

Factibilidad para la Creación de una Comercializadora de Carne de Cordero Empacada al
Vacío en la Ciudad de Bucaramanga.

Victoria Acuña Beltrán, José Abelardo Mendoza Villabona

Trabajo de Grado para Optar al título de Profesional en Gestión Empresarial

Director
José Félix Reyes
Ingeniero Industrial

Universidad Industrial de Santander
Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia -IPRED
Gestión Empresarial
Bucaramanga
2021

Agradecimientos

En primer en lugar a Dios, quien me concedió la sabiduría y fortaleza para culminar mis estudios.

A mi familia que me ofreció su apoyo incondicional especialmente en los momentos en que sentí desfallecer, en particular a mi esposo quien me alentó a iniciar mis estudios y me apoyó de diversas formas en el transcurrir de esta etapa de mi vida.

A mis compañeros con quienes hicimos equipo y luchamos aunadamente en este proyecto.

A la institución, Universidad Industrial de Santander, docentes y administrativos que en todo momento fueron soporte fundamental, siendo fuente de conocimiento y herramientas para la vida profesional y personal.

Victoria Acuña Beltrán.

Agradecimientos

Gracias a Dios por darme la vida, salud y sabiduría para tomar las mejores decisiones en el transcurrir de todos estos años.

A mi familia quienes con su experiencia como profesionales me ofrecieron su apoyo incondicional especialmente en los momentos de mayor dificultad.

A mis compañeros de quienes sentí respaldo y con quienes logramos conformar el mejor equipo de trabajo, para lograr este proyecto de vida.

A la institución, Universidad Industrial de Santander, docentes y administrativos que en todo momento supieron compartir el conocimiento para formar profesionales útiles a la sociedad.

José Abelardo Mendoza Villabona.

Tabla de Contenido

Pág.

Introducción	17
1.Generalidades	19
1.1 Panorama Del Sector	19
1.2 Contexto Geográfico	21
1.3 Aspectos Legales	22
2.Estudio De Mercados	25
2.1 Objetivos	25
2.1.1 Objetivo General:	26
2.1.2 Objetivos Específicos.	26
2.2. Descripción Del Producto	27
2.3. Mercado Potencial Y Objetivo	31
2.3.1. Mercado Potencial.	31
2.3.2. Mercado Objetivo.	31
2.4. Investigación De Mercados.....	31
2.4.1 La Demanda.	31
2.4.2. Tabulación, Presentación Y Análisis De Resultados.	33
2.5 Oferta O Competencia	49
2.5.2 Ficha Técnica.	49
2.5.1 Necesidades De Información. Puntos De Venta De Carne De Cordero.....	50

2.5.3 Tabulación Y Presentación De Resultados De La Oferta.....	50
2.5.4 Análisis De La Situación Actual De La Competencia.	51
2.6 Demanda Potencial Insatisfecha.	52
2.7 Canales De Comercialización	53
2.7.1 Estructura De Los Canales Actuales.	53
2.7.3 Selección De Los Canales De Comercialización.	54
2.8 Precio	55
2.8.1 Análisis De Precios De La Competencia.	55
2.8.2 Estrategias De Fijación De Precios.	56
2.9 Publicidad Y Promoción.....	56
2.9.1 Objetivos	56
2.9.2 Logotipo	56
2.9.3 Slogan	58
2.9.4 Análisis De Medios.	59
2.9.5 Selección De Medios.	59
2.9.7 Presupuesto De Publicidad Y Promoción.	60
3. Estudio Técnico.....	61
3.1 Tamaño Del Proyecto	61
3.1.1 Descripción Del Tamaño Del Proyecto.	61
3.1.2 Factores Que Determinan El Tamaño De Un Proyecto.....	61
3.1.3 Capacidad Del Proyecto.....	62
3.2 Localización	66
3.2.1 Macro Localización.	66

3.2.2 Micro Localización.....	66
3.3 Ingeniería Del Proyecto	68
3.3.1 Ficha Técnica Del Producto.....	69
3.3.2 Descripción Técnica Del Proceso.....	70
3.3.3 Diagrama De Operación, Proceso Y Procedimiento.	71
3.3.4 Control De Calidad.....	72
3.3.5 Recursos.....	80
3.3.6 Análisis De Proveedores.....	86
3.3.7 Distribución De Planta.....	88
4. Estudio Administrativo.....	90
4.1 Forma De Constitución.....	90
4.2 Cultura Organizacional.....	91
4.2.3 Objetivos.....	91
4.2.4 Políticas.....	92
4.3 Estructura Organizacional.....	94
4.3.1 Organigrama.....	94
4.3.2 Descripción Y Perfil De Cargos.....	94
4.3.3 Asignación Salarial.....	99
5. Estudio Financiero.....	100
5.1. Inversiones	100
5.1.1 Inversión Fija	100
5.1.2 Inversión Diferida.....	102

5.1.3 Inversión De Capital De Trabajo	103
5.1.4 Inversión Total	107
5.1.5 Fuentes De Financiación.....	108
5.2. Costos Y Gastos	109
5.2.1. Costos Y Gastos Fijos.....	109
5.2.2. Costos Y Gastos Variables.....	109
5.2.3. Costo Y Gasto Total Unitario	110
5.3. Precio De Venta	110
5.4. Proyecciones Financieras.....	111
5.4.1. Ingresos.....	111
5.4.2. Egresos.....	111
5.5. Estados Financieros Proyectados A 5 Años	112
5.5.1 Estado De Resultados Proyectados A 5 Años.....	112
5.5.2 Flujo De Caja Proyectado	113
6. Evaluación Del Proyecto	115
6.1 Evaluación Social Y Los Aspectos Claves De La Responsabilidad Social Empresarial	115
6.2 Evaluación Ambiental	116
6.2.1 Matriz De Evaluación De Impactos	118
6.2.2 Plan De Mitigación.....	118
6.4 Evaluación Financiera	120
6.4.1 Valor Presente Neto.....	121
6.4.2 Tasa Interna Retorno TIR.	122
6.4.3. Período De Recuperación.	122

6.4.4. Análisis De Las Razones Financieras.....	122
6.5 Punto De Equilibrio Para El Primer Año.....	123
7. Conclusiones	124
8. Recomendaciones.....	130
Referencias Bibliográficas.....	132

Lista de Tablas

Tabla	1. Ficha técnica tipo de investigación de mercados.....	32
Tabla	2. Restaurantes que venden carne.....	33
Tabla	3. Carne de Mayor Preferencia.....	33
Tabla	4. Promedio de Venta Diaria	34
Tabla	5. Precio a Pagar por kilo de Carne.	35
Tabla	6. Restaurantes que Venden Carne de Cordero.....	36
Tabla	7. Cantidad de carne de cordero que vende diariamente en promedio.	37
Tabla	8. Opinión de Incorporar la Carne de Cordero en el Restaurante.	38
Tabla	9. Aspectos de la Carne de Cordero.	39
Tabla	10. Lugar de Preferencia para Adquirir la Carne de Cordero.	40
Tabla	11. Medios para Recibir Información del Producto.	41
Tabla	12. Rango de Precios Carne de Cordero.....	42
Tabla	13. Posibilidad de Compra.....	43
Tabla	14. Presentaciones para Distribuir.....	44
Tabla	15. Opinión del Empaque al Vacío.....	45
Tabla	16. Clasificación de los Restaurantes.	46
Tabla	17. Demanda Total.	47
Tabla	18. Demanda Efectiva.....	48
Tabla	19. Proyección de la Demanda.....	49
Tabla	20. Ficha Técnica para Estudio de Competencia.	49
Tabla	21. Lista de Chequeo a Puntos de Venta.	50

Tabla 22.	Tabulación de la Oferta.....	50
Tabla 23.	Análisis de la Competencia.	52
Tabla 24.	Clases de Canales de Distribución.....	53
Tabla 25.	Análisis de Precios de la Competencia.	55
Tabla 26.	Logotipo.	56
Tabla 27.	Análisis de medios	59
Tabla 28.	Medios radiales.....	59
Tabla 29.	Presupuesto de publicidad y promoción de lanzamiento.	60
Tabla 30.	Presupuesto de publicidad y promoción de operación.....	61
Tabla 31.	Capacidad total diseñada.....	63
Tabla 32.	Días hábiles.	64
Tabla 33.	Capacidad instalada	64
Tabla 34.	Jornada laboral a utilizar	65
Tabla 35.	Capacidad utilizada para el primer año.....	65
Tabla 36.	Proyección 5 años.	65
Tabla 37.	Asignación de puntos por factor.....	68
Tabla 38.	Ficha técnica del producto.....	69
Tabla 39.	Análisis de tiempos.....	71
Tabla 41.	Contenedores	81
Tabla 42.	Congelador.	81
Tabla 43.	Empacadora al vacío	82
Tabla 44.	Báscula etiquetadora	82
Tabla 45.	Báscula	83

Tabla 46.	Cuchillos	84
Tabla 47.	Cierra cortadora	84
Tabla 48.	Guante malla acero inoxidable	85
Tabla 49.	Distribución de planta.	88
Tabla 50.	Formato de Perfil de Cargo -Gerente.....	94
Tabla 51.	Formato de Perfil de Cargo -Secretaria Auxiliar Contable.	95
Tabla 52.	Formato de Perfil de Cargo -Operario de desposte.	96
Tabla 53.	Formato de Perfil de Cargo -Asesor Comercial.	97
Tabla 54.	Formato de Perfil de Cargo -Técnico de Control y Calidad.	97
Tabla 55.	Formato de Perfil de Cargo -Contador.....	98
Tabla 56.	Formato de Perfil de Cargo -Servicios Generales.	98
Tabla 57.	Total, Salario Devengado Personal Directo.	99
Tabla 58.	Provisión de Nómina a Cargo del Empleador.	99
Tabla 59.	Maquinaria y Equipo.....	101
Tabla 60.	Muebles y Enseres.	101
Tabla 61.	Equipo de Oficina.	101
Tabla 62.	Herramientas.....	102
Tabla 63.	Total, de Inversión Fija.	102
Tabla 64.	Inversión Diferida.	103
Tabla 65.	Costos de Producción.....	103
Tabla 66.	Materias Primas.	104
Tabla 67.	Mano Obra Directa.	104
Tabla 68.	Costos Indirectos Fabricación.	105

Tabla 69. Total, Costos de Producción.....	106
Tabla 70. Gastos de Administración y Ventas.....	106
Tabla 71. Gastos Financieros.....	107
Tabla 72. Total, Capital de Trabajo.....	107
Tabla 73. Inversión Total.....	107
Tabla 74. Fuentes de Financiación.....	108
Tabla 75. Costos y Gastos Fijos.....	109
Tabla 76. Costos y Gastos Variables.....	109
Tabla 77. Costo y Gasto Total Unitario.....	110
Tabla 78. Precio de Venta.....	110
Tabla 79. Ingresos.....	111
Tabla 80. Egresos.....	111
Tabla 81. Estado de Resultados Proyectados a 5 Años.....	112
Tabla 82. Flujo de Caja Proyectada.....	113
Tabla 83. Matriz de Evaluación de Impactos.....	118
Tabla 84. Valor Presente Neto.....	121
Tabla 85. Análisis de las Razones Financieras.....	122
Tabla 86. Punto de Equilibrio.....	123

Lista de Figuras

Figura 1. Empaque Vacío.....	28
Figura 2. Canal de Cordero.	29
Figura 3. Media Canal de Cordero.	30
Figura 4. Restaurantes que Venden Carne.	33
Figura 5. Carne que más Prefiere el Consumidor.	34
Figura 6. Promedio de Venta Diaria.	35
Figura 7. Precio a Pagar por kilo de Carne.	36
Figura 8. Restaurantes que Venden Carne de Cordero.....	37
Figura 9. Cantidad de carne de cordero que vende diariamente en promedio	38
Figura 10. Opinión de Incorporar la Carne de Cordero en el Restaurante	39
Figura 11. Aspectos de la Carne de Cordero.....	40
Figura 12. Lugar de Preferencia para Adquirir la Carne de Cordero.	41
Figura 13. Medios para Recibir Información del Producto.	42
Figura 14. Rango de Precios Carne de Cordero.	43
Figura 15. Posibilidad de Compra.	44
Figura 16. Presentaciones para Distribuir.	45
Figura 17. Opinión del Empaque al Vacío.....	46
Figura 18. Clasificación de los Restaurantes.	47
Figura 19: Estructura de los Canales Actuales.	53
Figura 20. Slogan.....	58
Figura 21. Macro localización.....	66

Figura 22. Diagrama de operación, proceso y procedimiento	72
Figura 23. Distribución de planta.	89
Figura 24. Organigrama Empresarial.	94
Figura 25. Principios corporativos.	115

Resumen

Título: Factibilidad para la Creación de una Comercializadora de Carne de Cordero Empacada al Vacío en la Ciudad de Bucaramanga.*

Autor: Victoria Acuña Beltrán y José Abelardo Mendoza Villabona.

Palabras clave: Carne de cordero, empaque al vacío, comercializadora, alimentación, saludable.**

Descripción:

Este proyecto estudia la factibilidad de crear una compañía comercializadora de carne de cordero empacada al vacío, el cual es un alimento con alto contenido de proteínas y bajo en grasa, una excelente opción para implementar en la dieta diaria de todas las personas, especialmente aquellas que deseen cuidar su organismo de forma saludable.

Para el desarrollo de dicho proyecto, se llevó a cabo una indagación clara y detallada del entorno regional y nacional en cuanto al consumo y la comercialización de la carne de cordero, a partir de las costumbres ancestrales que se han transmitido de generación en generación especialmente en las tierras santandereanas. En esta parte, también se abordó los aspectos legales que le atañen al proyecto productivo.

Paso seguido se llevó a cabo el Estudio de Mercados y el Estudio Técnico con los cuales se logró definir el mercado potencial y objetivo, la demanda, oferta, los canales de comercialización y el precio con sus respectivas estrategias de fijación; el tamaño del proyecto y las capacidades diseñada, instalada, utilizada y proyectada, el control de calidad, los recursos y proveedores necesarios para la puesta en marcha del proyecto y el sostenimiento del mismo durante un año.

Posteriormente, se aplicó el Estudio Administrativo por medio del cual se precisó en detalle la cultura organizacional que se desea para esta compañía, con su organigrama, perfil de cargos y la asignación salarial correspondiente a cada uno de los colaboradores.

Finalmente, se ejecutó el Estudio Financiero y la Evaluación del Proyecto con el fin de conocer la inversión total, los estados financieros y de resultados, estos proyectados a cinco años con su respectivo flujo de caja. Se calculó la Tasa Interna de Retorno –TIR, el Valor Presente Neto –VPN y el Periodo de Recuperación de la Inversión, con el fin de corroborar si en realidad es factible la puesta en marcha del plan emprendedor.

* Trabajo de grado I.

** Gestión empresarial. Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia –IPRED. Director José Félix Reyes, Ingeniero Industrial

Abstract

Title: Feasibility for the Creation of a Vacuum Packed Lamb Meat Trading Company in the City of Bucaramanga.*

Author: Victoria Acuña Beltrán and José Abelardo Mendoza Villabona.

Keywords: Lamb meat, vacuum packaging, marketer, food, healthy.* *

Description:

This project studies the feasibility of creating a marketing company for vacuum packed lamb meat, which is a food with high protein and low fat content, an excellent option to implement in the daily diet of all people, especially those who want to take care of their body in a healthy way.

For the development of this project, a clear and detailed investigation of the regional and national environment was carried out in terms of the consumption and commercialization of lamb meat, based on the ancestral customs that have been transmitted from generation to generation, especially in the Santander lands. In this part, the legal aspects that concern the production project were also addressed.

This was followed by the Market Study and Technical Study, with which it was possible to define the potential and objective market, the demand, supply, the marketing channels and the price with their respective fixing strategies; the size of the project and the capacities designed, installed, used and projected, the quality control, the resources and suppliers necessary for the implementation of the project and its sustainability for one year.

Subsequently, the Administrative Study was applied by means of which the organizational culture desired for this company was specified in detail, with its organization chart, job profile and the salary assignment corresponding to each of the collaborators.

Finally, the Financial Study and Project Evaluation were executed in order to know the total investment, the financial statements and the results, these projected for five years with their respective cash flow. The Internal Rate of Return –TIR, the Net Present Value –VPN and the Period of Recovery of the Investment were calculated, in order to corroborate if the start-up of the entrepreneurial plan is actually feasible.

* Grade I work.

** Empresarial Business management. Institute of Regional Projection and Distance Education -IPRED. Director José Félix Reyes, Industrial Engineer.

Introducción

El presente trabajo de grado, estudia la factibilidad de crear una compañía Comercializadora de Carne de Cordero Empacada al Vacío en la Ciudad de Bucaramanga, la empresa llevará por nombre “Ovinos San José S.A.S. para esta se determinaron los restaurantes de los estratos tres, cuatro, cinco y seis como el segmento de mercado apropiado, dada la proyección que tiene dicha empresa.

El estudio de factibilidad presenta las generalidades en donde se expone la realidad que enfrenta el sector ganadero explícitamente el sector ovino, desde la tradición propia de nuestros ancestros, la cual corresponde a la región santandereana. En seguida se presenta los aspectos legales que le atañen desde la creación como compañía hasta la puesta en marcha del proyecto.

En seguida se presenta los diferentes estudios pertinentes para discernir en la posibilidad real de poner en marcha la comercializadora de carne de cordero. Es preciso tener en cuenta que actualmente la ciudad no cuenta con una comercializadora de carne de cordero especializada en esta línea.

Los estudios realizados son, Estudio de Mercados en donde se define el segmento de clientes anteriormente enunciado, el detalle a detalle tanto de la oferta como de la demanda, todo a la luz de la encuesta aplicada a los administradores de dichos restaurantes con esto se logra información valiosa, con la cual se ilumina el desarrollo posterior de los siguientes estudios aplicados al proyecto emprendedor.

El Estudio Técnico por su parte muestra la viabilidad del proyecto desde los tecnicismos como lo son el tamaño, la localización, la ingeniería y los diferentes recursos necesarios para la puesta en funcionamiento y sostenibilidad durante su primer año de producción.

Se muestra los resultados obtenidos de la puesta en práctica del Estudios Administrativo, el cual como su nombre lo indica estudia todo lo referente a las necesidades que tiene el proyecto desde la administración del mismo, la forma y los parámetros con los cuales se gestionará la razón de ser de la compañía.

Posteriormente se presentan el Estudio Financiero donde se detallan los costos, gastos, inversiones, flujo de caja y demás factores financieros a tener en cuenta para visualizar si el proyecto es factible, esto tiene una proyección a cinco años.

También, se desarrolla la Evaluación del Proyecto, en donde se sopesa desde todos los ámbitos si el proyecto es factible, incluidos el ámbito ambiental, el plan de mitigación de impactos y el financiero donde se calcula la Tasa Interna de Retorno –TIR, el Período de Recuperación y Punto de equilibrio para el primer año, con lo cual de cierta forma se reconfirma la viabilidad del proyecto emprendedor.

1. Generalidades

1.1 Panorama del sector

El agronegocio de la cadena de la carne ovina hasta el inicio de la década de los ochenta, la alimentación con consumo diario de leche y carne era un privilegio de los ciudadanos de los países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y de una reducida clase acomodada en los demás países. En aquellos tiempos, casi todos los países en desarrollo, con la excepción de América Latina y algunos países del Cercano Oriente, presentaban un consumo de carne per cápita considerablemente inferior a 20 kilogramos. Sin embargo, para la mayor parte de la población de África y Asia, la carne, la leche y los huevos eran un lujo inasequible, consumido en escasas ocasiones. Esta situación se ha ido transformando en los países en desarrollo; desde 1980, el consumo per cápita de carne se ha duplicado de 14 kilogramos al año a 29 kilogramos. (Universidad de los Andes, 2016)

De acuerdo con los datos entregados por el Ministerio de Agricultura y Vivienda Rural, Colombia produce, un promedio, 20.000 toneladas al año de carne ovino y caprino, de las cuales, el 43% corresponde a ovinos y el 57% restante a caprinos, que tan solo representa 5% frente a los demás sectores.

La comercialización de la carne ovina, los productores e industriales ganan, pues el precio pago al criador por kilogramo oscila entre \$3.000 y \$5.000. En los supermercados, el kilo puede costarle al consumidor entre los \$18.000 y los \$24.000.

El consumo mundial de carne de ovino está en 5% respecto de otras proteínas. Y la tendencia muestra preferencia por este alimento en Argentina y Colombia en los últimos años.

Los principales países consumidores de carne ovina son Nueva Zelanda y Australia, los cuales encabezan la lista de los mayores productores de este alimento. Grecia y Arabia Saudita son otras de las regiones que más degustan la proteína. (Barrios, 2018)

En Suramérica, Uruguay siempre se ha destacado por una elevada producción y consumo de ovinos. Los uruguayos marcan una cifra de 15 kilogramos de ingesta de esta carne al año. En Argentina, el consumo de carne ovina no alcanza los 2 kilos por habitante al año. Brasil se apunta con un consumo anual por persona de 700 gramos y la tendencia marca aumento por las condiciones favorables climáticas para su producción. (Barrios, 2018)

Es así como Uruguay, Argentina y Brasil son los países suramericanos que más comen ovino.

Camilo Barrios, director del área técnica de la Asociación de Criadores de Ganado Ovino en Colombia, Asoovinos, manifestó que la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, FAO, reporta que el país tiene un consumo per cápita anual de 500 gramos, cifra que se ha mantenido en los últimos años.

Barrios aseguró que el aumento de la oferta y el mejoramiento en el tratamiento dado al animal han llevado al colombiano a elegir el producto en los últimos tiempos sin que el consumo descienda.

La carne de ovino ha ganado terreno en diferentes partes del mundo, según el director del área técnica de Asoovinos, por su alto contenido nutricional, concentración de omega 3 y 6, suavidad, sabor, compuesto de grasa alrededor del corte. Además, ha sido recomendada en la dieta de los niños porque se digiere con facilidad.” (Barrios, 2018)

La carne ovina en Bucaramanga tiene mercados exclusivos como las grandes superficies y Centros de Mercadeo. En estos sitios se puede adquirir la carne para su preparación, pero en cantidades limitadas por su escaso movimiento en ventas.

La costa Atlántica, Cesar, La Guajira, Córdoba, Santander y Boyacá son los departamentos que prefieren más carne ovina por tradición y disponibilidad del producto. “En estas regiones el consumo es alto por el conocimiento de la carne ovina y por prelación histórica”, anotó Barrios (Barrios, 2018).

1.2 Contexto geográfico

Bucaramanga, capital del Departamento de Santander, está ubicada al nororiente de Colombia, sobre una meseta aluvial y dista a 384 km la capital del país. Su población asciende a 540.000 habitantes y el clima oscila entre cálido y medio (Duque, 2015).

Bucaramanga es una ciudad eminentemente urbana, su población rural sólo representa el 1,3% de los habitantes. Está rodeada por los municipios de Girón, Floridablanca y Piedecuesta con los cuales se conforma el Área Metropolitana de Bucaramanga, y cuya población urbana asciende a 1.033.142 ciudadanos (Duque, 2015).

División Administrativa: En la zona urbana Bucaramanga se divide en 17 comunas, las cuales incluyen barrios, asentamientos y urbanizaciones. Las comunas contienen 1.341 manzanas y existen alrededor de 200 barrios. La zona rural está compuesta por tres corregimientos que a su vez se dividen en 29 veredas. Cada Comuna y Corregimiento tiene una Junta Administradora Local compuesta por siete ediles elegidos por sufragio en el mismo periodo de elección del alcalde y Concejo Municipal (Duque, 2015).

Dinámica Demográfica: La población total de Bucaramanga, proyectada por el DANE a 2019 es de 528.694 habitantes, equivalente al 1,1% del total de la población nacional, de los cuales 522.022 (98,7%) habitan en el casco urbano y 6.672 (1,3%) viven en la zona rural. Por género, el 52,2% de los habitantes son mujeres y el 47,8% son hombres. La desagregación por género y zona es similar

a nivel nacional y departamental, al observarse mayor concentración de la población en la zona urbana y representación de las mujeres (DANE, 2005).

Conectividad: La ciudad de Bucaramanga cuenta con cuatro vías principales de acceso, que la conectan con el territorio nacional por vía terrestre: con Barrancabermeja, la Costa Caribe, con Cúcuta, en la frontera con Venezuela y con el Departamento de Boyacá, por la carretera central en tránsito a Bogotá. La movilidad interna Sur-Norte, se genera desde la Autopista Piedecuesta-Bucaramanga, e ingresa por las Carreras 15, 27 y 33 (Duque, 2015).

El aeropuerto que sirve a Bucaramanga se ubica en el Municipio de Lebrija. En el año 2010, las operaciones de tráfico aéreo en el Aeropuerto Internacional Palonegro se incrementaron en un 55,6%, movilizando un total de 1.196.348 pasajeros. Igualmente, Bucaramanga cuenta con un Terminal de Transporte Terrestre, con destinos a todo el país (Duque, 2015).

Indicadores Económicos: Bucaramanga se reconoce como una ciudad de bajo desempleo y su población laboriosa y emprendedora. Sin embargo, los altos niveles de informalidad que se registran generan un llamado de atención a las autoridades para procurar opciones de formalización y encadenamiento productivo (Duque, 2015).

1.3 Aspectos legales

Resolución 2674 de 2013. Por la cual se reglamenta el artículo 126 del Decreto-ley 019 de 2012 y se dictan otras disposiciones. La salud es un bien de interés público. En consecuencia, las disposiciones contenidas en el presente Decreto son de orden público, regulan todas las actividades que puedan generar factores de riesgo por el consumo de alimentos (Social, 2013).

Ley 9 de 1979. para el control sanitario de los usos del agua en el consumo humano, doméstico, preservación de la flora y fauna, agrícola y pecuario, recreativo, industrial y transporte (Congreso, 1979).

Personal Manipulador De Alimentos Artículo 13. Estado De Salud. a. El personal manipulador de alimentos debe haber pasado por un reconocimiento médico antes de desempeñar esta función. Así mismo, debe efectuarse un reconocimiento médico cada vez que se considere necesario por razones clínicas y epidemiológicas (Congreso, 1979).

Norma técnica sectorial colombiana NTS-USNA 007 Requisitos Sanitarios Para Los Manipuladores De Alimentos. (ICONTEC, 2005) Todo manipulador de alimentos para desarrollar sus funciones debe recibir capacitación básica en materia de higiene de los alimentos. Todo manipulador de alimentos se debe practicar exámenes médicos especiales: Frotis de garganta con cultivo, KOH de uñas (para detectar hongos), coprocultivo.

Resolución 5109 de 2005 Reglamento Técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado para alimentos envasados y materias primas de alimentos para consumo humano, expedido por el Ministerio de Protección Social y publicado en el Diario Oficial 46150 de enero 13 de 2006 (Ministerio de la Protección Social, 2006).

ART. 65, 80 de la Constitución Política de Colombia. La producción de alimentos gozará de la especial protección del Estado. Así mismo el Estado planificará el manejo y aprovechamiento de los recursos naturales para garantizar su desarrollo sostenible, su conservación o sustitución (Juriscol, 1991).

Ley 1480 de 2011. Por medio de la cual se expide el Estatuto del Consumidor y se dictan otras disposiciones (Congreso de la República, 2011).

Ley 373 de 1997 / Ley 99 de 1993 / Documento CONPES 1750 de 1995 Uso eficiente y ahorro del agua / Art.10, 11, 24, 29: Prevención y control de contaminación de las aguas (Ministerio del interior, 1995).

Ley 9 de 1979 / Documento CONPES 2750 de 1994. Establece las normas generales que sirven para las disposiciones y reglamentaciones necesarias para preservar, restaurar y mejorar las condiciones sanitarias en lo relacionado a la salud humana en el uso de agua doméstico o de consumo humano (Política Nacional Ambiental, 1994).

Decreto Ley 4107 de 2011. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2011) Por el cual se determinan los objetivos y la estructura del Ministerio de Salud y Protección Social y se integra el Sector Administrativo de Salud y Protección Social. Por el cual se promueve la aplicación del sistema de análisis de peligros y puntos de control crítico HACCP en las fábricas de alimentos y se reglamenta el proceso de certificación.

Decreto 6018 de 2002. El sistema HACCP (Ministerio de salud, 2002) es utilizado y reconocido actualmente en el ámbito internacional para asegurar la inocuidad de los alimentos y la comisión conjunta FAO/OMS del Codex alimentarios, propuso a los países miembros la adopción del sistema de HACCP como estrategia de aseguramiento de la inocuidad de alimentos.

Decreto 3930 de 2010. De Normas de vertimientos de residuos líquidos (Ministerio de ambiente, vivienda y desarrollo rural, 2010).

NTC ISO 9001:2015. La Norma ISO 9001: 2015 elaborada por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO), determina los requisitos para un Sistema de gestión de la calidad (SGC) (Organización Internacional de normalización, 2015)

Decreto 3466 de 1982. Por medio del cual se establecen disposiciones sobre control de calidad, precios y medidas de los productos o servicios (Sistema único de información normativa, 1982).

Resolución 683 de 2012. Por medio de la cual se expide el Reglamento Técnico sobre los requisitos sanitarios que deben cumplir los materiales, objetos, envases y equipamientos destinados a entrar

en contacto con alimentos y bebidas para consumo humano (Ministerio De Salud u Protección Social, 2012).

Resolución 1506 DE 2011. Por medio de la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado que deben cumplir los aditivos que se emplean para la elaboración de alimentos para consumo (Ministerio de la Protección Social, 2011).

NTC OSAS 18001. Sistema de gestión en seguridad y salud ocupacional (ICONTEC, 2007).

ISO 22000. Incluye temas de BPM y control en inocuidad de alimentos, que en algunos casos están relacionados con temas de seguridad industrial (verano, 2018).

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 exportación. (Ministerio de la Protección Social, 2007).

Decreto 0242 de 2013 Por la cual se establecen los requisitos sanitarios para el funcionamiento de las plantas de beneficio de aves de corral, desprese y almacenamiento, comercialización, expendio, transporte, importación o exportación de carne y productos cárnicos comestibles. (MinSalud, 2013).

2. Estudio de Mercados

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo General: Realizar un estudio de mercados mediante la obtención de información primaria y secundaria que permita caracterizar las variables de mercadotecnia necesarias para la creación de una empresa comercializadora de carne de cordero empacada al vacío en la ciudad de Bucaramanga.

2.1.2 Objetivos Específicos.

Presentar una descripción del producto mediante la correcta especificación de las características atribuibles que permitan la identificación de la carne de ovino en canal empacada al vacío.

Realizar una investigación de mercados utilizando un instrumento, el cuestionario, que permita la recopilación, registro y análisis de la información relacionada con el consumo de carne de ovino en canal empacada al vacío, para identificar la demanda en los restaurantes de la ciudad de Bucaramanga.

Realizar un estudio de la oferta, mediante el análisis de información recolectada en las fuentes primarias, que permita identificar la cantidad de carne de ovino que se produce en el departamento de Santander y se comercializa en el Área Metropolitana de Bucaramanga.

Crear estrategias de comercialización del producto en la ciudad de Bucaramanga, con la información recolectada de la oferta y la demanda, para difundir la marca de la empresa naciente y a la vez se inicie su posicionamiento en el mercado.

Comparar los precios actuales de la competencia de la carne de ovino, realizando una visita a los puntos de venta, para tener una base en el momento de establecer estrategias para formular los costos y poder ofrecer un precio competitivo y asequible al consumidor final.

Realizar un estudio de la demanda, por medio de observación directa teniendo en cuenta las variables como precio presentación y forma de venta, para desarrollar estrategias que permitan ser competitivos frente a la competencia.

Evaluar los diferentes canales de distribución, por medio de observación directa, para elegir el más apropiado para la distribución de la carne de cordero empacada al vacío.

2.2. Descripción del producto

2.2.1. Descripción, Usos y especificaciones del producto. La carne de cordero hace referencia a la carne de animales con un máximo de edad de un año. Esto hace que sea una carne tierna y de fácil digestión. Resulta llamativo para su inclusión en la dieta alimenticia de toda la familia ya que por su alto contenido nutricional resulta interesante especialmente para los niños y las personas que se encuentren en la tendencia fitness por su alto contenido de proteínas y bajos niveles de colesterol.

La carne de cordero es una fuente interesante de proteínas para nuestro organismo, especialmente por su alto contenido en proteínas de buena calidad o de alto valor biológico, por su alto nivel de hierro, es un alimento interesante en caso de anemia, aporta selenio, un mineral que ayuda a combatir los ataques de asma, vitaminas del grupo B, (sobretudo vitamina B12 y B6), y minerales como el hierro, fósforo y zinc (Pérez).

“El empaque al vacío inhibe por completo el desarrollo de bacterias aerobias, hongos y levaduras, evitándose la oxidación del producto manteniéndolo por mucho tiempo tal como en el momento de envasado; Se evita la contaminación por manipulación y por olores que pasan de un producto a otro, es una técnica que consiste, simplemente, en extraer todo el aire que rodea el producto que se va a envasar. Un procedimiento que permite la conservación de los alimentos manteniendo

todos sus nutrientes y sus propiedades organolépticas (es decir, olor, color, sabor y textura)” (GHA Consulting, 2016)

“Con el proceso de empaque al vacío las carnes logran conservar sus jugos naturales y continuar su maduración para que al ser consumidas sean tiernas y con el sabor que le brindan sus naturales jugos. Así un experto en carne puede deleitarse preparando diversas recetas con carne empacada al vacío, sin preocuparse por tratamientos especiales para ablandarla” (TIEMPO, 1997)

Figura 1.

Empaque Vacío.



(Pac, s.f.)

El emprendimiento “*Ovinos San José*”, busca ofrecer a sus clientes carne de cordero en canal y medias canales, empacadas al vacío, esto con el fin de conservar la inocuidad del producto. El peso de una canal promedio es de 25 kilogramos.

La comercialización se ha de hacer directa con el cliente, el vendedor ofrece el producto y acuerda la venta con el cliente. Las entregas se harán los días lunes, miércoles y viernes, de tal forma que la empresa encargada de la logística tenga una ruta preestablecida para cada día.

La forma de pago es en efectivo contra entrega de tal forma que al entregar un pedido, el cliente debe cancelar el pedido anterior, esto para clientes frecuentes y de alto volumen, en el caso de

clientes ocasionales se manejará el pago de contado, al realizar la entrega el cliente cancelará el valor total del pedido.

Figura 2.

Canal de Cordero



Recuperado de (Hermanos Masa, s.f.)

2.2.2. Atributos diferenciadores del producto respecto a la competencia. Se tiene una trazabilidad del cordero, desde la finca donde se produce, planta de sacrificio, proceso de empacado, y sistema de distribución donde se conserve la cadena de frío, esto asegura la calidad del producto.

Existen atributos que están vinculados a determinadas prácticas de manejo animal (bienestar animal y seguridad alimentaria, trazabilidad, origen ético) en cada una de las fases del sistema de producción, desde la explotación ganadera hasta la plataforma logística (Hervé, 2013).

La carne de cordero es muy similar a la de bovino, pero tiene menos grasa total. Las grasas saturadas, los ácidos grasos poliinsaturados (PUFA) y ácidos grasos mono insaturados (MUFA), son similares entre la carne de cordero y la de vacuno, y el colesterol es similar a las otras carnes, con excepción del salmón. El fierro es superior en la carne de cordero (Hervé, 2013).

Figura 3.

Media Canal de Cordero

Recuperado de (COOVA, s.f.)

Además, de lo anterior es preciso anotar que, dentro del estudio de mercados se ha observado que algunos de los comercializadores de carne de cordero en la ciudad de Bucaramanga son comerciantes de las plazas de mercado, en donde por condiciones de espacio y tradición cultural, no se cumplen con los requisitos necesarios para garantizar la calidad e inocuidad de la carne.

Por tanto, la empresa “*Ovinos San José*”, entra al mercado con una ventaja competitiva ya que, al ofrecer su producto empacado al vacío, garantiza la calidad e inocuidad de la carne además de garantizar la trazabilidad de la misma a través de la tipificación que se hace a los animales antes de su sacrificio en frigorífico bajo las normas sanitarias exigidas por el INVIMA.

Como servicio, de comercializar la Carne de Cordero se planea hacer mediante un sistema de mercadeo estratégico, el cual se piensa hacer poco a poco, al irse adentrando y en los restaurantes de la ciudad de Bucaramanga en los estratos 3, 4, 5 y 6, a, de tal forma de ir llamando la atención de los administradores y poco a poco se ir captando más clientes,

2.3. Mercado potencial y objetivo

2.3.1. Mercado potencial. Todos los restaurantes localizados en los estratos tres, cuatro, cinco y seis de la ciudad de Bucaramanga, “cantidad de restaurantes en la ciudad de Bucaramanga 5.281” (Rodríguez, 2018)

2.3.2. Mercado objetivo. Todos los restaurantes vendan carne localizados en los estratos tres, cuatro, cinco y seis de la ciudad de Bucaramanga, esta información no se encuentra en las fuentes secundarias, por esta razón se tomó basada en un porcentaje promedio del total de restaurantes del mercado potencial, llegando a un total de, 1731 restaurantes.

2.4. Investigación de mercados

2.4.1 La demanda.

2.4.1.1. Descripción del problema de investigación de mercados. “En 2018, la Organización de Cadena Productiva Ovino-Caprina Nacional registró una producción total de 14.931 toneladas, 1.200 más que en 2017 cuando se registraron 13.712 toneladas.” (BEDOYA, 2019)

Lo anteriormente dicho, es la base para iniciar un estudio de mercados dirigido a los restaurantes de la ciudad de Bucaramanga, para determinar la factibilidad de crear una Comercializadora de Carne de Cordero en Canal Empacada al Vacío en la misma.

2.4.1.2. Necesidades de información. Cantidad de restaurantes existentes en los estratos tres, cuatro, cinco y seis en la ciudad de Bucaramanga.

Cantidad de restaurantes existentes en los estratos tres, cuatro, cinco y seis en la ciudad de Bucaramanga, que incluyan en el menú carne de Cordero.

Carne de preferencia

Cantidad de carne que se consume actualmente

Competidores principales

Precios de comercialización

2.4.1.3. Ficha Técnica.

Tabla 1.

Ficha técnica tipo de investigación de mercados.

Ficha Técnica Tipo de investigación	Investigación exploratoria: Este tipo de investigación es apropiada en las primeras etapas del proceso de la toma de decisiones. Permite obtener una investigación preliminar sobre la situación del entorno que rodea a la comercialización. También es adecuada para identificar los problemas o las oportunidades potenciales de nuevos enfoques de ideas o de hipótesis
Método de investigación	Método inductivo: Procedimiento inductivo permite que en el estudio se pueda realizar un proceso deductivo (infieren) bajo propiedades o características de la población a partir de una muestra significativa acerca de una población adecuada o universo.
Fuentes de información	Primarias: Información escrita, recopilada directamente por los investigadores utilizando como herramienta la encuesta. Contacto directo con administradores o dueños de restaurantes. Secundarias: Información escrita que ha sido recopilada y transcrita por personas que han recibido tal información a través de otras fuentes escritas o fuentes de primarias (Online). (GHA Consulting, 2016) Al igual se hace uso de Internet, revistas, textos y documentos alusivos al tema (online).
Técnicas de investigación	Encuesta: La aplicación de la técnica cuantitativa se hace para recopilar información directa y confiable por parte de los encuestados.
Instrumento para la recolección de información	El cuestionario: El instrumento de recolección de información es el cuestionario, el cual está estructurado por preguntas de tipo mixto. Directa, y por teléfono.
Definición de población	Restaurantes que vendan carnes rojas localizados en los estratos tres, cuatro, cinco y seis de la ciudad de Bucaramanga.
Proceso de muestreo	$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2 * (N-1) + Z^2 * p * q}$ $n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 1731}{0,07^2 * (1731 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$

	<i>n = 176 Restaurantes</i>
Alcance	Estratos 3, 4, 5 y 6 del área urbana de la ciudad de Bucaramanga.
Tiempo de aplicación	El tiempo estimado para aplicar la encuesta está comprendido entre los días 16 al 26 de noviembre 2019

2.4.2. Tabulación, presentación y análisis de resultados.

Pregunta 1, ¿Vende Usted carne en su restaurante?

Tabla 2.

Restaurantes que venden carne.

Respuestas	Cantidad	%
Sí	176	100,0%
No	0	0,0%
Total	176	100%

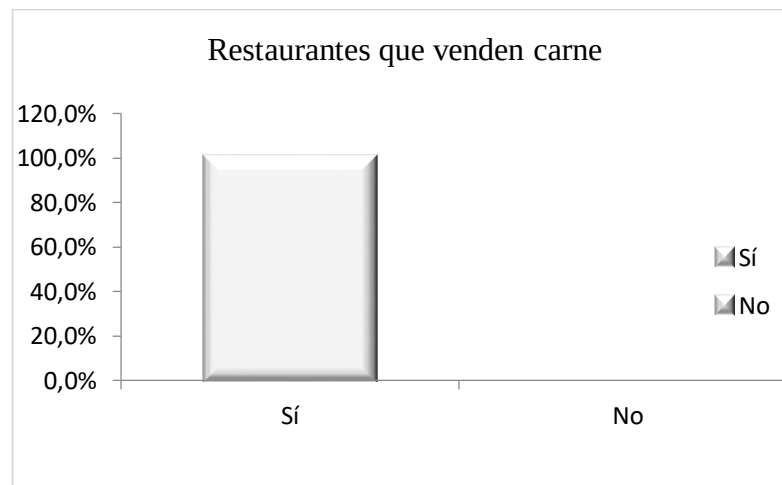


Figura 4. Restaurantes que Venden Carne.

Análisis: se evidencia que el 100% de los restaurantes del mercado objetivo compran carne, este resultado confirma que se encuestaron restaurantes que venden carne.

Pregunta 2, Clasifique cuál es la carne que más prefiere el consumidor

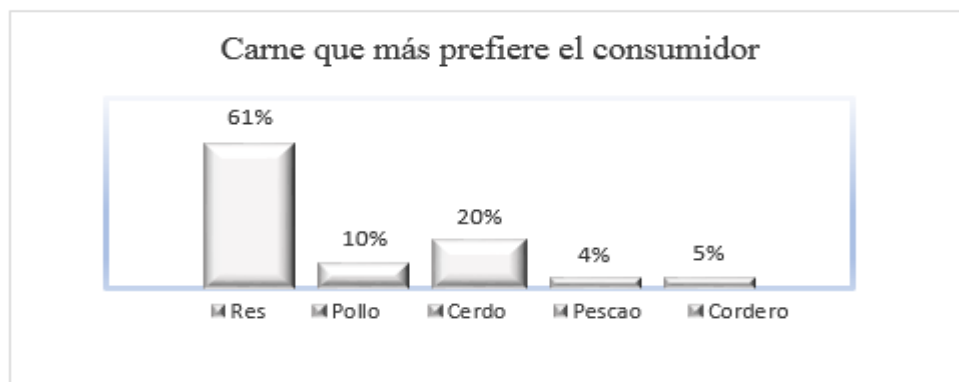
Tabla 3.

Carne de Mayor Preferencia.

Enunciado	Respuesta	%
Res	108	61%
Pollo	18	10%
Cerdo	35	20%
Pescado	7	4%
Cordero	8	5%
Total	176	100%

Figura 5.

Carne que más Prefiere el Consumidor.



Análisis: La carne de cordero se muestra con un 5% de consumo actual en los restaurantes encuestados, además, se observa que las carnes rojas suman el mayor porcentaje, siendo carne de res 61%, cerdo 20%. Éste resultado es favorable porque la carne de cordero pertenece al grupo de las carnes rojas, y al utilizar un sistema de mercadeo estratégico se puede lograr una participación importante en este segmento.

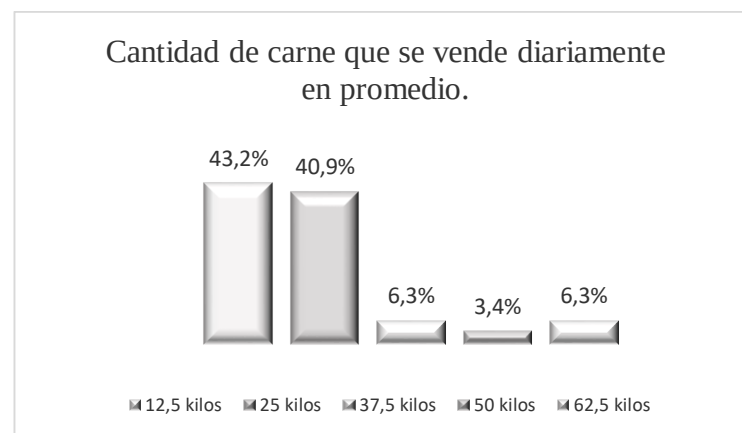
Pregunta 3, ¿Qué cantidad de carne vende diariamente en promedio?

Tabla 4.
Promedio de Venta Diaria

Enunciado	Respuesta	%
12,5 kilos	76	43,2%
25 kilos	72	40,9%
37,5 kilos	11	6,3%
50 kilos	6	3,4%
62,5 kilos	11	6,3%
Total	176	100,0%

Figura 6.

Promedio de Venta Diaria.



Análisis: Se observa que la carne se consume en grandes cantidades, con este resultado se evidencia un promedio ponderado de 23,579 kilos/día, es un dato interesante para plantear estrategias y lograr posicionar la carne de cordero en los restaurantes de la ciudad de Bucaramanga.

Pregunta 4, ¿Qué precio suele pagar por kilo de carne?

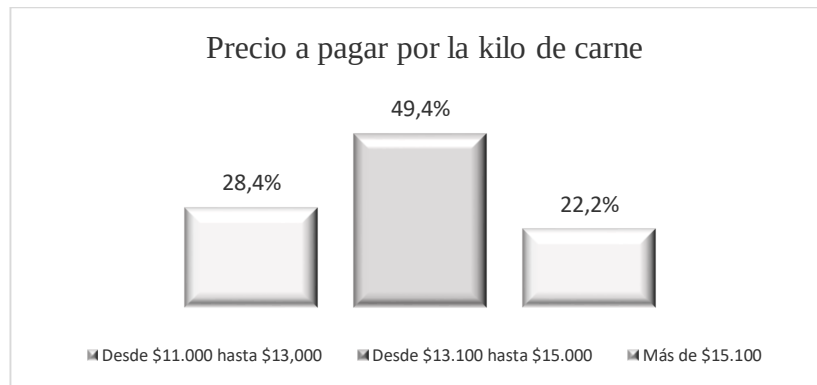
Tabla 5.

Precio a Pagar por kilo de Carne.

Enunciado	Respuesta	%
Desde \$11.000 hasta \$13.000	50	28,4%
Desde \$13.100 hasta \$15.000	87	49,4%
Más de \$15.100	39	22,2%
Total	176	100,0%

Figura 7.

Precio a Pagar por kilo de Carne.



Análisis: Se observa que el precio más utilizado para la compra de la carne por parte de los restaurantes, está entre los \$13.100 y \$15.000, este dato es importante porque indica los precios a competir, la carne de cordero vs las demás carnes.

Pregunta 5, ¿Vende Usted carne de cordero?

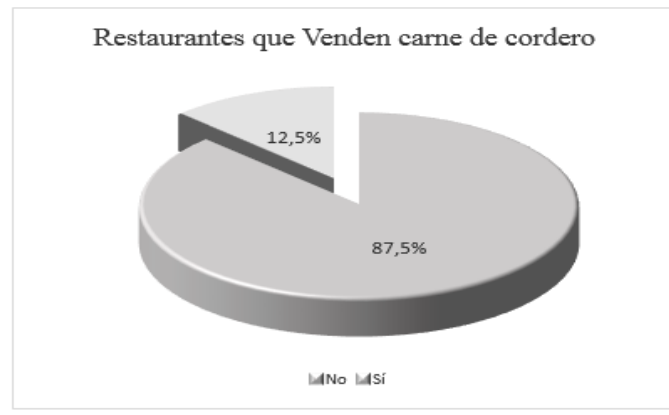
Tabla 6.

Restaurantes que Venden Carne de Cordero.

Respuestas	Cantidad	%
No	154	87,5%
Sí	22	12,5%
Total	176	100,0%

Figura 8.

Restaurantes que Venden Carne de Cordero.



Análisis: Se observa que la cantidad de restaurantes que venden carne de cordero es bajo solo con un 12,5%, esta baja demanda indica, que para poder ingresar al mercado con la carne de cordero se debe crear estrategias para lograr crecimiento en el mercado.

Pregunta 6. ¿Qué cantidad de carne de cordero vende diariamente en promedio?

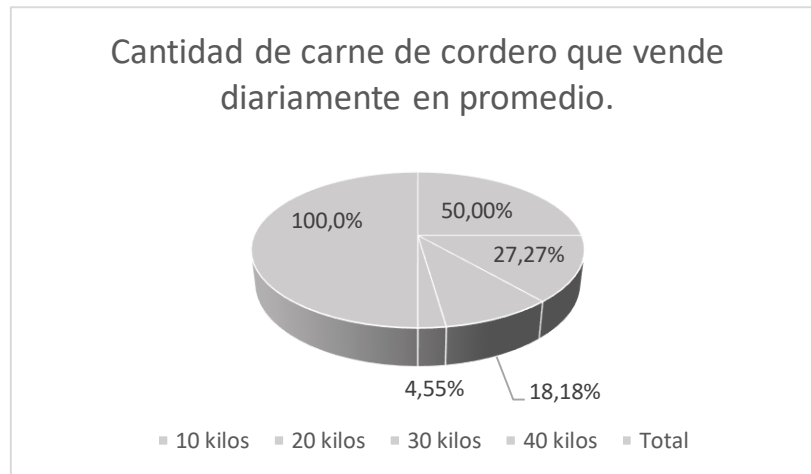
Tabla 7.

Cantidad de carne de cordero que vende diariamente en promedio.

Cantidad de carne de cordero que vende diariamente en promedio.		
Respuestas	Cantidad	%
10 kilos	11	50,00%
20 kilos	6	27,27%
30 kilos	4	18,18%
40 kilos	1	4,55%
Total	22	100,0%

Figura 9.

Cantidad de carne de cordero que vende diariamente en promedio



Análisis: Se observa que el consumo de carne de cordero es bajo, por esta razón hay que desarrollar estrategias de ventas donde se logres que más restaurantes incluyan la carne de cordero en su menú.

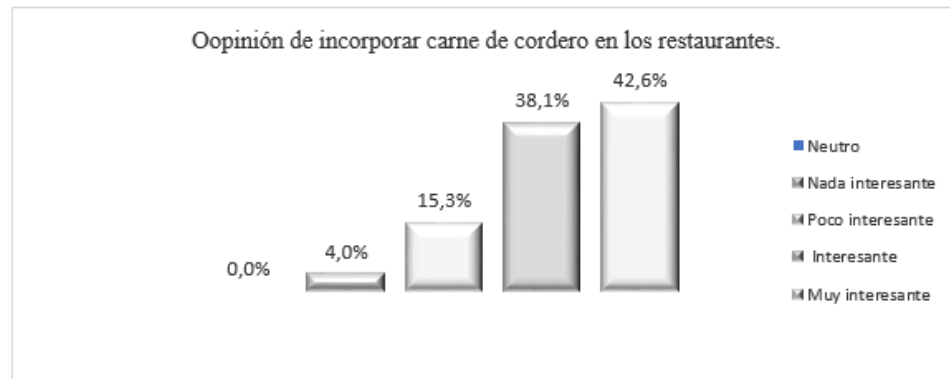
Pregunta 7. ¿Qué opinión le merece el incorporar este tipo de carne en el menú del restaurante?

Tabla 8.

Opinión de Incorporar la Carne de Cordero en el Restaurante.

Enunciado	Respuesta	%
Neutro	0	0,0%
Nada interesante	7	4,0%
Poco interesante	27	15,3%
Interesante	67	38,1%
Muy interesante	75	42,6%
Total	176	100,0%

Figura 10.

Opinión de Incorporar la Carne de Cordero en el Restaurante

El 87% de los encuestados les parece interesante y muy interesante el incorporar la carne de cordero en el menú del restaurante, con esta respuesta se evidencia que hay buena aceptación al iniciar la comercialización de la carne de cordero, y al agregar buenas estrategias de mercadeo se logra una importante participación en el mercado.

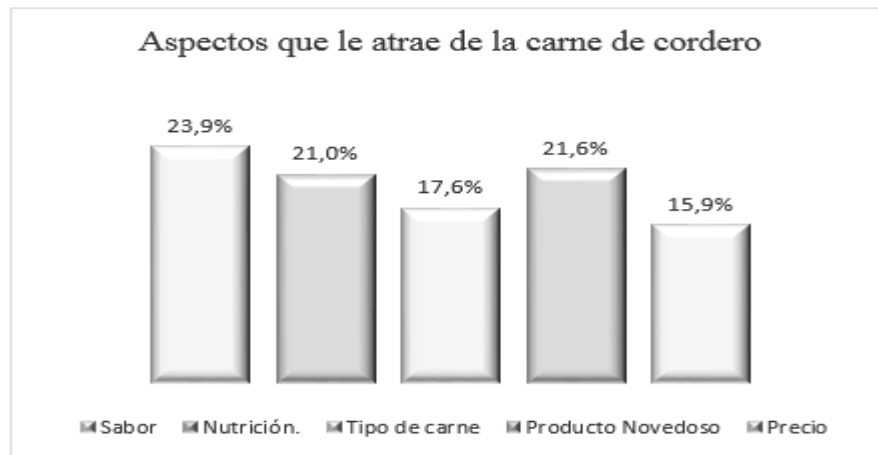
Pregunta 7, Enumere los siguientes aspectos que le atrae de la carne de cordero, siendo el 1 más importante y el 6 de menor relevancia.

Tabla 9.

Aspectos de la Carne de Cordero.

Enunciado	Respuesta	%
Sabor	42	23,9%
Nutrición.	37	21,0%
Tipo de carne	31	17,6%
Producto		
Novedoso	38	21,6%
Precio	28	15,9%
Total	176	100,0%

Figura 11.

Aspectos de la Carne de Cordero.

Análisis: Se observa que todos los aspectos son relevantes con porcentajes equilibrados, sabor 23%, novedoso 21,6%, nutrición 21%, tipo de carne 17,6%, y precio 15,9%, con esta pregunta se evidencia que los encuestados concen el producto y sus características, lo que hace que al diseñar una estrategia de mercadeo se haga teniendo en cuenta las características relacionadas en la pregunta y sus porcentajes.

Pregunta 8, ¿Dónde le gustaría poder adquirir este producto?

Tabla 10.

Lugar de Preferencia para Adquirir la Carne de Cordero.

Enunciado	Respuesta	%
Compra directa al proveedor	82	46,6%
Almacenes de cadena	26	14,8%
Tienda especializada	68	38,6%
No me interesa	0	0,0%
Total	176	100,0%

Figura 12.

Lugar de Preferencia para Adquirir la Carne de Cordero.



Análisis: Se observa que el 46,6% de los restaurantes prefieren comprar directamente al productor, es otro punto importante para aprovechar y mantener informado al cliente y dar un buen servicio, tanto en tiempos de entrega como en calidad de producto, el 38,6 prefieren en tiendas especializadas, aca se debe hacer acuerdos comerciales con tiendas especializadas y supermercados para realizar las ventas por este medio y satisfacer la necesidad de estos clientes.

Pregunta 9, ¿A través de que medio o medios le gustaría recibir información sobre este producto?

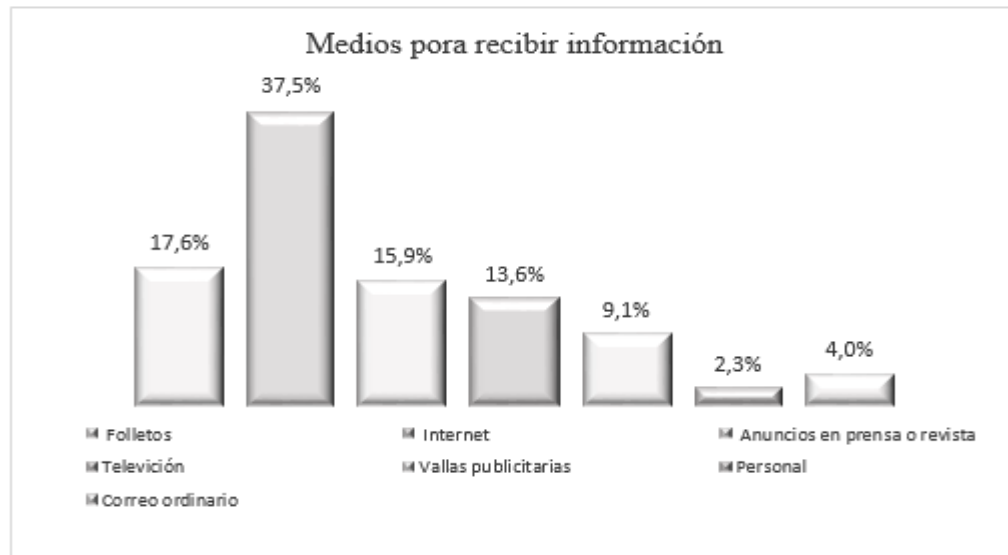
Tabla 11.

Medios para Recibir Información del Producto.

Enunciado	Respuesta	%
Folletos	31	17,6%
Internet	66	37,5%
Anuncios en prensa o revista	28	15,9%
Televisión	24	13,6%
Vallas publicitarias	16	9,1%
Personal	4	2,3%
Correo ordinario	7	4,0%
Total	176	100,0%

Figura 13.

Medios para Recibir Información del Producto.



Análisis: Se observa que el 37,5% de los encuestados prefieren recibir información por medio de internet, se debe utilizar el internet (paginas web, correo, tiendas online, redes sociales), como principal medio para hacer llegar informacion de importancia a los clientes, tambien se debe desarrollar un tipo de publicidad e informacion por medio de folletos ya que el 17,5 prefieren este medio.

Pregunta 10, ¿En qué rango de precios estaría dispuesto a pagar por (500 gramos) de Carne de Cordero empacada al vacío?

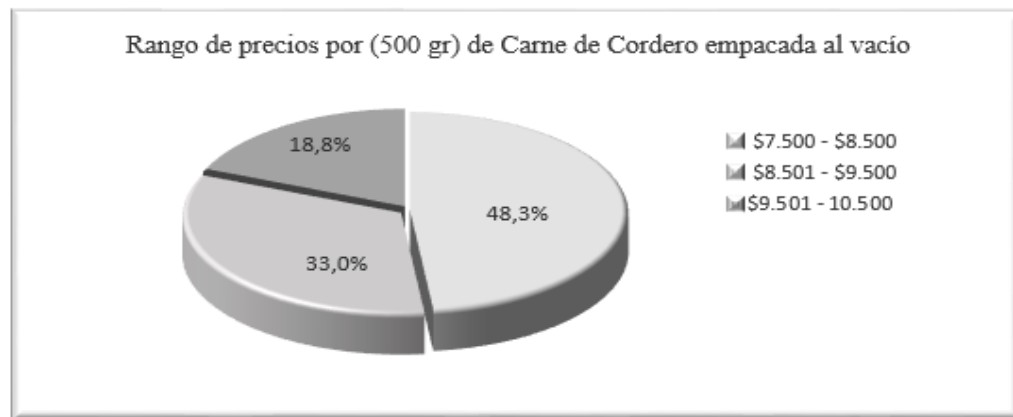
Tabla 12.

Rango de Precios Carne de Cordero.

Enunciado	Respuesta	%
\$7.500 - \$8.500	85	48,3%
\$8.501 - \$9.500	58	33,0%
\$9.501 - 10.500	33	18,8%
Total	176	100,0%

Figura 14.

Rango de Precios Carne de Cordero.



Análisis: Se observa que el rango de precios de carne de cordero por 500gr se encuentra entre \$7500 y \$8500 con un 48,3%, y un promedio ponderado de \$9.000,33 este precio está cerca al precio el cual se quiere comercializar la carne de cordero.

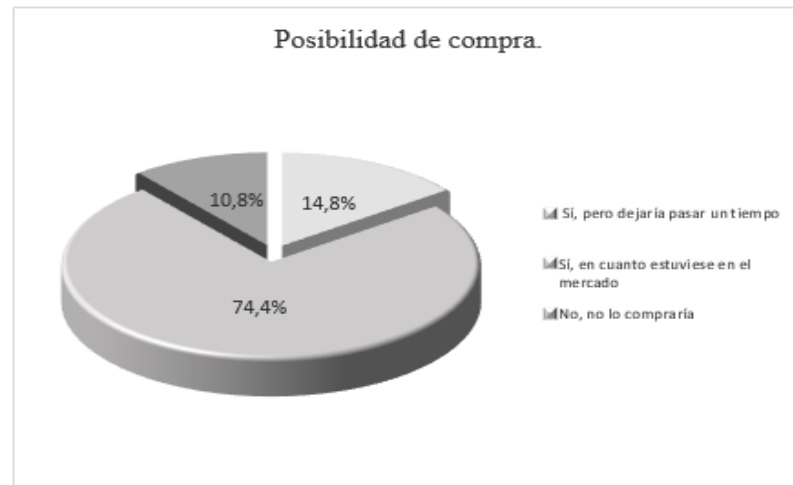
Pregunta 11, Partiendo de la base que el precio del producto le satisfaga, ¿lo compraría?

Tabla 13.

Posibilidad de Compra.

Enunciado	Respuesta	%
Sí, pero dejaría pasar un tiempo	26	14,8%
Sí, en cuanto estuviese en el mercado	131	74,4%
No, no lo compraría	19	10,8%
Total	176	100%

Figura 15.

Posibilidad de Compra.

Análisis: Se observa que la posibilidad de compra de carne de cordero, el 74,4% la compraría pronto estuviese en el mercado, con este porcentaje se pueden hacer proyecciones, y estrategias, para lograr el objetivo.

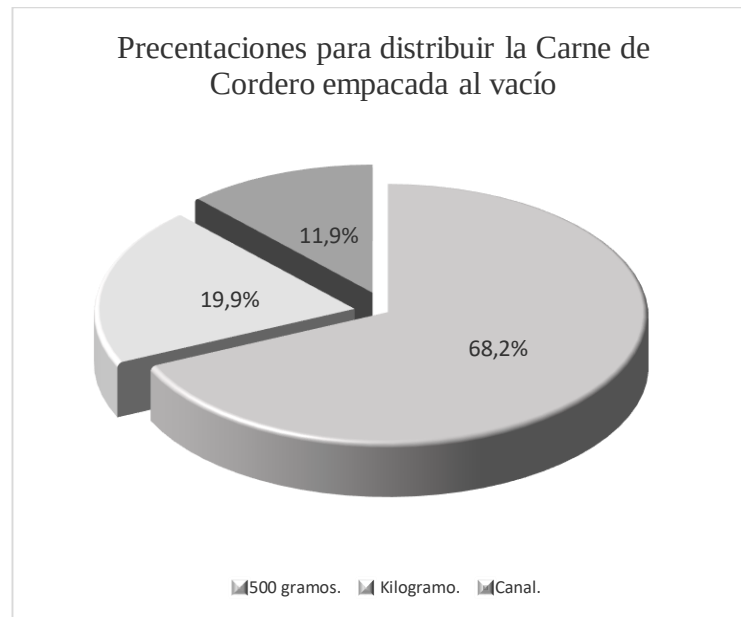
Pregunta 12, ¿En qué porciones le gustaría se distribuyera la Carne de Cordero empacada al vacío?

Tabla 14.

Presentaciones para Distribuir.

Enunciado	Respuesta	%
500 gramos.	120	68,2%
Kilogramo.	35	19,9%
Canal.	21	11,9%
Total	176	100,0%

Figura 16.

Presentaciones para Distribuir.

Análisis: Se observa que el 68% de los restaurantes prefieren la presentación de 500 gramos, al momento de la compra, en este caso se debe porcionar el canal o medio canal, dependiendo de la necesidad del cliente. El servicio de porcionado en caso de ser pedido por cliente, se dará como valor agregado.

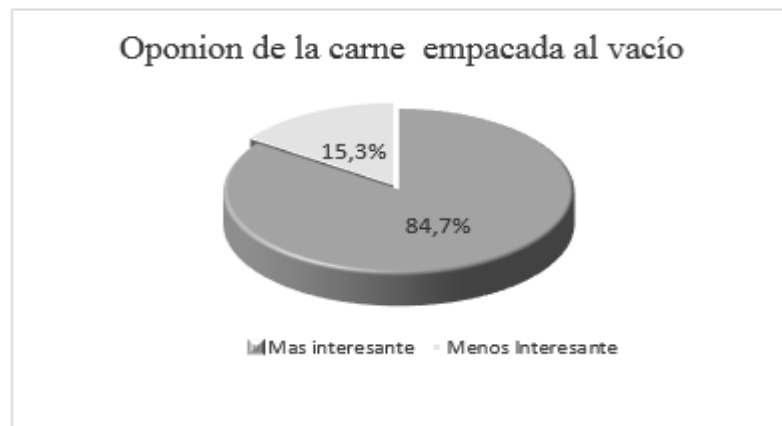
Pregunta 13, Que la carne este empacada al vacío la hace:

Tabla 15.

Opinión del Empaque al Vacío.

Enunciado	Respuesta	%
Más interesante	149	84,7%
Menos Interesante	27	15,3%
Total	176	100,0%

Figura 17.

Opinión del Empaque al Vacío.

Análisis: Se observa que el 84,7% de los restaurantes prefieren que la carne empacada al vacío es una ventaja que hay que sacar provecho porque se asegura calidad del producto y más tiempo de vida útil.

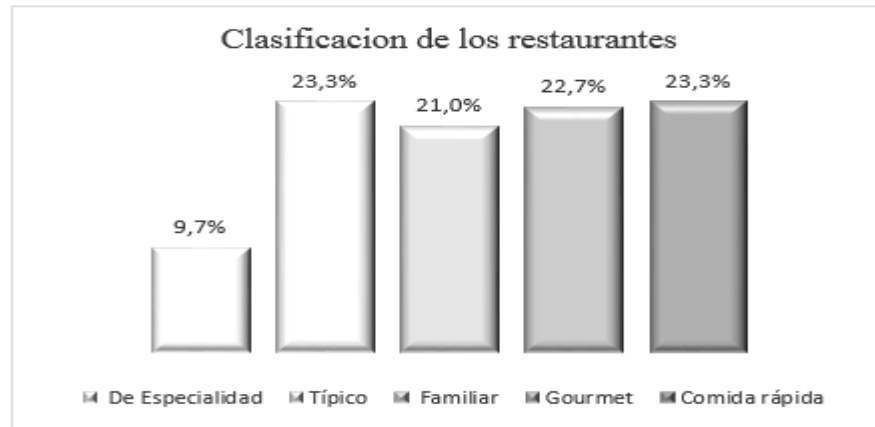
Pregunta 14, Su restaurante se clasifica como:

Tabla 16.

Clasificación de los Restaurantes.

Respuestas	Cantidad	%
De Especialidad	17	9,7%
Típico	41	23,3%
Familiar	37	21,0%
Gourmet	40	22,7%
Comida rápida	41	23,3%
Total	176	100,0%

Figura 18.

Clasificación de los Restaurantes

Análisis: Se observa que los restaurantes de comida rápida y típicos con un 23,3%, gourmet 22,7%, y familiar con un 21%, con esta clasificación se debe realizar un plan de trabajo especial para cada tipo de restaurante.

2.4.3. Estimación de la demanda. Se toma en cuenta la demanda total, buscando obtener una participación del 5% del mercado.

Con respecto a los datos recogidos a través de las encuestas se puede analizar lo siguiente:

De acuerdo con las respuestas de la pregunta N°1 sobre Si vende carne, el 100% manifestó que SÍ. Entonces se tiene que, de los 1731 restaurantes el 100% venden carne.

Así mismo con la pregunta No.3 sobre ¿Qué cantidad de carne vende diariamente en promedio? Las ventas diarias de carne, se determina que el 43,2% de los restaurantes venden 12,5 Kilos cada uno, el 40,9% 25 Kilos cada uno, el 6,3% 37,5 Kilos cada uno, el 3,4% 50 Kilos cada uno y el 6,3% 62,5 Kilos cada uno.

Tabla 17.

Demanda Total.

Población Total: 1731 restaurantes

3 ¿Qué cantidad de carne vende diariamente en promedio?

Presentación	% Venta Restaurantes	Total, Restaurantes	Consumo por año	
			Cantidad venta Kg día	Total (Kg/Año)
12,5 kilos	43%	747	9.338	3.408.187,50
25 kilos	41%	708	17.700	6.460.500,00
37,5 kilos	6%	108	4.050	1.478.250,00
50 kilos	3%	59	2.950	1.076.750,00
				2.463.750,00
62,5 kilos	6%	108	6.750	
Total, Demanda Actual				14.887.437,50/Kg

Tabla 18.

Demanda Efectiva.

Población Total: 155 restaurantes venden carne de cordero				
6. Que Cantidad de carne de cordero que vende diariamente en promedio.				
Presentación	% Venta Restaurantes	Total, Restaurantes	Cantidad venta Kg día	Total (Kg/Año)
10 kilos	50,00%	78	779	284335
20 kilos	27,27%	42	849,8	310177
30 kilos	18,18%	28	849,8	310177
40 kilos	4,55%	7	283,3	103404,5
Total, demanda Efectiva			1008093,5 kg/año	

Al realizar la encuesta, no se hizo al 100% de los restaurantes, sino que se aplicó a una muestra que corresponde a 176 restaurantes, pero llegado el momento de determinar la Demanda Efectiva, se aplica el método de Extrapolación, en donde se puede determinar la cantidad de restaurantes que compran carne de cordero.

2.4.4 Proyección de la demanda. La proyección de la demanda se realiza mediante el método de Valor Presente a Valor Futuro con la siguiente fórmula:

$$VF = VP (1+i)_t$$

Con un crecimiento de la industria 2018 de Bucaramanga de 3.6%, según. (Delgado, 2019)

Tabla 19.
Proyección de la Demanda.

Año /demanda efectiva	Año 1 kg/año	Año 2 kg/año	Año 3 kg/año	Año 4 kg/año	Año 5 kg/año
1.008.093,50	1.044.384,87	1.081.982,72	1.120.934,10	1.161.287,73	1.203.094,08
TOTAL	1.044.384,87	1.081.982,72	1.120.934,10	1.161.287,73	1.203.094,08

2.5 Oferta o competencia

El análisis se realiza al competidor directo, para establecer: capacidades, fortalezas, debilidades y estrategias, para con dicho análisis poder tomar decisiones.

2.5.2 Ficha técnica.

Tabla 20.
Ficha Técnica para Estudio de Competencia.

Tipo de investigación	Exploratoria, utilizada para estudiar un problema que no está claramente definido.
Método de investigación	Observación. consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis.
Fuentes de información	Primarias, Visita directa al punto de venta, para observar la dinámica de la venta.
Técnicas de investigación	Observación directa.
Instrumento para la recolección de la información	Cuestionarios. Lista de chequeo.
Modo de aplicación	Directa.
Definición de población (elemento, unidad de muestreo)	Población: Puntos donde vendan carne de cordero, en la ciudad de Bucaramanga.

Proceso de muestreo	Se visitó cuatro puntos de venta legales donde se vende la carne de cordero.
Alcance	Ciudad de Bucaramanga
Tiempo de aplicación	Se realizó los días 21, 22, 23 y 24 del mes de noviembre 2019

2.5.1 Necesidades de información. Puntos de venta de carne de cordero

Relación de la información de los puntos donde se puede adquirir la carne de cordero.

Dirección, Tipo de establecimiento, Producto, Presentación del producto, Proceso, Tipo de empaque y Precio al público.

2.5.1.1 Lista de chequeo a puntos de venta de carne de cordero en la ciudad de Bucaramanga

Tabla 21.

Lista de Chequeo a Puntos de Venta.

Lista de chequeo a puntos de venta de carne de cordero en la ciudad de Bucaramanga				
Establecimiento	Dirección	Producto	Tipo de Empaque	Precio al Público
Yumbo Cabecera	Cll 31 #41-120	Carne de cordero	Empaque al vacío	\$ 20.800
Carnes Manzanares	Cra 35 #38-09	Carne de cordero	Empaque al vacío	\$ 16.000
El Gran Barichara	Plaza Guarín parte alta puesto 1 ^a	Carne de cordero	Empaque normal	\$ 8.000
Caprino Real	Cra 22 #12-13 puesto 38	Carne de cordero	Empaque normal	\$ 10.000

2.5.3 Tabulación y presentación de resultados de la oferta.

Tabla 22.

Tabulación de la Oferta.

	\$/gramo	Jumbo	Gran Barichara	Caprino Real	Carnes Manzanares
Precios	Pierna \$/g	\$36,74	\$14,00	\$14,00	\$ 25,00
	Brazo \$/g	\$33,88	\$14,00	\$14,00	\$ 19,00
	Costilla \$/g	\$21,56	\$14,00	\$13,00	\$ 17,00
Sistema distribución	Intermediario	Intermediario	Intermediario	Intermediario	Directo
Tipo de empaque		Al vacío	Normal	Normal	Al vacío
Dirección		Cll – 31 – 41 - 120	Plaza guarín parte alta puesto 1 ^a	Cra – 22-12 – 13 puesto 358	Cra – 35 – 38 - 09
		Bucaramanga	Bucaramanga	Bucaramanga	Bucaramanga
Tipo de establecimiento		Supermercado	Puesto Plaza de mercado	Puesto Plaza de mercado	Local especializado

De acuerdo a los resultados de la observación se concluye que son pocos los puntos de venta de carne de cordero legales en la ciudad de Bucaramanga, se evidencia que los precios de la carne de cordero en las plazas de mercado, Guarín y San Francisco están a la par con los precios de la carne de bovino, a diferencia de supermercado Yumbo, y carnes Manzanares donde los precios están muy por encima de los precios de las plazas, pero con un valor agregado, que es el empaque al vacío y la conservación de la línea de frío, buenas prácticas de manufactura en alimentos, mejor atención al cliente, este valor agregado es el que hace que el producto sea más costoso que en las plazas de mercado.

2.5.4 Análisis de la Situación actual de la competencia. De acuerdo al estudio realizado por medio de la observación a los diferentes puntos de venta, se evidencia que la mayoría de los distribuidores de carne de cordero en las plazas de mercado ofertan precios similares, esto refleja que los precios son similares a las otras carnes rojas como es carne de res y cerdo que son las más comercializadas, a diferencia del supermercado Yumbo, y carnes Manzanares los precios están muy por encima de los precios de las plazas de mercado, pero con un valor agregado, que es el

empaque al vacío y la conservación de la línea de frío, buenas prácticas en manipulación de alimentos. por esta razón, se puede aplicar una estrategia de mercadeo, dirigida a los clientes que afirman comprar el producto tan pronto esté en el mercado, por medio de los restaurantes, y lograr una participación del mercado de las carnes del 2%, teniendo como objetivo los restaurantes que incluyan carnes rojas en el menú.

En lo relacionado a las fortalezas frente a los competidores de precios similar, es la utilización de empaque al vacío, mantener la cadena de frío y hacer un mercadeo por cada restaurante, para dar a conocer el producto con sus bondades, siendo conscientes que esta labor puede subir los costos de la comercialización, pero el objetivo es lograr posicionar el producto en los restaurantes.

Tabla 23.
Análisis de la Competencia.

	\$/gramo	Jumbo	Gran Barichara	Caprino Real	Carnes Manzanares
Precios	Pierna \$/g	\$36,74	\$14,00	\$14,00	\$ 25,00
	Brazo \$/g	\$33,88	\$14,00	\$14,00	\$ 19,00
	Costilla \$/g	\$21,56	\$14,00	\$13,00	\$ 17,00
Sistema Distribución		Intermediario	Intermediario	Intermediario	Directo
Estrategia publicitaria		Página web y revistas			Página web
Valor agregado		Garantiza calidad, y BPM en alimentos			Garantiza calidad, y BPM en alimentos

2.6 Demanda potencial insatisfecha.

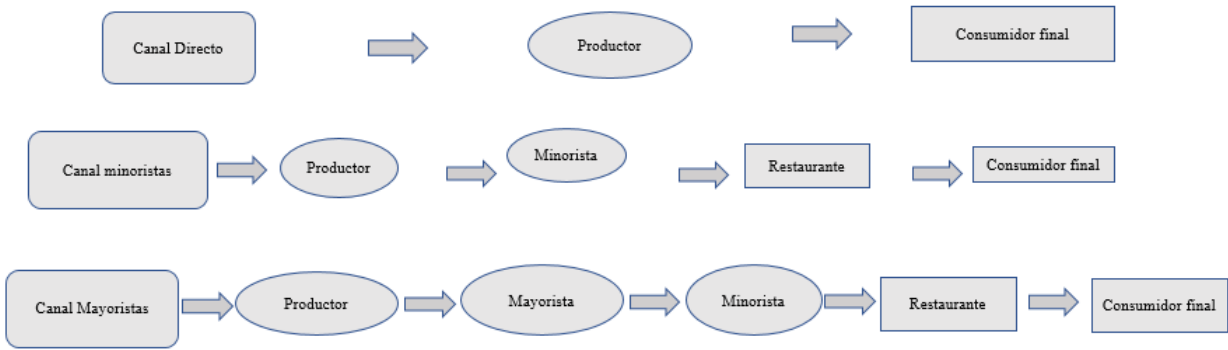
Se evidencia que las carnes rojas (ganado vacuno) predominan en el menú de los restaurantes, por esta razón se presenta la oportunidad de competir directamente con este tipo de carne, teniendo presente que la carne de cordero pertenece a este tipo de carnes.

2.7 Canales de comercialización

2.7.1 Estructura de los canales actuales.

Figura 19:

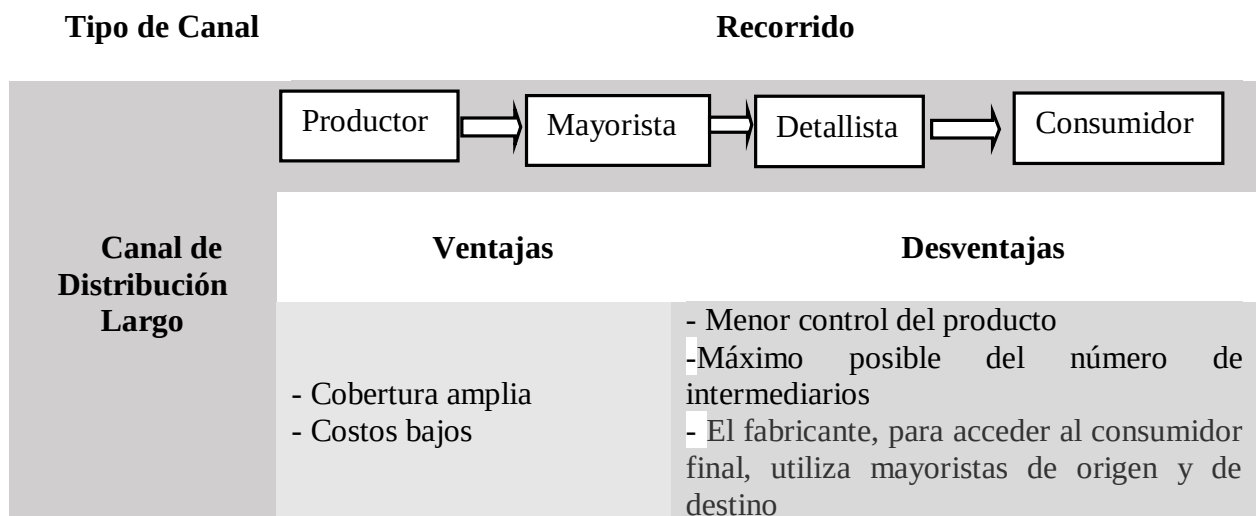
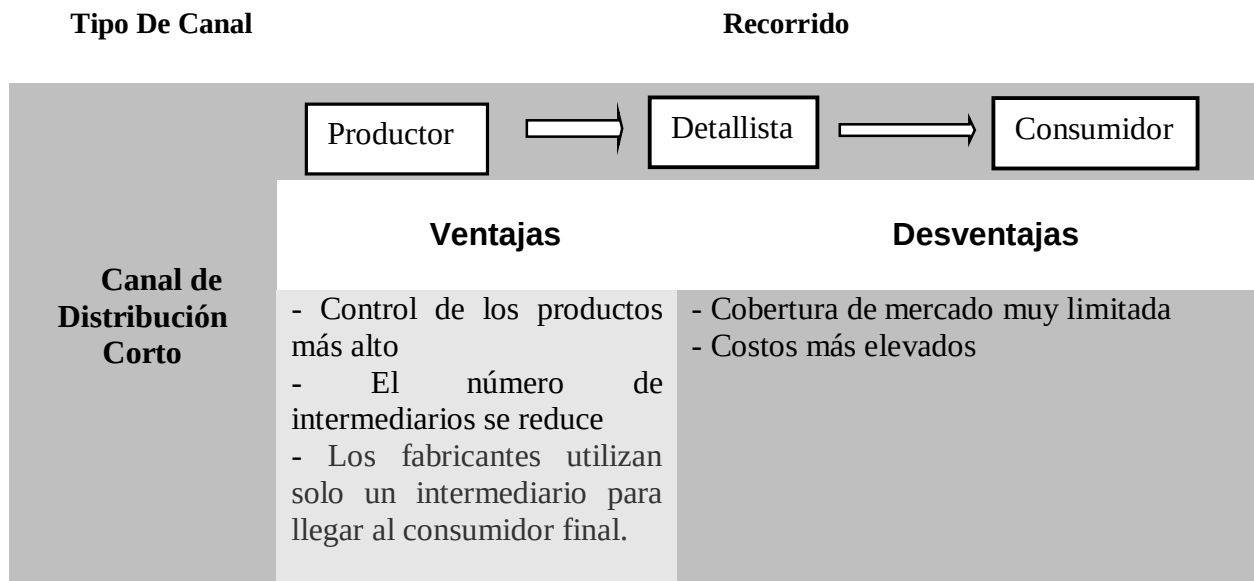
Estructura de los Canales Actuales.



2.7.2 Ventajas y desventajas de los canales actuales.

Tabla 24.
Clases de Canales de Distribución.

Tipo de Canal	Recorrido	
	Productor	Consumidor
	Ventajas	Desventajas
Canal de Distribución Directo (Productor al consumidor)	- Venta directa al cliente. - Adquisición de información en forma directa. - Conocimiento más rápido de las necesidades del cliente. - Mayor control del canal. - Máxima promoción. Mayor contribución marginal.	- Todas las funciones que se deben realizar en la distribución las asume el fabricante -Difícil acceso a los compradores reales, inicialmente - Implica inversiones en costos fijos - Requiere habilidades que no necesariamente son las esenciales para el negocio. - Mayor inversión en inventarios. - Financiación directa de las ventas.



2.7.3 Selección de los canales de comercialización. Según la encuesta aplicada, en la pregunta 8, Lugar de preferencia para adquirir la carne de cordero, el 46,8% prefieren compra directa al productor, por esta razón se toma la decisión de adoptar un canal de distribución.



- Adquisición de información en forma directa.	-Difícil acceso a los compradores reales, inicialmente
- Conocimiento más rápido de las necesidades del cliente.	- Implica inversiones en costos fijos
- Mayor control del canal.	- Requiere habilidades que no necesariamente son las esenciales para el negocio.
- Máxima promoción.	- Mayor inversión en inventarios.
Mayor contribución marginal.	- Financiación directa de las ventas.

2.8 Precio

2.8.1 Análisis de precios de la competencia. En la siguiente tabla se relaciona cada uno de los distribuidores de carne de cordero, detallando el nombre del establecimiento, precio del producto por kilo, dirección y tipo de empaque, según información recolectada, se evidencia que en Bucaramanga los puntos para distribución de carne de cordero legalmente constituidos son escasos.

Tabla 25.
Análisis de Precios de la Competencia.

Análisis de precios carne de cordero de la competencia									
	Jumbo	\$/Gramo	Gran Barichara	\$/Gramo	Capri no Real	\$/Gramo	Carnes Manzanares	\$/Gram	
Precios	Pierna	\$ 36,74	Pierna	\$ 14,00	Pierna	\$ 14,00	Pierna	\$ 25,00	
	Brazo	\$ 33,88	Brazo	\$ 14,00	Brazo	\$ 14,00	Brazo	\$ 19,00	
	Costilla	\$ 21,56	Costilla	\$ 14,00	Costilla	\$ 13,00	Costilla	\$ 17,00	
Dirección	Cll – 31 – 41 - 120 Bucaramanga		Plaza guarín parte alta puesto 1 ^a Bucaramanga		Cra – 22-12 – 13 puesto 358 Bucaramanga		Cra – 35 – 38 - 09 Bucaramanga		
Fuente de información	Primaria		Primaria		Primaria		Primaria		

2.8.2 Estrategias de fijación de precios. Para el lanzamiento del producto, se fijará un precio, de acuerdo con la estructura de costos y gastos, durante el primer mes.

El precio de comercialización se fijará con un 20% sobre la estructura de costos y gastos.

2.9 Publicidad y promoción

2.9.1 Objetivos

Desarrollar un marketing, para generar recordación de marca, y en el momento en que el consumidor llegue al restaurante tome la decisión de elegir la carne de cordero.

Dar a conocer el producto y sus bondades, utilizando folletos en las mesas de los restaurantes, para que el consumidor tome la decisión de preferir y recomendar la carne de cordero.

Dar a conocer las bondades y beneficios de la carne de cordero, por medio de mensajes informativos, utilizando las redes sociales para que el consumidor tenga recordación de marca.

2.9.2 Logotipo

Tabla 26.

Logotipo.

Emblema



Rojo: Este color estimula el apetito, por lo que es utilizado en restaurantes y marcas de productos alimenticios. Por ser un color



tan llamativo, también significa atracción, fuerza, vida, valentía, energía, acción y vigor. Es el color de la vida animal.

Colores

Verde: Es un color relajante y refrescante que induce a quién lo contempla sensaciones de serenidad y armonía. Está íntimamente relacionado con todo lo natural, simbolizando también la vida, la fertilidad y la buena salud. Representa lo orgánico, natural, cuidadoso, fresco y crecimiento.

Negro: El negro es un color fuerte, asociado al misterio, la elegancia y hasta cierto punto, a la sensualidad. Simboliza la sofisticación, el lujo, lo formal, el estatus y la autoridad.

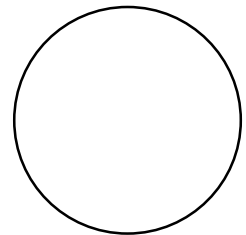
Blanco: El color blanco es el más puro de todos, así es que representa a la pureza. Es el color más protector de todos, aporta paz, pureza, limpieza y confort, alivia la sensación de desespero y de shock emocional, ayuda a limpiar y aclarar las emociones, los pensamientos y el espíritu.

Círculo: Es considerado como la madre de todas las formas, literalmente, metafóricamente y matemáticamente hablando. Es la forma de la cual se extraen las demás formas. El círculo es una sola célula, en la naturaleza es el componente básico de los seres vivos, la forma de la tierra del planeta o del ojo.

Formas

Curvas: Transmiten movimiento y suavidad, así como son las correctas para representar relaciones personales e informales. Se asocia con la calidez,

OVINOS SAN JOSÉ



	protección, suavidad, elegancia, adaptabilidad y vitalidad.
Caligrafía	La forma semicurva de las letras genera movimiento, representando a un rebaño en su hábitat natural. Letra Comic Sans MS OVINOS SAN JOSÉ
Imágenes	Representa la materia prima del producto: carne tierna de cordero. 

2.9.3 Slogan

Figura 20.

Slogan.

**Buenas | Buenos
Carnes | Momentos**

La carne de ovino ha ganado terreno en diferentes partes del mundo, según el director del área técnica de Asoovinos, por su alto contenido nutricional, concentración de omega 3 y 6, suavidad, sabor, compuesto de grasa alrededor del corte. Además, ha sido recomendada en la dieta de los niños porque se digiere con facilidad. (Hervé, 2013)

Con lo anteriormente descrito, este lema hace referencia a los buenos momentos compartidos en familia o grupo de amigos, alrededor de un buen plato de comida, para este caso la carne de cordero.

2.9.4 Análisis de medios.

Tabla 27.
Análisis de medios

Análisis de medios		
	Ventajas	Desventajas
Periódicos	Es un medio con alta credibilidad, prestigioso y que permite una segmentación geográfica	Por el tipo de papel, la calidad de impresión es regular, no es medible.
Revistas	Las revistas el más permanente de todos los medios, de comunicación de masas. Algunas se tienen durante meses y los mensajes publicitarios se ven cierto número de veces.	La sociedad actual ha perdido la cultura de leer, y se corre el riesgo de que la publicidad no sea transmitida, no se puede medir.
Televisión	Es un medio masivo de comunicación, por esta razón la publicidad llega a muchas personas.	El tiempo para pautar en televisión es costoso, y no es medible, para saber si el cliente muestra interés por el producto.
Redes sociales	Es un medio masivo de comunicación novedoso y económico, por esta razón la publicidad llega a muchas personas.	No es medible, para saber si el cliente muestra interés por el producto.
Página web	Se tiene un contacto más directo con el cliente, es un medio medible, se puede detectar la aceptación del cliente en un producto, se puede realizar ventas.	Deben estar bien protegidas para evitar fraudes.
Radio	Es un medio masivo de comunicación llega a muchas personas.	Es costoso y no es medible.

2.9.5 Selección de medios.

Tabla 28.
Medios radiales.

Medio	Justificación
Radial	Es un medio masivo, y la comunicación es constante.
Revistas del sector	Las revistas del sector le aportan información de interés, por esta razón los propietarios de los negocios las leen a diario.
Anuncios en redes sociales.	Las redes sociales son de observación constante por el público en general, esto ayuda a que haya recordación de marca.
Página WEB	Es importante porque se puede diseñar una publicidad de acuerdo con las necesidades del consumidor.

2.9.6 Estrategias publicitarias

En el caso de ovinos san José, se implementa: Estrategia publicitaria para el lanzamiento, con información en las revistas del sector volantes dirigidos a los propietarios y administradores de los restaurantes, página web, pautas de radio y redes sociales, donde se describa el producto con sus características, bondades.

Para el día del lanzamiento, se escogen 10 restaurantes que compren más producto, donde se dará degustación a los consumidores, esta degustación consiste, en ofrecer la entrada a los primeros 50 clientes que lleguen al restaurante, adicional se entregaran volantes a los clientes, esta labor se coordina con los meseros encargados.

2.9.7 Presupuesto de publicidad y promoción.

2.9.7.1 De lanzamiento.

Tabla 29.
Presupuesto de publicidad y promoción de lanzamiento.

Aspecto	Medio	Cantidad	Precio Unidad	Total
Volantes con recetario	Ocho días antes del lanzamiento	5000	\$100	\$500.000
Textos o noticias en Redes sociales	Ocho días antes del lanzamiento	12000Clics	\$15	\$175.200
Volantes con recetario	Durante el lanzamiento	2000	\$100	\$200.000
Degustaciones	Durante el lanzamiento	1000*100gr	\$2.000	\$2.000.000
Incentivo al Chef	Durante el lanzamiento	40	\$50.000	\$2.000.000
Incentivo a meseros	Durante el lanzamiento	150	\$20.000	\$3.000.000
Total, lanzamiento				\$7.875.200

2.9.7.2 De operación.

Tabla 30.
Presupuesto de publicidad y promoción de operación.

Aspecto	Medio	Cantidad	Precio Unidad	Total
Textos o noticias en Redes sociales	Todo el año	24000Clics	\$14,6	\$ 350.000
Volantes con recetario	Durante todo el año	1000	\$100	\$ 100.000
Degustaciones	Clientes nuevos un año	500*100gr	\$2.000	\$ 1.000.000
Página WEB	Un año	1	\$1.100.000	\$ 1.100.000
Incentivo a meseros	Durante todo el año	150	\$20.000	\$ 3.000.000
Total, de operación un año				\$ 5.550.000

3. Estudio técnico

3.1 Tamaño del proyecto

3.1.1 Descripción del tamaño del proyecto. El tamaño del proyecto se define teniendo en cuenta el porcentaje de demanda que desea abarcar el proyecto, estando definido, se proyecta la cantidad a producir en kilo gramos, teniendo presente los máximos y mínimos a producir.

3.1.2 Factores que determinan el tamaño de un proyecto. Los factores influyentes en el tamaño del proyecto son: demanda, suministros e insumos, tecnología y equipos, localización y financiamiento. A continuación, se analiza cada uno de ellos:

- **Demanda:** La demanda anual estimada, es un factor importante para determinar el tamaño del proyecto, (planta de producción), la carne es un producto de consumo constante, por esta razón no

hay que prever tiempos ociosos. Se determina una demanda anual para el primer año de, 994.223,45 kg/año, según tabla 18.

• **Los suministros e insumos:** El principal insumo o materia prima es la carne de cordero, este se puede adquirir directamente de los productores, según la revista Agronegocios, “Santander ocupa el tercer lugar en la producción ovina”. (BEDOYA, 2020) los sectores más cercanos a la ciudad de Bucaramanga, que producen corderos son, Provincia de: Soto, Soto Norte, García Rovira y de Mares, por esta razón adquirir este tipo de materia prima no representa una limitación, los demás insumos como: Empaque al vacío, etiquetas y códigos de barra, se pueden conseguir fácilmente en la ciudad de Bucaramanga.

• **La tecnología y equipos:** Los equipos a utilizar cuentan con tecnología de punta, y es de fácil adquisición en el mercado nacional, los de mayor valor económico, Cuarto frío, refrigeradores, empacadora al vacío, etiquetadora y sierra eléctrica.

• **La localización.** La ubicación geográfica de *Ovinos San José* se realizará buscando minimizar costos de distribución, pero cumpliendo con la normatividad vigente para el desarrollo de este tipo de empresa y con el POT.

• **El financiamiento:** Éste es el factor de mayor análisis, debido a que el montaje y puesta en marcha de la comercializadora de carne de cordero empacada al vacío, requiere de créditos financieros, dependiendo de los créditos y el aporte de los socios, depende el tamaño de la empresa.

3.1.3 Capacidad del proyecto. La capacidad del proyecto se define en términos de cantidad de Ovinos por peso en Kilogramos día, mes y año, de cordero empacada al vacío que la empresa “Ovinos San José” ofrece para atender las necesidades de los restaurantes ubicados en los estratos 3,4,5 y 6 de la ciudad de Bucaramanga. Durante un año de funcionamiento. La cantidad de carne

en canal (kilogramos) a producir se debe determinar con base a tres capacidades, estas son: diseñada, instalada y utilizada.

3.1.3.1 Capacidad total diseñada. Es la capacidad teórica, lo ideal de la planta trabajando a una eficiencia del 100%, en donde no existen contratiempos de ninguna índole que afecten el tiempo normal para producir.

Se establece que el tiempo de producción diario es de 10 horas (600 minutos) como jornada máxima permitida por ley es decir 8 horas normales más dos horas extras diarias, a partir de este tiempo diario de producción se determinará lo máximo a producir en kilo gramos (canal/Kg) de carne de cordero empacada al vacío.

También se establece que los días a producir durante un año son 360 (durante 12 meses/año).

Teniendo presente la información de la cantidad de demanda total (restaurantes) del tabal 16 sobre el porcentaje de participación proyectada por Kg de carne:

Demanda total = 1.008.093,5 Kilos/año, con referencia al estudio de métodos y tiempos, se calcula que el tiempo promedio en el proceso de cada canal es de 41,4 minutos, cada canal pesa aproximadamente 34 Kg.

Considerando la información anterior la capacidad diseñada para el año 1 será:

Tabla 31.
Capacidad total diseñada.

Capacidad diseñada	Kg día	Kg año
Kg	1.478.,26	532.173,91

Los operarios necesarios para desarrollar la labor son 3, utilizando siempre el 100% de la capacidad total diseñada de la empresa (360 días).

3.1.3.2. Capacidad instalada. Esta capacidad instalada se calculará teniendo en cuenta que no siempre la planta de producción será utilizada al 100% de su capacidad diseñada 12 meses o (360 días de atención), teniendo en cuenta que los días domingo, los lunes festivos y demás festivos especiales no hay actividad de producción en la empresa.

Considerando lo anterior, se espera ocupar la empresa solamente en los días considerados laborables (días ordinarios) que en total son 292 días al año, de acuerdo con la tabla 32.

Días considerados como no laborables durante el año.

Tabla 32.
Días hábiles.

Meses	12
Días	360
Domingos	52
Festivos	16
Días hábiles	292

Con relación en los 292 días laborables se determina la capacidad instalada como se observa a continuación.

Tabla 33.
Capacidad instalada

Capacidad instalada	Kg día	Kg año
Kg	1.478,26	431.652,17

La capacidad instalada se obtiene empleando 3 operarios diarios, para lograr producir la totalidad de la demanda, utilizando siempre el 81,11% de la capacidad total diseñada de la empresa. (431.652,17/532.173,91)

3.1.3.3 Capacidad utilizada y proyectada. Es la capacidad que se va a utilizar realmente de la planta considerando una producción durante 292 días/año, y con jornadas laborales normales de 8

horas menos el tiempo ocioso, para un tiempo de producción real equivalente a 420 minutos/jornada, como se observa a continuación:

Tabla 34.
Jornada laboral a utilizar

Nº Empleados	Tiempos muertos	minutos	Tiempo real
1	Alistamiento material	15	8horas día – tiempos muertos
	Limpieza	15	
	Pausas activas	10	
	Actividades personale	5	
	Capacitaciones	5	
	Permiso	10	
	Total	60	=60/60-8 = 7 horas reales día

Entonces se establece que el tiempo de producción a utilizar es de 7 horas (420 minutos) por jornada, Considerando lo anterior se obtiene una capacidad de utilización de la planta durante 292 días hábiles al año y con jornadas de 7 horas, 3 operarios.

Tabla 35.
Capacidad utilizada para el primer año

Capacidad utilizada para el primer año	Kg día	Kg año
Kg	1.034,78	302.156,52

La capacidad utilizada se obtiene empleando tres operarios diarios utilizando siempre el 56,78% de la capacidad total diseñada de la empresa (302.156,52/532.173,91).

Proyección de un 3,3% de crecimiento por año, la proyección está relacionada con el crecimiento del PIB año 2019

Tabla 36.
Proyección 5 años.

Capacidad Utilizada	1 Año	2 Año	3 Año	4 Año	5 Año

	3,3%	3,3%	3,3%	3,3%	3,3%
302.156,52	312.127,69	322.427,90	333.068,02	344.059,26	355.413,22

3.2 Localización

3.2.1 Macro localización. La comercializadora de carne de cordero empacada al vacío, se ubicará en el municipio de Bucaramanga (Santander).

Figura 21.

Macro localización



(s.f). EcuRed. (s.f). Bucaramanga (Colombia). Recuperado de [https://www.ecured.cu/Bucaramanga_\(Colombia\)#/media/File:Bucaramanga-santander.JPG](https://www.ecured.cu/Bucaramanga_(Colombia)#/media/File:Bucaramanga-santander.JPG)

3.2.2 Micro localización. La comercializadora de carne de cordero empacada al vacío, se ubicará en un punto estratégico, que se logre cercanía a los clientes, fácil acceso para los proveedores, que cumpla con la normatividad para la comercialización de carne, (POT), Infraestructura, vías alternas.

Posibles lugares, bodega ubicada cerca de la plaza San Francisco, bodega cerca Plaza Guarín, bodega Plaza Central, bodega Plaza la Concordia.

Para tomar la decisión, se utiliza el método de puntos selección de ponderación de factores y grados, la ponderación de los factores se ha asignado a cada factor un valor en % dependiendo de su importancia, teniendo en cuenta que la suma de la ponderación del total de los factores igual a 100%.

El proceso de puntuación de los factores se hace escogiendo, un total de 1000 puntos, este se multiplica por la ponderación de cada factor, siendo 0 el puntaje mínimo, y éste es el de menos importancia, el máximo puntaje se da al factor de mayor importancia.

a- Posibles opciones

Bodega ubicada cerca de la Plaza San Francisco,

Bodega cerca Plaza Guarán,

Bodega cerca Plaza Central,

Bodega cerca Plaza La Concordia.

b- Selección de factores

- Cercanía a los clientes: Los clientes son la razón de ser de la empresa, por esta razón hay que estar lo más cerca posible, para poder prestar un buen servicio.

- Fácil acceso para los proveedores: Tener la materia prima a tiempo para poder cumplir a los clientes es vital.

- Cumpla con la normatividad para la comercialización de carne, (POT): El cumplimiento de las normas y el POT, garantiza el funcionamiento legal de la empresa.

- Costo arriendo: Los costos del arriendo es un factor de análisis necesario para determinar la viabilidad de la empresa.

- Vías alternas: En una ciudad que está en constante crecimiento es indispensable el tener vías alternas.

Asignación de puntos por factor.

Tabla 37.

Asignación de puntos por factor.

Factor	Puntos	Porcentaje
Cercanía a los clientes	300	30%
Fácil acceso para los proveedores	150	15%
Cumpla con la normatividad, (POT),	250	25%
Infraestructura	200	20%
Vías alternas.	100	10%
Total	1000	

De acuerdo con los ítems propuestos en la matriz, el lugar escogido para la ubicación de la empresa, es la bodega plaza San francisco, ventajas observadas: Es un punto central en la ciudad, con acceso por tres vías primarias de la ciudad (Bulevar Bolívar, Bulevar Santander y la Cra 15) este factor garantiza una movilidad rápida para atender a los clientes, y para el acceso de los proveedores, al interior del sector cuenta con tres vías terciarias las cuales ofrecen una buena conectividad a los demás barrios con una movilidad media de automóviles, es un sector dedicado al comercio de alimentos en general, por esta razón cumple con los requerimientos normativos (POT), la infraestructura cuenta con las adecuaciones básicas esto reduce los costos de adecuación locativa, los comerciantes están organizados para ofrecer a sus clientes un sector seguro, cuenta con un CAI cercano, hay presencia del sistema bancario.

3.3 Ingeniería del proyecto

La ingeniería del proyecto resolverá todo lo relacionado a la instalación y funcionamiento de la planta de producción y punto de distribución, desde la descripción de los procesos requeridos para el corte y empaque al vacío de la carne de cordero, la adquisición de la maquinaria y equipo hasta la determinación de la distribución óptima de la planta.

También se determinarán cuáles serán los recursos necesarios para entrar en funcionamiento destacándose por la elaboración de un producto de alta calidad donde satisfacer la necesidad del cliente es el objetivo principal.

3.3.1 Ficha técnica del producto.

Tabla 38.

Ficha técnica del producto.

Producto	Carne de cordero en canal y media canal empacada al vacío, con un peso aproximado de 14 kilos.
Denominación comercial	Canal y/o medias canales.
Descripción del producto	Canales de cordero de las mejores razas, (Dorper, Katadhin, Pelibuy) empacada al vacío. 
Especificaciones técnicas.	- Corderos no mayores a un año -El empaque al vacío -Sin mermas -Total control de inventario: - Mejorar capacidad de almacenaje - Mayor conservación de frío. -Congelación -18 °C Frente a esta opción de congelar el producto, para conservarlo durante más tiempo, el empaque al vacío le garantiza frescura, jugosidad y maduración para una vida comercial normal, un promedio de dos meses.
Empaque	El empaque al vacío permite tener en cualquier tamaño los diferentes cortes de carne para la mejor satisfacción del cliente. Con dicho proceso las carnes logran conservar sus jugos naturales y continuar su maduración, para que al ser consumidas estén tiernas y con el sabor que las caracteriza. Así un experto en carnes puede deleitarse preparando diversas recetas con carne empacada al vacío.
Vida útil	“las carnes refrigeradas pueden preservar su frescura durante aproximadamente 6 meses”. (envasadora alvacio 10, s.f.)

3.3.2 Descripción técnica del proceso.

a. Pruebas de calidad (organolépticas): Se realizan antes de recibir el producto para asegurar que la materia prima que está ingresando cumpla con la norma inocuidad.

b. Recepción carne en canal: El producto se recibe en las instalaciones de la empresa, después de haber realizado el control de calidad.

c. Pesaje: En el momento en que se está recibiendo se realiza el pesaje, para llevar el registro, y poder llevar inventarios.

d. Traslado cuarto al cuarto frio: Se realiza pronto se haya realizado el pesaje para no perder la cadena de frio.

e. Desprese del canal: Se realiza quitando del canal cada una de sus piezas, esto es sólo si el cliente lo solicita.

f. Porcionado: Consiste en dividir cada una de las piezas en porciones kilo) determinadas para la venta. A pedido del cliente.

g. Pesaje: Se pesa cada uno de los canales, medios canales o porciones para control de inventarios, y asegurar al consumidor la cantidad que se está ofreciendo.

h. Empacado al vacío: Después de haber realizado el porcionado y asegurado el pesaje se procede a empacar al vacío,

i. Etiquetado: Después de tener listo el empacado al vacío, se procede a colocar su respectiva etiqueta para identificar las porciones.

j. Almacenamiento en cuarto frio: Teniendo listas las porciones se procede a almacenar en cuarto frio para su conservación.

k. Comercialización: Lo realiza el vendedor, realizando visita a los clientes donde ejecuta preventa, para que posteriormente el entregador finalice el proceso de la venta, lleva y cobra la venta realizada.

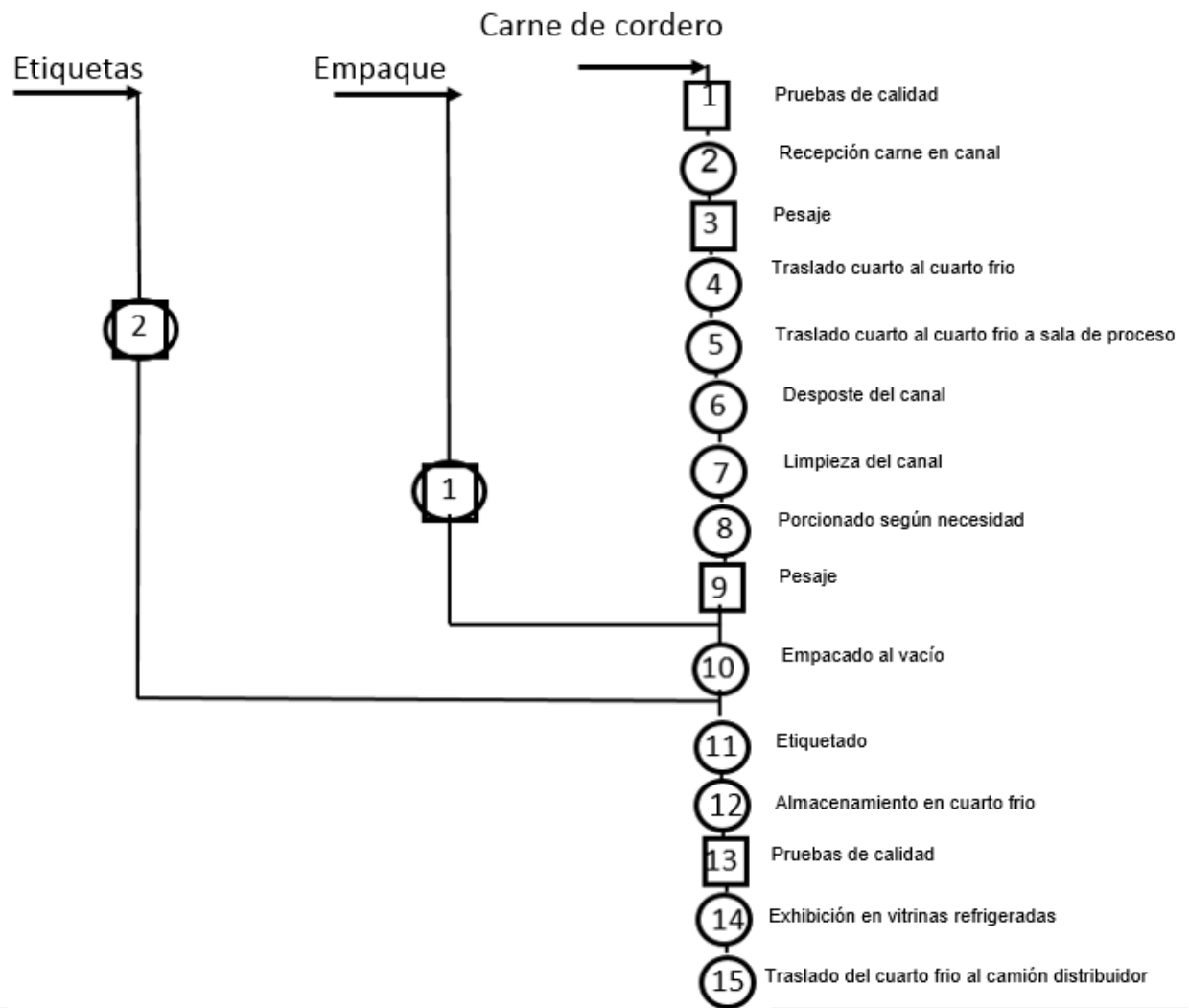
l. Los desechos que resulten del proceso se clasifican y se entregan a la empresa certificada encargada de la disposición fina, esta debe de despedir un certificado donde conste el tipo de desecho y la cantidad que recibió.

3.3.3 Diagrama de operación, proceso y procedimiento.

Tabla 39.
Análisis de tiempos

	Detalle	minutos
1	Pruebas de calidad	3,9
2	Recepción carne en canal	2,7
3	Pesaje	2,3
4	Traslado cuarto al cuarto frio	2,3
5	Traslado cuarto al cuarto frio a sala de proceso	3,3
6	Desposte del canal	5,1
7	Limpieza del canal	1,7
8	Porcionado según necesidad	3,2
9	Pesaje	1,8
10	Empacado al vacío (recepción, revisión – traslado del empaque)	3,8
11	Etiquetado (recepción, revisión – traslado de las etiquetas)	0,6
12	Almacenamiento en cuarto frio	2,8
13	Pruebas de calidad	3,2
14	Exhibición en vitrinas refrigeradas.	2,6
15	Traslado del cuarto frio al camión distribuidor	2,1
	Tiempo total del proceso	41,4

Figura 22.

Diagrama de operación, proceso y procedimiento

3.3.4 Control de calidad.

Control de calidad para productos cárnicos.

En el medio de transporte los corderos pueden contraer enfermedades contagiadas por ganado que anteriormente ha sido transportado en el mismo medio de

transporte; por esta razón se debe realizar un programa de desinfección, en el momento de cargar los corderos, “desinfecta con agua de cal o con solución de hipoclorito de calcio al 1/20”.

(Temple, 2001) B P M conjunto de normas, Responsable el proveedor,

Reposo a su recepción, los corderos deben ser sometidos a un período de reposo para que se recuperen del viaje. “Esto asegura la recuperación de las condiciones físicas mínimas como para obtener del animal una carne limpia y de buen aspecto: para esto se recomienda un período de reposo de 24 a 36 horas, previo al sacrificio. En este lapso se abrevará y alimentará al animal y se le hará el examen (ante mortem)” (Grandin, 2001)

B P M Conjunto de normas, responsable frigorífico.

Sacrificio se debe usar cuchillos que deben ser frecuentemente desinfectados durante el acto de la matanza: “para ello se puede ocupar una solución de hipoclorito concentrado o simplemente agua hirviendo. Con el fin de evitar que entren gérmenes a través de la herida para el desangre e invadan la carne del animal, se puede lavar la zona con agua a chorro y escobilla. A esta agua se le puede adicionar solución de hipoclorito u otro antiséptico”. (Grandin, 2001) B P M conjunto de normas, responsable frigorífico.

Evisceración, debe efectuarse en el tiempo mínimo posible después de la muerte del animal, así, “evitar los problemas derivados de la fermentación -y posible putrefacción del contenido intestinal, a toda costa debe mantenerse la integridad de los órganos que se extraigan, para impedir que los contenidos contaminen las canales. (Grandin, 2001) B P M responsable el frigorífico.

Preparación de la canal, “se separan los materiales extraños adheridos durante la operación de matanza, se lava la canal con agua a chorro, de moderada intensidad, y se limpia la superficie con trapos esterilizados en agua hirviendo, eliminando cualquier suciedad que pudiera haberle caído durante el proceso”. (Grandin, 2001) BPM responsable frigorífico

En los procesos ajenos a la empresa que correspondan al proveedor del cordero o al frigorífico, la empresa realizara visitas esporádicas a estos con el fin de verificar el cumplimiento de los procesos estipulados, esta visita la realizara en conjunto con especialistas en control calidad contratados.

EL siguiente procedimiento se realiza basado en el decreto 1500 de 2007, afirma “Todo procedimiento que un establecimiento lleva a cabo diariamente, antes y durante las operaciones para prevenir la contaminación directa del alimento, Esta definición nos da dos connotaciones importantes, antes y durante el proceso, ósea, lo que vamos a denominar como el pre-operativo, que es todo lo que se hace antes de arrancar las labores y las actividades operativas con limpieza y desinfección que se realizan durante el proceso”. (Varón, 2017)

“Sanitización en la etapa del expendio de la carne de cordero, el Departamento de Higiene de la 1. Municipalidad de Santiago ha emitido últimamente instructivos (1 1) acerca de vitrinas refrigeradas y refrigeradores, exigiendo la mantención de la carne a una temperatura no superior a 2°C y con un sistema de iluminación que no aumente la temperatura interior. También se indican las siguientes normas de aseo y mantención para refrigeradores y cámaras de frío: -vaciamiento y deshielo totales una vez por semana, sin dejar capas de hielo en el refrigerador (más de 6 mm) y con descongelamiento total del serpentín de enfriamiento; - limpieza exterior e interior del refrigerador vacío con paño humedecido con agua tibia (no caliente) y detergente. Sigue un segundo lavado con bicarbonato (una cucharada de sopa por litro de agua tibia). Luego se procede a un enjuague con chorro de agua potable y se termina con un buen secado; se recomienda tratar las gomas de las puertas, una vez secadas, con glicerina para evitar que se vuelvan duras o quebradizas; - funcionamiento continuo del refrigerador o cámara para la debida mantención de la

baja temperatura (+2 a - 18°C para carne refrigerada según el Reglamento Sanitario de los Alimentos) (9).” (Hebbel, 1984)

Para aplicar en todos los procesos de la empresa

Decreto 60 de 2002. aplicación del sistema de análisis de peligros y puntos de control crítico – HACCP en las fábricas de alimentos y se reglamenta el proceso de certificación.

A continuación, se relacionan los aspectos contenidos en decreto 06 de 2002

Acción o Medida Correctiva, Análisis de Peligros, Autoridad Sanitaria Competente.

Auditoría: Buenas Prácticas la manipulación, BPM, Certificación Sanitaria, Control, Controlar Desviación, Diagrama de Flujo, Documentación, Fábrica de Alimentos, Fase o Etapa, HACCP, Inocuidad de los Alimentos, Límite Crítico, Medida Preventiva o de Control, Monitoreo o Vigilancia, Peligro.

Plan HACCP: Procedimientos Operativos Estandarizados, Punto de Control Crítico (PCC),

Sistema HACCP, Validación, Verificación o Comprobación, Vigilancia y Control de la Autoridad Sanitaria: Aspectos esenciales para tener en cuenta en el momento de aplicar BPM

Diseño e Instalaciones

Localización y accesos

Diseño y construcción

Abastecimiento de agua

Disposición de residuos de residuos líquidos

Disposición de residuos sólidos

Instalaciones sanitarias

Condiciones Área de Producción

Pisos y drenajes

Paredes

Techos

Ventanas y otras aberturas

Puertas

Escaleras, elevadores, rampas y plataformas

Iluminación

Ventilación

Equipos y Utensilios

Cond. generales de diseño y capacidad

Condiciones específicas

Condiciones de instalación y funcionamiento

Manipulador de Alimentos

Estado de salud

Educación y capacitación

Prácticas higiénicas y medidas de protección

Requisitos Higiénicos de Fabricación

Condiciones Generales

Materias primas e insumos

Envases

Operaciones de fabricación

Prevención de la contaminación cruzada

Operaciones de envasado

Aseguramiento y Control Calidad

Control de calidad

Sistemas de control

Requisitos del sistema de control y aseguramiento

Aplicación y disponibilidad del HACCP

Acceso de laboratorios propios y externos

Servicio de tiempo completo de profesionales en las áreas de producción y/o control de calidad de alimentos

Saneamiento

Condiciones generales

Almacenamiento, Distribución, Transporte y Comercialización

Operaciones y condiciones de almacenamiento, distribución, transporte y comercialización de alimentos

Almacenamiento

Los establecimientos dedicados al depósito de alimentos cumplirán con las condiciones estipuladas para el almacenamiento de alimentos, señaladas en el presente capítulo.

Transporte

Distribución y comercialización

Expendio de alimentos

Con los colaboradores

Resolución 2346 de 2007 (julio 11) por la cual se regula la práctica de evaluaciones médicas ocupacionales y el manejo y contenido de las historias clínicas ocupacionales.

Regulación de la práctica de evaluaciones médicos ocupacionales y el manejo y contenido de las historias clínicas ocupacionales.

Las evaluaciones médicas ocupacionales que debe realizar el empleador público y privado en forma obligatoria son como mínimo, las siguientes:

Evaluación médica de preingreso.

Evaluaciones médicas ocupacionales periódicas.

Evaluación médica de egreso.

El empleador deberá ordenar otro tipo de evaluaciones como pos-incapacidad o por reintegro o específicos dependiendo el riesgo a que se este expuesto.

Las evaluaciones médicas ocupacionales deben ser realizadas por médicos especialistas en medicina del trabajo o salud ocupacional, con licencia vigente en salud ocupacional.

“El empaque al vacío exige una bolsa adecuada, con una cantidad específica de micras que se selecciona según el producto y el tiempo que se proyecta para su preservación. Si la bolsa no es especial para empaque al vacío, se pierde el proceso de succión y se pone en riesgo la estabilidad de los alimentos, por eso es muy importante adquirir este producto en lugares que puedan certificar su calidad.

Las bolsas de este tipo especial de empaque se clasifican en diferentes calibres a saber: de 62,5, de 70, de 90 y de 120 micras”. (MSA, 2018)

“Los que tienen huesos, espinas, puntas o filos tales como: pescado y costilla (aun cuando tengan rápida rotación), exigen una bolsa de 120 micras porque una de menor calibre se perforaría.” (MSA, 2018)

Controles de calidad al utilizar empaque al vacío:

“Escoger los empaques en las mejores condiciones de higiene.

El uso de bolsas de empaque al vacío con el calibre adecuado según el producto o procedimiento que se pretende realizar.

Contar con una máquina industrial de vacío.

Cuidado y habilidad del operario al ingresar los alimentos en las bolsas de empaque al vacío y al momento de acomodarlas en las reglas de sellado.

Adecuado control en el cambio de consumibles de la máquina (aceite, cintas y resistencias).”
(MSA, 2018)

A continuación, se muestra cuadro en donde se sintetiza los doce pasos planteados por QUALITY ROAD Quality, Productivity and Work Organisation, para la verificación del cumplimiento de las HACCP, en la planta de procesamiento de carne de cordero de la compañía *Ovinos San José*.

Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP)		
Paso	Definición y Procedimiento	Responsables de control
1. Equipo de trabajo HACCP.	Se organiza un equipo que vigile, controle y gestione el HACCP	Técnico de Control y Calidad, Operario de Desposte y Auxiliar de Cuartos Fríos.
2. Descripción de Productos	Carne cordero en canal o media canal empacada al vacío.	Gerente, Técnico de Control y Calidad y Asesor Comercial.
3. Identificar el uso pretendido	Producto alimenticio, requiere conservar la cadena de frío y la conservación dentro del empaque al vacío.	Gerente, Técnico de Control y Calidad y Asesor Comercial.
4. Realizar el Diagrama de Flujo y Proceso.	Éste diagrama se encuentra en el numeral 3.3.3	Diseñadores del proyecto empresarial.
5. Confirmar el Diagrama de Flujo in situ.	Se observa el paso a paso del diagrama y se evalúa su veracidad y aplicabilidad, en caso de ver falencias se debe gestionar los correctivos.	Técnico de Control y Calidad, Operario de Desposte y Auxiliar de Cuartos Fríos.
6. Identificar los peligros (Principio 1 de HACCP).	Biológicos (bacterias, virus, hongos, algas), químicos (toxinas, insecticidas, fungicidas) o físicos (sólidos indeseados, insectos, objetos).	Técnico de Control y Calidad.
7. Determinar los Puntos Críticos de Control, PCC (Principio 2 de HACCP).	Se define los posibles Puntos Críticos de posible contaminación cruzada, como lo puede ser la	Técnico de Control y Calidad, Operario de Desposte y Auxiliar de Cuartos Fríos.

	recepción de los canales, el empaque y transporte.	
8. Establecer límites críticos para cada PCC (Principio 3 de HACCP).	Se analizan variables como fechas de vencimiento, pH y temperatura.	Técnico de Control y Calidad, Operario de Desposte y Auxiliar de Cuartos Fríos.
9. Establecer un sistema de vigilancia (Principio 4 de HACCP).	Se toman muestras de diferentes lotes de tal forma, que en el caso de tener un lote contaminado, se pueda actuar dentro los parámetros de BPM a tiempo.	Técnico de Control y Calidad.
10. Establecer las acciones correctivas (Principio 5 de HACCP).	En caso de encontrar producto contaminado, se dispone a destrucción apoyados en la empresa encargada de recoger los desechos orgánicos.	Técnico de Control y Calidad, Operario de Desposte y Auxiliar de Cuartos Fríos.
11. Establecer sistema de verificación (Principio 6 de HACCP).	Para esto se deberán realizar pruebas, se deberá entrevistar a los operarios y auditar todas las áreas involucradas.	Técnico de Control y Calidad.
12. Establecer un sistema de revisión del sistema (Principio 7 de HACCP).	Se crea un sistema de documentación, que incluya todos los instructivos, procedimientos y registros adecuados para garantizar el correcto funcionamiento del HACCP.	Gerente, Técnico de Control y Calidad y Asesor Comercial.

Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP). Adaptado de (Sejzer, s.f)

3.3.5 Recursos.

3.3.5.1 Recurso humano. Para iniciar la operación se considera necesario emplear directamente con la compañía a cinco personas en los siguientes cargos y que cuente con determinada preparación académica:

Gerente: profesional.

Asesor comercial: tecnología.

Secretaria auxiliar contable: tecnología.

Operario de desposte: Técnico

Auxiliar de cuartos fríos: Técnico.

Además, contratar por obra labor para labores específicas a tres personas más:

Contador: Profesional.

Técnico de control y calidad: técnico.

Servicios generales: Bachiller.

3.3.5.2 Recurso físico.

Tabla 40.

Contenedores

Contenedores Refrigerados 20FT	
Marca	E-CONTAINERS
Temperatura	- 25 C y + 25 C
Capacidad	20 ft
Energía.	440 V. Adaptable 220 V Trifásico.
Consumo promedio	7.5 Kw Setpoint
Medidas	Largo 6Mts / Útil 5,80 Mts, Ancho 2,44Mts / Útil 2,34 Mts, Alto 2,9 Mts / Útil 2,80 Mts



Tabla 41.

Congelador.

Congelador	
Marca	Electrolux EFCC20C3HQW
Capacidad	Total útil 200 lt
Dimensiones	85 x 91 x 55.5 cm

	Temperatura	-21 °C maximo congelamiento
	Modelo	EFCC20C3HQP
	Tipo	Congeladores horizontales
	Iluminación	Sí
	Potencia	165 W
	Medidas	Alto 85 cm, Ancho 91 cm, Profundidad 55.5 cm
	Consumo de energía	21.3 kWh/mes

Tabla 42.
Empacadora al vacío

Empacadora Al Vacío		
	Marca	Torrey
	modelo	evd - 4
	Bomba	4mt 3
	Area de al camara	7,378 cm 2
	Barra selladora	1
	Medida de barra selladora	28 cm
	Tiempo de ciclo	25 a 60 segundos
	voltaje	110v

Tabla 43.
Báscula etiquetadora

Báscula Etiquetadora

	Marca	Bacsa
	Alcance máximo	30 kg / 10 g
	Utilización	Metrologia legal (incluido)
	Construcción	Acero inoxidable
	Tamaño del plato	330 @ mm.
	Colocación	Colgante
	Impresora	Impresora Integrada - Etiquetas o Papel continuo
	Display	Grafico (Matriz de puntos)
	Bateria	externa (opcional)
	Alimentacion	230 V AC / 50 hz Interna

Tabla 44.
Báscula

Báscula		
	Marca	Bacsa
	Referencia	Baccula de mesa BBA231-3BB35A
	Capacidad	35 kg máxima
	Legibilidad	2 g
	Tamaño	Plataforma 300 mm x 400 mm x 77,5 mm
	Material	Terminal: Plástico; Plataforma: Acero al carbón
	Pantalla	LCD de 7 segmentos con retroiluminación

Interfaces	RS232
Repetibilidad	2 g
Alimentacion	230 V AC / 50 hz Interna

Tabla 45.
Cuchillos



Cuchillos	
Marca	KAI
Serie	KAI SHUN Classic
Material hoja	Acero Damasco, 32 capas, núcleo acero VG MAX
Dureza de la hoja	(HRC) 61±1
Material del mango	Madera de pakka
Función	Cortar carne sin esfuerzo

Tabla 46.
Cierra cortadora

Cierra Cortadora	
La tensión	110-220 V, 50/60Hz
Alimentación	1.1KW
Ddiámetro de polea	210mm
Velocidad de la sierra	15m/s
Mesa de trabajo	365*380mm
Material	Aluminio

	Espesor de corte	4-180mm
	Tamaño de la máquina	520*490*840mm

Tabla 47.

Guante malla acero inoxidable

Guante Malla Acero Inoxidable		
	Marca	Manulutex
	Procedencia	Francia
	Función	Guante de cota de malla acero inoxidable
	Construcción	Acero Inoxidable
	Díámetro de hilo	0,5 mm
	Dinamitero de anillos	Interior 3 mm Exterior 4 mm
	Tallas	S – M – L - XS
	Ventajas y características	Resistente a todos los productos de desinfección, ambidiestro.

3.3.5.3 Recurso de insumos.

- La materia prima principal carne de ovino en canal. 302.157 kilos*año equivale aproximadamente a 8.887 Corderos
- Material de empaque. 302.157 unidades
- Rótulos 302.157 unidades

3.3.6 Análisis de Proveedores. El emprendimiento Ovinos San José, es el proyecto emprendedor de dos estudiantes de Gestión Empresarial de la Universidad Industrial de Santander –UIS, quienes desean ser consecuentes y agradecidos con sus padres y raíces en general, quienes les enseñaron el verdadero valor de la vida en el campo santandereano, a la vez, que anhelan resaltar y empoderarse del potencial que se puede desarrollar en él, siendo forjadores de una empresa que ayuda al pequeño y mediano productor de corderos.

La asociación estratégica con los pequeños y medianos productores es una de las asociaciones que se considera necesaria, además, de la asociación con un Frigorífico certificado que garantice la calidad de la carne de cordero empacada al vacío, producto fundamental del emprendimiento. También, se considera pertinente realizar acuerdos comerciales con las diferentes asociaciones de Ovinos a nivel regional y nacional, quienes aportarán credibilidad a la marca naciente.

A continuación, se nombra algunos de los posibles proveedores de corderos en pie, que corresponde a la materia prima para la Comercializadora *Ovinos San José*.

1) Criadero San José Ovinos y Caprinos.

Ubicación: a 15 minutos del aeropuerto Palonegro de Bucaramanga, en la vereda La Aguada del municipio de Lebrija - Santander.

Representante legal: Juan Pablo Macías Correal.

Teléfono de contacto: 315 3164503

Capacidad de suministro: alrededor de 100 corderos mensuales de 35 - 40 kilos en pie. Promedio de 18 kilos en canal. De 6 a 10 meses de edad.

Condiciones de negociación: Venta en pie. Puestos en frigorífico de Bucaramanga y área metropolitana a \$6.000= kilo. Si se recogen en la finca a \$5.000= kilo. El asesor comercial afirma que tienen sistema de crédito y de contado.

2) Criadero El Refugio.

Ubicación: Sabana de Torres

Representante legal: Rafael López.

Teléfono de contacto: Rafael_lopezcy@hotmail.com

Capacidad de suministro: Promedio de 60 animales mensuales de 40 – 50 kilos en pie. Promedio de 23 kilos en canal.

Condiciones de negociación: Se debe hacer el pedido con 15 días de anticipación. Se cancela el 50% al hacer el pedido y a la entrega de los animales se cancela el saldo pendiente. El dueño del criadero trae los animales al frigorífico Manzanares a \$6.500= kilo.

3) ASOPACOM

Ubicación: Concepción –Santander. Provincia García Rovira.

Representante legal: César Pérez.

Teléfono de contacto: 317 5762869

Capacidad de suministro: Promedio de 80 corderos mensuales con un peso aproximado de 34 kilos en canal. Animales con una edad aproximada de 7 meses.

Condiciones de negociación: Los corderos los entregan en el frigorífico, kilo en pie a \$6.500=. Se debe hacer el pedido con 15 días de anticipación y pagar el 50% de valor total de los animales. El día que se entregan los corderos en la planta de sacrificio, se debe cancelar el saldo de la deuda.

4) Aprisco San Pablo

Ubicación: Concepción – Santander. Provincia García Rovira.

Representante legal: Marcos Suarez.

Teléfono de contacto: 321 3549604

Capacidad de suministro: Promedio de 65 corderos mensuales. Peso promedio en pie 30 a 38 kilos en pie. Alrededor de 16 kilos en canal.

Condiciones de negociación: Los corderos los entregan en la planta de sacrificio Manzanares, kilo en pie a \$6.500=. Se debe hacer el pedido con 15 días de anticipación y pagar el 50% de valor total de los animales. Se cancela el saldo al momento de la entrega de los animales.

Ovinos Rancho Grande S A S

Ubicación: Km 1 5 Vereda Salado Bravo Finca El Uvo, San José De Miranda, Santander

Representante legal: Adriana Robayo.

Teléfono de contacto: 3172143258

Capacidad de suministro: cada 3 meses 20 corderos. Kilo en pie 15 – 20. Canal perdida 50% aproximado. 12 kilos. 8 meses de edad.

Condiciones de negociación: Venta de animales de en pie en la finca, a \$4.500= kilo o entregándolos en el frigorífico a \$6.500= kilo. Sistema de pago al hacer el pedido se hace un primer abono del 50% del total de la venta, al recoger los animales se debe pagar el saldo.

3.3.7 Distribución de planta.

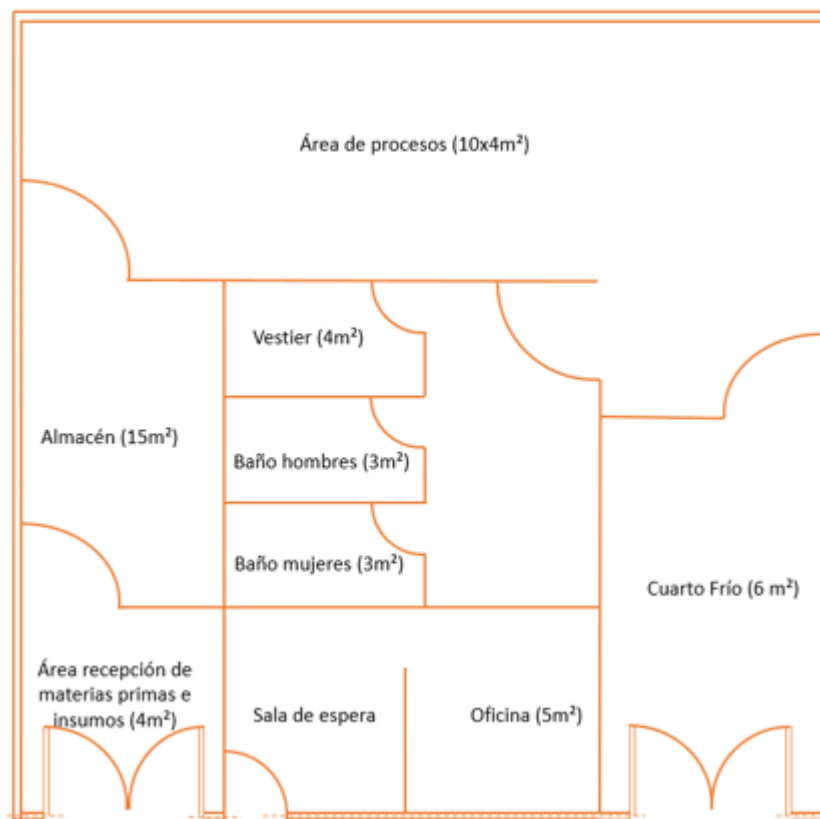
Tabla 48.

Distribución de planta.

Distribución de reas	Metros2
----------------------	---------

Sala de espera	6 m ²
Área de producción	40 m ²
Cuarto frío	6 m ²
Almacén	15 m ²
Recepción material	4 m ²
Oficina	5 m ²
Oficina	5 m ²
2, Baños	6 m ²
Vestier	4 m ²

Figura 23.

Distribución de planta.

4. Estudio administrativo

4.1 Forma de constitución

De acuerdo con las condiciones de los socios y/o aportantes a la creación de la empresa Ovinos San José y los parámetros planteados por el Código de Comercio, se considera que el tipo de sociedad más conveniente para las partes es, Sociedad por Acciones Simplificada –S.A.S.

Razón social: La microempresa (Ovinos San José) comercializadora de carne de cordero empacada al vacío se constituirá bajo la figura jurídica, (Sociedad por Acciones Simplificada). De acuerdo a lo anterior su nombre legal será: *Ovinos San José S.A.S.*

A continuación, se presentan los requisitos para la inscripción de los documentos sugeridos por parte de la Cámara de Comercio de Bucaramanga:

1. Redactar el contrato o acto unilateral constitutivo de la S.A.S.
2. Copia del documento de constitución después de firmado y autenticado.
3. Pago del Impuesto de Registro en la Casa del Libro.
4. Diligenciar y suscribir en la Cámara de Comercio de Bucaramanga el Pre -RUT.
5. Diligenciar y suscribir en la página web de la Cámara de Comercio de Bucaramanga el formulario RUES.
6. Radicar en ventanilla de la Cámara de Comercio de Bucaramanga los documentos anteriormente citados...

4.2 Cultura organizacional

4.2.1 Visión. Para el 2025 la empresa Ovinos San José S.A.S., será reconocida en la ciudad de Bucaramanga y su sector de alimentos, por su producto carne de cordero empacada al vacío y su eficiente servicio, cumpliendo con los parámetros de inocuidad y sanidad y las necesidades de los clientes. Contando para ello con un personal altamente calificado, innovación del producto y contribuyendo con la sana alimentación, salud y desarrollo económico de la ciudad.

4.2.2 Misión. Comercializar carne de cordero en canal empacada al vacío en la ciudad de Bucaramanga, con altos estándares de calidad, con lo cual se contribuya a la economía de la ciudad y bienestar de los pequeños y medianos productores de corderos.

4.2.3 Objetivos

- Cumplir a cabalidad con las normas sanitarias y fitosanitarias exigidas por los entes reguladores, en este caso el INVIMA, para ello se tendrá la revisión y asesoría permanente de un Técnico de Control y Calidad, quien mediante muestras que se sometan a análisis micro y macro biológico, pueda cerciorarse del fiel cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manipulación de alimentos (BPM), para garantizar la calidad e inocuidad del producto.
- Ofrecer a todos los clientes, los restaurantes de Bucaramanga de los estratos 3, 4, 5, y seis, un excelente servicio al cliente, desde cada tarea hasta llegar al cliente, quien se sienta satisfecho y siempre elija la compañía por la calidad de sus y el servicio amable, atento y solícito. sus y el servicio amable, atento y solícito- Posicionar la marca Ovinos San José S.A.S., en el mercado bumangués, a través de la comercialización de productos de alta calidad y un servicio al cliente ejemplar, con el fin de satisfacer la necesidad de llevar al mercado carne de cordero inocua y fortalecer el espíritu emprendedor característico de la región santandereana.

- Mitigar el impacto ambiental que pueda llegar a generar con sus operaciones, contando con las rejillas normativas para atrapar grasas y desechos biológicos de las aguas residuales para evitar que éstos lleguen a los afluentes hídricos.
- Realizar convenios con los pequeños productores, a quienes se compre la materia prima, los corderos en pie, para incentivar la producción de corderos a través de precios justos, pagos a tiempo, a la vez de contribuir con el mejoramiento de calidad de vida de los campesinos productores de corderos.

4.2.4 Políticas.

Políticas Organizacionales

- Ovinos San José S.A.S., asume la responsabilidad de cumplir con las leyes y lineamientos nacionales en cuanto a la sanidad e inocuidad de su producto, carne de cordero en canal empacada al vacío.
- Un excelente servicio al cliente es característico del proceder de la compañía, por lo cual, todos sus funcionarios se esfuerzan en su respectiva labor, para que, al llegar el producto al cliente, éste se sienta satisfecho.
- Conscientes de la posible emisión de agua contaminada con desechos orgánicos, por tanto, se compromete a hacer controles de manejo de acuerdo a los parámetros y leyes nacionales que aplican al respecto.
- Se compromete con los pequeños y medianos productores de corderos a comercializar sus semovientes, de tal forma de apoyar su labor y contribuir al mejoramiento de su calidad de vida.

Políticas de Personal

- Ovinos San José S.A.S., de acuerdo a los derechos humanos reconocidos internacionalmente, trata a todos sus colaboradores como seres humanos merecedores de respeto a su integridad.
- La contratación de talento humano se basa en el desarrollo de competencias y la igualdad, por tanto, se compromete a contratar personal sin discriminar a nadie por su género, raza o inclinación sexual.
- Todos los empleados de Ovinos San José S.A.S., tendrán constantes capacitaciones en las cuales que contribuyan al engrandecimiento de la compañía y de la dignidad de cada persona.

Políticas de Compras

- La compañía Ovinos San José S.A.S., vela por la calidad de sus productos, por tanto, es rigurosa al momento de elegir los proveedores de materia prima, en este caso los productores de corderos, a quienes exige el fiel cumplimiento de las Buenas Prácticas Agropecuarias – BPA.
- Se compromete con sus proveedores a pagar los productos a sus proveedores dentro de los plazos preestablecidos de común acuerdo.
- Las compras se realizarán de acuerdo con inventarios y promedio de ventas, en las diferentes temporadas del año.

Políticas de ventas

- Ovinos San José S.A.S., comercializará siempre producto en buen estado con una amplia fecha de vencimiento, de tal forma que sus clientes puedan llevar sus inventarios de forma eficiente.
- La compañía, buscará la fidelización se sus clientes frecuentes, por tanto, lanzará campañas con este fin en donde tanto los clientes como la empresaempresa se vean beneficiadosbeneficiados.

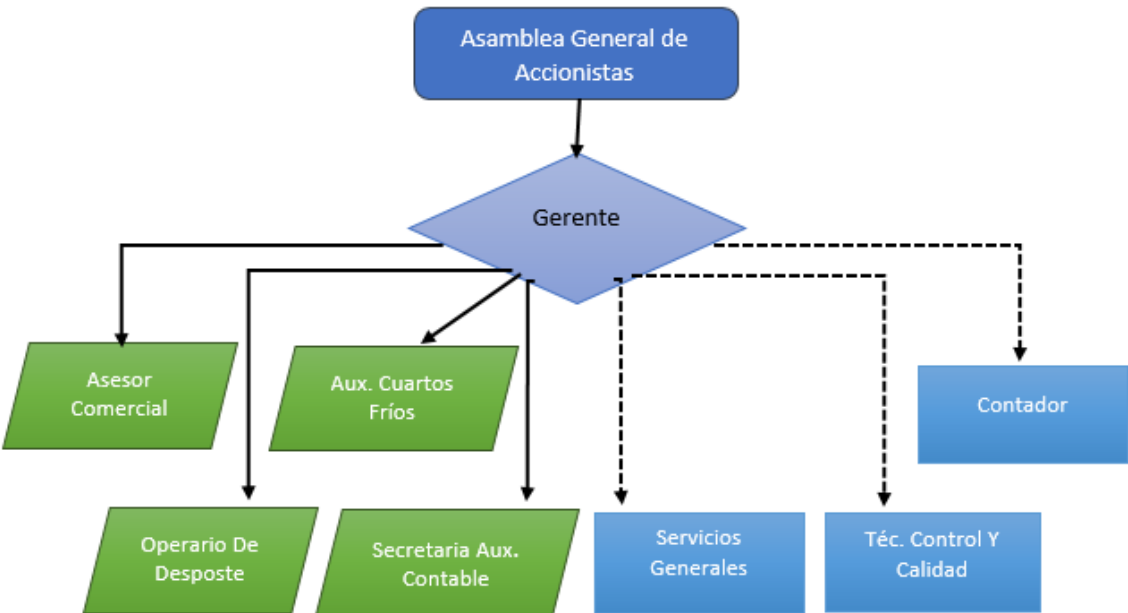
- Ovinos San José S.A.S., venderá su producto carne de cordero en canal empacado al vacío a un precio justo.

4.3 Estructura organizacional

4.3.1 Organigrama.

Figura 24.

Organigrama Empresarial.



4.3.2 Descripción y perfil de cargos.

Tabla 49.
Formato de Perfil de Cargo -Gerente.

Gerente		
Funciones	Perfil de Cargo	Responsabilidades
Velar por el cumplimiento de las metas trazadas, por medio de la coordinación, programación, supervisión, Control de	Educación: Profesional en Administración de empresas o en áreas afines como: Gestión empresarial.	Gestionar con los responsables en caso de descuidos de las dependencias, en entregas de producto en malas condiciones, entrega de pedidos fuera del tiempo acordado con el cliente, accidentes

estrategias en las diferentes áreas que la componen, para lograr el crecimiento y la estabilidad en el tiempo, de toda la organización.		de trabajo por falta de capacitación, Deterioro en las instalaciones locativas por no tomar los correctivos adecuados y a tiempo, responde por la calidad del producto final.
Pasar reporte de la situación actual de la compañía.	Experiencia: Un año de experiencia, como gerente administrativo y ventas.	Cumplimiento en la implementación de las buenas prácticas de manipulación de alimentos (B P M) para asegurar la calidad del producto terminado, también por resultados financieros y administrativos.
Organizar los planes estratégicos en beneficio de la empresa y sus accionistas.	Destrezas o habilidades: Uso eficiente de los recursos, humanos financieros tecnológicos y físicos, para lograr los mejores resultados.	Gestionar las asociaciones estratégicas tanto con el frigorífico quien se encarga del faenado, como con la empresa encargada del transporte y entrega del producto.
Hacer las proyecciones anuales de acuerdo con los tiempos valle y pico.	Capacidad de liderar un equipo de trabajo logrando la integración de todos los colaboradores, reflejando este liderazgo en los resultados de la organización.	Realizar la negociación y compra de la materia prima, los corderos, a los proveedores.
Esfuerzo Mental: Elaborar planes y estrategias para optimizar recursos y ser más productivos sin afectar la calidad del producto.		
Tipo de contrato: Vinculación directa con la compañía.		

Tabla 50.

Formato de Perfil de Cargo -Secretaria Auxiliar Contable.

Secretaria Auxiliar Contable		
Funciones	Perfil de Cargo	Responsabilidades
Realizar los registros contables diarios por medio software contable, para que la junta directiva y el gerente estén informados, a diario sobre el comportamiento de la empresa.	Educación: Técnico en Auxiliar contable y secretariado.	Gestionar los registros contables, cobro oportuno a clientes con crédito, Pago oportuno del salario.
Apoyar el proceso logístico para la entrega del producto a tiendas y micro mercados sin contratiempos.	Experiencia: Un año de experiencia como auxiliar contable.	Entrega de dotación, Informar de forma clara y oportuna a los colaboradores de todas las actividades a realizar.

Coordinar compra y entrega de dotación y elementos de protección personal a los colaboradores.	Destrezas o habilidades: Poseer conocimientos sobre productos cárnicos, especialmente en la carne de ovino, facilidad de comunicación verbal ante un grupo de trabajo, manejo de personal.
Liquidar nómina para el pago oportuno a colaboradores, manteniendo la armonía ya que éste es uno de los mejores incentivos.	
Esfuerzo mental: Presión por entrega oportuna de informes a la gerencia y junta directiva, manejo de inventario y registro de información contable.	
Tipo de contrato: Vinculación directa con la compañía.	

Tabla 51.
Formato de Perfil de Cargo -Operario de desposte.

Operario de Desposte		
Funciones	Perfil de Cargo	Responsabilidades
Seleccionar la pieza para porcionar, filetear y empacar al vacío, cumpliendo con la normatividad de BPM en caso de que el cliente lo solicite.	Educación: Técnico en corte de carne.	Identificar y gestionar procedimientos con las canales mal ejecutados.
Alistamiento del espacio y las herramientas, de acuerdo a los cortes programados, según inventarios y necesidades del mercado.	Experiencia: 3 años de experiencia como cortador y porcionador de carne	Mantener la cadena de frío.
Empacar al vacío, pesar, etiquetar, y ubicar en los refrigeradores de acuerdo a la rotación y fechas de vencimiento.	Destrezas o habilidades: Conocimientos técnicos sobre cadena de frío y manejo de inventarios, y empacado al vacío	Cortes que se vean agradables por parte del consumidor.

Llevar control sobre las porciones por pieza y por día, para ser confrontado con el inventario que realiza la secretaria.

Esfuerzo físico: Manejo de cargas al manipular las piezas a Porcionar

Tipo de contrato: Vinculación directa con la compañía.

Tabla 52.

Formato de Perfil de Cargo -Asesor Comercial.

Asesor Comercial		
Funciones	Perfil de Cargo	Responsabilidades
Visita diaria a clientes de acuerdo con el derrotero planeado, para realizar la respectiva comercialización y venta de la carne de cordero.	Educación: Auxiliar en mercadeo y ventas con experiencia en productos cárnicos	Responsabilizarse de los dineros cobrados a los clientes por créditos otorgados, entrega oportuna de los productos.
Dar a conocer las promociones esporádicas que la empresa lance al mercado, logrando incursionar con ellas en cada punto de venta.	Experiencia: 2 años de experiencia como auxiliar en ventas en micro mercados.	Velar por que los clientes se sientan satisfechos tanto por el producto como por el servicio al cliente ofrecido.
Cobro de cartera mensual, a los clientes con los que se haya realizado este tipo de acuerdo, para evitar retraso en los pagos.	Destrezas o habilidades: Capacidad de asesorar al cliente sobre cómo mantener la cadena de frío para productos cárnicos, manejo de cartera.	
Esfuerzo físico: Visitar la totalidad de clientes diarias de acuerdo con el derrotero		
Esfuerzo Mental: Aplicar normas de la venta planeada, recordar promociones, conocer las características y bondades del producto.		
Tipo de contrato: Vinculación directa con la compañía.		

Tabla 53.

Formato de Perfil de Cargo -Técnico de Control y Calidad.

Técnico de Control y Calidad		
Funciones	Perfil de Cargo	Responsabilidades
Realizar control calidad en todo el proceso de producción, iniciando por la recepción de la materia prima y los insumos.	Educación: Técnico en Control y Calidad de alimentos.	Tomar muestras en materia prima, producto en proceso y terminado.

Tomar muestras para análisis micro y macro biológico.	Experiencia: 2 años de experiencia en manejo de bodega de alimentos especialmente productos cárnicos.	Mantener la cadena de frío.
Control de trazabilidad del producto.	Destrezas o habilidades: Conocimientos técnicos sobre cadena de frío, toma de muestras a laboratorios de calidad de alimentos y controles periódicos de temperatura a diferentes lotes de productos.	Controlar la trazabilidad del producto.
Control de temperatura de materia prima, productos en proceso y terminado.		Controlar la temperatura del producto en cada sección de la producción.
Esfuerzos físicos: Manejo de cargas al manipular las piezas.		
Tipo de contrato: Prestación de Servicios Obra Labor.		

Tabla 54.

Formato de Perfil de Cargo -Contador.

Contador		
Funciones	Perfil de Cargo	Responsabilidades
Llevar la contabilidad de la compañía.	Educación: profesional en contaduría pública.	Elaborar, analizar e interpretar los estados financieros.
Realizar los respectivos reportes y redactar informes sobre el estado financiero de la empresa.	Experiencia: 2 años de experiencia en el cargo, preferiblemente en empresas de alimentos.	Verificar la exactitud de las operaciones registradas en libros y registros auxiliares.
Revisar los libros contables.	Destrezas o habilidades: Conocimientos en contaduría empresarial.	Vigilar el cabal cumplimiento de las obligaciones fiscales.
Analizar las ganancias y los gastos.		Establecer el procedimiento óptimo de registro de operaciones efectuadas por la empresa
Esfuerzos físicos: Presión por entrega oportuna de informes a la gerencia y junta directiva y registro de información contable.		
Tipo de contrato: Prestación de servicios Obra Labor.		

Tabla 55.

Formato de Perfil de Cargo -Servicios Generales.

Servicios Generales

Funciones	Perfil de Cargo	Responsabilidades
Velar por el aseo y buena presentación de las áreas asignadas.	Educación: Bachiller.	Mantener aseada y ordenada la zona asignada.
Velar por el buen estado y conservación de oficinas.	Experiencia: 1 año de experiencia en el cargo.	Cuidado y control de los insumos otorgados.
Informar sobre cualquier novedad irregular ocurrida en la zona o en los equipos entregados para el desempeño de sus funciones.	Destrezas o habilidades: Conocimiento en aseo buena presentación del área asignada.	Informar a la persona encargada en caso de detectar alguna anomalía en el área.
Colaborar con la prevención y control de situaciones de emergencia.		
Esfuerzos físicos: Movimientos repetitivos. Cargar cierta cantidad de peso.		
Tipo de contrato: Prestación de servicios Obra o labor.		

4.3.3 Asignación salarial.

Tabla 56.

Total, Salario Devengado Personal Directo.

Nombre	Salario devengado
Gerente Administrativo	\$2.400.000
Asesor Comercial	\$1.600.000
Secretaria-Aux. Contable	\$1.200.000
Operario de desposte	\$1.150.000
Auxiliar de cuartos fríos	\$1.100.000
Totales	\$7.450.000

Tabla 57.

Provisión de Nómina a Cargo del Empleador.

Provisiones de nómina a cargo del empleador (Mensual)	Año	%
Aportes a pensión	894000	10728000
Aportes a salud	0	0

Aportes a riesgos laborales	38889	466668	0,52%
Sena	0	0	
ICBF	0	0	
Cajas de compensación	298000	3576000	4,00%
Prima de servicios	655118,5241	7861422,289	8,33%
Cesantías	655118,5241	7861422,289	8,33%
Intereses sobre cesantías	78614,22289	943370,6747	1,00%
Provisión de vacaciones	310665	3727980	4,17%
Total, provisiones	2930405,271	35164863,25	38,36%

Nota. Con la eliminación del impuesto CREE, la ley 1819 del 2016, crea la Auto retención al impuesto sobre la renta en donde se estaría exento del pago de la seguridad social en salud, SENA e ICBF

5. Estudio Financiero

5.1. Inversiones

Están constituidas por el conjunto de erogaciones o de aportaciones que se deben hacer para adquirir todos los bienes y servicios necesarios para su implementación y así dotarla de su capacidad operativa, comprende tres categorías: Activos Fijos, Activos Intangibles y Capital de Trabajo

5.1.1 Inversión Fija. Son todos aquellos bienes propiedad de la empresa como: terrenos, maquinaria y equipo para el proceso de producción, muebles y enseres para el área de producción y área de administración y ventas, equipo de cómputo y oficina, herramientas para el área de

producción y área de administración y ventas, vehículos y demás recursos necesarios para la instalación y operación de la empresa.

5.1.1.1 Maquinaria y equipo.

Tabla 58.
Maquinaria y Equipo.

Concepto	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Cuarto frio	1	\$18.420.000	\$ 18.420.000
Congelador	3	\$3.815.000	\$ 11.445.000
Empacadora al vacío	1	\$3.700.000	\$ 3.700.000
Sierra Cortadora	1	\$2.700.000	\$ 2.700.000
Báscula Etiquetadora	1	\$2.200.000	\$ 2.200.000
Caja registradora	1	\$1.695.000	\$ 1.695.000
Aire acondicionado	3	\$ 3.200.000	\$ 9.600.000
Subtotal Maquinaria			\$ 49.760.000

5.1.1.4 Muebles y enseres

Tabla 59.
Muebles y Enseres.

Sillas ergonómicas	2	\$299.000	\$ 598.000
Sillas giratorias sencilla	2	\$129.000	\$ 258.000
Escritorios de madera	3	\$339.000	\$ 1.017.000
Archivo en madera	2	\$270.000	\$ 540.000
Sillas estéticas	3	\$60.000	\$ 180.000
Botiquín	2	\$45.000	\$ 90.000
Subtotal Muebles y Enseres			\$ 2.683.000

5.1.1.5 Equipo de oficina

Tabla 60.
Equipo de Oficina.

Computadores	2	\$3.300.000	\$ 6.600.000
Impresora multifuncional	2	\$580.000	\$ 1.160.000
Estabilizador New	3	\$240.000	\$ 720.000

Kit de cámaras de seguridad	1	\$5.250.000	\$ 5.250.000
Celular	3	\$870.000	\$ 2.610.000
Teléfonos Panasonic	2	\$120.000	\$ 240.000
Sumadora electrónica	2	\$275.000	\$ 550.000
Subtotal Equipos de Oficina			\$ 17.130.000

5.1.1.6 Herramientas

Tabla 61.
Herramientas.

Báscula	1	\$293.000	\$ 293.000
Cuchillos	5	\$31.000	\$ 155.000
Mesa en acero	1	\$1.590.000	\$ 1.590.000
Chaira afiladora de cuchillos	1	\$79.000	\$ 79.000
Subtotal Herramientas			\$ 2.117.000

5.1.1.7 Total de inversión fija

Tabla 62.
Total, de Inversión Fija.

Subtotal Maquinaria	\$ 49.760.000
Subtotal Herramientas	\$ 2.117.000
Subtotal Muebles Y Enseres	\$ 2.683.000
Subtotal Equipos De Oficina	\$ 17.130.000
Total, Inversión Activos Fijos	\$ 71.690.000

5.1.2 Inversión diferida Erogaciones de dinero, se deben realizar antes de la puesta en marcha de la empresa, y son necesarias para su funcionamiento; comprende los gastos pre operativos, como son: el estudio de factibilidad, adecuación y remodelación, Registro sanitario INVIMA, derechos notariales por constitución de la sociedad o escritura de constitución, pago de estudio de nombre y registro en la Cámara de Comercio, la publicidad de lanzamiento, solicitud del código de barras, licencia de funcionamiento expedida por la Alcaldía Municipal.

Tabla 63.
Inversión Diferida.

Descripción	Valor Total	Valor Diferido Por Año
Estudio de factibilidad	\$675.000	\$56.250
Adecuación Remodelación	\$35.900.000	\$2.991.667
Registro sanitario INVIMA	\$2.395.808	\$199.651
Gastos notariales	\$320.000	\$26.667
Inscripción cámara de comercio	\$1.934.000	\$161.167
Gastos de constitución	\$131.000	\$10.917
Publicidad y lanzamiento	\$2.343.750	\$195.313
Papelería	\$380.000	\$31.667
Total		\$3.673.297

5.1.3 Inversión de capital de trabajo recursos necesarios en forma de activos corrientes para el normal funcionamiento de la empresa, durante un ciclo productivo, el capital de trabajo está orientado a suplir los desfases al momento que se producen los egresos correspondientes a la adquisición de insumos, materias primas, gastos de funcionamiento y nómina entre otros y los ingresos generados por la venta de bienes o servicios que constituyen la razón social del proyecto, se tienen en cuenta los costos de producción, materia prima, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación y los gastos de administración y ventas.

5.1.3.1 Costos de producción

Tabla 64.
Costos de Producción.

Costos De Producción	Anual	Mensual
M.O Directa	\$ 35.275.368	\$ 2.939.614
Materia Prima	\$3.456.670.589	\$ 288.055.882
Costos CIF	\$ 117.368.820	\$ 9.780.735
Total	\$ 3.609.314.777	\$ 300.776.231

5.1.3.1.1 Materias Primas

Tabla 65.
Materias Primas.

Concepto		Diarios	Semana	Mes	Año1
Carne de Cordero	1	1.049,15	6.295	25.180	302.156
costo/Kg	\$ 11.440	\$ 11.440	\$ 11.440	\$ 11.440	\$ 11.440
total, costo		\$ 12.002.328	\$ 72.013.971	\$ 288.055.882	\$ 3.456.670.589

5.1.3.1.2 Mano obra directa

Tabla 66.
Mano Obra Directa.

Cargo	Tipo de Nómina	Salario	Transporte	Prestaciones y Otros 38,34%	Sueldo Mes	Sueldo Año
Operario de Desposte	Nómina	\$1.350.000	\$102.854	\$517.590	\$1.970.444	\$23.645.328
Auxiliar de Cuarto Frio	Nómina	\$1.050.000	\$102.854	\$402.570	\$1.555.424	\$18.665.088
Técnico Control Calidad	Prestación de Servicios	\$1.200.000	\$0	\$0	\$1.200.000	\$14.400.000
Total					\$3.170.444	\$38.045.328

5.1.3.1.3 Costos indirectos fabricación Depreciación de los activos del área de producción, Otros CIF donde éstos son materiales indirectos, mano de obra indirecta, personal de mantenimiento, personal de limpieza de producción, vigilantes del área de producción, servicios requeridos en el proceso de producción o servicios (luz, gas, agua, teléfono, etc.), arriendo del área de producción, seguros, asistencia técnica, etc. Por último, se obtiene el total de los CIF.

Tabla 67.

Costos Indirectos Fabricación.

	Salario	Aportes	Mes	Año
Gerente	\$ 3.100.000	\$ 1.188.540	\$ 4.288.540	\$ 51.462.480
Subtotal M.O Indirecta			\$ 4.288.540	\$ 51.462.480
Concepto	Q	Vr. Compra	Deprec. Año	
Cuarto frio	1	\$ 18.420.000	\$621.000	
Congelador	3	\$ 11.445.000	\$115.750	
Empacadora al vacío	1	\$ 3.700.000	\$140.000	
Sierra cortadora	1	\$ 2.700.000	\$85.000	
Bascula etiquetadora	1	\$ 2.200.000	\$110.000	
Caja registradora	1	\$ 1.695.000	\$84.750	
Subtotal Depreciación		\$ 40.160.000	\$ 1.156.500	
Empaques, Etiquetas, Código QR		\$ 1.025.120	\$ 12.301.440	
Subtotal Insumos		\$ 1.025.120	\$ 12.301.440	
Mantenimiento maquinaria y equipos	\$ 49.760.000	5,00%	\$2.488.000,00	\$ 207.333
Seguro maquinaria y equipos	\$ 49.760.000	1%	497600	\$ 41.467
Servicios Públicos			\$ 23.494.800	\$1.957.900
Vigilancia			\$ 21.600.000	\$ 1.800.000
Arriendo			\$ 12.000.000	\$ 1.000.000
Jabón desengrasante			\$ 780.000	\$ 65.000
Hipoclorito			\$ 672.000	\$ 56.000
Jarras plásticas			\$ 96.000	\$ 8.000
Tazas plásticas			\$ 300.000	\$ 25.000
Bandejas en acero			\$ 2.520.000	\$ 210.000
Subtotal Otros CIF			\$ 64.448.400	\$ 5.370.700

5.1.3.1.4 Total costos de producción

Tabla 68.

Total, Costos de Producción.

Costos De Producción	Anual	Mensual
M.O Directa	\$ 35.275.368	\$ 2.939.614
Materia Prima	\$ 3.456.670.589	\$ 288.055.882
Costos CIF	\$ 129.368.820	\$ 10.780.735
Total	\$ 3.621.314.777	\$ 301.776.231

5.1.3.2 Gastos de administración y ventas

Se causan para facilitar las condiciones organizacionales y administrativas que requiere la actividad de producción y para hacer llegar el bien a los consumidores o usuarios de la manera más adecuada, es decir la venta.

Algunos gastos del área administrativa son los sueldos de directivos y empleados incluyendo las prestaciones, honorarios, gastos de representación, dotación, útiles, papelería, servicios públicos, amortización diferidos, seguros, arriendos, impuestos, elementos de aseo, etc.

Algunos gastos en ventas son pagos al personal de ventas, gastos de distribución, gastos de publicidad y promoción, etc.

Tabla 69.

Gastos de Administración y Ventas

Detalle	Mensual	Anual
Asesor Comercial	\$ 2.039.614	\$ 24.475.368
Secretaria - Aux Contable	\$ 1.762.934	\$ 21.155.208
Útiles Aseo Oficina	\$ 115.000	\$ 1.380.000
Teléfono, Internet	\$ 92.000	\$ 1.104.000
Arriendo	\$ 300.000	\$ 3.600.000
Plan Telefonía		
Móvil(Empresarial)	\$ 152.000	\$ 1.824.000
Papelería Oficina	\$ 50.000	\$ 600.000
Publicidad Operación	\$ 3.550.000	\$ 42.600.000
Dotación	\$ 65.000	\$ 780.000
Alquiler De Transporte	\$ 960.000	\$ 11.520.000
Elementos De Cafetería	\$ 45.000	\$ 540.000

Servicios Generales	\$	900.000	\$	10.800.000
Contador	\$	1.600.000	\$	19.200.000
Administración Y Ventas	\$	11.631.548	\$	139.578.576

5.1.3.3 Gastos Financieros (Intereses)

Tabla 70.
Gastos Financieros.

Costo financiero*mes	Costo financiero*año
\$6.936.927	\$84.844.167

5.1.3.4 Total Capital de trabajo.

Corresponde al efectivo necesario para cubrir el primer ciclo productivo en el normal funcionamiento de la empresa; corresponde a los primeros 12 meses de funcionamiento, este valor corresponde a la suma del total costos de producción y el total gastos de administración y ventas para un ciclo producción.

Tabla 71.
Total, Capital de Trabajo.

Capital de Trabajo	Mes	Año
Costos de Producción	\$ 301.776.231	\$ 3.621.314.777
Administración y Ventas	\$ 11.631.548	\$ 139.578.576
Gastos Financieros	\$ 3.367.739	\$ 84.844.167
Total, Capital de Trabajo	\$ 316.775.518	\$ 3.845.737.520

5.1.4 Inversión total

Se consideran todas las erogaciones correspondientes a la inversión fija, diferida y capital de trabajo necesarias para iniciar las operaciones de la empresa.

Tabla 72.
Inversión Total.

Total, Inversión	Valor Total	%
------------------	-------------	---

Inversión Fija	\$	71.690.000	18,05%
Inversión			
Diferida	\$	8.815.912	2,22%
Capital De Trabajo	\$	316.775.518	79,74%
Total	\$	397.281.430	100%

5.1.5 Fuentes de financiación Para el presente proyecto se acuerda recurrir a recursos propios de \$ 39.728.143 que equivale al 10% de la inversión total, el 90% restante se solicita un crédito por \$ 357.553.287 a la entidad financiera, “Banco Bogotá con una tasa de interés de mensual de 2,22%, plazo de 36 meses”. (Banco de Bogota)

Tabla 73.

Fuentes de Financiación.

n	Saldo Capital	Capital	Interés	Cuota
0	357.553.287			
1	350.962.749	6.590.538	7.937.683	14.528.221
2	344.225.900	6.736.848	7.791.373	14.528.221
3	337.339.494	6.886.406	7.641.815	14.528.221
4	330.300.210	7.039.284	7.488.937	14.528.221
5	323.104.653	7.195.557	7.332.665	14.528.221
6	315.749.355	7.355.298	7.172.923	14.528.221
7	308.230.770	7.518.586	7.009.636	14.528.221
8	300.545.271	7.685.498	6.842.723	14.528.221
9	292.689.155	7.856.116	6.672.105	14.528.221
10	284.658.633	8.030.522	6.497.699	14.528.221
11	276.449.834	8.208.800	6.319.422	14.528.221
12	268.058.799	8.391.035	6.137.186	14.528.221
13	259.481.483	8.577.316	5.950.905	14.528.221
14	250.713.750	8.767.732	5.760.489	14.528.221
15	241.751.374	8.962.376	5.565.845	14.528.221
16	232.590.034	9.161.341	5.366.881	14.528.221
17	223.225.311	9.364.723	5.163.499	14.528.221
18	213.652.692	9.572.619	4.955.602	14.528.221
19	203.867.560	9.785.131	4.743.090	14.528.221
20	193.865.199	10.002.361	4.525.860	14.528.221
21	183.640.785	10.224.414	4.303.807	14.528.221
22	173.189.389	10.451.396	4.076.825	14.528.221
23	162.505.973	10.683.417	3.844.804	14.528.221

24	151.585.384	10.920.589	3.607.633	14.528.221
25	140.422.358	11.163.026	3.365.196	14.528.221
26	129.011.513	11.410.845	3.117.376	14.528.221
27	117.347.348	11.664.166	2.864.056	14.528.221
28	105.424.237	11.923.110	2.605.111	14.528.221
29	93.236.434	12.187.803	2.340.418	14.528.221
30	80.778.062	12.458.372	2.069.849	14.528.221
31	68.043.114	12.734.948	1.793.273	14.528.221
32	55.025.449	13.017.664	1.510.557	14.528.221
33	41.718.793	13.306.656	1.221.565	14.528.221
34	28.116.729	13.602.064	926.157	14.528.221
35	14.212.699	13.904.030	624.191	14.528.221
36	(0)	14.212.699	315.522	14.528.221
				165.462.678

5.2. Costos y gastos

5.2.1. Costos y gastos fijos

Tabla 74.
Costos y Gastos Fijos.

Gastos Fijos	Valor /Año
Total, de sueldos empresa	\$ 180.943.392
depreciación	\$ 1.156.500
Amortización diferida	\$ 8.815.912
Seguros maquinaria y equipos de producción	\$ 497.600
Dotación	\$ 780.000
Arriendo	\$ 3.600.000
Gastos de Administración y ventas	\$ 56.614.800
Total	\$ 252.408.204

5.2.2. Costos y gastos variables

Tabla 75.
Costos y Gastos Variables.

Gastos Variables	Valor /Año
-------------------------	-------------------

Mantenimiento Maquinaria y equipos	\$ 2.488.000
Papelería Oficina	\$ 600.000
Publicidad	\$ 42.600.000
Elementos Cafetería	\$ 540.000
Otros Gastos	\$ 4.368.000
Total	\$ 50.596.000

Están sujetos a las ventas, es decir se deben cubrir, dependiendo de la cantidad de unidades a producir. presentan variación durante el periodo de tiempo proyectado, en proporción directa al número de unidades producidas.

5.2.3. Costo y gasto total unitario

Tabla 76.
Costo y Gasto Total Unitario.

Detalle	Costo Total	% De Participación	Costo Unidad
Total, Gastos Fijos y Variables	\$ 303.004.204	8%	\$ 1.003
Total, de costos	\$ 3.468.972.029	92%	\$ 11.481
Total	\$ 3.771.976.232	100%	\$ 12.484

Resultan de sumar los costos fijos totales anuales y los costos variables totales anuales, el resultado, se divide por la cantidad de unidades a producir en el año.

5.3. Precio de venta

Tabla 77.
Precio de Venta.

Precio de Venta			
\$ 12.484	10%	\$ 1.248	\$ 13.732

5.4. proyecciones financieras

Se presentan proyecciones financieras correspondientes a ingresos y egresos para los primeros cinco años de funcionamiento de la nueva empresa.

5.4.1. Ingresos

Tabla 78.

Ingresos.

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Capital Propio	\$ 38.728.143					
Ventas	\$	\$ 4.149.173.856	\$ 4.182.367.246	\$ 4.215.826.184	\$ 4.249.552.794	\$ 4.283.549.216
Préstamos del Banco	\$ 357.553.287					
Total, Ingresos	\$ 397.281.430	\$ 4.149.173.856	\$ 4.182.367.246	\$ 4.215.826.184	\$ 4.249.552.794	\$ 4.283.549.216

Se efectúan las estimaciones de ingresos para el período de vida previsto. Se elabora durante la vida útil del proyecto una proyección de los ingresos que garanticen el cumplimiento de las obligaciones que se generan con la ejecución del proyecto.

5.4.2. Egresos

Tabla 79.

Egresos.

Egresos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Maquinaria y equipo	\$49.760.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Muebles y enseres	\$2.683.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Equipos de oficina	\$17.130.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Herramientas	\$2.117.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0

Inversión Difería	\$44.079.558	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Costos de producción	\$0	\$3.468.972.029	\$3.486.316.889	\$3.503.748.473	\$3.521.267.216	\$3.538.873.552
Gastos	\$0	\$313.847.704	\$315.416.943	\$316.994.027	\$318.578.997	\$320.171.892
Obligaciones financieras	\$0	\$174.338.655	\$174.338.655	\$174.338.655		
Pago impuestos (33%)	\$0		\$92.516.641	\$106.131.853	\$122.487.391	\$134.821.527
Total, Egresos	\$115.769.558	\$3.957.158.388	\$4.068.589.127	\$4.101.213.008	\$3.962.333.604	\$3.993.866.971

Secuencia de los gastos previstos a partir de la fase de ejecución del proyecto. Para ello se toma como base el calendario de las inversiones contempladas y las previsiones para el primer año del proyecto. Como egresos se consideran: costos de producción los cuales comprenden la materia prima en producción, mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación sin depreciación, gastos de administración y ventas sin depreciación, obligaciones financieras e impuestos.

5.5. Estados financieros proyectados a 5 años

5.5.1 Estado de Resultados Proyectados a 5 años

Tabla 80.

Estado de Resultados Proyectados a 5 Años.

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$4.149.173.855,64	\$4.182.367.246,49	\$4.215.826.184,46	\$4.249.552.793,93	\$4.283.549.216,28
(-) costo de producción	\$3.468.972.028,80	\$3.486.316.888,94	\$3.503.748.473,39	\$3.521.267.215,76	\$3.538.873.551,83
utilidad Bruta	\$680.201.826,84	\$696.050.357,54	\$712.077.711,07	\$728.285.578,18	\$744.675.664,45
(-) Gastos de administración	\$166.028.576,00	\$166.858.718,88	\$167.693.012,47	\$168.531.477,54	\$169.374.134,92
Personal	\$127.093.056,00	\$127.728.521,28	\$128.367.163,89	\$129.008.999,71	\$129.654.044,70
Alquiler	\$15.600.000,00	\$15.678.000,00	\$15.756.390,00	\$15.835.171,95	\$15.914.347,81
Seguros	\$497.600,00	\$500.088,00	\$502.588,44	\$505.101,38	\$507.626,89
Servicios	\$22.837.920,00	\$22.952.109,60	\$23.066.870,15	\$23.182.204,50	\$23.298.115,52
(-) Gastos de ventas	\$148.975.628,00	\$149.714.723,64	\$150.457.514,76	\$151.204.019,83	\$151.954.257,43
Personal	\$54.630.336,00	\$54.903.487,68	\$55.178.005,12	\$55.453.895,14	\$55.731.164,62
Servicios	\$42.592.792,00	\$42.805.755,96	\$43.019.784,74	\$43.234.883,66	\$43.451.058,08

Mantenimiento	\$2.488.000,00	\$2.500.440,00	\$2.512.942,20	\$2.525.506,91	\$2.538.134,45
Publicidad	\$42.600.000,00	\$42.813.000,00	\$43.027.065,00	\$43.242.200,33	\$43.458.411,33
Depreciación	\$1.156.500,00	\$1.156.500,00	\$1.156.500,00	\$1.156.500,00	\$1.156.500,00
Diversos	\$5.508.000,00	\$5.535.540,00	\$5.563.217,70	\$5.591.033,79	\$5.618.988,96
utilidad operacional	\$365.197.622,84	\$379.476.915,02	\$393.927.183,84	\$408.550.080,81	\$423.347.272,09
(-) Gastos financieros	\$84.844.166,72	\$57.865.240,17	\$22.753.271,10		
Utilidad antes de Impuesto	\$280.353.456,12	\$321.611.674,85	\$371.173.912,74	\$408.550.080,81	\$423.347.272,09
(-) Impuesto (33%)	\$92.516.640,52	\$106.131.852,70	\$122.487.391,20	\$134.821.526,67	\$139.704.599,79
Utilidad Neta	\$187.836.816	\$215.479.822	\$248.686.522	\$273.728.554	\$283.642.672
(-) Reserva legal (10%)	\$18.783.681,56	\$21.547.982,22	\$24.868.652,15	\$27.372.855,41	\$28.364.267,23
Utilidad Ejercicio	\$169.053.134,04	\$193.931.839,94	\$223.817.869,38	\$246.355.698,73	\$255.278.405,07

Se calcula la utilidad y los flujos netos de efectivo del proyecto, que son, en forma general, el beneficio real de la operación de la empresa, y que se obtienen restando a los ingresos todos los costos en que incurra la empresa y los impuestos que debe pagar. El estado de resultados proyectado reflejara la operación de la nueva empresa en un lapso de cinco años, dando a conocer detallada y ordenadamente el resultado del ejercicio contable.

5.5.2 Flujo de Caja Proyectado

Tabla 81.
Flujo de Caja Proyectada.

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos						
Capital Propio	\$39.728.143					
Ventas	\$0	\$4.149.173.856	\$4.182.367.246	\$4.215.826.184	\$4.249.552.794	\$4.283.549.216
Préstamos del Banco	\$357.553.287					
Total, Ingresos	\$397.281.430	\$4.149.173.856	\$4.182.367.246	\$4.215.826.184	\$4.249.552.794	\$4.283.549.216

Egresos

Maquinaria y equipo	\$49.760.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Muebles y enseres	\$2.683.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Equipos de oficina	\$17.130.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Herramientas	\$2.117.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Inversión Difería	\$44.079.558	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Costos de producción	\$0	\$3.468.972.029	\$3.486.316.889	\$3.503.748.473	\$3.521.267.216	\$3.538.873.552
Gastos	\$0	\$313.847.704	\$315.416.943	\$316.994.027	\$318.578.997	\$320.171.892
Obligaciones financieras	\$0	\$174.338.655	\$174.338.655	\$174.338.655		
Pago impuestos (33%)	\$0		\$92.516.641	\$106.131.853	\$122.487.391	\$134.821.527
Total Egresos	\$115.769.558	\$3.957.158.388	\$4.068.589.127	\$4.101.213.008	\$3.962.333.604	\$3.993.866.971
Total						
Capital de trabajo						
Saldo Inicial	\$0	\$281.511.872	\$473.527.340	\$587.305.459	\$701.918.635	\$989.137.825
Saldo De Caja	\$281.511.872	\$473.527.340	\$587.305.459	\$701.918.635	\$989.137.825	\$1.278.820.071

Ingresos y egresos de caja, sin tener en cuenta su relación con las actividades que producen utilidades; suministra una base para estimar las necesidades futuras de efectivo y sus probables fuentes.

En los ingresos se registran los aportes recibidos por los socios y el valor de las ventas. Dentro de los egresos registrados se encuentran los pagos por; costo de producción, constituido por la materia prima, mano de obra directa, costos indirectos de fabricación. A su vez se encuentra discriminado los gastos básicos en que incurre el funcionamiento de la nueva empresa, el valor de adquisición de activos, los gastos de administración y ventas. Los gastos financieros y por ende el abono a capital aparecen solo en los años, en que se ha pactado la financiación.

6. Evaluación del proyecto

6.1 Evaluación social y los aspectos claves de la responsabilidad social empresarial

Se evalúa rentabilidad para la sociedad donde se desarrolla el proyecto, se incluyen los aspectos que no tiene valoración clara en el mercado o simplemente no pueden ser apropiados para el proyecto. Esto es, aquellos aspectos que significan costos para el proyecto y que producen beneficios a los receptores.

Dentro de estos beneficios se encuentra la generación de empleos directos e indirectos, mejor calidad de vida, desarrollo en la comunidad, detallados en los siete principios que se presentan a continuación:

Figura 25.

Principios corporativos.



Aspectos relacionados, generación de empleos directos e indirectos, se genera un total de cinco empleos directos.

Empleos indirectos, Se generan tres empleos indirectos quienes dan apoyo constante a la compañía como es un contador, un técnico de control y calidad de alimentos y la persona encargada de los servicios generales, adicional se genera empleos indirectos a los transportadores,

proveedores de insumos y productores de ovinos, con quienes se trabaja aunadamente y se apoyan a través de capacitaciones, para mejorar la calidad y la cantidad de producción, logrando de esta manera mejor eficiencia y calidad de vida.

Durante el desarrollo del proyecto, se evidenció que muchos criadores de corderos han tenido que cerrar su producción por la falta de una comercialización formal, situación que afecta a todo el sector agropecuario del país, por tanto, los emprendedores tienen la firme intención de ser un verdadero apoyo y parte de la solución para este problema, de tal forma, que los productores retomen su pie de cría y así fortalecer sus ingresos y por ende su calidad de vida.

También, se observó que las asociaciones ovinas, trabajan arduamente para asociar a los pequeños productores de corderos al formalizar la comercialización y ayudar a abrir mercado. Es por esto, que “*Ovinos San José*” ve en las asociaciones ovinas unos socios claves ya que son una fuente de importante de materia prima, además de dar la oportunidad de apoyar a los campesinos en su labor y generación de ingresos económicos.

6.2 Evaluación ambiental

La evaluación del impacto ambiental es un procedimiento administrativo destinado para identificar, describir y evaluar de forma apropiada, en función de cada caso particular y de conformidad con la actual normativa de aplicación, los efectos directos e indirectos de un proyecto sobre los siguientes factores: a. El ser humano, la fauna y la flora. b. El suelo, el agua, el aire, el clima y el paisaje. c. Los bienes materiales y el patrimonio cultural. d. La interacción entre los factores mencionados anteriormente. (Región Murcia, s.f)

A partir de la cita anterior tomada de la página de Región Murcia - comunidad autónoma uniprovincial española, se hace la debida adaptación de acuerdo a las condiciones y necesidades del proyecto emprendedor “*Ovinos San José S.A.S.*”

a. *El ser humano, la fauna y la flora.* El impacto ambiental generado en la empresa a crear y que impacte al ser humano, es leve debido a que las máquinas a utilizar en el proceso, generan ruidos bajos, temperaturas adecuadas, baja radiación; para que en la fauna y la flora no genere alto impacto se utilizarán elementos, como jabones, desinfectantes, refrigerantes, que cumplan con la norma ambiental vigente.

b. *El suelo, el agua, el aire, el clima y el paisaje.* En este factor es indispensable un buen estudio, ya que de ahí dependen los demás factores, para los diferentes procesos se utilizan elementos químicos amigables con el medio ambiente, que cumplan con las normas vigentes, especialmente en lo que se refiere a la utilización de refrigerantes, ya que son gases que causan calentamiento global y deterioran la capa de Ozono, para mitigar este impacto, se utilizan refrigerantes como el R290 este es un refrigerante a base de hidrocarburos, de esta forma el consumo de energía es bajo y se protege el medio ambiente; para el agua utilizada en el proceso se adecuan filtros para retener sólidos y elementos en suspensión y luego ser vertidos al alcantarillado de aguas residuales.

c. *Los bienes materiales y el patrimonio cultural.* En lo referente a los bienes materiales no se genera impacto, porque las instalaciones para el proceso se ubicasen en un lugar donde esté permitido de acuerdo al POT, conservando las normas de construcción y la utilización adecuada de elementos publicitarios de manera que no genere contaminación visual.

d. *La interacción entre los factores mencionados anteriormente.* Esta interacción debe ser coherente, teniendo presente que, al generar un impacto ambiental, positivo o negativo, genera una acción que puede afectar o mejorar las condiciones de los de más factores, de forma directa o indirecta; todos los procesos utilizados deben siempre apuntar a minimizar los impactos ambientales, teniendo presente que al cuidar el medio ambiente se está cuidando el ecosistema en general, y se puede garantizar calidad de vida a futuro a toda la humanidad.

6.2.1 Matriz de evaluación de impactos

Tabla 82.

Matriz de Evaluación de Impactos.

Área de producción y ventas		
Área	Aspecto	Impacto
Producción	Ruido.	Se considera que es mínimo ya que las máquinas en general no ocasionan tal cantidad de ruido que pueda llegar a lastimar a ninguna persona.
	Material de desecho.	Se general desechos de aquellos insumos imperfectos, cajas y empaques. Se plantea una adecuada disposición de los residuos provocados en producción ya que se es consciente de la posible contaminación a causa de los mismos tanto en agua, suelo y aire. Además, se tiene en cuenta la contaminación que se puede provocar al medio ambiente en especial a la capa de ozono a causa de las emisiones de contaminantes emitidas por los refrigerantes en la conservación del frío, por tanto, se propone la implementación de refrigerantes como el R290 el cual es un refrigerante a base de hidrocarburos.
Ventas	Mal uso de la energía eléctrica y papelería.	Uso desmedido de la energía eléctrica provoca contaminación lumínica además de gastar mayor cantidad de los recursos no renovables necesarios para su producción. Se generan desechos por los empaques plásticos empleados en los productos para llevarlos a los clientes. Además, se prevé un posible mal gasto de papelería en la actividad de ventas y publicidad, lo cual desfavorece el medio ambiente en cuanto a mal gasto de los recursos renovables en su fabricación y la contaminación que se genera al desecharlos.
Área de administración		
Área	Aspecto	Impacto
Oficinas	Material de desecho - papelería.	Propio de acuerdo a la actividad de oficina, diaria de la administración donde se generan desechos tanto de papelería como de tintas, materiales de oficina entre otros material electrónico, para los cuales en el momento oportuno se buscará un destino apropiado, de tal forma de mitigar los efectos perjudiciales de éstos para el medio ambiente y sus ecosistemas.
Calidad de vida	Mejoramiento de las condiciones de vida.	Aumento y estabilidad de ingresos económicos a familias de empleados directos e indirectos, con lo cual se contribuye a la calidad de vida de las personas comprometidas.

6.2.2 Plan de mitigación

La empresa “*Ovinos San José S.A.S.*” para su actividad de proceso y comercialización de carne de cordero empacada al vacío, plantea un plan de manejo de desechos dentro de las tres etapas de proceso de la siguiente forma:

- Antes del proceso: la materia prima, en este caso carne de cordero, se recepción y almacena dentro de estrictos controles de calidad; en caso de generar desechos se realiza la disposición de los mismos de acuerdo a los protocolos de bioseguridad, es decir se depositan en recipientes adecuados para ello y luego se lleva a la disposición final.

- Durante el proceso: la compañía “*Ovinos San José S.A.S.*” se propone para el tratamiento y disposición final de los desechos orgánicos contratar el servicio de recolección y transformación de los mismos.

Como medida de contingencia, en caso de haber contaminación en un lote de carne determinado, se solicita los servicios de Sandesol S.A.E.S.P., quien es una prestadora de servicios de recolección e incineración de material industrial –ganadería, además, recolección los desechos biosanitarios como lo son los guantes y tapabocas en cumplimiento de los protocolos de bioseguridad.

- Después del proceso: en cuanto se tenga los cortes realizados con su debido empaque, se procede a llevar al cuarto de refrigeración para la cual se planea utilizar refrigerantes como el R290 el cual es un refrigerante a base de hidrocarburos, de esta forma el consumo de energía es menor con lo cual se protege el medio ambiente.

A la vez, para el agua utilizada en el proceso se adecuan filtros para retener sólidos y elementos en suspensión los cuales finalmente serán vertidos al alcantarillado de aguas residuales.

Con lo anterior, se pretende cumplir a cabalidad los protocolos de bioseguridad y procesos amigables con el medio ambiente, con lo cual se garantiza a los clientes y ciudadanía en general el cuidado del medio ambiente enfocado a la sostenibilidad de las partes comprometidas.

A su vez, se busca con la normativa Colombiana en cuanto a la disposición final de desechos peligrosos por su alta capacidad de contaminación del medio ambiente, como lo dictamina la Ley 430 de 1998 en el capítulo 1, artículo 2, numeral 5:

Reducir la cantidad de residuos peligrosos que deben ir a los sitios de disposición final, mediante el aprovechamiento máximo de las materias primas, energía y recursos naturales utilizados, cuando sea factible y ecológicamente aceptable los residuos derivados de los procesos de producción. (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 1998)

6.4 Evaluación financiera

Para la evaluación financiera calcular la tasa de oportunidad o la tasa mínima atractiva de retorno TMAR, tomando en cuenta los TES, la tasa del crédito y la tasa de riesgo

$$TO = ((1 + TES) (1 + TR))^{-1} \times 100$$

Debe existir una relación de:

$$TMAR = (TO \times RP) + (RC \times TI \times (1 - \%IMP))$$

TO: Tasa oportunidad calculada

RP: Porcentaje de recursos propios

RC: Porcentaje de recursos del crédito

TI: Tasa de Interés del crédito

%IMP: Porcentaje de impuesto de renta.

TES: Títulos de tesorería a 5 años del Banco de la República

Como se trabaja con pesos constantes se debe deflactar bajo la siguiente fórmula:

TMAR Deflactada = $(\frac{1}{(1+TMAR)} - 1) \times 100$

$(1+Ti)$

La evaluación financiera se hará tomando toda la inversión total del proyecto

6.4.1 Valor presente neto

Tabla 83.
Valor Presente Neto.

DTF	4,53%					
Riesgo	2,64%					
Tasa mínima de rendimiento para los inversionistas	7,29%					
Concepto	\$0	Año 1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		\$4.149.173.856	\$4.182.367.246	\$4.215.826.184	\$4.249.552.794	\$4.283.549.216
(-) Egresos		\$3.957.158.388	\$4.068.589.127	\$4.101.213.008	\$3.962.333.604	\$3.993.866.971
Flujo caja bruto		\$192.015.468	\$113.778.120	\$114.613.176	\$287.219.190	\$289.682.245
(-) Inversión	\$397.281.430					
Total	\$397.281.430	\$192.015.468	\$113.778.120	\$114.613.176	\$287.219.190	\$289.682.245
	\$0	\$1	\$2	\$3	\$4	\$5
	-					
	\$397.281.430	\$192.015.468	\$113.778.120	\$114.613.176	\$287.219.190	\$289.682.245
VPN		\$393.862.306				

El VPN es \$393.862.306 como este valor es superior a cero, se puede concluir que este proyecto es viable.

6.4.2 Tasa Interna Retorno TIR.

TIR = 35,64%

Según la TIR calculada se puede concluir que la factibilidad es viable.

6.4.3. Período de recuperación.

Al analizar la utilidad de los resultados del flujo de caja, se evidencia que la recuperación de la inversión se logra al finalizar el primer año.

6.4.4. Análisis de las Razones Financieras

Tabla 84.

Análisis de las Razones Financieras.

Detalle	Fórmula	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total, Activo Corriente		\$4.149.173.856	\$4.182.367.246	\$4.215.826.184	\$4.249.552.794	\$4.283.549.216
Total, Pasivo Corriente		\$92.516.641	\$106.131.853	\$122.487.391	\$134.821.527	\$139.704.600
Razón Corriente	Activo corriente/Pasivo corriente	44,85	39,41	34,42	31,52	30,66
Por cada peso que se adeuda en el pasivo corriente, se tiene \$43,20 en el activo para cubrirlo.						
Total, Activo		\$588.140.398	\$700.762.017	\$814.218.693	\$1.100.281.383	\$1.388.807.129
Total, Pasivo		\$360.575.439	\$257.717.237	\$122.487.391	\$134.821.527	\$139.704.600
Nivel de Endeudamiento	Total, Activos/total pasivos	61%	37%	15%	12%	10%
Al finalizar el periodo contable, la razón indica que por cada peso que la empresa tiene invertidos en activos, el 61% queda como remanente de la financiación de los acreedores.						
Ingresos por ventas	Ingresos por ventas/ total	\$4.149.173.856	\$4.182.367.246	\$4.215.826.184	\$4.249.552.794	\$4.283.549.216
Total, activos	activos	\$588.140.398	\$700.762.017	\$814.218.693	\$1.100.281.383	\$1.388.807.129

Razones de actividad		7,05	5,97	5,18	3,86	3,08
Para el primer año de actividad, la empresa la rotación de los activos es de 15,28 lo que indica que por cada peso que se ha invertido.						
Utilidad neta	Utilidad neta/total	\$187.836.816	\$215.479.822	\$248.686.522	\$273.728.554	\$283.642.672
Total, activos	activos	\$588.140.398	\$700.762.017	\$814.218.693	\$1.100.281.383	\$1.388.807.129
Razones de rentabilidad		0,32	0,31	0,31	0,25	0,20
Se observa que en el inicio la rentabilidad de la empresa es de 0,33 sobre el total de los activos.						

6.5 Punto de equilibrio para el primer año

Tabla 85.
Punto de Equilibrio.

Punto de Equilibrio	
Costos Fijos	\$303.004.204
Precio De Venta	\$13.732
Costo Unitario	\$11.481
PEQ	134.599

El punto de equilibrio nos indica que es necesario vender mínimo, 134.599 Kilos de carne de cordero, para que no haya pérdidas ni ganancias, para obtener ganancias hay que vender por encima de este punto.

7.Conclusiones

De acuerdo al anterior informe presentado como evidencia de las Generalidades y de los estudios de Mercados, Técnico y Administrativo de la “Factibilidad para crear una Comercializadora de carne de ovino en canal empacada al vacío en la ciudad de Bucaramanga”, se pudo concluir que:

En cuanto a las Generalidades, se puede concretar que el Panorama del Sector de la carne de cordero, es prometedor ya que se muestra como tendencia mundial el consumo de esta carne, cada año va en aumento el consumo per cápita, como lo manifiesta la FAO, quien para el caso puntual de Colombia afirma que está en 500 gramos y se presume continúe en aumento ya que las propiedades nutricionales de la carne de cordero son favorables para el ser humano.

Además, se evidenció que Santander es uno de los departamentos que por tradición gastronómica está mayormente disponible al consumo de carne de cordero, ya que las condiciones geográficas son favorables para la cría de corderos, los cuales son cuidados en su mayoría por campesinos con bajos niveles de técnica, aunque, el hecho de que el consumo va paulatinamente en aumento, algunos empresarios han apostado por la crianza tecnificada para lo cual han buscado renovar los patrones tradicionales con genética mejorada.

Del Estudio de Mercados se pudo recapitular que, la carne de cordero cuenta con características organolépticas agradables para el ser humano, además, es baja en grasas saturadas y colesterol, por lo cual resulta funcional para las personas con dietas alimenticias saludables.

Para el caso del emprendimiento Ovinos San José S.A.S., se tiene como ventaja el hecho de manejar corderos de máximo un año de edad con lo cual se garantiza al consumidor menor cantidad de grasa, haciendo de esta carne una buena opción de carne magra agradable al paladar.

El segmento de mercado elegido son los restaurantes de los estratos tres, cuatro, cinco y seis de la ciudad de Bucaramanga, es acertado para la creación de la compañía, ya que el 42,6% de los encuestados afirman que sería muy interesante incorporar esta carne en su menú.

Los administradores de los restaurantes encuestados aseguran que preferirían comprar la carne directamente al proveedor en un 46,6% y el 75% de los restaurantes encuestados aseguran que estarían dispuestos a comprar la carne de cordero en cuanto esté en el mercado.

Es de anotar que la acogida de la idea del empaque al vacío hasta el momento es un éxito ya que los encuestados en un 84% avalan su implementación, a la vez que el 68% ven como favorable en cuanto a la manipulación y los inventarios el hecho de que la carne se comercialice en presentación de 500 gramos.

A partir de las ecuaciones aplicadas a partir de los datos obtenidos a través de la encuesta a los restaurantes, se determina la demanda efectiva con una participación del 2% sobre el 74,4% de los restaurantes que comprarán la carne de cordero tan pronto esté en el mercado. Esta aceptación, se debe en parte porque Ovinos san José S.A.S., llegaría al mercado bumangués a suplir la necesidad de carne de cordero, ya que la oferta actual a nivel nacional es de 14.931 toneladas en el 2018 según Organización de Cadena Productiva Ovino-Caprino Nacional, la cual no es suficiente para dar respuesta al total de la demanda.

La proyección de la demanda se determinó a través del método Valor Presente a Valor Futuro con un crecimiento de la población de Bucaramanga de 1.1%, según el DANE. el cual dio como resultado para el primer año 448.238,80 libras.

En cuanto a los precios por libra dados por la competencia, se pudo definir qué, los expendedores de carne de cordero en las plazas de mercado en especial la Plaza Guarín y San Francisco, la ofrecen sobre el mismo rango de precios de la carne de res y de cerdo es decir entre

\$8.000 y \$9.000, mientras que los competidores especializados como lo son Carnes Manzanares a \$16.000 y Jumbo Cencosud la ofrece a \$20.800. En los datos arrojados por la encuesta, se observa que el rango de precios se encuentra entre \$7500 y \$8500 con un 48,3%, este precio está cerca al precio el cual se quiere comercializar la carne de cordero, lo que se puede lograr mostrando las bondades y la utilización del empaque al vacío.

Con referencia a las estrategias de publicidad y promoción, se considera pautar en radio y televisión local, redes sociales y la página web del emprendimiento dando a conocer las bondades nutricionales de la carne de cordero además de diferentes recetas culinarias para prepararla.

Se considera como pertinente dos tipos de canal de distribución directo del fabricante al consumidor y/o fabricante, detallista y finalmente consumidor, los dos tipos tiene ventajas, con esto se da respuesta a la encuesta aplicada, en la pregunta 8, Lugar de preferencia para adquirir la carne de cordero, el 46,8% prefieren compra directa al productor y el 38,6% en puntos especializados.

Del Estudio Técnico se puede deducir que, la capacidad diseñada es de 1.214.69 libras al día y 443.361,82 libras al año, esta obtiene 3 operarios, utilizando siempre el 100% de la capacidad total diseñada de la empresa (360 días).

La capacidad instalada es de 1.214,69 libras al día para un total de 358.333, 55 libras de carne de cordero procesadas al año, con lo cual se utiliza el 80,82% de la capacidad diseñada empleando tres operarios.

La capacidad utilizada y proyectada para el primer año es de 485,87 libras por día y 143.333,42 libras al año, para lo cual en realidad se labore 7 horas (420 minutos) diariamente y 295 días al año, lo cual corresponde al 40% de la capacidad instalada.

La planta o bodega de la empresa Ovinos San José S.A.S., estará ubicada preferiblemente cerca a la plaza San Francisco en la ciudad de Bucaramanga sitio que cumple con el Plan de Ordenamiento Territorial -POT y a la vez es el lugar que obtuvo mayor puntuación en el método de puntos selección de ponderación de factores y grados.

El control de calidad es fundamental para la empresa Ovinos San José S.A.S., por tanto, se propone cumplir con las Normas ISO, BPM, HACCP, etc., en el debido cumplimiento de los requerimientos para el funcionamiento legal de una empresa procesadora y comercializadora de productos cárnicos.

A partir del Estudio Administrativo se concluye que, la empresa Ovinos San José comercializadora de carne de cordero empacada al vacío se constituirá bajo la figura jurídica, (Sociedad por Acciones Simplificada). De acuerdo a lo anterior su nombre legal será: Ovinos San José S.A.S., quien para el 2025 se propone ser reconocida en la ciudad de Bucaramanga por sus altos estándares de calidad en sus productos y su excelente servicio al cliente.

La empresa Ovinos San José S.A.S., concluye que de acuerdo a sus necesidades y su capacidad financiera requiere contratar directamente a cinco empleados quienes son: Gerente administrativo, secretaria auxiliar contable, asesor comercial, auxiliar de cuartos fríos y operario de desposte; además, contratará por horas a un contador, un técnico de control y calidad de alimentos y la persona encargada de servicios generales.

Del estudio financiero se puede concluir que, el total de la inversión que requiere la compañía “Ovinos San José S.A.S.”, se estima en \$170.692.469= este monto está calculado para la puesta en marcha de la compañía y cubrir los costos del primer año de funcionamiento. Para cubrir este monto, se planea recurrir a recursos propios de \$ \$ 17.069.247 que equivale al 10% de la inversión

total, el 90% restante se solicita un crédito por \$ \$ 153.623.222 a la entidad financiera, Banco Popular con una tasa efectiva anual del 1,28% a un plazo de 24 meses.

El flujo de caja proyectado a partir de los totales correspondientes a ingresos y egresos, para el primer año está estimado en \$188.970.009= y para los primeros cinco años se calcula en \$586.458.208= lo cual indica que ha de ser una empresa solvente y sostenible en el mercado bumangués.

De la evaluación del proyecto se puede inferir que la compañía “Ovinos San José S.A.S.”, cuenta con una escala de principios corporativos funcionales en todos los ámbitos operativos de la compañía, como lo son la rendición de cuentas, transparencia, comportamiento ético, respeto a los intereses de las partes interesadas, respeto al principio de legalidad, respeto a la norma internacional de comportamiento y respeto a los derechos humano.

A la vez, la compañía tiene presente el compromiso de aportar a la nación y especialmente a sus coterráneos, por lo cual, planea generar cinco empleos directos y tres empleos por prestación de servicios, ofreciendo estabilidad y cumplimiento a cabalidad con los parámetros legales del código de trabajo y civil.

La empresa “Ovinos San José S.A.S.”, asume su compromiso con la responsabilidad social y ambiental, por ende, hace un plan de mitigación de impacto por los residuos orgánicos que pueden resultar contaminantes con el medio ambiente. Este plan está diseñado para antes durante y después del proceso, en el cual propone la implementación de refrigerantes como el R290 el cual es un refrigerante a base de hidrocarburos, de esta forma el consumo de energía es menor con lo cual se protege el medio ambiente, además considera contratar el servicio de recolección y transformación de los residuos e implementar filtros para retener sólidos y elementos en suspensión los cuales finalmente serán vertidos al alcantarillado de aguas residuales.

De la evaluación financiera se concluye que la Tasa Interna Retorno TIR es de 54%, lo cual indica que el proyecto es viable y el Punto de equilibrio indica que para el primer año es necesario vender mínimo, 85.000 unidades, para que no haya pérdidas ni ganancias.

8. Recomendaciones

A partir de los aspectos planteados tanto en el estudio de mercados, estudio técnico, administrativo, financiero y la misma evaluación del proyecto, se propone que para lograr el cumplimiento de las metas y objetivos planteados en este proyecto es preciso desarrollar las operaciones lo más sujeto a los lineamientos proyectados posible.

Es pertinente que los operarios durante todo el proceso de despiece, empaque y refrigeración de la carne, lo hagan entro de las normas BPM Y BPA de tal forma de poder garantizar a los clientes la inocuidad del producto.

Todo el personal de la compañía ha de cumplir con las normas de bioseguridad dispuestas por el gobierno, con lo cual se busca la salud de los clientes y de los mismos colaboradores de la compañía.

Se deben buscar asociaciones estratégicas eficientes con los proveedores de la materia prima, los corderos, el frigorífico y la empresa de transporte, de tal forma que se vean beneficiadas las partes comprometidas.

Dado que las políticas y lineamientos de la compañía están enfocados a la sostenibilidad tanto de los socios como de los aliados estratégicos, es de gran importancia trabajar a la luz de estos principios de tal forma de tener la credibilidad de ellos y generar un ambiente de cooperación.

Es imprescindible que la compañía se ciña estrictamente a los lineamientos del INVIMA ya que es el ente regulador para las empresas procesadoras de alimentos en el país.

La compañía ha de cumplir con los parámetros planteados por los entes reguladores en cuanto a la recolección y tratamiento del material orgánico de desecho generado en el proceso de la carne de cordero dentro la planta.

Referencias bibliográficas

- Agropecuaria, R. (17 de Noviembre de 2013). Cada semana llegan 2 mil cabros y camuros desde La Guajira. *Cada semana llegan 2 mil cabros y camuros desde La Guajira*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2019, de <https://www.vanguardia.com/economia/local/cada-semana-llegan-2-mil-cabros-y-camuros-desde-la-guajira-CCv1234240>
- Alamy. (01 de julio de 2008). *Carne envasados al vacío*. Obtenido de <https://www.alamy.es/carne-ensados-al-vacio-image280730506.html>
- AYALA, M. A. (20 de Julio de 2018). La gastronomía y su cuarto de hora. *500 empresas generadoras de desarrollo en Santander - 2018*. Recuperado el 21 de Noviembre de 2019, de <https://www.vanguardia.com/economia/500-empresas-generadoras/la-gastronomia-y-su-cuarto-de-hora-JEVL439440>
- Banco Popular. (2020). *Tasas de captación y colocación*. Bogota. Recuperado el 01 de junio de 2020, de Préstamo Personal de Libre Destino
- Barrios, C. (12 de Septiembre de 2018). LA PRODUCCIÓN DE OVINOS Y CAPRINOS ESPERA TENER UN CRECIMIENTO DE ENTRE 20% A 30%. *Agronegocios*. Recuperado el 25 de 10 de 2019, de <https://www.agronegocios.co/ganaderia/la-produccion-de-ovinos-y-caprinos-busca-crecimiento-de-20-a-30-durante-el-ano-2769328>
- BEDOYA, M. P. (31 de Julio de 2019). OVINOS EN COLOMBIA PRODUCEN CERCA DE 15.000 TONELADAS DE CARNE AL AÑO. *Agronegocios*, 3. Recuperado el 15 de Abril de 2020, de <https://www.agronegocios.co/ganaderia/ovinos-en-colombia-producen-cerca-de-15000-toneladas-de-carne-al-ano-2891243>

Caballero, N. E. (2013). *RESUMEN DECRETO 3075*. Scribd. Recuperado el 10 de 11 de 2019, de <https://es.scribd.com/doc/139657359/RESUMEN-DECRETO-3075>

Cámara de Comercio de Bucaramanga. (s.f). *CONSTITUCIÓN DE SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADAS S.A.S..pdf*. Obtenido de <https://www.camaradirecta.com/media/e8bb2534dce038c72333379b57bfda84f7041bfe.pdf>

Canal TRO. (2019). *Pauta publicitaria 2019*. Bucaramanga. Recuperado el 12 de Marzo de 2020, de <https://www.canaltro.com/images/descargas/SERVICIOS/ANUNCIANTES/TARIFAS/TARIFAS-COMERCIALES-2019.pdf>

Caurin, J. (21 de Febrero de 2018). Comercialización. *Enprende Pyme*. Recuperado el 08 de Diciembre de 2019, de <https://www.emprendepyme.net/comercializacion>

CB, M. (19 de Julio de 2011). Estudio administrativo. *oberblog*. Recuperado el 03 de Noviembre de 2019, de https://es.oberblog.com/Estudio_administrativo_en_que_consiste_y_otros_aspectos_interesantes-1228321767-art257005.html

Coffe Empresa. (s.f). *Canales de distribución*. Obtenido de <https://sites.google.com/site/coffeempresa/classroom-pictures>

Congreso. (1979). *LEY 9 DE 1979*. Secretaria del Senado. Recuperado el 11 de Noviembre de 2019, de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0009_1979.html

CONGRESO DE LA REPÚBLICA. (2011). *LEY 1480 DE 2011*. Diario Oficial No. 48.220. Recuperado el 10 de Noviembre de 2019, de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1480_2011.html

CONGRESO DE LA REPÚBLICA. (2012). *LEY 1607 DE 2012*. Diario Oficial No. 48.655.

Recuperado el 11 de 11 de 2019, de

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1607_2012.html

Congreso de la República de Colombia. (05 de diciembre de 2008). *Ley 1258 de 2008*. Obtenido

de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1258_2008.html

COOVA. (s.f.). *Cooperativa de Ovino y Vacuno de Navarra*. Obtenido de

<https://www.coova.es/ovino/>

DANE. (2005). Proyecciones 2005 - 2020. *DANE*. Recuperado el 28 de 10 de 2018, de

[https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-](https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion)

[poblacion/proyecciones-de-poblacion](https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion)

Definiciona Definición y etimología. (s.f.). *Normas ICONTEC*. Obtenido de

definiciona.com/normas-icontec/

Delgado, A. (15 de Diciembre de 2019). La economía en Santander sigue creciendo. *La economía*

en Santander sigue creciendo. Recuperado el 18 de Septiembre de 2020, de

[https://www.vanguardia.com/economia/local/la-economia-de-santander-continua-en-](https://www.vanguardia.com/economia/local/la-economia-de-santander-continua-en-crecimiento-AD1775376)

[crecimiento-AD1775376](https://www.vanguardia.com/economia/local/la-economia-de-santander-continua-en-crecimiento-AD1775376)

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. (2011). *DECRETO*

<LEY> 4107 DE 2011. Recuperado el 11 de 11 de 2019, de

https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/decreto_4107_2011.htm

Duque, H. (27 de 04 de 2015). Bucaramanga: Su historia y sus principales problemas de pobreza

y miseria. *América Latina en movimiento*. Recuperado el 28 de 10 de 2019, de

<https://www.alainet.org/es/articulo/169239>

Económica, L. N. (12 de Marzo de 2019). Proteína animal en Colombia: ¿el pollo vence a la res?

Economía. Recuperado el 25 de 10 de 2019, de <http://lanotaeconomica.com.co/economia/proteina-animal-en-colombia-el-pollo-vence-a-la-res.html>

EcuRed. (s.f). *Bucaramanga (Colombia)*. Obtenido de

[https://www.ecured.cu/Bucaramanga_\(Colombia\)#/media/File:Bucaramanga-santander.JPG](https://www.ecured.cu/Bucaramanga_(Colombia)#/media/File:Bucaramanga-santander.JPG)

EL CONGRESO DE COLOMBIA. (1982). *Ley 21 de 1982*. Recuperado el 10 de 11 de 2019, de

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=4827>

EL CONGRESO DE COLOMBIA,. (2002). *LEY 789 DE 2002*. Diario Oficial No 45.046.

Recuperado el 11 de 11 de 2019, de https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/ley_0789_2002.htm

envasadora alvacio 10. (s.f.). *envasadoraalvacio10.com*. Recuperado el 18 de septiembre de 2020,

de <https://envasadoraalvacio10.com/carne-enzasada-al-vacio/>

FAO, O. d. (2018). Resúmenes de mercado. *Perspectivas alimentarias*.

Geles. (2015). LA REFRIGERACIÓN O FRÍO POSITIVO. *Castelló*. Recuperado el 22 de 10 de

2019, de <https://www.naturalcastello.com/conservacion-alimentos-frio/>

GHA Consulting. (Septiembre de 2016). ALIMENTOS AL VACÍO BENEFICIOS E

INCONVENIENTES. *GHA Consulting*. Recuperado el 25 de Noviembre de 2019, de <http://www.ghalimentaria.com/news/alimentos-al-vacio-beneficios-e-inconvenientes/>

Giraldo, V. (23 de Agosto de 2019). ¿Que es publicidad? *Blog*. Recuperado el 08 de Diciembre de

2019, de <https://rockcontent.com/es/blog/publicidad/>

- Grandin, C. &. (2001). *Directrices para el Manejo, Transporte y Sacrificio Humanitario del Ganado*. Bangkok. Recuperado el 13 de mayo de 2020, de <http://www.fao.org/3/x6909S/x6909s00.htm#Contents>
- Hebbel, H. S. (1984). *Higiene y scu'u'tizacidn de la carne*. Santiago de Chile: EDITORIAL UNIVERSITARIA. Recuperado el 20 de mayo de 2020, de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/121407/schmidth05.pdf>
- Hermanos Masa. (s.f.). *Catálogo de Productos*. Obtenido de <https://www.hermanosmasa.com/wp-content/uploads/2013/07/catalogo.pdf>
- Hervé, M. (2013). *Calidad de carne ovina*. Recuperado el 25 de Noviembre de 2019, de <http://www.agrimundo.gob.cl/wp-content/uploads/Carnes-Rojas-Informe-experto-HerveFinal.pdf>
- ICONTEC. (1982). *NTC1700*. ICONTEC. Recuperado el 12 de NOVIEMBRE de 2019, de <http://planesdeemergencia.weebly.com/uploads/4/0/5/4/40542785/ntc1700.pdf>
- ICONTEC. (1987). *NTC 1461*. ICONTEC. Recuperado el 12 de NOVIEMBRE de 2019, de <https://es.slideshare.net/andresztorres1/ntc-1461higieneyseguridadcoloresysenalesdeseguridad>
- ICONTEC. (2005). *NORMA SANITARIA DE MANIPULACIÓN DE*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2019, de https://fontur.com.co/aym_document/aym_normatividad/2005/NTS_USNA007.pdf
- ICONTEC. (22 de julio de 2005). *NORMA TÉCNICA NTS-USNA*. Obtenido de https://fontur.com.co/aym_document/aym_normatividad/2005/NTS_USNA007.pdf
- ICONTEC. (2007). *NTC OSAS 18001*. ICONTEC. Recuperado el 12 de NOVIEMBRE de 2019, de <http://www.usbcartagena.edu.co/phocadownload/copaso/4.pdf>

- ICONTEC. (2010). *GUÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LOS PELIGROS Y LA VALORACIÓN DE LOS RIESGOS*. ICONTEC. Recuperado el 12 de Noviembre de 2019, de <https://idrd.gov.co/sitio/idrd/sites/default/files/imagenes/gtc450.pdf>
- Industrias alimentarias. (18 de Abril de 2013). Canales de carne. *Industrias alimentarias*. Recuperado el 08 de Diciembre de 2019, de <http://industriasiesega.blogspot.com/2013/04/canales-de-carne.html>
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, ICONTEC. (1983). *NTC 1867 – Higiene y seguridad. Sistema de señales contra incendio. Instalación, mantenimiento y usos*. I C O N T E C. Recuperado el 11 de 11 de 2019, de <https://www.librosyeditores.com/normas-tecnicas-colombianas-ntc/5686-ntc-1867-higiene-y-seguridad-sistema-de-senales-contra-incendio-instalacion-mantenimiento-y-uso.html>
- INTEROVIC, O. I. (s.f.). HISTORIA DE LA CARNE DE CORDERO EN ESPAÑA. *Carne de Cabrito y Cordero*. Recuperado el 25 de 10 de 2019, de <https://www.canalcordero.com/#sostenible-natural>
- Juriscol. (1991). *CONSTITUCIÓN POLÍTICA 1991*. Recuperado el 11 de 11 de 2019, de <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Constitucion/1687988>
- La russe cocina. (2019). Diccionario gastronómico. *La russe cocina*. Recuperado el 07 de Diciembre de 2019, de <https://laroussecocina.mx/palabra/cortar/>
- Lázaro, T. I. (12 de enero de 2017). *Contaduría pública*. Obtenido de Responsabilidad del Contador Público ante la prevención de lavado de dinero: <http://contaduriapublica.org.mx/2017/01/12/responsabilidad-del-contador-publico-ante-la-prevencion-de-lavado-de-dinero/>

M.S.A, M. y. (2018). ¿Por qué empacar al vacío? *Maquinaria y soluciones alimenticias SAS*.

Recuperado el 22 de 10 de 2019, de <https://www.msacolombia.com/>

MEDIA KIT. (s.f.). *Caracol Radio*. Bogota: MEDIA KIT. Recuperado el 13 de Abril de 2020, de

<https://mediakit.caracol.com.co/buscar.aspx?q=Caracol+Radio>

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (16 de enero de 1998). *Ley 430 de 1998*. Obtenido

de http://www.minambiente.gov.co/images/normativa/leyes/1998/ley_0430_1998.pdf

Ministerio de ambiente, vivienda y desarrollo rural. (2010). *Decreto 3930 de 2010*. Recuperado el

11 de Noviembre de 2019, de

http://www.minambiente.gov.co/images/normativa/decretos/2010/dec_3930_2010.pdf

MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL. (2006). *RESOLUCIÓN 5109 DE 2005*.

MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL. Recuperado el 09 de 11 de 2019, de

https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/resolucion_minproteccion_5109_2005.htm

MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL. (2007). *DECRETO NÚMERO 1575 DE 2007*.

Recuperado el 09 de 11 de 2019, de

<http://www.minambiente.gov.co/images/GestionIntegraldelRecursoHidrico/pdf/Disponibilidad-del-recurso-hidrico/Decreto-1575-de-2007.pdf>

Ministerio de la Protección Social. (4 de mayo de 2007). <https://fenavi.org/wp-content/uploads/2019/02/Decreto-1500-2007.pdf>. Obtenido de <https://fenavi.org/wp-content/uploads/2019/02/Decreto-1500-2007.pdf>

<https://fenavi.org/wp-content/uploads/2019/02/Decreto-1500-2007.pdf>

Ministerio de la protección Social. (2009). *Resolución 1918*.

MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL. (2011). *RESOLUCIÓN 1506 DE 2011*. Diario

Oficial No. 48.066. Recuperado el 12 de Noviembre de 2019, de

https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/resolucion_minproteccion_1506_2011.htm

Ministerio de protección social. (2007). *Resolución 2346 del 2007*. Diario Oficial 46691.

Recuperado el 12 de Noviembre de 2019, de <https://www.ins.gov.co/Normatividad/Resoluciones/RESOLUCION%202346%20DE%202007.pdf>

MINISTERIO DE SALUD. (1983). *DECRETO 2105 DE 1983*. Diario Oficial No. 36.320.

Recuperado el 12 de Noviembre de 2019, de https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/decreto_2105_1983.htm

Ministerio de salud. (2002). *DECRETO NÚMERO 60 DE 2002*. Recuperado el 11 de 11 de 2019,

de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/Decreto-0060-de-2002.pdf>

MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL. (2012). *RESOLUCIÓN 683 DE 2012*.

Diario Oficial No. 48.388. Recuperado el 12 de Noviembre de 2019, de https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/resolucion_minsaludps_0683_2012.htm

Ministerio del interior. (1995). *Documento Conpes 1750*. Bogota: Departamento Nacional de

Planeación. Recuperado el 11 de 11 de 2019, de http://www.minambiente.gov.co/images/AsuntosambientalesySectorialyUrbana/pdf/Evaluaci%C3%B3n_Ambiental_Estrategica/documento_conpes.pdf

MinSalud. (31 de enero de 2013). *Ministerio de Salud y Protección Social*. Obtenido de

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-0242-de-2013.pdf>

Mintrabajo. (2015). *Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo*. Recuperado el 10 de

11 de 2019, de <http://www.mintrabajo.gov.co/relaciones-laborales/riesgos-laborales/sistema-de-gestion-de-seguridad-y-salud-en-el-trabajo>

- Montenegro, A. M. (27 de Marzo de 2015). Sector ovino-caprino, un gremio que pisa fuerte en Colombia. *Contexto Ganadero*. Recuperado el 24 de 10 de 2019, de <https://www.contextoganadero.com/ganaderia-sostenible/informe-sector-ovino-caprino-un-gremio-que-pisa-fuerte-en-colombia>
- MSA. (2018). *¿Qué tipo de bolsa de empaque al vacío se debe usar?* Bogota: msa colombia. Recuperado el 23 de mayo de 2020, de <https://www.msacolombia.com/preguntas-frecuentes/item/7-que-tipo-de-bolsa-de-empaque-al-vacio-se-debe-usar?gclid=CjwKCAjw2a32BRBXEiwAUcugiFoixWWZ>
- Muñoz, A. N. (14 de Septiembre de 2018). Apriscos de Santander para Colombia y el mundo. *Economía - Local*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2019, de <http://m.elfrente.com.co/index.php?ecsmodule=frmstasection&ida=58&idb=107&idc=28720>
- Negocios, E. y. (16 de Julio de 2019). En Colombia, 2,4 millones aún padecen el flagelo del hambre: FAO. *Economía y Negocios*. Recuperado el 04 de Noviembre de 2019, de <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/informe-de-la-fao-sobre-el-hambre-en-colombia-388772>
- NTC 1478. (1979). *NTC 1478. MATERIAL DE SEGURIDAD Y LUCHA CONTRA INCENDIO*. ICONTEC. Recuperado el 12 de 11 de 2019, de <https://www.libreriadelau.com/ntc-1478-material-de-seguridad-y-lucha-contraincendio-terminologia-icontec-temas-varios/p>
- Ojeda, N. (21 de Marzo de 2018). ¿Qué son las características organolépticas de los alimentos? *CEAC*. Recuperado el 08 de Diciembre de 2019, de <https://www.ceac.es/blog/que-son-las-caracteristicas-organolepticas-de-los-alimentos>

- Organización Internacional de normalización. (2015). *ISO 9001: 2015*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2019, de http://www.cucsur.udg.mx/sites/default/files/iso_9001_2015_esp_rev.pdf
- Orta, A. L. (2017). Proteína Animal. La importancia de su consumo. *Codigof*. Recuperado el 24 de 10 de 2019, de <https://codigof.mx/proteina-animal-la-importancia-consumo/>
- Pac, S. (s.f.). *www.swisspac.pe/productos-en-stock*. Recuperado el 13 de septiembre de 2020, de www.swisspac.pe/productos-en-stock
- Paladar, D. a. (s.f.). Sobre la carne de cordero. *Directo al paladar*. Recuperado el 15 de 10 de 2019, de *Directo al paladar*
- Pérez, C. (s.f.). Carne de cordero: beneficios y propiedades. *nutrición y dieta*. Recuperado el 25 de Noviembre de 2019, de <https://www.natursan.net/carne-de-cordero-beneficios-y-propiedades/>
- POLITICA NACIONAL AMBIENTAL. (1994). *Documento CONPES-2750-Minambiente-DNP-UPA*. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Recuperado el 10 de 11 de 2019, de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/CONPES/Econ%C3%B3micos/2750.pdf>
- PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA. (1974). *DECRETO 2811 DE 1974*. Diario Oficial No 34.243. Recuperado el 12 de Noviembre de 2019, de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/decreto_2811_1974.html
- PROTECCIÓN CONTRA INCENDIOS.SEÑALES DE SEGURIDAD. (1994). *N T C 1931*. Recuperado el 12 de 11 de 2019
- PROYERWEB. (2018). *Ccotización de página web - Planes y precios*. Recuperado el 12 de Abril de 2020, de <https://www.proyerweb.com/cotizacion-pagina-web/>

- RCN Radio. (2018). *Tarifas Cuñas*. Bogota: RCN Radio. Recuperado el 14 de Abril de 2020, de <http://www.rcnradiocomercial.com/rcn-radio/rcnradio-tarifas/>
- Región Murcia. (s.f). *Agua, Agricultura, Ganadería, Pesca Y Medio Ambien*. Obtenido de [https://www.carm.es/web/pagina?IDCONTENIDO=5194&IDTIPO=100&RASTRO=c511\\$m4688,5180](https://www.carm.es/web/pagina?IDCONTENIDO=5194&IDTIPO=100&RASTRO=c511$m4688,5180)
- Rodríguez, A. F. (22 de Febrero de 2018). Crecimiento gastronómico en Bucaramanga. *Crecimiento gastronómico en Bucaramanga*. Recuperado el 08 de Diciembre de 2019, de <https://www.periodico15.com/crecimiento-gastronomico-en-bucaramanga/>
- SAG, S. a. (2016). ALIMENTOS AL VACÍO BENEFICIOS E INCONVENIENTES. *Consulting*. Recuperado el 18 de 10 de 2019, de <http://www.ghalimentaria.com>
- SAIA. (6 de Marzo de 2017). ¿Cómo manipular alimentos correctamente? SAIA. Recuperado el 07 de Diciembre de 2019, de <https://saia.es/como-manipular-alimentos-correctamente-claves-consejos/>
- Santos, T. S. (Noviembre de 2008). ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE UN PROYECTO DE INVERSIÓN. *Contribuciones a la Economía*". Recuperado el 03 de Noviembre de 2019, de <http://www.eumed.net/ce/2008b/>
- Sejzer, R. (s.f). *QUALITY ROAD Quality, Productivity and Work Organisation*. Obtenido de <https://qualityway.wordpress.com/2016/12/05/inocuidad-alimentaria-bpa-bpm-y-haccp-sus-pilares-por-raul-sejzer/>
- Sistema único de información normativa. (1982). *DECRETO 3466 DE 1982*. DIARIO OFICIAL. AÑO. CXIX. N. 36143. Recuperado el 12 de Noviembre de 2019, de <http://suin.gov.co/viewDocument.asp?id=1528360>

- Social, M. d. (2013). *Resolución 2674 de 2013*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2019, de <https://foman.com.co/resolucion-2674-2013/>
- TECSID. (s.f.). *Planes y precios de anuncios*. TECSID. Recuperado el 2 de Abril de 2020, de https://tecsid.com/precios_internet
- Temple, G. &. (2001). *Directrices para el Manejo, Transporte y Sacrificio Humanitario del Ganado*. Bangkok. Recuperado el 23 de Mayo de 2020, de Directrices para el Manejo, Transporte y Sacrificio Humanitario del Ganado: <http://www.fao.org/3/x6909S/x6909s00.htm#Contents>
- TIEMPO, R. E. (25 de junio de 1997). VENTAJAS DEL EMPACADO AL VACÍO. *VENTAJAS DEL EMPACADO AL VACÍO*. Recuperado el 24 de Noviembre de 2019, de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-636618>
- Universidad de los Andes, f. d. (2016). CARNE OVINA, NUEVA OPCIÓN PARA LA GANADERÍA COLOMBIANA. *AGRONEGOCIOS E INDUSTRIA DE ALIMENTOS*.
- Universidad Industrial de Santander -UIS. (11 de marzo de 2020). *YouTube*. Obtenido de Taller de Normas APA Parte 2: <https://www.youtube.com/watch?v=Gb-37YCRUTY>
- Universidad Industrial de Santander -UIS. (29 de febrero de 2020). *YouTube*. Obtenido de Plagio y derechos de autor -video: <https://www.youtube.com/watch?v=xMqmYNvCiLQ&t=1s>
- Unversidad Indistrual de Santander -UIS. (11 de marzo de 2020). *YouTube*. Obtenido de Taller de Normas APA Parte 1: <https://www.youtube.com/watch?v=O2tn61ks128>
- Vanguardia. (28 de Abril de 2018). Crece consumo de ovinos en el país. *Crece consumo de ovinos en el país*. Recuperado el 23 de 10 de 2019, de <https://www.vanguardia.com/economia/nacional/crece-consumo-de-ovinos-en-el-pais-EEVL431522>

- Varón, I. A. (2017). *¿Qué son los POES (Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento)?* Calidad superior. Recuperado el 16 de mayo de 2020, de <https://medium.com/calidadsuperior/qu%C3%A9-son-los-poes-procedimientos-operativos-estandarizados-de-saneamiento-fa34d1b16d07>
- VelSid. (2007). Sobre la carne de cordero. *Directo al Paladar*. Recuperado el 15 de 10 de 2019, de <https://www.directoalpaladar.com/archivos>
- VELSID. (s.f.). Sobre la carne de cordero. *Directo al paladar*. Recuperado el 21 de Noviembre de 2019, de <https://www.directoalpaladar.com/cultura-gastronomica/sobre-la-carne-de-cordero>
- Verano, D. (JULIO-AGOSTO de 2018). La nueva ISO 22000. *AENOR*. Recuperado el 12 de NOVIEMBRE de 2019, de <https://revista.aenor.com/339/la-nueva-iso-22000-ya-esta-disponible.html>
- Zuluaga, J. G. (24 de Abril de 2018). Crece consumo interno de carne de ovinos y caprinos, gracias al trabajo conjunto entre gobierno y productores. *Minagricultura el campo es detodos*. Recuperado el 18 de 10 de 2019, de <https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas>