en cuento a servicio al cliente. A6, D3: Cumplir las medidas sanitarias por contingencia, de modo que se genere reconocimiento de la marca por trabajar con responsabilidad y velando por la salud de sus clientes.

Fuente. Autores

7. Construcción de la Matriz MEPC

Tabla 60. Matriz MEPC.

Empresa		Carnes del toro		Jumbo		Éxito		Carnes San Martín		Carnes del Campo		Carnes Frías		Carnes la Fagua	
Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado
Calidad de los productos	0,17	4	0,68	4	0,68	4	0,68	2	0,34	2	0,34	2	0,34	2	0,34
Gama de productos	0,16	4	0,64	4	0,64	4	0,64	2	0,32	1	0,16	1	0,16	1	0,16
Tecnología e infraestructura	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6	3	0,45	2	0,3	2	0,3	2	0,3
Servicio al cliente	0,16	4	0,64	3	0,48	3	0,48	1	0,16	3	0,48	2	0,32	1	0,16
Manejo de los productos Distribución del local Estrategias publicitarias	0,14	3	0,42	3	0,42	3	0,42	2	0,28	2	0,28	2	0,28	2	0,28
	0,12	3	0,36	3	0,36	3	0,36	2	0,24	1	0,12	1	0,12	1	0,12
	0,1	3	0,3	2	0,2	2	0,2	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1
TOTAL	1		3,64		3,38		3,18		1,89		1,78		1,62		1,46

Fuente. Autores

Los factores de éxito analizados en la matriz de la planeación estratégica competitiva, fueron la calidad de los productos, la gama de productos, la tecnología e infraestructura, el servicio al cliente, el manejo de los productos, la distribución del local y las estrategias publicitarias, dando un peso general y una calificación a cada uno de estos factores en cada empresa analizada, de esta forma Carnes del Toro presento una puntuación de 3,64, lo que la ubica en una posición competitiva con respecto a las demás empresas, aunque se evidencia que las grandes superficies ubicadas en el sector Nororiental como lo son Jumbo y almacenes Éxito, poseen una puntuación cercana a la idea de negocio, dando una ventaja competitiva a Carnes del Toro en la medida en que estas se encuentran dentro de centros comerciales por lo que los clientes acceden más fácil a un establecimiento independiente, es así que al comprar con las demás carnicerías del sector se evidencia que poseen puntuaciones muy bajas con respecto a la empresa.

8. Matriz QFD

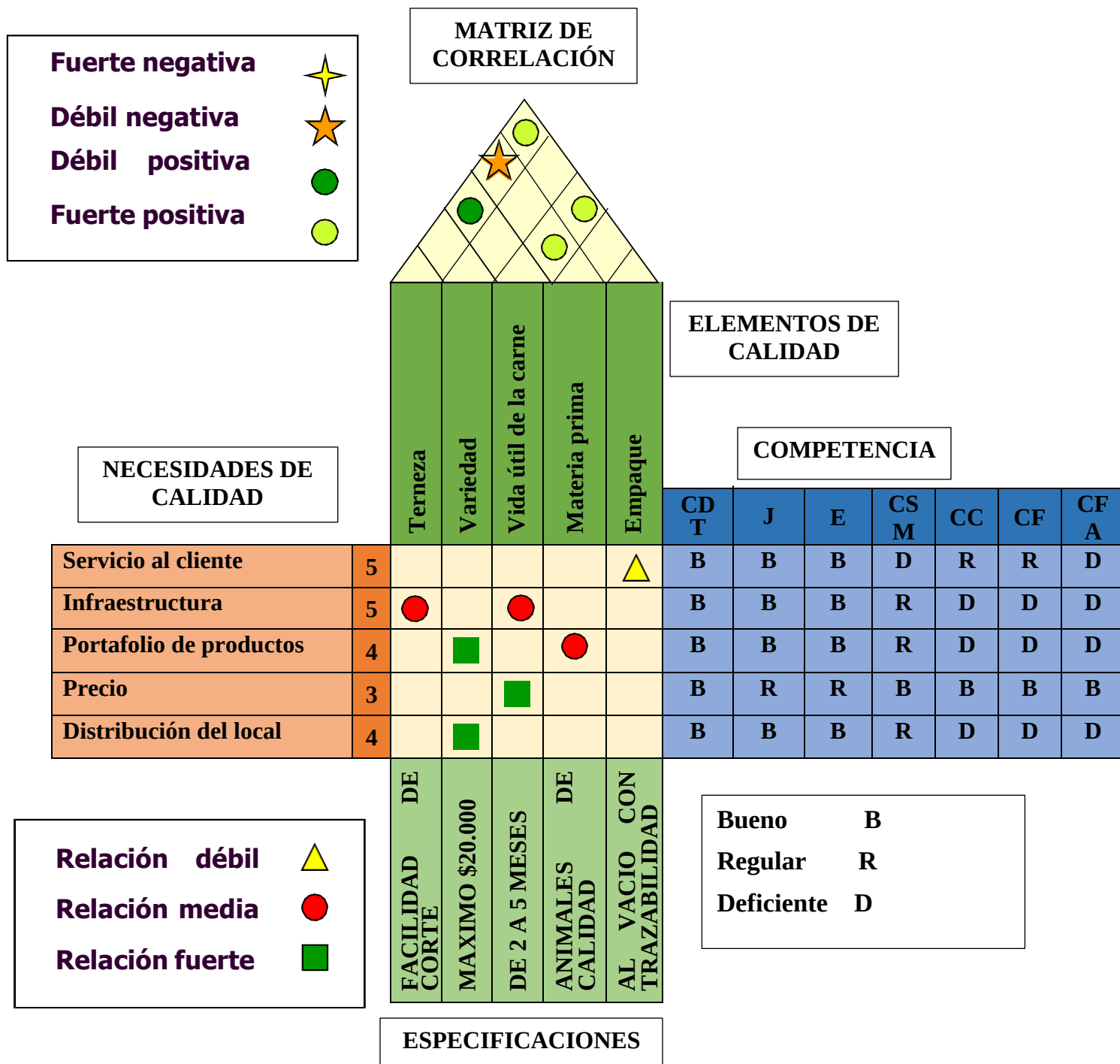


Gráfico 22. Matriz QFD. Fuente. Autores.

A partir de la matriz de despliegue de función de la calidad se establecen los aspectos clave del producto y las ventajas y desventajas frente a los competidores, donde se ponderó

de 1 a 5 las necesidades del cliente, donde 1 era el menos importante y 5 el más importante, por lo que se identificó que Carnes del Toro, cumple las necesidades de calidad requeridas y satisface las necesidades del cliente, de modo que posee una ventaja frente a los principales competidores de la empresa.

Fase 4: Formulación Estratégica

1. Selección y priorización de estrategias

Tabla 61. Priorización de estrategias.

Área	Estrategia	Tareas	Responsable	Indicador	Frecuencia
Mercadeo	Dar a conocer por medio de marketing el valor diferencial de la idea de negocio, para aprovechar que el consumo per cápita de estos productos ha aumentado	Generar estrategias de publicidad para mostrar el valor diferencial de la empresa	Gerencia	Aumento de las ventas	Mensual
	Promocionar la marca por medio de anuncios en emisora	Contactar emisoras locales para generar difusión	Gerencia	Reconocimiento de marca	Mensual
	Promocionar la marca en diversos medios	Crear anuncios para generar reconocimiento de marca	Gerencia	Cantidad de anuncios publicitados	Mensual
	Implementar oferta	Realizar descuentos a clientes por medio de sistema de puntos	Gerencia	Incremento de clientes	Trimestral
	Gestión de redes sociales	Generar reconocimiento de marca por medio del	Gerencia	Número de seguidores y de likes	Semanal

		manejo de redes sociales			
		Mostrar recetas usando los productos ofrecidos	Gerencia	Número de seguidores y de likes	Semanal
		Informar a los clientes por medio de las redes sociales	Gerencia	Número de seguidores y de likes	Semanal
	Gestionar las relaciones con los clientes	Manejo de sistema de información de los datos de los clientes	Ventas	Número de clientes registrados en el sistema	Mensual
		Manejo de puntos para fidelización	Ventas	Cantidad de ventas a partir de los clientes registrados	Trimestral
		Informar a los clientes de los productos y promociones por medio de correo electrónico o mensaje de texto	Ventas	Tráfico de mensajes leídos	Mensual
	Aumentar el segmento de mercado	Gestionar ventas al por mayor con el segmento de clientes empresariales	Gerencia	Aumento de la participación en el mercado	Mensual

	Servicio al cliente de calidad como elemento diferenciador	Atención y asesoría personalizada	Ventas y cortadores	Resultados encuesta	Trimestral
		Recetas en el punto de venta para los productos	Ventas y cortadores		
		Encuesta de satisfacción del servicio	Ventas		
Operativas	Estandarizar los procesos de recepción, desposte y maduración de la carne	Determinar los procesos para cada actividad	Gerencia	Tiempos de producción	trimestral
	Estandarizar la salubridad del punto de venta y de las instalaciones	Mantener las instalaciones y el punto de venta en excelentes condiciones de salubridad	Ventas, cortadores y despostador	Planillas de aseo diario	Semanal
	Garantizar la transparencia en el sistema de pesaje	Cumplir con las revisiones periódicas por parte de la SIC, para que el pesaje sea el adecuado	Gerencia	Número de revisiones y de aceptabilidad de las basculas	Anual
	Proporcionar un servicio al cliente de excelente calidad	Dar capacitaciones periódicas al personal de	Toda la organización	Número de capacitaciones dictadas	Semestral

		atención al cliente			
	Manejo de desperdicios	Capacitar a los trabajadores en cuanto al manejo de desperdicios	Toda la organización	Número de capacitaciones dictadas	Semestral
Financieras	Medición permanente de costos, gastos y utilidades para optimizar los recursos de la organización	Alimentar recurrentemente el sistema de información financiera en cuanto a ingresos y egresos	Gerencia y ventas	Datos financieros del sistema de información	Trimestral
		Analizar periódicamente los estados financieros de la empresa	Gerencia	Estados financieros	Trimestral
	Gestión de los recursos disponibles de la empresa	Generar presupuestos	Gerencia	presupuestos	Semestral
		Determinar la cantidad de materia prima necesaria de manera optima	Toda la organización	Cantidad de inventario de materia prima	Mensual
	Gestión en la compra de insumos	Negociar los animales de manera que se maximicen utilidades y se minimicen costos	Gerente	Cantidad de proveedores	Semanal

Sostenibilidad	Plan de manejo ambiental	Identificar los posibles impactos positivos y negativos que se generan de la operación	Gerente	Número de impactos identificados	Semestral
		Generar estrategias de mitigación, prevención y control de impactos	Toda la organización	Número de estrategias puestas en marcha	Semestral
	Manejo de residuos generados por la operación	Capacitar a los trabajadores en cuanto al manejo de residuos	Toda la organización	Número de capacitaciones dictadas	Semestral
	Cumplir con la normatividad laboral vigente	Contratar a los trabajadores con los requisitos establecidos y cumpliendo con los beneficios laborales específicos	Gerente	Número de trabajadores contratados	Anual
Responsabilidad social empresarial	Mejorar la calidad de vida de los trabajadores de la empresa	Contratar a los trabajadores con los requisitos establecidos y cumpliendo con los beneficios	Gerente	Satisfacción de los trabajadores	Mensual

		laborales específicos			
		General bienestar laboral a los trabajadores	Gerente		Mensual
		Implementar salarios emocionales y salarios no económicos como el reconocimiento de cada trabajador	Gerente		Mensual
	Satisfacer las necesidades de los proveedores	Cumplir los requerimientos de los proveedores en cuanto a pagos oportunos y pago justo de sus productos	Gerente	Cantidad de proveedores	Mensual
	Contribuir en el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad y de la ciudad	Pagar los impuestos de manera oportuna y sin evadir responsabilidades fiscales y tributarias	Gerente	Cantidad de impuestos pagados	Anual

Fuente. Autores.

2. Elaboración del cronograma

Tabla 62. Cronograma formulación estratégica.

[illegible]

	Dar capacitaciones periódicas al personal de atención al cliente						S						S	Toda la organización
	Capacitar a los trabajadores en cuanto al manejo de desperdicios						S						S	Toda la organización
Financieras	Alimentar recurrentemente el sistema de información financiera en cuanto a ingresos y egresos			T			T			T			T	Gerencia y ventas
	Analizar periódicamente los estados financieros de la empresa			T			T			T			T	Gerencia
	Generar presupuestos						S						S	Gerencia
	Determinar la cantidad de materia prima necesaria de manera optima	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	Toda la organización
	Negociar los animales de manera que se maximicen utilidades y se minimicen costos	SE	SE	SE	SE	SE	SE	SE	SE	SE	SE	SE	SE	Gerente
Sostenibilidad	Identificar los posibles impactos positivos y negativos que se generan de la operación						S						S	Gerente

Informar a los clientes por medio de las redes sociales	Número de seguidores y de likes	Métricas de redes sociales	Gerencia	S E	S E	S E	S E	S E	S E	S E	S E	S E	S E	S E	S E	S E
Manejo de sistema de información de los datos de los clientes	Número de clientes registrados en el sistema	Base de datos de clientes	Gerencia y ventas	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M
Manejo de puntos para fidelización	Cantidad de ventas a partir de los clientes registrados	Base de datos de clientes Histórico de ventas	Gerencia y ventas				T			T			T			
Informar a los clientes de los productos y promociones por medio de correo electrónico o mensaje de texto	Trafico de mensajes leídos	Métricas de correo electrónico	Gerencia y ventas	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M
Gestionar ventas al por mayor con el segmento de clientes empresariales	Aumento de la participación en el mercado	Histórico de ventas mensual Informe de productividad	Gerencia y ventas	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M
Atención y asesoría personalizada	Resultados encuesta	Resultados encuesta	Gerencia				T			T			T			

	Recetas en el punto de venta para los productos		Resultados encuesta	Gerencia				T			T			T		
	Encuesta de satisfacción del servicio		Resultados encuesta	Gerencia				T			T			T		
Operativas	Determinar los procesos para cada actividad	Tiempos de producción	Informe de productividad de operaciones	Gerencia y cortadores				T			T			T		
	Mantener las instalaciones y el punto de venta en excelentes condiciones de salubridad	Planillas de aseo diario	Verificación de planillas	Gerencia	S E	S E	S E	S E	S E	S E	S E	S E	S E	S E	S E	S E
	Cumplir con las revisiones periódicas por parte de la SIC, para que el pesaje sea el adecuado	Número de revisiones y de aceptabilidad de las basculas	Informe de revisión de la SIC	Gerencia												A
	Dar capacitaciones periódicas al personal de atención al cliente	Número de capacitaciones dictadas	Informes de capacitación Evaluaciones de la capacitación a los trabajadores	Capacitador y Gerencia	S						S					

[illegible]

	pago justo de sus productos																
	Pagar los impuestos de manera oportuna y sin evadir responsabilidades fiscales y tributarias	Cantidad de impuestos pagados	Declaración de impuestos	Gerencia													A

Fuente. Autores

Tabla 65. Convenciones frecuencia de evaluación.

Frecuencia de evaluación	
Semanal	SE
Mensual	M
Trimestral	T
Semestral	S
Anual	A

Fuente. Autores.

Fase 5: Control y evaluación

1. Balance Score Card

Tabla 66. Balance Score Card.

Balance Score Card						
Perspectiva	Objetivo	Indicador		Responsable	Frecuencia	Iniciativa
		Nombre	Meta			
Financieras	Aumentar las ventas	Aumento de las ventas	> 10%	Gerencia	Anual	Crecimiento financiero de la empresa
	Aumento de utilidades	Margen de utilidad	>10 %	Gerencia	Anual	seguimiento de gastos y costos
	Disminuir costos	Reducción de costos	< 5%	Gerencia	Anual	Seguimiento de inventario y de gastos y costos
Clientes	Aumentar el segmento de mercado	Incrementar la tasa de participación en el mercado	>10 %	Gerencia	Anual	Ofrecer productos de calidad y tener campañas publicitarias eficaces
	Mejorar el Customer Journey del cliente	Disminuir la cantidad de PQR	<5%	Toda la organización	Trimestral	Capacitación en servicio al cliente y productos de calidad
		Fidelización de clientes	>10 %	Toda la organización	Trimestral	Gestión de las relaciones con el cliente

Procesos internos	Mejora del proceso del servicio al cliente	Satisfacción del cliente	>5%	Toda la organización	Semestral	Encuesta de satisfacción del cliente y estandarización del proceso de servicio al cliente
	Aumento de la capacidad de producción	Aumento en la rotación de inventarios	>10 %	Gerencia	Semestral	Utilización eficiente de recursos
Aprendizaje y crecimiento	Optimización del Talento humano	Aumento en la efectividad de las capacitaciones	>5%	Gerencia	Semestral	Evaluación de las capacitaciones e indicadores de cumplimiento
	Mejora en el clima organizacional	Aumento en la satisfacción de los trabajadores	>10 %	Gerencia	Anual	Encuesta de satisfacción del trabajador

Fuente. Autores.

2. Mapa estratégico

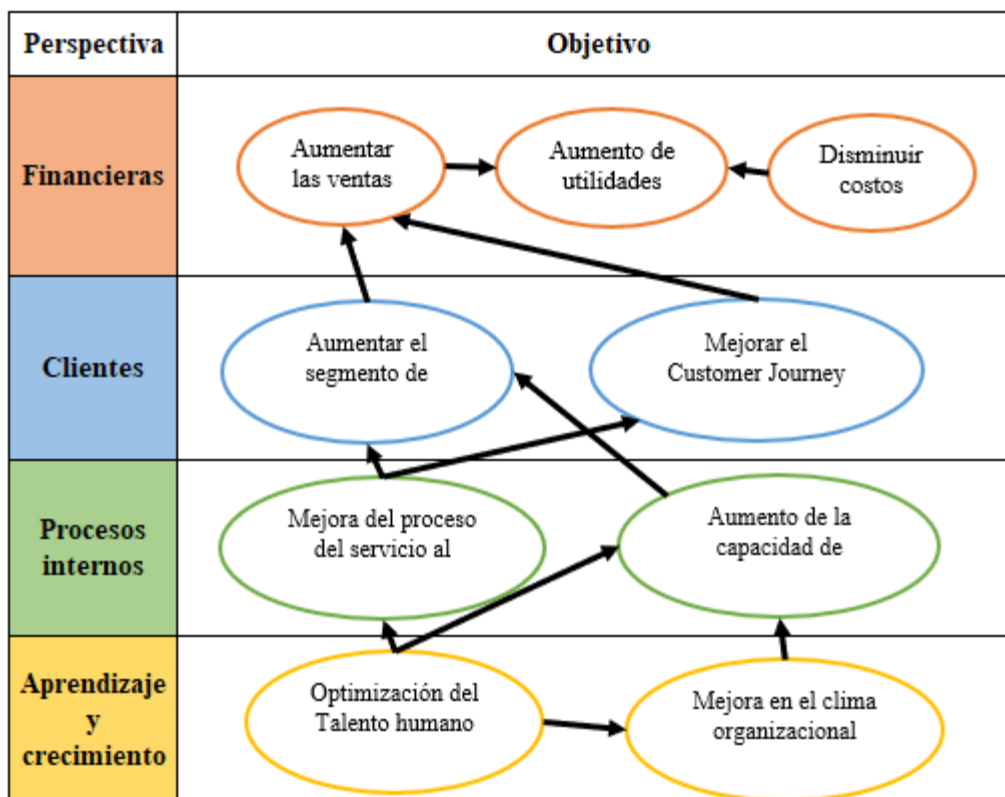


Gráfico 23. Mapa estratégico Carnes del Toro. Fuente. Autores.

Referencias

- Agricultura, M. (Diciembre de 2020). Cifras Sectoriales Cadena Cárnica Bovina. Dirección de Cadenas Pecuarias Pesqueras y Acuícolas.
- Agrositio-Argentina. (05 de Febrero de 2021). El Panorama mundial para el 2021 de las principales carnes. Obtenido de <https://www.agrositio.com.ar/noticia/214922-el-panorama-mundial-para-el-2021-de-las-principales-carnes>
- ANDI. (2019). *Colombia: Balance 2018 y Perspectivas 2019*. Bogotá. Obtenido de <https://imgcdn.larepublica.co › cms › ANDI-Balance-y-Perspectivas>
- Banrep. (2021). Tasas de colocación consolidadas. Obtenido de <https://totoro.banrep.gov.co/analytics/saw.dll?Go>
- Burgos, C. (11 de Agosto de 2020). Colombia: tercer mayor productor de pollo y huevos en Latinoamérica. Obtenido de <https://www.industriaavicola.net/empresas-lideres/colombia-tercer-mayor-productor-de-pollo-y-huevos-en-latinoamerica/>
- Cajiga, F. (s, f). El Concepto De Responsabilidad Social Empresarial. Centro Mexicano para la filantropía. Obtenido de https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf
- Cámara de Comercio de Tunja (CCT). (s.f.). Modelo de estatutos para sociedad por acciones simplificada. Obtenido de <https://cctunja.org.co/wp-content/uploads/2019/02/ESTATUTOS-SAS.doc>
- Cámara de Comercio de Tunja. (s, f). Obtenido de <https://cctunja.org.co/registro-mercantil/#1590074475857-d65c6a2e-6b9c>
- Carne, C. M. (2019). Industria Cárnica en Cifras. Compendio estadístico. Obtenido de https://comecarne.org/wp-content/uploads/2020/09/Industria_Carnica_en_Cifras.pdf
- CCT. (2020). Dinámica Económica De La Cámara De Comercio De Tunja, Tercer Trimestre Del 2020. Departamento de Planeación y estudios económicos. Obtenido de <https://cctunja.org.co/wp-content/uploads/2020/11/Din%C3%A1mica-Econ%C3%B3mica-Tercer-Trimestre-del-2020.pdf>

Cdecomunicación.es. (22 de junio de 2018). Obtenido de <https://carnica.cdecomunicacion.es/noticias/27529/nueva-norma-iso-22000-de-seguridad-alimentaria>

Código Sustantivo del Trabajo. (2011). Obtenido de <https://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1539/CodigoSustantivodelTrabajoColombia.pdf>

Comunidad Profesional Porcina. (Enero de 2020). FAO: revisión del precio mundial de la carne en 2019. Obtenido de https://www.3tres3.com/ultima-hora/fao-revision-del-precio-mundial-de-la-carne-en-2019_43225/

Concejo municipal de Tunja. (31 de Mayo de 2001). Acuerdo Municipal No. 0014 Del 2001. Tunja.

Congreso de la República. (05 de Diciembre de 2008). Ley 1258. Colombia.

Contexto Ganadero. (21 de Abril de 2021). El precio de la carne no ha subido al mismo nivel del precio del novillo gordo. Obtenido de <https://www.contextoganadero.com/economia/el-precio-de-la-carne-no-ha-subido-al-mismo-nivel-del-precio-del-novillo-gordo>

DANE. (2019). *Encuesta Nacional Agropecuaria (ENA) 2017*. Bogotá. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuario/enda/ena/2017/boletin_ena_2017.pdf

DANE. (2018). Censo Poblacional. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>

DANE. (2019). Boletín Técnico Encuesta Nacional Agropecuaria (ENA). Bogotá, Colombia. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuario/enda/ena/2019/boletin_ena_2019.pdf

DANE. (2021). Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc/ipc-informacion-tecnica>

DECRETO 1076 DE 2015 Sector Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2015). Obtenido de funcionpublica.gov.co:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=78153>

EFEGE, Frigorifico Guadalupe. (2021). Precios. Obtenido de <https://www.efege.com/indicadores.html>

FENAVI. (2021). Precios. Obtenido de <https://fenavi.org/estadisticas/precios-mayoristas-pollo/>

FINAGRO. (2020). Ficha de Inteligencia Porcicultura. Unidad de Gestión de Riesgos Agropecuarios -UGRA, Vicepresidencia de Garantías y Riesgos Agropecuarios. Obtenido de https://www.finagro.com.co/sites/default/files/ficha_de_inteligencia_-_porcicultura.pdf

Gerencie.com. (s.f.). Contrato de prestación de servicios. Obtenido de <https://www.gerencie.com/contrato-de-servicios.html>

Gerencie.com. (S,f). Contrato de arrendamiento de locales comerciales. Obtenido de <https://www.gerencie.com/contrato-de-arrendamiento-de-locales-comerciales.html>

Gonzáles, X. (Febrero de 2019). *AGRONEGOCIOS*. Recuperado el septiembre de 2019, de <https://www.agronegocios.co/ganaderia/el-sector-porcicola-colombiano-mueve-al-ano-26-billones-en-terminos-de-produccion-2832964>

Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación* (Vol. sexta edición). México D.F.: Mc Graw Hill.

INVIMA. (2019). Datos De Consumo Por Municipio Y Departamento. MinSalud. Obtenido de <https://www.invima.gov.co/documents/20143/426809/DATOS-DE-CONSUMO-POR-MUNICIPIO-Y-DEPARTAMENTO-2019.pdf>

Ley 1528 de 2008. (s.f.). *Por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada*. 2008. Obtenido de https://www.redjurista.com/Documents/ley_1258_de_2008_congreso_de_la_republica.aspx#

Normas del sector colombiano. (s,f). Obtenido de <https://normassectorescolombianos.wordpress.com/about/ntc-carnicos/>

Orús, A. (Abril de 2021). Principales países productores de carne de vacuno a nivel mundial en 2021. statista. Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/635290/carne-de-vacuno-principales-paises-productores/#statisticContainer>

Pérez, J. (14 de Septiembre de 2018). Las mejores carnicerías del mundo. Gastroactitud. Obtenido de <https://www.gastroactitud.com/pista/las-mejores-carnicerias-del-mundo/>

Rodriguez, L. (Marzo de 2021). ¿Suben los precios de la carne de res y baja su abastecimiento en Colombia? Caracol Radio. Obtenido de https://caracol.com.co/programa/2021/03/28/al_campo/1616895877_503814.html

Secretaría Central de ISO. (2015). ISO 9001:2015 (traducción oficial). Suiza. Obtenido de <http://sigug.uniguajira.edu.co:8080/sigug/pdf/ISO%209001%202008.pdf>

Secretaria De Salud De Boyaca. (s,f). Tramite Concepto Sanitario. Obtenido de https://www.boyaca.gov.co/secretariasalud/wp-content/uploads/sites/67/2017/09/images_Documentos_tramites_tramite_concepto_sanitario.pdf

Superintendencia de Industria y Comercio (SIC). (s.f.). Manual de marcas. Obtenido de <https://www.sic.gov.co/sites/default/files/files/Manual-de-marcas.pdf>

The Nielsen Company. (2017). Investigación Carnes Frescas y Frias. FENAVI. Obtenido de https://fenavi.org/wp-content/uploads/2018/10/Investigacion_Carnes_Frescas.pdf

Viloria, B. (2015). Los principios de la gestión de la calidad son: Los principios de la gestión de la calidad son:. Obtenido de <https://www.isoexpertos.com/wp-content/uploads/2016/10/Ebook-Fundamentos-de-la-EAN-RevA-Nov15.pdf>

Vlex. (s,f). Obtenido de https://2019-vlex-com.crai-ustadigital.usantotomas.edu.co/#search/*/estatutos+sas/WW/vid/61816347

Anexos

Anexo 1. Formato Encuesta

Encuesta mercado de carne

Objetivo: La presente encuesta pretende conocer las características de la demanda del mercado de carne y las preferencias de consumo en el sector nororiental de la ciudad de Tunja. Por favor responda las siguientes preguntas de la manera más veraz posible.

Género: _____

1. ¿Consume usted proteínas de origen animal tales como carne de res, cerdo o pollo?

Si: _____

No: _____

Si su respuesta es negativa por favor no responda esta encuesta

2. ¿Con qué frecuencia consume carne a la semana? Marque la frecuencia con la que consume los siguientes tipos de carne

	Ninguna vez a la semana	De 1 a 2 veces a la semana	De 3 a 4 veces a la semana	Más de 5 veces a la semana
CARNE DE RES				
CARNE DE CERDO				
CARNE DE POLLO				

3. ¿Cuántos kilos de carne de cada tipo, consume su núcleo familiar a la semana?

	Entre 1 y 2 kilos	Entre 3 y 4 kilos	Más de 5 kilos
CARNE DE RES			
CARNE DE CERDO			
CARNE DE POLLO			

4. ¿Cuánto gasta en promedio semanal, en el consumo de carne de res, cerdo o pollo?

- ☐ Menos de 20.000
☐ Entre 20.000 – 40.000
☐ Entre 40.001 – 60.000
☐ Entre 60.001 – 80.000
☐ Más de 80.000

5. Si usted ha usado el servicio de carnicería en el sector Nororiental de la ciudad (glorieta del gobernador- Green Hills), de los siguientes aspectos marque si es favorable o desfavorable según su criterio

	Muy favorable	Favorable	Ni favorable/Ni desfavorable	Desfavorable	Muy Desfavorable
Salubridad del punto de venta					
Salubridad del personal de atención					
Atención recibida en el punto de venta					
Rapidez en el servicio					
Amabilidad por parte del personal					
Relación precio/calidad de los productos					
Variedad de los productos					
Presentación de los productos ofrecidos					
Distribución del espacio y maquinaria					

6. De los siguientes aspectos, cual tiene en cuenta usted en el momento de adquirir carne de res, cerdo o pollo (marque con una X el más importante):

- ☐ Variedad de los productos
☐ Calidad de los productos
☐ Precio de los productos

___ Amabilidad del personal del servicio al cliente

___ Salubridad del establecimiento

___ Otro, cual: _____

7. Considera usted que la oferta (establecimientos de carne) existente en el sector es:

___ Muy suficiente ___ Suficiente ___ Insuficiente ___ Muy insuficiente

8. ¿Le gustaría que en el sector existiera, un establecimiento de carne de res, cerdo, pollo adicional a los ya existentes?

SI: _____

NO: _____

Si su respuesta es NO, por favor pase a la pregunta N° 11

9. ¿Qué productos le gustaría que se ofrecieran en este establecimiento?

10. ¿Qué servicios adicionales le gustaría que se ofrecieran en este establecimiento?

11. ¿Conoce usted, acerca de la carne madurada?

SI: _____

NO: _____

12. Si su respuesta es afirmativa, ¿Le gustaría que se ofreciera, dentro de un nuevo establecimiento en el sector?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

13. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un kilo de carne madurada?

___ \$ 18.000 - \$ 20.000

___\$ 21.001 - \$ 23.000

___\$ 23.001- \$ 25.000

___ Más de \$25.000

14. ¿Con que frecuencia a la semana usted adquiriría carne de res madurada?

___ Ninguna vez

___ De 1 a 2 veces

___ De 3 a 4 veces

___ Más de 5 veces

Por favor diligencie los siguientes datos:

Edad: _____ Genero: _____ Estrato: _____

Nivel de ingreso de su núcleo familiar:

___Entre 1 y 2 salarios mínimos

___Entre 3 y 4 salarios mínimos

___Más de 5 salarios mínimos

¡Gracias por su colaboración!

Anexo 2. Formulario del registro único empresarial y social RUES



FORMULARIO DEL REGISTRO ÚNICO EMPRESARIAL Y SOCIAL RUES

HOJA 1



Diligencie a máquina o letra impresa los datos. No se admiten tachones ni enmendaduras. En los términos del artículo 166 del Decreto 019 de 2012 y 33 del Código de Comercio, cualquier modificación de la información reportada debe ser actualizada. En los términos del artículo 36 del Código de Comercio, la Cámara de Comercio podrá solicitar información adicional. Autorizo el uso y divulgación de toda la información contenida en este formulario y sus anexos, para los fines propios de los registros públicos y su publicidad.	Para uso exclusivo de la Cámara de Comercio Código Cámara y Fecha Radicación
--	---

INFORMACIÓN DEL REGISTRO			
1	REGISTRO MERCANTIL / VENDEDORES DE JUEGOS DE SUERTE Y AZAR / SOCIEDAD CIVIL MATRÍCULA / INSCRIPCIÓN ☐ RENOVACIÓN ☐ TRASLADO DE DOMICILIO ☐ AJUSTE DE INFORMACIÓN FINANCIERA ☐ No. MATRÍCULA / INSCRIPCIÓN AÑO QUE RENUEVA TIPO GENERAL DE ORGANIZACIÓN (Revisar las instrucciones del formulario RUES) ☐ TIPO ESPECÍFICO DE ORGANIZACIÓN (Revisar las instrucciones del formulario RUES) ☐ CONDICIÓN SOCIEDAD BIC (Marque X sólo si la persona jurídica cumple esta condición) ☐	REGISTRO ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO / ECONOMÍA SOLIDARIA / VEEDURÍAS CIUDADANAS / ONG'S EXTRANJERAS INSCRIPCIÓN ☐ RENOVACIÓN ☐ TRASLADO DE DOMICILIO ☐ AJUSTE DE INFORMACIÓN FINANCIERA ☐ N° INSCRIPCIÓN AÑO QUE RENUEVA	REGISTRO ÚNICO DE PROPONENTES INSCRIPCIÓN ☐ ACTUALIZACIÓN ☐ RENOVACIÓN ☐ CANCELACIÓN ☐ ACTUALIZACIÓN POR TRASLADO DE DOMICILIO, INDIQUE LA CÁMARA DE COMERCIO ANTERIOR N° INSCRIPCIÓN
IDENTIFICACIÓN			
2	Persona Jurídica RAZÓN SOCIAL SIGLA Personas Naturales PRIMER APELLIDO SEGUNDO APELLIDO PRIMER NOMBRE SEGUNDO NOMBRE GÉNERO ☐ F ☐ M NIT DV IDENTIFICACIÓN N° FECHA DE EXPEDICIÓN LUGAR DE EXPEDICIÓN TIPO ☐ CC ☐ CE ☐ TI ☐ PASAPORTE ☐ PAÍS No. IDENTIFICACIÓN TRIBUTARIA EN EL PAÍS DE ORIGEN PAÍS ORIGEN No. IDENTIFICACIÓN TRIBUTARIA SOCIEDAD O P. NATURAL DEL EXTRANJERO CON EP (Establecimiento Permanente)		
UBICACIÓN Y DATOS GENERALES			
3	INFORMACIÓN GENERAL DIRECCIÓN DE DOMICILIO PRINCIPAL ZONA: URBANA ☐ RURAL ☐ CÓDIGO POSTAL UBICACIÓN: LOCAL OFICINA LOCAL Y OFICINA FÁBRICA VIVIENDA FINCA MUNICIPIO DEPARTAMENTO LOCALIDAD-BARRIO-VEREDA-CORREGIMIENTO PAÍS TELÉFONO 1 (Igual al reportado en el formulario del Registro Único Tributario DIAN Casilla 44) TELÉFONO 2 TELÉFONO 3 CORREO ELECTRÓNICO (Obligatorio) INFORMACIÓN PARA NOTIFICACIÓN JUDICIAL Y ADMINISTRATIVA DIRECCIÓN PARA NOTIFICACIÓN JUDICIAL ZONA: URBANA ☐ RURAL ☐ CÓDIGO POSTAL MUNICIPIO DEPARTAMENTO LOCALIDAD-BARRIO-VEREDA-CORREGIMIENTO PAÍS TELÉFONO 1 TELÉFONO 2 TELÉFONO 3 CORREO ELECTRÓNICO (Obligatorio) LA SEDE ADMINISTRATIVA ES: PROPIA ☐ ARRIENDO ☐ COMODATO ☐ PRÉSTAMO ☐ De conformidad con lo establecido en el artículo 67 del Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo, autorizo para que me notifiquen personalmente a través del correo electrónico aquí especificado: SI ☐ NO ☐		
ACTIVIDADES ECONÓMICAS			
4	Indique una clasificación principal y máximo tres clasificaciones secundarias, tomadas del sistema de clasificación industrial internacional uniforme (CIIU) INDIQUE EL CÓDIGO SHD SOLO SI SU ACTIVIDAD ECONÓMICA LA DESARROLLA EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ D.C. ACTIVIDAD PRINCIPAL CIIU 1 ACTIVIDAD SECUNDARIA CIIU 2 OTRAS ACTIVIDADES CIIU 3 Y CIIU 4 CLASE SHD ☐ CLASE SHD ☐ CLASE SHD ☐ FECHA DE INICIO ACTIVIDAD PRIMARIA FECHA DE INICIO ACTIVIDAD SECUNDARIA IMPORTADOR ☐ EXPORTADOR ☐ USUARIO ADUANERO ☐ DESCRIBA DE MANERA BREVE O RESUMIDA SU ACTIVIDAD ECONÓMICA - PARA PERSONAS NATURALES (Máximo 1.000 caracteres) INDIQUE A CONTINUACIÓN EL CÓDIGO CIIU POR EL CUAL PERCIBIÓ MAYORES INGRESOS POR ACTIVIDAD ORDINARIA EN EL PERÍODO CLASE SHD ☐		

FORMULARIO DEL REGISTRO ÚNICO EMPRESARIAL Y SOCIAL RUES

HOJA 2

Diligencie a máquina o letra imprenta los datos. No se admiten tachones ni enmendaduras. En los términos del artículo 166 del Decreto 019 de 2012 y 33 del Código de Comercio, cualquier modificación de la información reportada debe ser actualizada. En los términos del artículo 36 del Código de Comercio, la Cámara de Comercio podrá solicitar información adicional. Autorizo el uso y divulgación de toda la información contenida en este formulario y sus anexos, para los fines propios de los registros públicos y su publicidad.

Para uso exclusivo de la Cámara de Comercio
Código Cámara y Fecha Radicación

INFORMACIÓN FINANCIERA							
En los términos de la Ley, debe tomarse del balance de apertura o de los Estados Financieros con corte a 31 de diciembre del año anterior. Expresar las cifras en pesos colombianos. Datos sin decimales.							
5	ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA			ESTADO DE RESULTADOS			
	Activo Corriente	\$ _____	Pasivo Corriente	\$ _____	Ingresos Actividad Ordinaria	\$ _____	
	Activo No Corriente	\$ _____	Pasivo No Corriente	\$ _____	Otros Ingresos	\$ _____	
	Activo Total	\$ _____	Pasivo Total	\$ _____	Costo de Ventas	\$ _____	
			Patrimonio Neto	\$ _____	Gastos Operacionales	\$ _____	
			Pasivo + Patrimonio	\$ _____	Otros Gastos	\$ _____	
			Balance Social (*)	\$ _____	Gastos por Impuestos	\$ _____	
			(*) Solamente si es Entidad sin ánimo de lucro			Utilidad / Pérdida Operacional	\$ _____
					Resultado del Periodo	\$ _____	
	(Revisar las instrucciones del formulario RUES)					GRUPO NIIF ☐	
COMPOSICIÓN DEL CAPITAL EN CASO DE PERSONAS JURÍDICAS 1. NACIONAL 1.1. PÚBLICO _____ % 1.2. PRIVADO _____ % 2. EXTRANJERO 2.1. PÚBLICO _____ % 2.2. PRIVADO _____ % INDIQUE EL PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES EN EL CAPITAL SOCIAL _____ %							
SI ES UNA EMPRESA ASOCIATIVA DE TRABAJO							
6	APORTES LABORALES	APORTES ACTIVOS	APORTES LABORALES ADICIONALES	APORTES EN DINERO	TOTAL APORTES		
	\$ _____ % _____	\$ _____ % _____	\$ _____ % _____	\$ _____ % _____	\$ _____ % _____		
7	REFERENCIAS - ENTIDADES DE CRÉDITO			REFERENCIAS - COMERCIALES			
	1. NOMBRE _____ TELÉFONO _____ 2. NOMBRE _____ TELÉFONO _____			1. NOMBRE _____ TELÉFONO _____ 2. NOMBRE _____ TELÉFONO _____			
8	ESTADO ACTUAL DE LA PERSONA JURÍDICA						
	CÓDIGO DEL ESTADO ACTUAL DE LA PERSONA JURÍDICA (Revisar las instrucciones del formulario RUES)			NÚMERO DE EMPLEADOS			
	NÚMERO TOTAL DE MUJERES QUE OCUPAN CARGOS DIRECTIVOS			NÚMERO DE EMPLEADAS MUJERES			
	TIENE ESTABLECIMIENTOS, AGENCIAS O SUCURSALES: SI ☐ NO ☐ CUANTOS: _____			TIENE LA ENTIDAD IMPLEMENTADO UN PROCESO DE INNOVACIÓN SI ☐ NO ☐			
	EMPRESA FAMILIAR (Informar solo para fines estadísticos) SI ☐ NO ☐			PORCENTAJE DE EMPLEADOS TEMPORALES (%)			
9	DETALLE DE LOS BIENES RAICES QUE POSEA (En cumplimiento del artículo 32 del Código de Comercio)						
	MATRÍCULA INMOBILIARIA				MATRÍCULA INMOBILIARIA		
	DIRECCIÓN				DIRECCIÓN		
	BARRIO				BARRIO		
	MUNICIPIO				MUNICIPIO		
	DEPARTAMENTO				DEPARTAMENTO		
	PAIS				PAIS		
10	LEY 1780 DE 2016						
	DECLARO BAJO LA GRAVEDAD DE JURAMENTO QUE CUMPLO CON LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS EN LA LEY 1780 DE 2016 PARA ACCEDER A LOS BENEFICIOS DEL ARTÍCULO 3.			SOLO EN CASO DE 1RA RENOVACIÓN Y HABIENDOSE ACOGIDO A LOS BENEFICIOS DE LA LEY 1780 DE 2016 AL MOMENTO DE LA MATRÍCULA. MANIFIESTO BAJO LA GRAVEDAD DE JURAMENTO QUE MANTENGO EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS EN EL NUMERAL 2.2.2.41.5.2 DEL DECRETO REGLAMENTARIO DE LA LEY			
	SI ☐ NO ☐			CUMPLO ☐ NO CUMPLO ☐			
11	PROTECCIÓN SOCIAL						
	¿ES APORTANTE AL SISTEMA DE SEGURIDAD Y PROTECCIÓN SOCIAL? SI ☐ NO ☐						
	TIPO DE APORTANTE: (Marque con una X la casilla que corresponda)	APORTANTE CON 200 O MAS COTIZANTES ☐	CUENTA CON MENOS 200 DE COTIZANTES ☐	APORTANTE BENEFICIARIO DEL ARTÍCULO 5 DE LA LEY 1429 DE 2010 ☐	APORTANTE INDEPENDIENTE ☐		

El suscrito declara bajo la gravedad del juramento que la información reportada en este formulario y la documentación anexa al mismo, es confiable, veraz, completa, exacta.

Nombre de la Persona Natural o Representante Legal de la Persona Jurídica

FIRMA

Documento de identificación N° _____

CC ☐

CE ☐

TI ☐

PASAPORTE ☐

PAÍS _____

Cualquier falsedad en que se incurra podrá ser sancionada de acuerdo con la Ley (artículo 38 del Código de Comercio y normas concordantes y complementarias)

Espacio para uso exclusivo de la
Cámara de Comercio
Firma y Sello de la Cámara de Comercio

Anexo 3. Formulario de Registro de Marcas y Lemas Comerciales

 Industria y Comercio SUPERINTENDENCIA	Espacio reservado para el adhesivo de radicación	
DIRECCIÓN DE SIGNOS DISTINTIVOS REGISTRO DE MARCAS Y LEMAS COMERCIALES		
Marca de: ☐ Producto ☐ Servicio ☐ Colectiva ☐ De certificación ☐ Lema comercial		
☐ <i>Derecho preferente al registro – Artículo 168 Decisión 486</i>		
1. DATOS DEL SOLICITANTE. ☐ Persona natural ☐ Persona Jurídica		
Apellido(s): (tratándose sólo de persona natural)	Nombre(s): (tratándose sólo de persona natural)	
Designación oficial completa de la entidad/nombre social: (diligenciar tratándose de persona jurídica)		
Nombre del representante legal		
Documento de identificación: ☐ C.C. ☐ C.E. ☐ NIT ☐ Otro		
Número de identificación:		
Nacionalidad del solicitante/País de Constitución	Dirección del solicitante	
	País Ciudad	
Correo electrónico	No. Fax Número telefónico	
Tipo de empresa: ☐ Micro ☐ Pequeña ☐ Mediana ☐ Otra: (Indique que tipo)		
2. DATOS DEL APODERADO. ☐ Representante Legal ☐ Apoderado		
Apellido(s) y nombre(s)	No. Documento identidad:	No. profesional: Tarjeta
Dirección para envío de correspondencia	Correo electrónico	
País	No. Telefónico	
Estado - Ciudad	No. Fax	
Número de Radicación o Protocolo de poder general		

PI01-F01 vr10 (2018-06-08)

3. SIGNO A REGISTRAR.

Tipo de marca: <table><tr><td>☐ Nominativa</td><td>☐ Figurativa</td></tr><tr><td>☐ Mixta</td><td>☐ Sonora</td></tr><tr><td>☐ Tridimensional</td><td>☐ Olfativa</td></tr><tr><td></td><td>☐ Otras</td></tr></table>	☐ Nominativa	☐ Figurativa	☐ Mixta	☐ Sonora	☐ Tridimensional	☐ Olfativa		☐ Otras	REPRODUCCIÓN DE LA MARCA MIXTA, FIGURATIVA O TRIDIMENSIONAL 8 X 8
☐ Nominativa	☐ Figurativa								
☐ Mixta	☐ Sonora								
☐ Tridimensional	☐ Olfativa								
	☐ Otras								
Denominación del signo a registrar _____ _____									

Marca asociada (diligencie este espacio sólo si se trata de una solicitud de registro de lema):

¿El solicitante desea que la Oficina registre y publique la marca en los caracteres estándar utilizados por ésta? ☐ SI ☐ NO En caso negativo indique el tipo de letra _____	¿El solicitante reivindica el color como característica distintiva de la marca? ☐ SI ☐ NO En caso afirmativo, por favor relaciónelo (s) a continuación: _____
---	---

Transliteración de la marca:	Traducción de la marca:
------------------------------	-------------------------

4. REIVINDICACIONES.

Prioridad por solicitud anterior: No. de la solicitud cuya prioridad se reivindica País de origen: Fecha de Presentación:	Prioridad de exposiciones: No. de la solicitud cuya prioridad se reivindica Nombre de la exposición: Lugar de Celebración: Fecha de presentación:
Si hay más de una prioridad relaciónela en documento anexo	

5. PRODUCTOS Y/O SERVICIOS. (En caso de estar comprendidos en diferentes clases, agrupar de acuerdo con la Clasificación Internacional de Niza, precedido del grupo de la clase a la que corresponda, de menor a mayor).

Clase	Productos y/o servicios

NOTA: Si el espacio anterior no es suficiente, por favor relacione los productos y/o servicios solicitados en hoja anexa, siguiendo las instrucciones del punto 5 o utilizar un formulario sustancialmente igual a este, teniendo en cuenta que usted puede ampliar la tabla.

6. ANEXOS.

- ☐ Comprobante de pago de la tasa para la presentación de la solicitud No. _____ Fecha: _____
- ☐ Comprobante de pago de la tasa por concepto de reivindicación de prioridad No. _____
- ☐ Poder, si fuere el caso con el que se acredita la representación _____
- ☐ Artes finales 8 X 8 cm (1 ejemplar adicional al inserto en el formulario)
- ☐ Copia certificada de la solicitud cuya prioridad se reivindica _____
- ☐ La copia certificada de la solicitud cuya prioridad se reivindica se allegará dentro de los tres meses siguientes a la fecha de la presente solicitud
- ☐ Traducciones simples de la primera solicitud si se reivindica prioridad
- ☐ Certificado de registro en el caso del artículo 6quinques del Convenio de París
- ☐ Arte con las dimensiones especificadas de la marca Tridimensional
- ☐ Anexo con clasificación de productos y/o servicios (en caso de necesitar más espacio de conformidad con el núm. 5)
- ☐ Formulario de reducción de tasas a solicitud de registro para microempresas
- ☐ Copia de la solicitud y sus anexos en medios magnéticos.

7. SOLICITUD DE CONCESIÓN DE REGISTRO ANTES DE SEIS (6) MESES.

☐ En virtud del numeral 4 del artículo 91 del Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo (Ley 1437 de 2011), solicito la concesión del registro del signo distintivo solicitado en un plazo no mayor a seis (6) meses, contados desde la fecha de presentación de esta solicitud, condicionando su ejecutoriedad a que no se presenten solicitudes de registro de signos distintivos que reivindiquen prioridad de conformidad con el artículo 4 del Convenio de París y el artículo 9 de la Decisión 486 de 2000 de la Comisión de la Comunidad Andina, si el registro de este signo afectara indebidamente el de aquellos, por cuanto acepto que de presentarse la circunstancia de reivindicación de prioridad arriba indicada se habrá cumplido la condición resolutoria y la Superintendencia deberá declarar la pérdida de fuerza ejecutoria o decaimiento del acto administrativo de concesión del registro.

8. FIRMA.

Nombre del Firmante	Firma
C.C	Tarjeta Profesional