

Plan de negocios para la creación de una empresa procesadora y comercializadora de carne de cerdo y derivados en Málaga Santander

Guillermo Andrés Palacio Silva

Trabajo de Grado para Optar el título de Ingeniero Industrial

Director

Juan Benjamín Duarte Duarte

PhD en Finanzas de empresas

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2025

Dedicatoria

A mi compañera de vida, por su amor, apoyo incondicional y por ser mi fuente constante de motivación. A mis padres, por su guía, sabiduría y por estar siempre a mi lado en cada paso de este camino.

Agradecimientos

Quisiera expresar mi más sincero agradecimiento al profesor Juan Benjamín Duarte Duarte por su invaluable apoyo, sus profundos conocimientos y su constante disposición durante el desarrollo de este trabajo. Su orientación y consejos han sido fundamentales para el éxito de este proyecto.

Asimismo, deseo agradecer a mi hermana Mónica Jineth Palacio Silva y a mi cuñado Jerson Adolfo Estupiñán Méndez por su generoso acompañamiento y por introducirme en el fascinante mundo del sector porcino. Su paciencia, conocimiento y la oportunidad de trabajar junto a ellos han sido invaluable para mi formación y este trabajo.

Tabla de Contenido

Introducción.....	18
Cumplimiento de Objetivos.....	20
1. Generalidades.....	21
1.1 Objetivos	21
1.1.1. Objetivo General	21
1.1.2. Objetivos Específicos.....	21
1.2 Justificación idea de negocio.....	22
2. Marco de referencia.....	25
2.1 Marco de antecedentes	25
2.2 Marco teórico	26
2.2.1. Formulación de Planes de Negocio.....	26
2.2.2. Análisis de Mercado.....	27
2.3.1. Análisis del Sector.....	27
2.3.2. Investigación de Mercados.....	28
2.3.3. Estudio Técnico.....	28
2.3.4. Estudio Administrativo.....	29
2.3.5. Análisis Financiero.....	29
2.3.6. Análisis Estratégico.....	30
3. Análisis del sector	31
3.1 Análisis del Macroentorno, análisis PESTEL.....	31
3.1.1. Factores políticos.....	32
3.1.2. Factores sociales.....	33
3.1.3. Factores tecnológicos	35
3.1.4. Factores legales	36
3.1.5. Factores económicos	38
3.2 Análisis del Microentorno, 5 Fuerzas de Porter	40
3.2.1 La entrada de Nuevos Competidores.....	41
3.2.2 El poder de Negociación con los Proveedores.....	41
3.2.3 Poder para Negociar con los Clientes	42

3.2.4	Productos Sustitutos.....	43
3.2.5	La Rivalidad entre los Competidores.....	45
3.3	Estudio de mercado.....	46
3.3.1	Segmentación del mercado.....	47
3.3.2	Investigación de mercado.....	47
3.4	Diseño y aplicación del instrumento.....	49
4.	Resultado de la investigación.....	51
4.1	Primera sección: Información general.....	51
4.2	Segunda sección: Hábitos de consumo de carne de cerdo y derivados.....	56
4.3	Tercera Sección: Preferencias y disposición a consumir productos saludables.....	60
4.4	Conclusión de la investigación de mercados.....	64
4.5	Análisis de la competencia.....	66
4.5.1.	Competencia directa.....	66
4.5.2.	Competencia Indirecta.....	67
4.5.3.	Competencia Adicional.....	67
4.6	Posicionamiento Estratégico de la Empresa.....	68
4.7	Plan de mercadeo.....	68
4.7.1.	Objetivos del Plan de Mercadeo.....	68
4.7.2.	Marketing Mix 4'Ps.....	69
4.7.3.	Producto.....	70
4.7.4.	Logotipo.....	73
4.7.5.	Precio.....	74
4.7.6.	Promoción.....	76
4.7.7.	Plaza.....	77
5.	Análisis técnico.....	78
5.1	Descripción del proceso productivo.....	78
5.2	Modelo y tamaño de producción.....	80
5.3	Recursos físicos.....	81
5.3.1	Materia prima.....	81
5.3.2	Maquinaria y equipo.....	83

5.4	Recursos mano de obra	84
5.5	Localización	84
5.5.1	Análisis preliminar de ubicación.....	84
5.5.2	Primera fase análisis de criterios.....	85
5.5.3	Segunda fase evaluación cuantitativa.....	86
5.6	Distribución de la planta	87
5.7	Capacidad.....	90
5.8	Estimación de costos y gastos de producción e inversión.....	92
5.8.1	Costo inversión inicial en activos fijos.....	92
5.8.2	Costo de materia prima.....	93
5.8.3	Costos mano de obra	93
5.8.4	CIF.....	94
6.	Estudio administrativo.....	95
6.1	Estructura organizacional	95
6.1.1	Organigrama.....	95
6.1.2	Puestos de trabajo.....	96
6.2	Manual de funciones	97
6.3	Asignación salarial.....	97
7.	Análisis legal.....	99
7.1	Constitución jurídica de la empresa.....	99
7.1.1	Forma jurídica.	99
7.1.2	Tipo de sociedad.....	101
7.1.3	Nombre y actividad económica de la empresa.....	102
7.2	Registro de la empresa en la actividad económica.....	103
8.	Análisis financiero.....	105
8.1	Costos y gastos.....	105
8.1.1	Costo de la mano de Obra.....	105
8.1.2	Costo de la materia prima.....	106
8.1.3	CIF.....	106
8.1.4	Costos de producción	107

8.1.5	Gastos de administración y ventas	107
8.1.6	Total, gastos y costos	108
8.2	Inversión inicial.....	108
8.2.1	Inversión fija	108
8.2.2	Capital de trabajo	108
8.2.3	Gastos de constitución de la empresa.....	109
8.2.4	Inversión inicial total.....	110
8.3	Financiamiento	110
8.4	Precio y presupuesto de ventas.....	111
8.5	Estados Financieros.....	111
8.5.1	Estado de costos	111
8.5.2	Estado de resultados	2
8.5.3	Balance general	3
8.5.4	Flujo de caja	4
8.6	Indicadores financieros.....	116
8.6.1	ROA y Rentabilidad del Patrimonio y VPN	116
8.7	Evaluación del proyecto.....	116
8.7.1	VPN.....	116
8.7.2	TIR	116
8.8	Análisis de sensibilidad.....	116
8.8.1	Escenario pesimista	116
8.8.2	Escenario probable	117
8.8.3	Escenario optimista	117
9.	Direccionamiento estratégico.....	118
9.1	Filosofía organizacional	118
9.1.1	Misión.	118
9.1.2	Visión.....	118
9.1.3	Principios y valores corporativos.....	119
9.2	Matriz DOFA	119
10.	Conclusiones	122

11. Recomendaciones.....	124
Referencias Bibliográficas.....	126

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Cumplimiento de objetivos	19
Tabla 2. Estimación del mercado	65
Tabla 3. Lista de posibles precios de los cortes de la carne de cerdo	74
Tabla 4. Unidades para producir según los escenarios.....	80
Tabla 5. Requerimiento de Materia Prima.....	81
Tabla 6. Maquinaria y equipo.....	82
Tabla 7. Mano de obra.....	83
Tabla 8. Alternativas para la ubicación de la fábrica	86
Tabla 9. Capacidad operaria disponible	89
Tabla 10. Capacidad operaria disponible	90
Tabla 11. Horas disponibles del operario.....	90
Tabla 12. Comparación con la capacidad disponible	90
Tabla 13. Maquinaria y equipo.....	91
Tabla 14. Costo unitario materia prima.....	92
Tabla 15. Mano de obra en el área de producción.....	93
Tabla 16. CIF.....	93
Tabla 17. Asignación salarial por cargo	96
Tabla 18. Costos de la mano de obra.....	104
Tabla 19. Costos de producción	106

Tabla 20. Gastos de administración y ventas.....	106
Tabla 21. Total, gastos y costos	107
Tabla 22. Costo Maquinaria y equipo	108
Tabla 23. Capital de trabajo	108
Tabla 24. Gastos legales.....	108
Tabla 25. Inversión total.....	109
Tabla 26. Costos de Financiamiento.....	110
Tabla 27. Proyección, presupuesto y precios de ventas por Producto.....	110
Tabla 28. Estado de Costos.....	111
Tabla 29. Estado de Resultados	112
Tabla 30. Balance General	113
Tabla 31. Flujo de Caja	115
Tabla 32. ROA y ROE	116
Tabla 33. Escenario Pesimista.....	117
Tabla 34. Escenario Probable.....	117
Tabla 35. Escenario Optimista	117
Tabla 36. Matriz DOFA empresa PorkCortes	120

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Rango de edad de los encuestados.....	50
Figura 2. Genero de los encuestados.....	51
Figura 3. Nivel educativo de los encuestados.....	52
Figura 4. Estado civil de los encuestados.....	52
Figura 5. Zona residencial de los encuestados.....	53
Figura 6. Número de hijos de los encuestados.....	54
Figura 7. Ocupación de los encuestados.....	54
Figura 8. Consumo de Carne de cerdo de los encuestados.....	55
Figura 9. Frecuencia de compra de los encuestados.....	56
Figura 10. Cantidad de carne promedio de los encuestados.....	57
Figura 11. Precio de compra cada 500 gramos de los encuestados.....	57
Figura 12. Factores importantes a la hora de elegir de los encuestados.....	58
Figura 13. Factores importantes de la presentación del producto de los encuestados.....	59
Figura 14. Preferencia de tipos de productos cárnicos por parte de los encuestados.....	60
Figura 15. Lugares de compra por parte de los encuestados.....	61
Figura 16. Importancia de la calidad por parte de los encuestados.....	61
Figura 17. Disposición a pagar más por calidad y frescura de los encuestados.....	62
Figura 18. Interés en comprar directamente de productores locales de los encuestados.....	63
Figura 19. Logotipo de empresa PorkCortes.....	73
Figura 20. Datos de la encuesta sobre la pregunta, ¿Cuál es el rango de precios que está	

dispuesto/a gastar por cada 500 gramos de carne de cerdo y sus derivados?.....	74
Figura 21. Diagrama de proceso de producción PorkCortes.....	79
Figura 22. Mapa del departamento de Santander con localización de Málaga	84
Figura 23. Diagrama de relaciones.....	87
Figura 24. Diseño de Planta de Producción	88
Figura 25. Organigrama de la empresa.....	94
Figura 26. Trámites legales y jurídicos para crear una empresa.....	99
Figura 27. Consulta disponibilidad nombre de la empresa	101
Figura 28. Consulta de marca, superintendencia de industria y comercio.....	102
Figura 29. Estrategias DOFA	121

Lista de Apéndices

Apéndice A. Estudio Financiero.

Apéndice B. Plano de la fábrica.

Resumen

Título: Plan de negocios para la creación de una empresa procesadora y comercializadora de carne de cerdo y derivados en Málaga Santander.

Autor: Guillermo Andrés Palacio Silva.

Palabras Clave: Comercialización, carne de cerdo, plan de negocios, procesamiento, derivados cárnicos

Descripción:

El proyecto empresarial se enfocó en crear una comercializadora de carne de cerdo y sus derivados, ofreciendo productos de alta calidad para satisfacer la creciente demanda de carnes procesadas y frescas en el mercado local. A través de la producción y comercialización de cortes y productos de cerdo, se buscó satisfacer las preferencias de los consumidores, brindando alimentos saludables y accesibles, y promoviendo una producción responsable y sostenible. La estrategia incluyó un análisis de la demanda, la segmentación del mercado objetivo, y un estudio de las exigencias legales y normativas para la constitución de la empresa, así como los trámites necesarios para obtener las licencias sanitarias y regulatorias. Además, se identificaron las necesidades de recursos humanos, los costos de producción y distribución, los gastos operativos, y la inversión inicial requerida para el negocio.

Con estos elementos, se desarrolló una evaluación financiera para determinar la viabilidad económica del proyecto y su rentabilidad a mediano y largo plazo. También se definió la filosofía organizacional que guio el desempeño de los trabajadores y la gestión operativa, asegurando el correcto funcionamiento de la empresa y el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

*Trabajo de grado.

**Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Juan Benjamín Duarte, Ingeniero Industrial, PhD y MSC en Finanzas de Empresa.

Abstract

Title: Business Plan for the Creation of a Pork Meat Processing and Marketing Company in Málaga, Santander.

Author: Guillermo Andrés Palacio Silva.

Key Words: Marketing, pork meat, business plan, processing, pork derivatives.

Description:

The business project focused on creating a pork meat and derivatives trading company, offering high-quality products to meet the growing demand for processed and fresh meats in the local market. By producing and marketing pork cuts and products, the aim was to satisfy consumer preferences, providing healthy and accessible foods while promoting responsible and sustainable production. The strategy included a demand analysis, market segmentation, and a study of the legal and regulatory requirements for establishing the company, as well as the necessary procedures to obtain sanitary and regulatory licenses. Additionally, the needs for human resources, production and distribution costs, operating expenses, and the initial investment required for the business were identified.

With these elements, a financial evaluation was developed to determine the economic viability of the project and its medium- and long-term profitability. The organizational philosophy guiding the performance of both workers and operational management was also defined, ensuring the proper functioning of the company and the achievement of its strategic objectives.

* Degree work

**Faculty of Physical-Mechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies. Director: Juan Benjamín Duarte Duarte, Industrial Engineer, PhD and MSc in Business Finance.

Introducción

El mundo evoluciona rápidamente y entre los múltiples pilares que sostienen la economía colombiana, la ganadería se posiciona como uno de los parámetros de mayor impacto (Pérez & Ramos, 2024), siendo la fuente principal de empleo de millones de familias en el territorio nacional, promoviendo el desarrollo rural, impulsando la transformación de la actividad agropecuaria. Esta transformación no solo busca asegurar su competitividad, sino también garantizar su rentabilidad y sostenibilidad, para que esté a la altura de los desafíos del siglo XXI.

En Colombia, el sector ganadero está conformado mayormente por bovino, porcino y caprino, destacando en términos de explotación el ganado bovino y el porcino. De hecho, el porcino representa una población de aproximadamente 6,710,666 cabezas, de las cuales solo el 61% pertenece a sectores tecnificados y semi-tecnificados, mientras que el resto se cría en sistemas familiares o de traspatio (Porkcolombia, 2021).

No obstante, a pesar de su relevancia, el sector porcino en Colombia se enfrenta a una serie de desafíos, en parte debido a la falta de industrias que agreguen valor a los productos y subproductos obtenidos del cerdo. La producción de carne de cerdo en el país se destina principalmente al consumo humano, ya sea como carne fresca disponible en supermercados y mercados municipales, o como embutidos producidos comercialmente (Castro, 2024). Además, se aprovechan otros componentes del cerdo, como la piel, las patas, la cabeza, la sangre y las vísceras, que se convierten en productos comestibles. A pesar de la importancia de la porcicultura en términos de empleo, la falta de industrias de valor agregado es un desafío significativo (Porkcolombia, 2021).

Según el Censo Agropecuario del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) en 2014, en Santander, donde se ubica este proyecto, se destinan 507,000 hectáreas a la

agricultura, lo que representa el 26.1% de la superficie total del departamento. Además, según la Cámara de Comercio de Bucaramanga, el sector agrícola contribuye con más del 5% del Producto Interno Bruto (PIB) departamental. Dado que el sector agrícola es un motor económico clave, es fundamental impulsar nuevos proyectos que fomenten el desarrollo de esta industria en Santander.

El presente trabajo, titulado "Plan de negocios para la creación de una empresa procesadora y comercializadora de carne de cerdo y derivados en Málaga, Santander," se propone abordar los desafíos y oportunidades del sector porcino en esta región específica. El objetivo es no solo producir y comercializar carne de cerdo de alta genética y sus derivados, sino también fortalecer el sector porcino, generando empleo y contribuyendo al crecimiento económico de Málaga, Santander.

Cumplimiento de Objetivos

Tabla 1.

Cumplimiento de objetivos

OBJETIVO	CUMPLIMIENTO
Realizar el análisis del entorno nacional del sector porcícola y establecer un panorama general sobre el procesamiento y comercialización de carne de cerdo, para identificar las oportunidades y dificultades de este mercado.	Capítulo 3
Realizar un estudio detallado del mercado mediante la recopilación y análisis de fuentes secundarias y primarias, con el objetivo de identificar las características de la población objetivo, validar la propuesta de valor de la empresa y evaluar la demanda potencial. Utilizando la información obtenida, se definirá una estrategia de mercadeo integral que permita posicionar eficazmente la empresa y alcanzar los objetivos comerciales establecidos.	Capítulo 4
Efectuar el estudio técnico, con el fin de determinar la localización, capacidad de las instalaciones, maquinaria y distribución de planta requerida para el funcionamiento de la empresa.	Capítulo 5
Realizar el estudio organizacional que determine los cargos necesarios, así como el perfil de estos, organigrama y políticas de la organización.	Capítulo 6
Revisar la regulación y las normativas aplicables a la industria de la carne de cerdo, considerando las exigencias de las entidades de vigilancia del sector.	Capítulo 7
Establecer la misión y visión de PorkCortes y realizar un análisis DOFA. Este capítulo definirá la dirección estratégica de la empresa para guiar su crecimiento y competitividad en el mercado.	Capítulo 9

1. Generalidades

1.1 Objetivos

1.1.1. Objetivo General

Realizar el plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a procesar y comercializar carne de cerdo de alta genética y derivados.

1.1.2. Objetivos Específicos

Realizar el análisis del entorno nacional del sector porcícola y establecer un panorama general sobre el procesamiento y comercialización de carne de cerdo, para identificar las oportunidades y dificultades de este mercado.

Realizar un estudio detallado del mercado mediante la recopilación y análisis de fuentes secundarias y primarias, con el objetivo de identificar las características de la población objetivo, validar la propuesta de valor de la empresa y evaluar la demanda potencial. Utilizando la información obtenida, se definirá una estrategia de mercadeo integral que permita posicionar eficazmente la empresa y alcanzar los objetivos comerciales establecidos.

Efectuar el estudio técnico, con el fin de determinar la localización, capacidad de las instalaciones, maquinaria y distribución de planta requerida para el funcionamiento de la empresa.

Realizar el estudio organizacional que determine los cargos necesarios, así como el perfil de estos, organigrama y políticas de la organización.

Definir los aspectos legales para la constitución de la empresa que permita determinar la figura jurídica, teniendo en cuenta su operación, modelo de negocio y la normatividad vigente.

Analizar el impacto social y ambiental que tendría la creación y puesta en marcha de la empresa.

Ejecutar un análisis financiero que permita determinar la rentabilidad de la empresa a través de escenarios.

Diseñar Análisis estratégico, que incluya el diseño de estrategias para la puesta en marcha de la empresa.

1.2 Justificación idea de negocio

En Colombia, la agroindustria porcina ha consolidado avances significativos en los últimos años al aumentar la producción y consumo de la carne de cerdo (Vélez et al., 2018). De acuerdo con Fajardo López, el consumo anual de cerdo en Colombia es de casi cinco millones de cabezas y está en crecimiento. Es la proteína de origen animal que ha experimentado el mayor crecimiento a nivel nacional (como se citó en Rodríguez, 2020). En este sentido, el proceso y comercialización de carne de cerdo evidencia un proceso de extensión dentro de la economía; según los últimos informes publicados por Porkcolombia, el número de cerdos sacrificados durante el primer trimestre de 2022 alcanzó 1,260,334 cabezas, un aumento del 3% en comparación con el mismo período del año anterior (1, 223,649) (Encuesta de Sacrificio de Ganado (ESAG), 2022). Teniendo en cuenta esto, se proyecta una expectativa positiva para la ejecución del presente proyecto.

La comercialización tradicional de carne de cerdo no se ajusta a la creciente necesidad del sector porcicultor (Ubaté & González, 2022), lo que se considera una limitación, esto se afirma debido a que la cadena productiva ofrece baja calidad, debido a la falta de control en el procesamiento y envasado, así como una selección limitada del producto cárnico y, en consecuencia, la percepción de calidad y consumo por parte de los

consumidores se reduce.

En relación con lo anterior, se plantea una estrategia integral de mercadeo que permita mejorar los parámetros de eficiencia y rentabilidad, mediante la creación de una empresa procesadora y comercializadora de carne de cerdo, con el propósito de atender a la necesidad de competir de manera directa con los sistemas tradicionales de comercialización porcícola.

La iniciativa mencionada ofrece una cadena de producción de mejor calidad, eficiencia y seguridad alimentaria, aspecto que de acuerdo con Flores et al. (2023) tiene el potencial de generar una percepción positiva por parte del consumidor como consecuencia de un avance de la confiabilidad en la inocuidad de los procesos.

En relación con lo anterior, el resultado de alta calidad en el producto es respaldado por Porcigar S.AS, una empresa tecnificada en la producción porcícola, que brinda productos de calidad, monitoreando todo el proceso, desde la crianza hasta la alimentación; al ofrecer un producto óptimo para efectuar el debido proceso de comercialización.

Según Zaratiegui (1999), los procesos son probablemente el factor más crucial y ampliamente utilizado en la gestión de las empresas innovadoras, especialmente de las que basan su sistema de gestión en la Calidad Total. La generación de subcortes a partir de los cortes primarios y el envasado al vacío son procesos esenciales para la venta directa de productos de alta calidad al consumidor. De acuerdo con esto, la propuesta de carácter innovador del proyecto se centra en la sistematización y especialización de la base operativa, específicamente en el proceso de desposte y empaque al vacío.

Deming (1989) indica que, al mejorar la calidad en los procesos, se reducen los costos a raíz de menores reprocesos, menos equivocaciones y menos retrasos, haciendo un

mejor uso del tiempo y los materiales y, por ende, mejorar así la productividad (como se citó en Estrella y Segovia, 2019).

De conformidad con la anterior, la materialización del presente proyecto supone un aumento representativo en la extensión del sector porcícola en la economía, dado que garantiza una fuente de ingresos significativa al minimizar el gasto en procesos inadecuados; variedad en los cortes proporcionados al consumidor; la oferta productos frescos, debido a que el empaçado al vacío ayuda a prolongar la vida útil de la carne, lo que reduce los costos de desperdicio y mejora la rentabilidad del negocio (Juárez , s.f.).

De igual forma, Espinoza et al. (2023) afirman que este tipo de implementaciones pensadas en la inocuidad y la calidad del alimento proporciona oportunidades de crecimiento, ya que, al ofrecer un producto de mejores condiciones, permite abrir y expandir los mercados, lo que impulsa la expansión del sector porcicultor.

La implementación de la propuesta tendrá lugar en la provincia de García Rovira, específicamente en el municipio de Málaga, que es un lugar estratégico debido a su cercanía a la compañía Porcigar S.A.S, especializada en la cría de ganado porcino de alta genética, y a la planta de procesamiento, lo que resulta en una disminución de costos en relación a la inversión en el sistema de transporte. Adicionalmente, en base al análisis de la demanda, en el cual se balancean los ingresos, preferencias, expectativas y cantidad de la población, se proyecta una extensión a mercados nacionales, en ciudades tales como Bogotá, Cúcuta, Tunja, etc.

2. Marco de referencia

2.1 Marco de antecedentes

El mercado de la carne de cerdo y derivados en Colombia es un sector dinámico y con potencial de crecimiento, pero que enfrenta diversos retos y oportunidades. Según un análisis econométrico realizado por Galvis (2021), la demanda de carne de cerdo en Colombia es inelástica al ingreso y al precio, lo que significa que los consumidores no varían mucho su consumo ante cambios en sus ingresos o en los precios del producto.

Un estudio de mercado realizado en nueve municipios del departamento de Boyacá por Corredor et al. (2019) revela que existe una alta dependencia de la producción nacional y regional, una baja diferenciación del producto, una fuerte competencia con otras carnes y una baja fidelidad de los clientes. Estos factores sugieren la necesidad de implementar estrategias de producción, comercialización y distribución que permitan aumentar la competitividad y el valor agregado del sector porcícola en Colombia.

Según el estudio de mercado realizado por la Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (Corpoica) en 2019, la cadena productiva de la carne de cerdo en Colombia presenta una serie de desafíos y oportunidades. Entre los principales desafíos se encuentran la alta dependencia de la producción nacional y regional, la baja diferenciación del producto, la fuerte competencia con otras carnes y la baja fidelidad de los clientes (Corpoica, 2019).

Para abordar estos desafíos, el estudio propone una serie de estrategias que incluyen la mejora de la calidad del producto, la implementación de prácticas sostenibles, la diversificación de la oferta de productos porcícolas y la promoción y publicidad del sector.

El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural ha implementado diversos programas y proyectos para fortalecer la producción y comercialización de la carne de cerdo en Colombia. Entre ellos se encuentra el Programa Nacional de Fomento Porcícola, que busca mejorar la productividad y competitividad del sector porcícola a través de la implementación de prácticas sostenibles y la promoción de la innovación y la tecnología. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (s.f.). Asimismo, el Ministerio ha desarrollado el Programa de Agricultura por Contrato, que busca establecer acuerdos entre productores y compradores para garantizar la comercialización de la producción.

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) ha financiado proyectos en Colombia para mejorar la calidad y la inocuidad de la carne de cerdo, así como para fomentar la innovación y la competitividad del sector. Entre los proyectos financiados se encuentran el Proyecto de Competitividad Agropecuaria (PROCAGICA), que busca mejorar la productividad y competitividad de los pequeños productores agropecuarios, y el Proyecto de Desarrollo Rural Sostenible (PRODERS), que busca promover el desarrollo rural sostenible a través de la implementación de prácticas sostenibles y la promoción de la innovación y la tecnología. Banco Interamericano de Desarrollo (s.f.)

2.2 Marco teórico

El presente documento se fundamenta en dos grandes temas: la formulación de un plan de negocios y la producción y comercialización de carne de cerdo.

2.2.1. Formulación de Planes de Negocio

La elaboración de un plan de negocios puede considerarse como la formulación de un proyecto de inversión privada con objetivos lucrativos. Según Baca Urbina (2010), los proyectos buscan resolver problemas humanos y, en el caso de proyectos de inversión, son planes que, a

asignarles capital y diversos insumos, producen bienes o servicios beneficiosos para la sociedad. Este proceso requiere una minuciosa asignación de recursos, identificación de insumos críticos y planificación para crear un valor sustancial en el mercado. Además, es crucial abordar el proyecto con un compromiso firme en la solución de necesidades humanas y en la generación de bienes y servicios que atiendan de manera efectiva esas demandas. Para llevar a cabo la formulación de planes de este tipo, es esencial realizar un análisis de factibilidad, el cual abarca diversas etapas.

El primer paso es el análisis de mercado, que evalúa la demanda, competencia y tendencias. A continuación, se realiza un análisis técnico para determinar la viabilidad técnica del producto. Posteriormente, se lleva a cabo un análisis económico y financiero para evaluar la rentabilidad y viabilidad económica del proyecto. Además, se debe realizar un análisis organizativo y administrativo que define la estructura administrativa y los procesos de selección y contratación de personal. Finalmente, se incluye un análisis legal que comprende y evalúa el marco legal y normativo que rige la operación de la empresa.

2.2.2. Análisis de Mercado

El análisis de mercado tiene como objetivos identificar demanda insatisfecha, cuantificarla, definir canales de distribución y evaluar la aceptación del producto (Baca Urbina, 2010). Este análisis se divide en dos partes fundamentales: el análisis del sector y la investigación de mercado.

2.3.1. Análisis del Sector

Este análisis examina el entorno en el que operará la empresa, considerando variables macro y micro ambientales que pueden influir en la implementación del plan de negocios. Para el análisis macroeconómico, se utiliza la herramienta PESTEL, que considera factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales (ILERNA, 2024). En cuanto al análisis

micro ambiental, se emplea el modelo de las cinco fuerzas de Porter, que evalúa amenazas de nuevos competidores, productos sustitutos, poder de negociación de clientes y proveedores, y rivalidad entre competidores existentes en el mercado (Porter, 1979).

2.3.2. Investigación de Mercados

La investigación de mercados se enfoca en la recopilación de datos a través de fuentes secundarias y primarias, destacando la mayor fiabilidad de las fuentes primarias (Baca Urbina, 2010). Este proceso es fundamental para realizar el análisis técnico, que determina el tamaño y la capacidad de producción de la empresa, evaluando la viabilidad técnica del producto y definiendo aspectos como la ubicación, equipos, instalaciones y organización necesarios (Baca Urbina, 2010). De acuerdo con Ilerna (2024), este proceso de investigar un mercado es de tan importancia, que es determinante para identificar oportunidades de negocio e incluso evaluar la viabilidad de un producto o servicio que está en desarrollo o salida al mercado, para posteriormente, desarrollar estrategias publicitarias y aumentar las probabilidades de éxito tras su salida, porque con ello, se puede hacer un cálculo del tamaño del mercado, así como segmentar a los clientes según características demográficas o psicográficas.

De igual forma, este proceso ayuda a prever tendencias y a anticipar cambios en el mercado, lo que permite mantenerse competitivo en un medio cada vez más complejo y lleno de competidores, lo cual, es el último valor agregado de este proceso, que permite analizar a los competidores, para conocer su posición en el mercado, estrategias, mecanismos y demás aspectos que permiten desarrollar estrategias de desarrollo (Moncada, 2024).

2.3.3. Estudio Técnico

El estudio técnico es un análisis de los métodos, la tecnología y los recursos físicos que una empresa necesita en el proceso productivo de un bien o servicio, y analiza la factibilidad técnica

de su producción. En este estudio, se definen los procedimientos, la maquinaria, la mano de obra, la materia prima, las instalaciones, la localización y distribución de la planta. También se determinan los costos y la inversión inicial para la puesta en marcha de la empresa (ILERNA, 2024).

Es importante conocer la investigación de mercados para realizar el estudio técnico, con el fin de conocer la producción necesaria para suplir la demanda. El principal objetivo del análisis técnico es determinar el nivel de fabricación óptima de los productos, utilizando los recursos de manera efectiva (Caita, 2024).

2.3.4. Estudio Administrativo

El estudio administrativo permite analizar y proponer los instrumentos administrativos requeridos por la dirección de la empresa, con el fin de gestionar y guiar apropiadamente la organización. Realizar este estudio antes de iniciar operaciones otorga ventajas, dado que ya se tiene un rumbo y unas metas claras (Moncada, 2024). Para ello, se debe identificar hacia dónde anhela la dirección llevar la empresa, conociendo previamente el macro y microentorno, con el propósito de definir la filosofía organizacional, dada por la misión, visión, políticas y valores de la organización (Moncada, 2024).

2.3.5. Análisis Financiero

El análisis financiero es un diagnóstico sobre la situación inicial de la empresa, elaborando el balance general y el estado de resultados, con el fin de conocer la inversión necesaria para empezar a operar. Se estiman los gastos y costos de operación, y se proyecta el estado de la compañía a futuro, planteando diferentes escenarios financieros y utilizando indicadores financieros para evaluarlos. Este análisis se realiza para atraer inversionistas, tomar decisiones gerenciales, e informar la situación financiera a los accionistas (Moncada, 2024).

2.3.6. Análisis Estratégico

El análisis estratégico es el plan que la empresa traza para alcanzar sus objetivos corporativos y mantenerse en el mercado, utilizando los recursos disponibles de manera estratégica para mejorar ante la competencia. Entre las estrategias se deben plantear los diferenciadores en el sector, las alternativas para su progreso, y la mejora continua en la satisfacción de los clientes y de la organización (ILERNA, 2024).

3. Análisis del sector

La evaluación exhaustiva de los diversos factores que pueden influir en la concepción y ejecución del plan de negocio es de suma importancia. Para llevar a cabo esta evaluación, se abordarán tanto el macroentorno que rodea al sector porcícola en Colombia como el microentorno específico de la empresa que se planea establecer.

En primer lugar, se aplicará un análisis PESTEL. Esta metodología brinda la capacidad de identificar y describir con detalle el contexto en el que operará la empresa. Asimismo, proporciona una visión clara de las circunstancias futuras que podrían encontrarse en el mercado porcícola colombiano (Yüskel, 2012).

Además, se utilizará la teoría de las cinco fuerzas de Porter, una herramienta esencial para investigar a fondo las oportunidades y amenazas que predominan en la industria en la que se planea establecer el negocio (Porter, 1979). Esta perspectiva analítica es fundamental para obtener una comprensión profunda del entorno en el que prosperará el negocio y ayudará a tomar decisiones bien fundamentadas a medida que avance en el proyecto. La implementación de estas herramientas de análisis proporcionará una ventaja estratégica y permitirá abordar los desafíos de manera efectiva.

3.1 Análisis del Macroentorno, análisis PESTEL

El análisis del macroentorno se llevará a cabo mediante la metodología PESTEL, que abarca la evaluación de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que influyen en las operaciones de la empresa (Medina, 2024). Esta metodología proporciona una visión integral de las condiciones del entorno empresarial, permitiendo la identificación de oportunidades y amenazas potenciales.

En el ámbito político, se examinarán las políticas gubernamentales y regulaciones relacionadas con la porcicultura, así como cualquier cambio futuro que pueda impactar en el sector. Desde la perspectiva económica, se analizarán las tendencias macroeconómicas, incluyendo tasas de inflación, tasas de interés y la salud financiera del país, las cuales pueden tener un impacto significativo en la rentabilidad del negocio (Galdón & Lull, 2024).

El análisis de aspectos sociales considerará factores demográficos, como la población y su distribución, así como las tendencias culturales que pueden influir en la demanda de productos porcinos. Además, se estudiarán los avances tecnológicos y su aplicación en la producción y comercialización de carne de cerdo. Asimismo, se abordarán las cuestiones ambientales relacionadas con la sostenibilidad de la porcicultura y las consideraciones legales, como regulaciones de seguridad alimentaria y normativas de la industria.

3.1.1. Factores políticos

Los factores políticos que influyen en la porcicultura colombiana son clave para evaluar el impacto en el desarrollo del sector. Según Porkcolombia, la falta de una política pública clara y coherente ha obstaculizado el progreso de la porcicultura en Colombia (Porkcolombia, 2024). Esta ausencia de lineamientos sólidos ha resultado en una baja inversión y en la falta de una estrategia definida para el crecimiento sostenible del sector.

Asimismo, los problemas en la regulación y la implementación de medidas sanitarias han afectado negativamente tanto la producción como la comercialización de carne de cerdo, lo que representa un desafío significativo para la expansión del negocio (González et al., 2019). En este sentido, la falta de políticas coherentes y los desafíos regulatorios impactan de manera negativa la idea de negocio, ya que obstaculizan la

estabilidad y el crecimiento del sector.

Por otro lado, el gobierno colombiano ha lanzado iniciativas para contrarrestar estos problemas. En 2021, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural implementó el programa "Porcicultura Sostenible", cuyo objetivo es mejorar la productividad y competitividad del sector porcino (Portafolio, 2021). Estas políticas, sumadas a la eliminación de barreras arancelarias y la apertura de nuevos mercados para la exportación de carne de cerdo (Porcinews, 2022), han contribuido de manera positiva al impulso del sector.

A largo plazo, estos programas pueden generar oportunidades para el crecimiento de la comercialización y aumentar la demanda de carne de cerdo. Así, estos factores políticos tienen un impacto positivo en la idea de negocio, al facilitar la competitividad y abrir mercados internacionales.

Además, en 2024, el gobierno lanzó la iniciativa "Porcicultura Innovadora", enfocada en integrar tecnologías avanzadas y prácticas sostenibles en la producción porcina (Porkcolombia, 2024). Este programa tiene como meta mejorar la eficiencia del sector, reducir el impacto ambiental y aumentar su competitividad.

La adopción de nuevas tecnologías es un aspecto crucial para cualquier negocio dentro de la industria, ya que permite reducir costos, aumentar la eficiencia operativa y garantizar un crecimiento sostenible. Por lo tanto, esta política impacta de manera positiva a la idea de negocio, brindando herramientas que favorecen la optimización de los procesos y la sostenibilidad del sector.

3.1.2. Factores sociales

El sector porcino en Colombia ha experimentado un crecimiento sostenido en la

demanda de carne de cerdo en los últimos años, lo que ha despertado un interés creciente entre emprendedores y empresarios (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2024). Este aumento en la demanda se debe, en parte, a los cambios en los hábitos de consumo de la población colombiana, que muestra una preferencia cada vez mayor por la carne de cerdo (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2024).

De igual forma, el crecimiento poblacional en el país ha contribuido a una mayor demanda de proteínas, incluyendo la carne de cerdo. Este incremento en la demanda impacta positivamente la idea de negocio, ya que garantiza un mercado en expansión que puede aprovecharse para aumentar las ventas y posicionar la empresa dentro del sector porcino.

La diversidad del mercado de carne de cerdo en Colombia, con actores que van desde explotaciones tradicionales hasta tecnificadas, refleja una oportunidad para ajustarse a las necesidades y preferencias de diversos consumidores. Aunque el consumo per cápita de carne de cerdo en Colombia se ha mantenido en torno a los 3 kg por persona al año, existe un gran potencial de expansión, considerando que el promedio mundial es de 16 kg por persona (Porkcolombia, 2024).

Este contexto sugiere que el mercado colombiano tiene mucho margen de crecimiento, lo cual impacta de manera positiva la idea de negocio, ofreciendo oportunidades para aumentar el consumo y las ventas de carne de cerdo.

Además, se proyecta un crecimiento del 8,3% en la producción de carne de cerdo en 2024, acompañado por un aumento en el consumo per cápita (Porcinews, 2024). El gobierno ha lanzado la iniciativa “Porcicultura Innovadora”, que busca integrar tecnologías avanzadas y prácticas sostenibles en la producción porcina, mejorando la eficiencia y reduciendo el impacto ambiental (Porkcolombia, 2024).

Este enfoque en la innovación y sostenibilidad impacta de forma positiva la idea de negocio, ya que mejora la competitividad del sector y abre nuevos mercados, especialmente en el ámbito de la exportación.

3.1.3. Factores tecnológicos

En Colombia, la producción de carne de cerdo ha registrado un aumento significativo en los últimos años. Según Porkcolombia, entre enero y marzo de 2024, la producción creció un 8,3% en comparación con el mismo período del año anterior, alcanzando 139.611 toneladas (Porkcolombia, 2024). A su vez, el Informe de Estadísticas del Mercado Porcino de PIC proyecta un crecimiento adicional del 6,1% en la producción de carne de cerdo para el resto del año (PIC, 2024).

Este aumento en la producción refuerza un entorno favorable para la creación de nuevos emprendimientos en el sector, al garantizar una mayor disponibilidad de producto y un mercado en crecimiento, lo que beneficia directamente a las empresas que buscan expandirse o iniciar operaciones en esta industria.

Además, la tecnificación del sector porcino ha sido clave para este crecimiento, con avances notables en la administración inteligente de granjas, tecnologías que ya están siendo adoptadas por diversas empresas (Porkcolombia, 2024). Estas innovaciones no solo incrementan la eficiencia operativa, sino que también contribuyen a garantizar la calidad y la inocuidad de los productos porcinos, lo cual es esencial para la competitividad en el mercado.

Este desarrollo tecnológico impacta positivamente en la rentabilidad de las empresas del sector, optimizando los procesos productivos y mejorando la capacidad de cumplir con los estándares exigidos por los mercados nacionales e internacionales. La investigación en

genética aplicada a la producción de lechones también ha jugado un papel crucial.

Gracias a la creación de líneas de cría adaptadas a las necesidades de los productores, se ha mejorado la eficiencia en la producción de carne de cerdo, lo que, combinado con el incremento de la producción en 2024, asegura que el sector porcino colombiano continúe fortaleciéndose (Porkcolombia, 2024; PIC, 2024). Este avance contribuye a que las empresas puedan satisfacer la demanda creciente, ofreciendo productos de alta calidad y a precios competitivos, lo que mejora las oportunidades de negocio.

Por último, en términos de comercialización, la implementación de técnicas como el envasado al vacío y la creación de subcortes ha mejorado considerablemente la cadena de suministro. El envasado al vacío, por ejemplo, extiende la vida útil de la carne y mantiene su calidad, permitiendo su distribución a través de cadenas más amplias y diversas (Porcinews, 2024).

La segmentación de la carne en subcortes también responde a las preferencias cambiantes de los consumidores, ofreciendo productos más específicos y de mayor valor agregado. Estos avances no solo elevan los estándares de calidad e inocuidad en el mercado colombiano, sino que también impulsan la competitividad de las empresas que implementan estas técnicas, facilitando su posicionamiento y expansión en el mercado.

3.1.4. Factores legales

El marco legal que regula la industria porcícola en Colombia está respaldado por diversas leyes y normas, que abarcan aspectos fiscales, ambientales y sanitarios. Entre las leyes más relevantes, se encuentra la Ley 788 de 2002, que establece requisitos para la devolución del IVA en productos exentos como carnes, lo cual favorece a los productores de carne de cerdo al reducir sus cargas tributarias (MINTIC, 2002).

Este incentivo fiscal mejora la rentabilidad del negocio, permitiendo una mayor competitividad en el mercado. La Ley 165 de 1994, que aprueba el "Convenio sobre la Diversidad Biológica", y la Ley 388 de 1997, que regula el Sistema Nacional Ambiental, promueven la sostenibilidad en la producción porcina, lo que facilita la implementación de prácticas más responsables desde el punto de vista ambiental (Ministerio del Medio Ambiente, 1994; Alcaldía de Bogotá, 2010).

Normas como el Documento CONPES 3458 de 2007 establecen los lineamientos de la Política Nacional de Sanidad e Inocuidad para la cadena porcícola, reforzando la calidad e inocuidad de los productos, lo que es esencial para acceder a nuevos mercados y asegurar la confianza de los consumidores (Ministerio de Ambiente, 2007). El Decreto 2278 de 1982 regula el sacrificio de animales y la comercialización de carne, asegurando que los procesos productivos cumplan con los estándares sanitarios (Alcaldía de Bogotá, 1982).

Asimismo, el Decreto 1500 de 2007 implementa el Sistema Oficial de Inspección y Control de la Carne, lo que garantiza que los productos cárnicos sean seguros para el consumo humano (Ministerio de Protección Social, 2007). Estos decretos refuerzan la legalidad y seguridad en la producción porcina, beneficiando a las empresas que se ajustan a estas regulaciones.

En el ámbito de los impuestos, el Decreto 1949 de 2003 y el Decreto 522 de 2003 facilitan la devolución del IVA en productos cárnicos, lo que alivia las cargas fiscales de los productores (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2011). Estas medidas fiscales brindan un entorno más favorable para la industria porcina, permitiendo que las empresas manejen mejor sus costos operativos.

En términos ambientales, el Decreto 2811 de 1974 dicta el Código Nacional de

Recursos Naturales y regula aspectos como el uso del agua y el manejo de residuos, cuestiones cruciales para la sostenibilidad de las granjas porcinas (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2011). Este marco ambiental asegura que las empresas del sector porcícola operen de manera responsable, minimizando el impacto negativo en el entorno y asegurando su sostenibilidad a largo plazo.

La producción de carne de cerdo en Colombia ha mostrado un crecimiento continuo. Según el Observatorio Agro cadenas, la producción aumentó un 4,5% en la última década, mientras que el consumo de esta proteína también ha crecido, posicionándola como una fuente importante de alimento en el país (Observatorio Agro cadenas, 2022). Este crecimiento del sector cárnico es un claro indicativo de la oportunidad de negocio para nuevas empresas que puedan aprovechar esta tendencia creciente en el consumo.

3.1.5. Factores económicos

Para el año 2024, la OCDE proyecta un crecimiento del PIB de 1.8% (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE], 2024). La inflación en Colombia ha aumentado notablemente debido a la devaluación de la moneda, el aumento de los costos de transporte y problemas en la oferta. Según el Banco de la República, la inflación anual llegó al 8.5% en septiembre de 2024, superando el rango objetivo del 2%-4% (Banco de la República, 2024).

Esto puede mermar el poder adquisitivo de los consumidores y, por ende, afectar la demanda de productos cárnicos, aunque también abre oportunidades para la diferenciación de productos y la creación de valor agregado. Para 2025, la OCDE proyecta un crecimiento del PIB de 2.8% (OCDE, 2024). La inflación se espera que converja gradualmente al objetivo del 3% para finales de 2025 (Banco de la República, 2024).

Además, la demanda de carne de cerdo se ve afectada por la competencia con otras carnes, especialmente el pollo, que ha ganado preferencia por su menor precio, su mayor disponibilidad y versatilidad. Sin embargo, según las cifras sectoriales del año 2024 presentadas por Porkcolombia, la producción, el consumo, el beneficio, el inventario, las exportaciones y las importaciones de carne de cerdo y derivados han mostrado un comportamiento positivo, impulsado por la innovación tecnológica, la mejora de la calidad sanitaria y el aumento de la demanda interna y externa (Porkcolombia, 2024).

En 2024, se estima que Colombia producirá aproximadamente 580,000 toneladas de carne de cerdo, lo que representaría un aumento del 2.7% respecto al año anterior (Porkcolombia, 2024). El consumo per cápita se proyecta en 13.8 kilogramos, lo que ubica al país como uno de los principales consumidores de carne de cerdo en América Latina (Pulzo, 2024). Las exportaciones se estiman en 46 mil toneladas, lo que representaría un aumento del 4.5%, y las importaciones en 17 mil toneladas, lo que implicaría una disminución del 5.6% (Porkcolombia, 2024).

Para 2025, se espera que la producción de carne de cerdo en Colombia continúe creciendo, alcanzando aproximadamente 600,000 toneladas (Porkcolombia, 2024). El consumo per cápita se proyecta en 14 kilogramos (Porkcolombia, 2024). Las exportaciones y las importaciones también se espera que mantengan una tendencia positiva, con un aumento en la demanda interna y externa (Porkcolombia, 2024).

La tasa de interés de intervención del Banco de la República se ha mantenido constante en 12.5% desde enero de 2024 para controlar la inflación y estabilizar la economía (Banco de la República, 2024). Sin embargo, el aumento de la inflación y las expectativas podrían presionar al banco central a ajustar la tasa, lo que podría encarecer el financiamiento

y requerir a las empresas buscar fuentes alternativas de inversión y gestión financiera.

El tipo de cambio del peso colombiano frente al dólar estadounidense ha experimentado fluctuaciones debido a la menor demanda de exportaciones, un mayor déficit fiscal y la incertidumbre política. En 2024, el tipo de cambio promedio fue de 4,400 pesos por dólar (Exchange Rates, 2024). Esto podría afectar la rentabilidad de las importaciones y exportaciones, lo que demanda estrategias como la diversificación de proveedores y la exploración de mercados internacionales.

La competencia en el mercado cárnico es alta, tanto a nivel nacional como internacional. Colombia se ubica como el cuarto país con el mayor hato ganadero en Latinoamérica, con una producción anual de 740,000 toneladas de carne (Fedegan & Proexport, 2020). Esta competencia puede reducir los márgenes y la cuota de mercado, pero también puede estimular la innovación y la calidad como enfoques clave para destacar en el mercado.

3.2 Análisis del Microentorno, 5 Fuerzas de Porter

Se considera el microentorno como el entorno interno de una empresa. Para analizar este aspecto, una herramienta ampliamente utilizada es el análisis de las cinco fuerzas de Porter, propuesto por Michael E. Porter en 1979. Según Porter, para realizar un estudio preciso de una industria, es esencial examinar cinco aspectos clave: la primera es la amenaza de nuevos competidores, la segunda se relaciona con productos sustitutos, la tercera se refiere al poder de negociación de los clientes, la cuarta aborda el poder de negociación de los proveedores, y la quinta y última versa sobre la rivalidad entre los competidores presentes en el mercado (Porter M., 1979).

3.2.1 La entrada de Nuevos Competidores

Según los datos extraídos del directorio de empresas, de las 250 empresas registradas en Málaga, Santander, solo 4 de ellas se dedican a actividades que se encuentran dentro de la clasificación industrial internacional uniforme (CIU) 4723, que también abarca la clase 1011.

En la situación actual del mercado de procesamiento y comercialización de carne de cerdo y sus derivados en Málaga, Santander, se identifica una amenaza significativa por la entrada de nuevos competidores. A pesar de que en la región se encuentran registradas alrededor de 250 empresas, la presencia de solamente cuatro competidores directos, junto con la existencia de un pabellón en la plaza de mercado con aproximadamente 28 puestos de venta de carne, así como la dispersión de salsamentarías y puestos de venta de carne en todo el casco urbano, crea un entorno propicio para la potencial aparición de nuevos actores que busquen ingresar a este mercado.

Esta situación aumenta la competencia y la rivalidad en el sector, lo que requiere una atención especial por parte de las empresas establecidas para mantener su posición en el mercado. Este escenario indica un nivel reducido de amenaza por la entrada de nuevos competidores en el mercado, lo cual se convierte en una ventaja competitiva destacada para el proyecto.

3.2.2 El poder de Negociación con los Proveedores

La evaluación del poder de negociación de los proveedores es un aspecto crítico en el marco de la empresa dedicada al procesamiento y comercialización de carne de cerdo y sus derivados en Málaga, Santander. Los proveedores desempeñan un papel fundamental en la cadena de suministro, y su capacidad para influir en varios aspectos del negocio no

debe subestimarse.

Se ha forjado una valiosa alianza con Porcigar S.A.S, una empresa porcícola ampliamente reconocida y de gran importancia a nivel regional. Esta colaboración estratégica garantiza un suministro constante de carne de cerdo de alta calidad, respaldando la base de calidad y confiabilidad de los productos.

La disponibilidad y calidad de las materias primas, en particular la carne de cerdo, son esenciales para el funcionamiento continuo y la excelencia en la calidad de los productos. La asociación con Porcigar S.A.S fortalece la capacidad para mantener estos altos estándares. Esta colaboración demuestra el compromiso con la excelencia y la satisfacción del cliente.

Además, la relación con los proveedores influye en la calidad y consistencia de los productos. La capacidad de Porcigar S.A.S para cumplir con los rigurosos estándares de calidad y seguridad alimentaria es un aspecto crucial que afecta directamente la percepción de la marca por parte de los consumidores.

Para mitigar cualquier amenaza potencial relacionada con el poder de negociación de los proveedores, la colaboración con Porcigar S.A.S brinda un sólido respaldo y una base confiable en la cadena de suministro. Se busca diversificar las fuentes de suministro cuando sea posible, lo que brinda flexibilidad en caso de cambios en el mercado o problemas con proveedores específicos. También se negocian acuerdos mutuamente beneficiosos que incluyen términos de precios estables y plazos de entrega confiables.

3.2.3 Poder para Negociar con los Clientes

El poder de negociación de los clientes es un factor de gran relevancia en el contexto de la empresa a crear. En esta industria, los clientes ejercen una influencia significativa por

diversas razones fundamentales.

En primer lugar, la diversidad de opciones disponibles en el mercado de productos cárnicos otorga a los consumidores una amplia gama de alternativas, desde carne de res y pollo hasta opciones vegetarianas y veganas. Esta diversidad amplía sus opciones y flexibilidad en la elección de productos (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2018).

Adicionalmente, en un mundo conectado y digital, los clientes tienen un acceso sin precedentes a información sobre productos, precios y la reputación de las empresas. Esto aumenta su capacidad para comparar, evaluar y seleccionar los productos que mejor se adapten a sus necesidades y preferencias.

En este contexto, la fidelización del cliente y la satisfacción se vuelven imperativas. Para mantener y atraer clientes, debemos comprometernos con altos estándares de calidad, un servicio excepcional y precios competitivos. Además, se debe prestar atención a las tendencias cambiantes en las preferencias del consumidor, lo que permitirá adaptar los productos y estrategias de negocio de manera ágil.

3.2.4 Productos Sustitutos

En el mundo de la producción y comercialización de carne de cerdo, una de las amenazas más destacadas y en constante evolución es la presencia de productos sustitutos. Estos sustitutos, que incluyen carnes como el pollo, la res y el pescado, han ido ganando terreno en el mercado alimentario debido a una serie de ventajas que ofrecen a los consumidores (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2018). Estos productos sustitutos no solo presentan diferencias en términos de precio y calidad, sino que también están en sintonía con las crecientes preocupaciones de salud y medio ambiente que influyen en las preferencias de los consumidores.

- Otras carnes.

Carnes como el pollo, la res o el pescado pueden ser productos sustitutos de la carne de cerdo, es decir, pueden ofrecer una función o satisfacer una necesidad similar a la de la carne de cerdo, pero con un precio más bajo o una calidad o rendimiento superior. Estas carnes tienen algunas ventajas y desventajas en comparación con la carne de cerdo, que se pueden resumir en los siguientes puntos:

- Ventajas:

El pollo, la res y el pescado son fuentes de proteína de alto valor biológico, es decir, que contienen todos los aminoácidos esenciales que el organismo necesita.

El pollo y el pescado tienen un menor contenido de grasa saturada y colesterol que la carne de cerdo, lo que puede beneficiar la salud cardiovascular.

El pescado tiene un alto contenido de ácidos grasos omega-3, que son antiinflamatorios, antioxidantes y protectores del sistema nervioso.

La res tiene un mayor contenido de hierro hemínico que el cerdo y el pollo, lo que puede prevenir o tratar la anemia ferropénica.

- Desventajas:

El pollo, la res y el pescado pueden tener un mayor riesgo de contaminación por bacterias patógenas como Salmonella, Campylobacter, Escherichia coli o Listeria, que pueden causar enfermedades transmitidas por alimentos. Por eso, se debe tener cuidado con la higiene y la cocción adecuada de estos alimentos.

El pescado puede contener metales pesados como el mercurio, que pueden ser tóxicos para el organismo si se consumen en exceso. Por eso, se recomienda variar el tipo de pescado y limitar el consumo de especies grandes como el atún o el pez espada.

La res tiene un mayor impacto ambiental que el cerdo y el pollo, ya que requiere más recursos naturales como agua, tierra y alimento para su producción. Además, genera más emisiones de gases de efecto invernadero que contribuyen al calentamiento global. (Haley et al., 2021). El pollo y la res pueden tener una menor diversidad de preparaciones que la carne de cerdo, que es más versátil gastronómicamente y tiene más derivados como el queso, el jamón, el chorizo o la morcilla.

- Cambios en las preferencias del consumidor.

Constituyen una de las amenazas clave a las que se enfrenta este proyecto. La dinámica actual del mercado refleja una creciente conciencia sobre la salud y el bienestar, lo que se traduce en tendencias dietéticas en constante evolución. La adopción de dietas más saludables y la creciente popularidad de enfoques vegetarianos y veganos son ejemplos de estos cambios.

A medida que los consumidores se vuelven más conscientes de los impactos de su elección alimentaria en su salud y en el medio ambiente, la demanda de carne de cerdo podría verse reducida.

3.2.5 La Rivalidad entre los Competidores

La situación actual de la competencia en el mercado de procesamiento y comercialización de carne de cerdo y sus derivados en Málaga, Santander, revela un panorama caracterizado por una relativa concentración de competidores legales. Con tan solo 4 empresas legalmente registradas en esta industria en la región, se presenta una oportunidad para nuevas empresas en términos de capturar una parte significativa del mercado local. No obstante, la presencia de alrededor de 28 puestos de venta de carne en el pabellón de la plaza de mercado y la existencia de carnicerías y otros puntos de venta de

carne y sustitutos en el casco urbano constituye una competencia local sólida y arraigada en la comunidad.

Los competidores existentes y los puntos de venta locales han establecido sus propias bases de operación en Málaga, lo que destaca la importancia de la diferenciación y la calidad en esta competencia. Los consumidores locales tienen acceso a una variedad de opciones, tanto en términos de productos como de ubicaciones de compra, lo que hace que la calidad, la frescura y la propuesta de valor sean elementos cruciales para cualquier empresa que busque ingresar y prosperar en este mercado (Fonseca et al., 2012). Además, la rivalidad en precio también es un factor importante, ya que mantener precios competitivos sin sacrificar la calidad será un desafío clave para cualquier nuevo participante en este entorno altamente competitivo.

A medida que se desarrolla esta dinámica competitiva en Málaga, Santander, las empresas que buscan establecerse en el mercado de carne de cerdo y sus derivados deberán implementar una diversificación de productos para destacarse y ganar la preferencia de los consumidores locales. La atención a los detalles, la satisfacción del cliente y la innovación constante serán esenciales para sobresalir en este mercado altamente competitivo pero prometedor.

3.3 Estudio de mercado

Para alcanzar un posicionamiento destacado de la marca y atraer una base sólida de clientes, es esencial comprender a fondo el mercado en el que se opera. Este entendimiento abarca el conocimiento profundo de las preferencias del consumidor, los factores que ejercen mayor atracción, así como el análisis exhaustivo de las fortalezas y debilidades de la competencia. A partir de esta información, se puede articular una estrategia de marketing

precisa, diseñada para impulsar el crecimiento de las ventas y establecer una propuesta de valor única. Esta propuesta debe resonar tanto con clientes potenciales como con posibles inversionistas, asegurando así un atractivo generalizado en el mercado.

3.3.1 Segmentación del mercado

La comercialización del producto se realizará en el municipio de Málaga, ubicado en el departamento de Santander, por lo que la población objetivo de la investigación son los habitantes que residan en el municipio. Según la proyección desarrollada por el DANE (2024), la población estimada es de 21,728 para el 2024 en Málaga, Santander, estos datos se calcularon basados en el censo nacional de población y vivienda realizado por el DANE (2024).

3.3.2 Investigación de mercado

La investigación de mercado se concibe como una herramienta esencial que permite a la empresa adquirir un profundo conocimiento, análisis y comprensión del mercado en el que opera. Su objetivo principal es identificar las necesidades y deseos de los consumidores para poder satisfacerlos de manera efectiva. Para ello, se establecerán los objetivos de investigación, se recopilarán y analizarán tanto fuentes secundarias como primarias relacionadas con la industria porcícola, la competencia y se delimitará el mercado objetivo. Este enfoque meticuloso asegura una visión integral del entorno comercial, facilitando así la formulación de estrategias que impulsen las ventas y fortalezcan la posición en el mercado.

3.3.2.1. Objetivos de la investigación de mercado

- Determinar el tamaño del mercado
- Identificar la demanda del mercado

- Identificar la frecuencia de compra al año
- Determinar el porcentaje de personas que conocen los beneficios de la carne de cerdo
- Identificar las principales inconformidades de los clientes con el mercado
- Conocer la intención de compra del producto
- Determinar el precio que está dispuesto a pagar el cliente en el mercado
- Determinar los canales de distribución del producto
- Definir la presentación en la que se va a vender el producto
- Identificar los posibles competidores
- Determinar los métodos de pago que utilizarían los clientes

3.3.2.2. Tamaño de la muestra.

Según la proyección elaborada por el DANE (2024), se estima que para el año 2024, la población de Málaga, ubicada en el departamento de Santander, será de aproximadamente 21,728 habitantes. Dado que la población a analizar supera los 10,000 individuos, se puede considerar como una población infinita. A continuación, se presenta el cálculo teórico del tamaño de muestra que se utilizará para la realización de la encuesta:

$$n = \frac{z^2 p q}{e^2}$$

Donde:

- (n) es el tamaño de la muestra
- (Z) es el intervalo de confianza del 95%, que es 1.96
- (p) es la probabilidad esperada.
- (q) es la probabilidad de fracaso.

- (e) es el error muestral

Reemplazando los valores en la ecuación, se tiene:

$$n = \frac{(1,96)^2 * (0,5) * (0,5)}{(0,07)^2} = 196$$

Por lo tanto, el tamaño teórico de la muestra es de 196, lo que indica el número de encuestas necesarias para comprender la tendencia de consumo en el municipio de Málaga. Es fundamental tener en cuenta esta información demográfica para diseñar estrategias de comercialización que se adecuen a las características y necesidades específicas de la población de Málaga.

3.4 Diseño y aplicación del instrumento.

La metodología de recolección de datos empleada consistió en una encuesta diseñada y distribuida a través de la plataforma Google Forms. La encuesta se dividió en tres secciones para abordar aspectos clave del mercado objetivo:

- Perfil del Consumidor:

Esta sección estuvo enfocada en capturar información demográfica relevante de los potenciales consumidores en Málaga, Santander. Se incluyeron preguntas sobre edad, género, nivel educativo y ubicación geográfica para comprender mejor el perfil de los consumidores. Además, se indagó sobre sus hábitos de consumo de carne de cerdo y productos derivados, incluyendo la frecuencia de compra y las preferencias en términos de cortes y presentaciones.

- Hábitos de Consumo de Carne y Derivados:

En esta sección, se profundizó en los hábitos de consumo específicos de los encuestados que son consumidores habituales de carne de cerdo y sus derivados. Se

incluyeron preguntas sobre la cantidad de carne de cerdo que adquieren en cada compra, la frecuencia con la que realizan estas compras y los factores que influyen en sus decisiones de compra, como el precio, la calidad y la disponibilidad.

- **Preferencias y Disposición a Consumir Productos Saludables:**

La última sección de la encuesta se centró en evaluar la importancia que los consumidores dan a la salud y la calidad de los productos cárnicos que consumen. Se exploraron aspectos como la disposición a pagar un precio premium por productos cárnicos de alta calidad y la preferencia por productos etiquetados como orgánicos, libres de hormonas o criados de manera sostenible. También se indagó sobre los canales de distribución preferidos y la disposición a comprar directamente a productores locales.

4. Resultado de la investigación

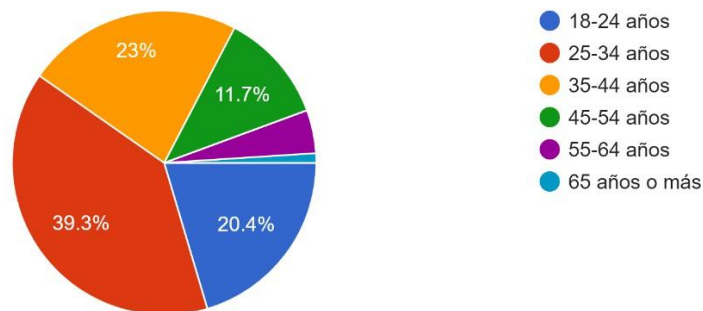
A continuación, se presentan los resultados obtenidos en las tres secciones de la encuesta que fue realizada, con su respectivo análisis.

4.1 Primera sección: Información general

Con esta sección de la encuesta se abarca información general de los participantes, como sus datos demográficos, en donde se buscó conocer su género, edad, estrato socioeconómico, entre otros. Seguidamente se preguntó a los encuestados si eran consumidores de carne de cerdo y en función de su respuesta, eran dirigidos a la segunda o tercera sección de la encuesta.

Figura 1.
Rango de edad de los encuestados

¿Cuál es su edad?
196 respuestas



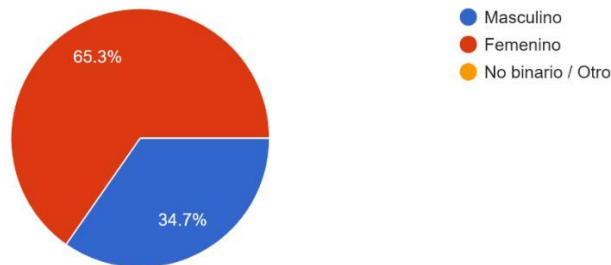
La mayoría de los encuestados se encuentran entre los 25 y 44 años, lo que sugiere que las estrategias de marketing y los productos deben centrarse en este grupo, destacando calidad, conveniencia y preferencias actuales. Además, es importante considerar el desarrollo de productos específicos para los grupos de mayor edad (45 años o más), enfocándose en la salud y la tradición para captar una mayor parte de este mercado. Para maximizar el impacto, es esencial adaptar la comunicación y la publicidad a cada segmento, utilizando canales

digitales para los más jóvenes y medios más tradicionales o específicos para los consumidores mayores. Este enfoque permitirá aprovechar las oportunidades y enfrentar los desafíos en términos de segmentación y estrategias de mercado.

Figura 2.

Genero de los encuestados

¿Cuál es su género?
196 respuestas

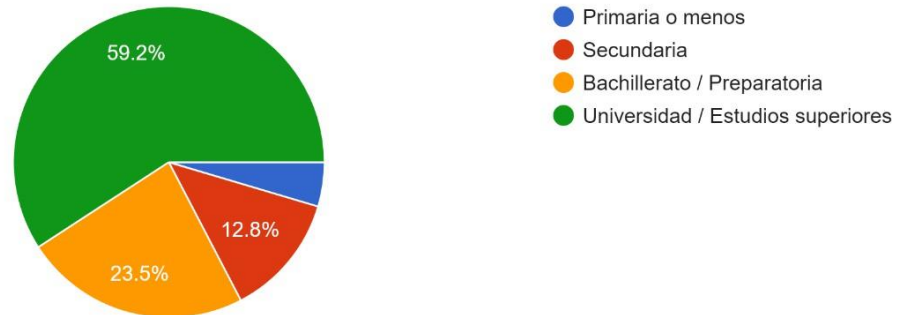


La distribución de género en esta muestra, con una mayor proporción de mujeres (65.3%) y una representación significativa de hombres (34.7%), sugiere que las estrategias de marketing y desarrollo de productos deben ser inclusivas y adaptarse a las preferencias de ambos grupos. Es importante que la empresa considere las características valoradas por cada segmento sin priorizar uno sobre otro, asegurando que los productos y campañas de comunicación sean atractivos y relevantes para todos los consumidores. Esto permitirá maximizar el alcance y la efectividad en el mercado.

Figura 3.*Nivel educativo de los encuestados*

¿Cuál es su nivel educativo?

196 respuestas

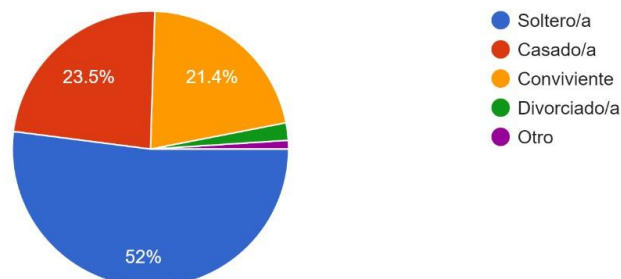


La mayoría de los encuestados (59.2%) tienen estudios universitarios o superiores, lo que indica que los clientes potenciales de la empresa podrían valorar la transparencia y la información detallada sobre los productos. Es recomendable que la empresa enfoque sus estrategias de marketing en destacar las características y beneficios de sus productos, alineándose con el perfil educativo de su mercado.

Figura 4.*Estado civil de los encuestados*

¿Cuál es su estado civil?

196 respuestas

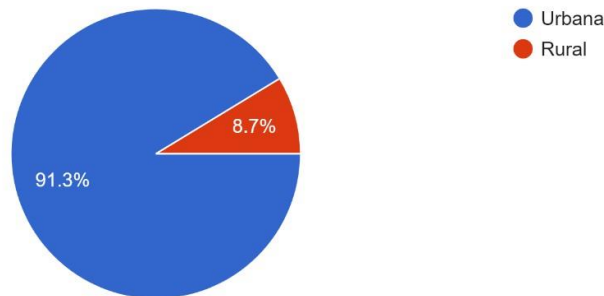


El análisis revela que la mayoría de los encuestados (52%) son solteros, lo que sugiere una preferencia por productos en porciones pequeñas o de rápida preparación. Los casados (23,5%) y convivientes (21,4%) conforman casi el 45% del total, lo que indica un

interés potencial en promociones familiares y compras en mayores cantidades. Aunque los divorciados (2%) y otros (1%) son minoritarios, podrían tener necesidades similares a las de los solteros. Se recomienda segmentar el mercado y adaptar las estrategias de marketing para atender mejor a estos grupos.

Figura 5.
Zona residencial de los encuestados

¿En qué zona reside en Málaga, Santander?
196 respuestas



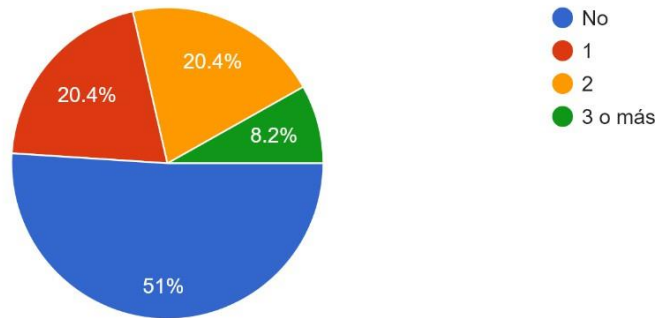
La mayoría de los encuestados (91,3%) vive en zonas urbanas, lo que indica una alta demanda de productos de carne de cerdo que sean convenientes y fáciles de preparar. Los residentes rurales (8,7%) pueden preferir productos frescos y cortes más tradicionales. Para maximizar el impacto, la empresa debería enfocarse en una distribución eficiente en áreas urbanas y adaptar su oferta para incluir productos frescos y en mayor cantidad para las zonas rurales.

Figura 6.

Número de hijos de los encuestados

¿Tiene hijos en su hogar? Si es así, ¿cuántos?

196 respuestas



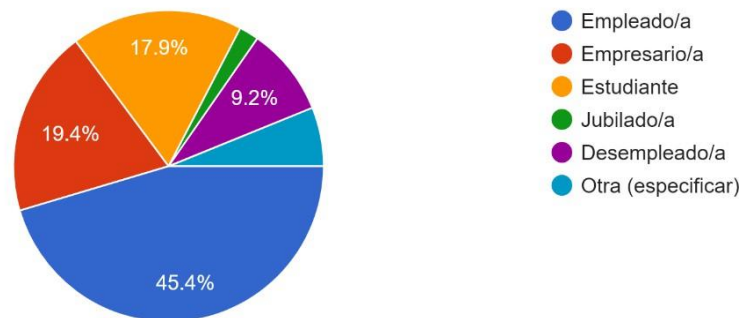
El 51% de los encuestados no tiene hijos, por lo que podría preferir productos de carne de cerdo en porciones pequeñas o listos para consumir. El 40,8% tiene uno o dos hijos, y puede estar interesado en paquetes familiares o cortes más grandes. Las familias con tres o más hijos (8,2%) podrían buscar productos a granel o soluciones de fácil preparación. La empresa debería ajustar su oferta para satisfacer estas diversas necesidades y considerar promociones específicas para cada grupo.

Figura 7.

Ocupación de los encuestados

¿Cuál es tu ocupación principal?

196 respuestas



La mayoría de los encuestados son empleados (45,4%), que podrían buscar

productos convenientes. Los empresarios (19,4%) pueden estar interesados en opciones premium, mientras que los estudiantes (17,9%) preferirán productos económicos y fáciles de preparar. Los jubilados (2%) podrían necesitar productos específicos para su dieta, y los desempleados (9,2%) podrían valorar promociones. La empresa debería adaptar su oferta y marketing para satisfacer las diversas necesidades de estos grupos.

4.2 Segunda sección: Hábitos de consumo de carne de cerdo y derivados

En esta sección, se realizaron preguntas relacionadas con el consumo de carne de cerdo y sus productos derivados, abordando aspectos como la frecuencia, cantidades y los criterios considerados al adquirir estos productos.

Figura 8.

Consumo de Carne de cerdo de los encuestados

¿Consume Carne de Cerdo?

196 respuestas

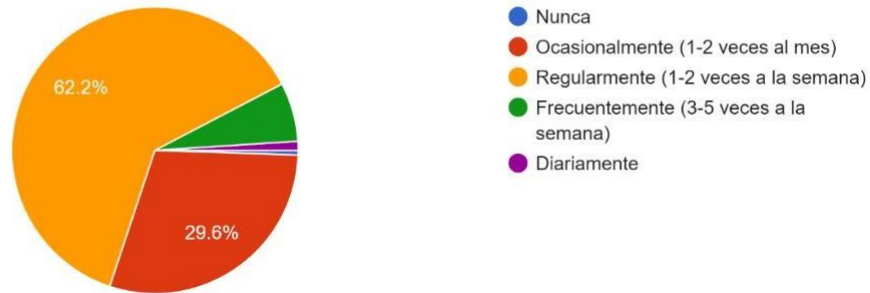


El 99.5% de los encuestados en Málaga, Santander, consume carne de cerdo, lo que indica una demanda fuerte y estable. Esto sugiere grandes oportunidades para la empresa en términos de expansión de productos, fidelización de clientes y optimización de precios. Aunque el consumo es casi universal, es útil analizar las razones detrás del 0.5% que no consume, para identificar posibles áreas de mejora o diversificación. Además, el enfoque en sostenibilidad y responsabilidad social podría consolidar esta alta aceptación en el

mercado.

Figura 9.
Frecuencia de compra de los encuestados

¿Con qué frecuencia compra carne de cerdo y sus derivados?
196 respuestas

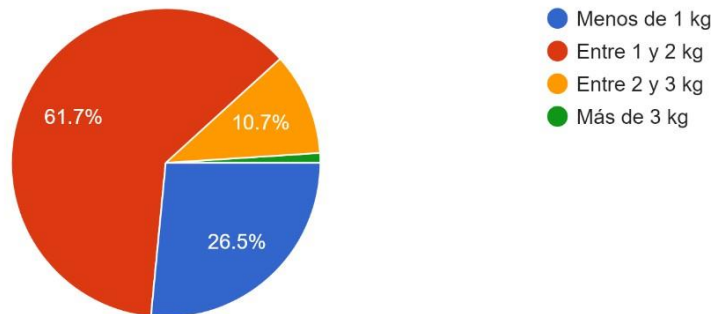


La mayoría (62.2%) de los encuestados compra carne de cerdo regularmente (1-2 veces por semana), lo que indica una demanda estable. Un 29.6% lo hace de manera ocasional (1-2 veces al mes), representando una oportunidad para aumentar su frecuencia de compra. Solo el 6.6% compra frecuentemente (3-5 veces por semana), y menos del 2% compra a diario o nunca. Estos resultados sugieren que la empresa puede enfocarse en fortalecer la lealtad de los compradores regulares y ocasionales, así como explorar nichos específicos para maximizar ventas.

Figura 10.*Cantidad de carne promedio de los encuestados*

¿Cuánta carne de cerdo suele adquirir en promedio en cada compra?

196 respuestas

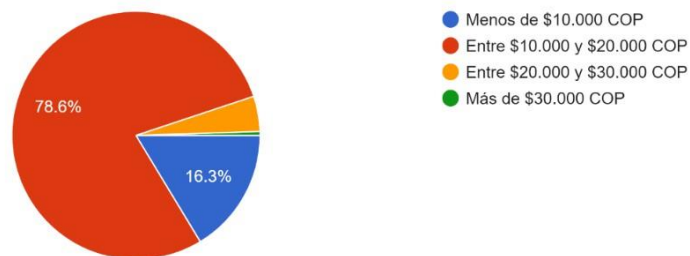


La mayoría de los encuestados (61.7%) compra entre 1 y 2 kg de carne de cerdo, seguido de un 26.5% que adquiere menos de 1 kg. Solo un 10.7% compra entre 2 y 3 kg, y menos del 1% compra más de 3 kg. Esto sugiere que la empresa debe enfocarse en ofrecer paquetes de 1 a 2 kg para satisfacer la demanda principal y considerar promociones para incentivar compras mayores.

Figura 11.*Precio de compra cada 500 gramos de los encuestados*

¿Cuál es el rango de precios que está dispuesto/a a gastar por cada 500 gramos de carne de cerdo y sus derivados?

196 respuestas

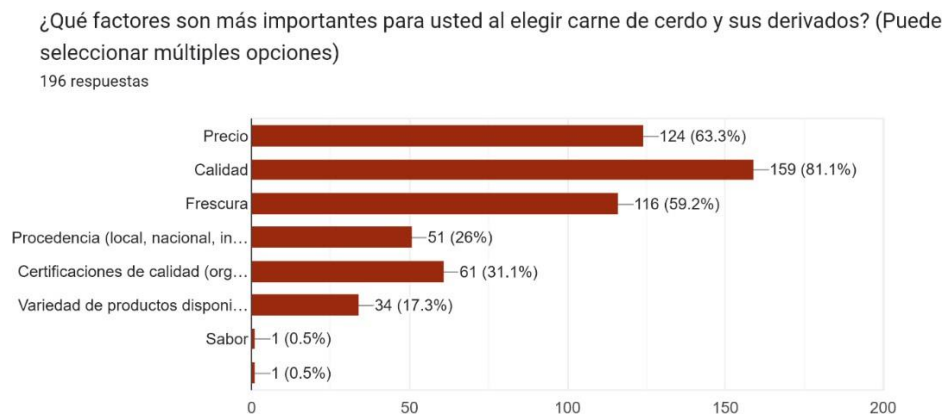


La encuesta realizada en Málaga, Santander, muestra que el 78.6% de los consumidores

está dispuesto a pagar entre \$10,000 y \$20,000 COP por 500 gramos de carne de cerdo y sus derivados, convirtiéndose en el rango de precio más relevante. Un 16.3% prefiere precios inferiores a \$10,000 COP, mientras que solo un 5.1% pagaría más de \$20,000 COP. Estos resultados sugieren que la empresa debe enfocarse principalmente en el segmento de \$10,000 a \$20,000 COP, complementando su oferta con opciones más económicas para consumidores sensibles al precio y productos diferenciados para un nicho premium.

Figura 12.

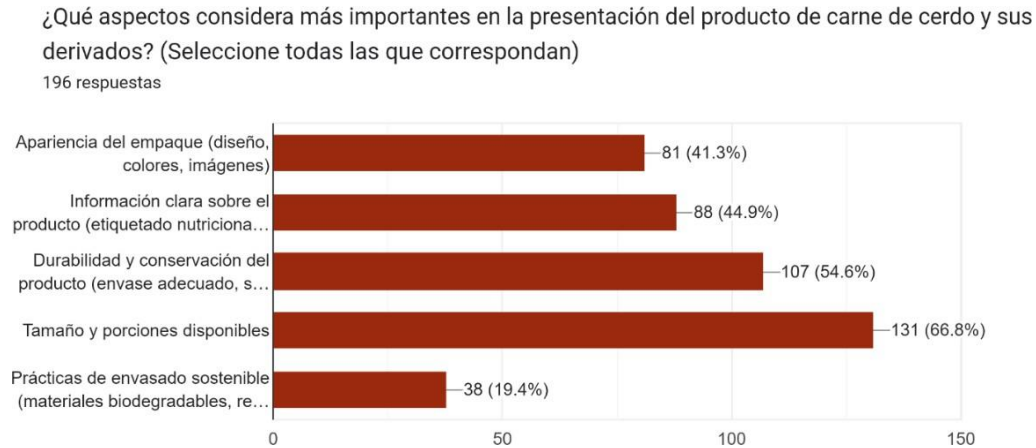
Factores importantes a la hora de elegir de los encuestados



Los factores más importantes para los consumidores de carne de cerdo en Málaga, Santander, son la calidad (81.1%), el precio (63.3%) y la frescura (59.2%). La empresa debe priorizar mantener altos estándares de calidad y frescura, mientras ofrece precios competitivos para satisfacer las expectativas del mercado. Otros factores, como la procedencia y certificaciones, son relevantes para nichos específicos, pero tienen menor impacto general.

Figura 13.

Factores importantes de la presentación del producto de los encuestados



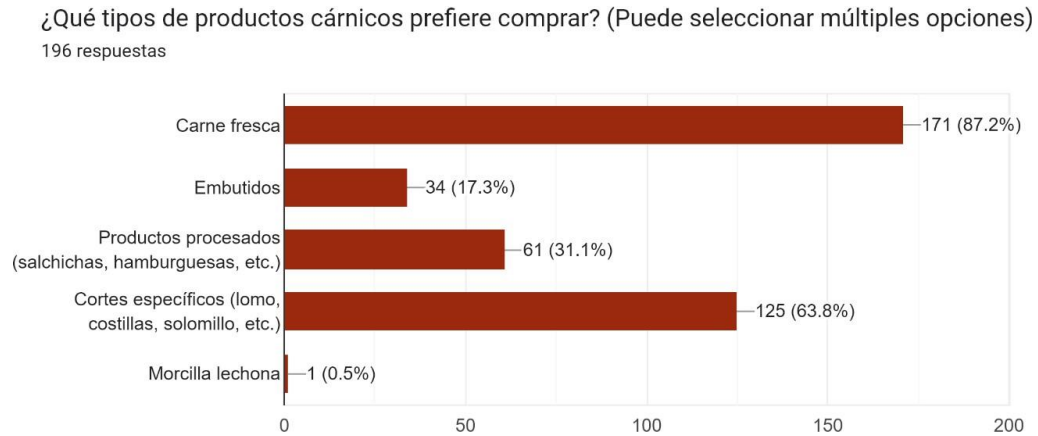
Los consumidores de carne de cerdo en Málaga, Santander, valoran principalmente el tamaño y las porciones disponibles (66.8%), seguidos de la durabilidad y conservación del producto (54.6%) y la información clara en el empaque (44.9%). También aprecian la apariencia del empaque (41.3%) y, en menor medida, las prácticas de envasado sostenible (19.4%). La empresa debe centrarse en ofrecer empaques funcionales que preserven la calidad, sean informativos y visualmente atractivos, considerando además opciones sostenibles.

4.3 Tercera Sección: Preferencias y disposición a consumir productos saludables

Se realizó esta última sección con el fin de conocer sus hábitos alimenticios, información respecto a su intención de compra y preferencias a la hora de adquirir este tipo de productos.

Figura 14.

Preferencia de tipos de productos cárnicos por parte de los encuestados

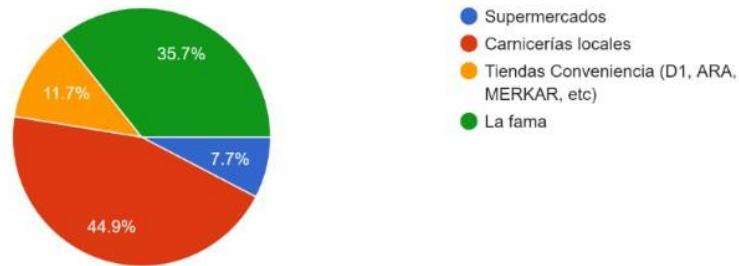


La empresa debe enfocarse principalmente en la producción y comercialización de carne fresca y cortes específicos, ya que son los productos más demandados por los consumidores (87.2% y 63.8% respectivamente). Además, existe una oportunidad de crecimiento en productos procesados como salchichas y hamburguesas (31.1%), aunque requerirá una estrategia de diferenciación. Los embutidos, con una menor preferencia (17.3%), podrían beneficiarse de un enfoque en productos artesanales o tradicionales. Finalmente, la morcilla y la lechona, con una demanda mínima (0.5%), podrían mantenerse como productos de nicho o promocionarse en ocasiones especiales.

Figura 15.*Lugares de compra por parte de los encuestados*

¿Dónde suele comprar carne de cerdo y sus derivados con mayor frecuencia? (Puede seleccionar múltiples opciones)

196 respuestas

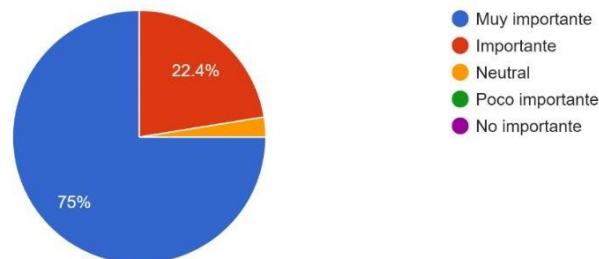


La empresa debe concentrar sus esfuerzos de distribución en carnicerías locales (44.9%) y en mercados reconocidos como La Fama (35.7%), que son los canales preferidos por los consumidores. También puede explorar oportunidades en tiendas de conveniencia (11.7%) adaptando su oferta a productos más pequeños y listos para llevar. Aunque los supermercados tienen una menor participación (7.7%), mantener una presencia selectiva podría ayudar a captar un público diverso y aumentar el reconocimiento de la marca.

Figura 16.*Importancia de la calidad por parte de los encuestados*

¿Cuán importante es para usted la calidad al elegir productos cárnicos?

196 respuestas



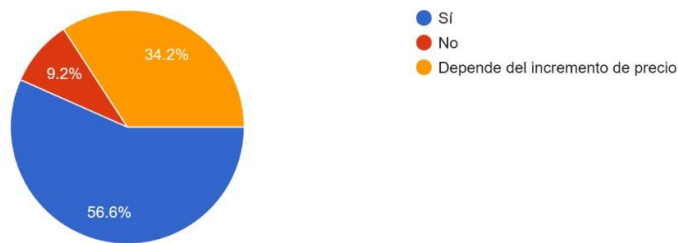
La calidad es un factor decisivo para los consumidores de carne de cerdo en Málaga, Santander. El 75% la considera "muy importante" y el 22.4% "importante" al elegir

productos cárnicos. Esto subraya la necesidad de que la empresa mantenga altos estándares de calidad en toda su cadena de producción y distribución. Ningún consumidor considera la calidad como "poco importante" o "no importante", lo que indica que la calidad debe ser el pilar central de la estrategia de la empresa para captar y fidelizar clientes.

Figura 17.

Disposición a pagar más por calidad y frescura de los encuestados

¿Estaría dispuesto/a a pagar un precio más alto por carne de cerdo y sus derivados si se garantiza una mejor calidad y frescura?
196 respuestas

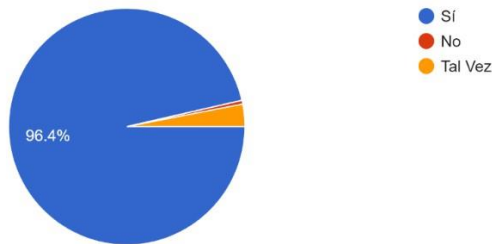


El 56.6% de los consumidores están dispuestos a pagar un precio más alto por carne de cerdo si se garantiza mejor calidad y frescura, lo que indica una oportunidad para que la empresa ofrezca productos premium. Un 34.2% estaría dispuesto a pagar más dependiendo del incremento del precio, lo que sugiere la necesidad de una estrategia de precios equilibrada. Solo un 9.2% no pagaría más, por lo que la empresa debe mantener opciones accesibles. En general, la comunicación clara de los beneficios de calidad puede justificar precios más altos y atraer a más consumidores.

Figura 18.

Interés en comprar directamente de productores locales de los encuestados

¿Estaría interesado/a en comprar carne de cerdo y sus derivados directamente a productores locales en Málaga, Santander?
196 respuestas



El 96.4% de los consumidores en Málaga, Santander, está interesado en comprar carne de cerdo y sus derivados directamente de productores locales, lo que presenta una gran oportunidad para la empresa. Esta debería enfocarse en desarrollar canales de venta directa, como tiendas propias o plataformas en línea, y en resaltar su identidad como productor local comprometido con la calidad y la comunidad. Además, puede atraer a los consumidores indecisos (3.1%) mediante la educación sobre los beneficios de comprar local y ofreciendo experiencias que fortalezcan la conexión con la marca.

4.4 Conclusión de la investigación de mercados

Tomando los resultados obtenidos en la encuesta realizada en el mes de mayo de 2024, se encuestaron 203 ciudadanos del municipio de Málaga, Santander. El instrumento de la encuesta se puede observar con mayor detalle en el apéndice A.

Teniendo en cuenta este instrumento y la información recolectada de fuentes secundarias, se puede concluir que el mercado de los productos derivados de la carne de cerdo tiene un gran potencial de crecimiento en el municipio de Málaga, Santander. Esto da a la idea de negocio una oportunidad en el mercado, ya que, además, la carne de cerdo es un producto con gran aceptación

por parte de la población.

Asimismo, se logró obtener información relevante para el diseño de las estrategias de mercadeo, como el precio, la distribución y otros datos que sirven para cumplir las preferencias de los consumidores.

A partir de lo anterior, se procede a realizar la siguiente estimación del mercado. Para ello, se han considerado tres escenarios: optimista, conservador y pesimista.

El escenario optimista se calcula basándose en la capacidad máxima del proveedor, que permite vender 6 cerdos por semana. Esto se traduce en una venta anual de aproximadamente 312 cerdos. Dado que cada cerdo produce un promedio de 107.04 kilogramos de carne, se estima que en este escenario se venderían 33,395.3928 kilogramos de carne de cerdo al año, lo que representa el 9.9% del mercado objetivo.

A partir de este escenario, se han estimado los escenarios conservador y pesimista de manera proporcional. El escenario conservador asume que se venderá la mitad de la capacidad máxima, es decir, 3 cerdos por semana, lo que resulta en 16,697.6964 kilogramos anuales, representando el 4.95% del mercado objetivo. Por otro lado, el escenario pesimista asume una venta de 1.5 cerdos por semana, resultando en 8,348.8482 kilogramos anuales, lo que equivale al 2.48% del mercado objetivo.

Para realizar los cálculos, se utilizará la estimación promedio de los tres escenarios (optimista, conservador y pesimista). Esto proporciona una visión más equilibrada y realista del mercado potencial, considerando tanto las mejores como las peores condiciones. los detalles de estos cálculos se pueden observar en la tabla 7 y 4, así como en el apéndice B

*Tabla 2.**Estimación del mercado*

Escenarios	Kilogramos anuales	Porcentaje
Mercado Objetivo	293.328	100%
Escenario Optimista	29.039,47	9,9%
Escenario Conservador	14.519,74	4,95%
Escenario Pesimista	7.274,53	2,48%

4.5 Análisis de la competencia

El mercado de la carne de cerdo y sus derivados en Málaga, Santander, presenta un panorama competitivo con diversos actores que ofrecen productos con distintos niveles de calidad, frescura y precios. Comprender la dinámica de este mercado es esencial para posicionar eficazmente la nueva empresa productora y comercializadora.

4.5.1. Competencia directa

Los puestos de fama en la plaza de mercado son competidores directos que destacan por su proximidad al consumidor y la percepción de frescura de sus productos. Estos establecimientos, generalmente de carácter familiar, tienen la ventaja de establecer relaciones personales con los clientes, lo que genera una lealtad difícil de superar (Hernández, 2020). Además, al operar con menores costos que una empresa formal, pueden ofrecer precios más bajos. Por ejemplo, los precios en los puestos de mercado suelen ser más bajos que en los supermercados debido a menores costos operativos. Los puestos de mercado venden carne en cantidades más pequeñas y personalizadas según la demanda del cliente, y sus horarios de atención generalmente son de lunes a sábado, de 6:00 a.m. a 2:00 p.m. Sin embargo, su infraestructura, tanto en términos tecnológicos como higiénicos, suele ser inferior a la de una planta procesadora formal, lo que podría afectar la percepción de calidad (Hernández, 2020).

4.5.2. Competencia Indirecta

Los supermercados de cadena como Ara y D1, aunque no se especializan en carne de cerdo, son competidores indirectos significativos debido a su capacidad para ofrecer precios competitivos gracias a sus políticas de bajo costo y grandes volúmenes de ventas (Nagle & Müller, 2023). Por ejemplo, en Ara, la carne de cerdo molida (500 g) tiene un precio de \$4,980 COP (Ara, 2024), mientras que en D1, la chuleta de cerdo (600 g) cuesta \$11,900 COP (D1, 2024). Estos supermercados venden carne en presentaciones de 500 g a 1 kg. La conveniencia de poder adquirir carne de cerdo junto con otros productos de la canasta básica en un solo lugar es un atractivo considerable para los consumidores. Los horarios de atención de Ara y D1 son de lunes a domingo, de 8:00 a.m. a 9:00 p.m. Sin embargo, la calidad percibida de la carne en estos establecimientos puede ser inferior a la de los mercados tradicionales, y el servicio es más estandarizado y menos personalizado, lo que podría no satisfacer a todos los consumidores.

4.5.3. Competencia Adicional.

Las tiendas de conveniencia, aunque con una oferta limitada de productos cárnicos, representan una alternativa accesible para los consumidores que buscan comodidad y rapidez. Estas tiendas, ubicadas estratégicamente en zonas residenciales, facilitan compras rápidas, especialmente fuera de los horarios comerciales tradicionales (Hernández, 2020). Generalmente, los precios en estas tiendas son más altos que en los supermercados y mercados tradicionales, y ofrecen cantidades limitadas, usualmente en paquetes pequeños. Sus horarios de atención suelen ser de 7:00 a.m. a 11:00 p.m., algunos incluso 24 horas. No obstante, su oferta es menos diversa y los precios suelen ser más altos, lo que podría desincentivar a los consumidores más sensibles al precio.

4.6 Posicionamiento Estratégico de la Empresa

En este entorno competitivo, la nueva empresa tiene la oportunidad de diferenciarse a través de la calidad superior de sus productos, garantizando frescura y un servicio al cliente altamente personalizado. Este enfoque en la excelencia del producto y la atención al cliente puede ser una estrategia efectiva para atraer y fidelizar a los clientes (Zeithaml et al., 2018). Además, la empresa podría explorar nichos de mercado no completamente cubiertos por la competencia, como la oferta de cortes especiales, embutidos y productos gourmet, que podrían atraer a consumidores que buscan opciones diferenciadas.

Para competir eficazmente, será crucial comunicar claramente esta propuesta de valor, destacando la calidad y frescura de los productos, así como el servicio personalizado (Armstrong & Cunningham, 2021). Asimismo, es importante estar atento a las tendencias del mercado, como el creciente interés en productos procesados o alternativas cárnicas, que podrían influir en la demanda de carne de cerdo tradicional.

4.7 Plan de mercadeo

En el plan de mercadeo se detallará la planificación de la estrategia del marketing Mix, fundamentada en las 4 Ps. Esta estrategia se desarrollará basándose en la información recopilada a través de la encuesta realizada en la investigación de mercados. Dicha encuesta proporcionó datos valiosos sobre las experiencias, expectativas y preferencias de los potenciales consumidores del producto que se fabricará y comercializará, con el objetivo de alcanzar las metas de ventas establecidas.

4.7.1. Objetivos del Plan de Mercadeo

Aplicando los principios del marketing Mix, enfocados en las 4 Ps: Producto, Precio, Plaza y Promoción, se formularán estrategias específicas para el segmento de mercado de

Málaga, Santander. Este segmento comprende personas con un interés en una dieta basada en carne de cerdo de alta calidad nutricional. La meta es posicionar nuestro producto como uno de los más vendidos en la región, satisfaciendo las necesidades y preferencias particulares de estos consumidores.

4.7.2. Marketing Mix 4'Ps

El marketing Mix es una combinación de herramientas que permite a la dirección de marketing cumplir con los objetivos de ventas. El profesor estadounidense Jerome McCarthy enfatizó cuatro áreas específicas: Producto, Precio, Plaza y Promoción, clasificándolas como variables controlables, ya que se pueden ajustar según el plan de mercadeo de cada empresa (Yepes et al., 2021).

La variable producto se refiere a los bienes y servicios que una empresa fabrica y vende para satisfacer a los consumidores, en función de las necesidades del mercado y del entorno competitivo en el que opera. En el contexto del marketing Mix, es crucial trabajar aspectos del producto como el nombre, el eslogan, la marca, la presentación y el embalaje (García et al., 2014). El precio, dentro de la estrategia de las 4 Ps, es la variable que indica los ingresos y beneficios potenciales generados por la venta del producto (García et al., 2014). Para establecer el precio adecuado, se deben realizar estudios previos sobre el poder adquisitivo de los consumidores, los costos de los insumos y la competencia.

La promoción comprende una combinación de diversas actividades utilizadas para informar a los consumidores sobre la existencia del producto. Estas actividades pueden incluir publicidad en medios de comunicación, relaciones públicas, eventos sociales, entre otros. El objetivo principal de la promoción es influir en los compradores potenciales para que adquieran el producto. La plaza es la cuarta variable de la estrategia de las 4 Ps en el

marketing Mix. Esta variable define los medios disponibles para que el público adquiera el producto. Dentro de la variable plaza, se deben considerar la logística, el inventario, la ubicación y los canales de distribución para vender el producto (Christopher, 2016).

Con esta estrategia de mercado, es posible dar a conocer el producto y establecer un primer contacto entre el producto y el consumidor.

4.7.3.Producto.

PorkCortes, una empresa dedicada a la comercialización de productos porcinos se destacará por ofrecer exclusivamente cortes de cerdo provenientes de una genética híbrida especializada. Esta genética, resultado del cruce entre hembras Landrace con Large White y machos Pietrain con Duroc y Landrace, se destaca por ofrecer carne magra y sabrosa, lo que la hace altamente atractiva para los consumidores (Patterson, 2020). Esta excelencia en la calidad de la carne permite a PorkCortes ofrecer una amplia variedad de cortes premium, satisfaciendo así las exigencias del mercado local y regional y fortaleciendo su posición competitiva en la industria de la comercialización de productos porcinos.

Nombre de los productos:

- **Tocino de Pierna:** Esta pieza proviene de la piel carnosa de la región de la pierna, que incluye principalmente piel y parte del músculo del bíceps y el tensor de la fascia lata (Rodríguez et al., 2014). Se caracteriza por su alta proporción de grasa, ideal para proporcionar sabor y jugosidad.
- **Murillos:** Este corte incluye los músculos extensores digitales y flexores del miembro pelviano (Rodríguez et al., 2014). Se caracteriza por ser un músculo tierno y jugoso, con una textura suave.
- **Punta de Anca:** Compuesta principalmente por el músculo bíceps femoral, se

inserta en la tuberosidad coxal o ilíaca, lo que le da una forma transversal (Rodríguez et al., 2014). Es un corte magro con una pequeña capa de grasa, lo que le proporciona buen sabor y textura.

- Tocino de Brazo: Proviene de la piel carnosa de la región del brazo, incluyendo piel y partes del infraespinoso, tríceps y bíceps braquial (Rodríguez et al., 2014). Se caracteriza por su combinación de carne y grasa, lo que lo hace muy versátil.
- Tocino de Papada: Este corte proviene de la región del cuello o papada, incluyendo piel y músculos como el braquiocefálico y el cutáneo facial (Rodríguez et al., 2014). Se caracteriza por su alto contenido de grasa y textura firme.
- Chuleta de Brazo: Se puede preparar de cualquier parte del brazo, excluyendo el codo. Este corte es conocido por su textura jugosa y sabor intenso (Rodríguez et al., 2014).
- Loncha de Brazo: Similar a la chuleta de brazo, este corte se prepara de cualquier parte del brazo, excluyendo el codo. Se caracteriza por su ternura y facilidad para cortar (Rodríguez et al., 2014).
- Falda: Este corte está formado principalmente por los músculos serrato dorsal, recto del abdomen y transverso abdominal (Rodríguez et al., 2014). Es conocido por su textura fibrosa y sabor profundo
- Tocineta Piano: Corresponde a la pieza C301, compuesta por el músculo transverso abdominal. Se caracteriza por su alta proporción de grasa y textura suave (Rodríguez et al., 2014).
- Costilla Campesina: Conformada por los músculos de la parte caudal de la columna vertebral, incluyendo los elevadores, depresores e Inter espinales a nivel

lumbar (Rodríguez et al., 2014). Es un corte jugoso con una excelente proporción de carne y hueso.

- Costilla de Pecho: Incluye los huesos del esternón y los cartílagos de las costillas. Se caracteriza por su jugosidad y contenido de colágeno, lo que aporta una textura gelatinosa al cocinarse (Rodríguez et al., 2014).
- Tocineta con Costilla: Conformada por la pieza C301, este corte ofrece una excelente combinación de carne y grasa. Es ideal para quienes buscan un sabor intenso y una textura suave (Rodríguez et al., 2014).
- Tocino de Lomo: Proviene de la piel y el músculo de la región del lomo. Se caracteriza por su alto contenido de grasa y su textura firme y jugosa.
- Chuleta de Lomo: Se prepara a partir del músculo longissimus dorsi e incluye hueso proveniente de costillas o vértebras torácicas (Rodríguez et al., 2014). Es conocida por su ternura y sabor delicado.
- Medallones y Mariposas de Lomo: Estos cortes se elaboran a partir del músculo longissimus dorsi, cortado en tajadas (Rodríguez et al., 2014). Se caracterizan por su presentación atractiva y su textura tierna.
- Lomo Almendra: Compuesto por los músculos espinal y semiespinal, este corte es conocido por su textura firme y sabor suave (Rodríguez et al., 2014).
- Solomito sin Cabeza: Conformado por el músculo mayor, es un corte extremadamente tierno y magro (Rodríguez et al., 2014), con una textura suave y delicada.
- Chuleta Doble: Compuesta por los dos músculos longissimus dorsi a nivel de las vértebras torácicas y lumbares (Rodríguez et al., 2014), este corte es conocido

por su tamaño generoso y su jugosidad.

- **Presentación y empaque.** La presentación y empaque de los cortes de carne de cerdo se diseñarán para resaltar la calidad y frescura del producto, proporcionando conveniencia y seguridad alimentaria a los consumidores. Se ofrecerán dos modalidades de venta: a granel y empacado al vacío, adaptándose a las necesidades de diferentes tipos de clientes. Se utilizarán materiales de empaque de alta calidad, incluyendo plástico de grado alimenticio y bandejas de poliestireno, que garantizarán la seguridad y frescura del producto. El empaque será resistente, hermético y apto para el almacenamiento en refrigeración, preservando la calidad de la carne por más tiempo.

Cada paquete contará con una etiqueta detallada que incluirá el nombre del corte, peso neto (libra o kilo), fecha de empaque, fecha de caducidad y código de lote para trazabilidad. Además, se proporcionará información nutricional, instrucciones de almacenamiento y consejos de preparación para ayudar al consumidor a utilizar el producto de manera óptima. El diseño del empaque incorporará la marca de manera destacada, utilizando colores y gráficos que transmitirán frescura y calidad.

4.7.4. Logotipo.

El logotipo de la empresa, mostrado en la Figura 17, presenta un diseño claro y sencillo. En el centro se destaca una ilustración estilizada de un cerdo, colocado sobre un fondo verde, con el nombre de la empresa escrito en el mismo tono sobre fondo blanco. Este diseño busca transmitir frescura y naturalidad, reflejando la identidad de la marca de forma clara y profesional.

Figura 19.

Logotipo de empresa PorkCortes

**4.7.5. Precio.**

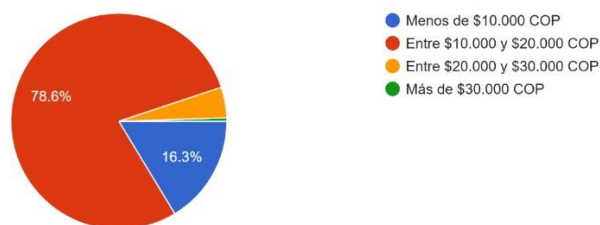
Para establecer los precios de los cortes de carne de cerdo de PorkCortes, se llevó a cabo un análisis integral que incluyó tanto factores internos como externos. Se evaluaron los costos directos, como la materia prima y el proceso de elaboración, junto con los costos indirectos, como el almacenamiento, la distribución y la mano de obra. Además, se calculó el punto de equilibrio necesario para cubrir los gastos operativos y lograr la utilidad deseada.

Dado que el poder adquisitivo de los consumidores es fundamental para la fijación de precios, se realizó una encuesta de mercado en la que se preguntó sobre el rango de precios que estarían dispuestos a pagar por 500 gramos de carne de cerdo y sus derivados. El 78.6% de los encuestados indicó que pagarían entre \$10,000 y \$20,000 COP, lo que sugiere que este es el rango de precios óptimo para captar la mayor parte del mercado. Solo el 16.3% estaría dispuesto a pagar menos de \$10,000 COP, mientras que una minoría insignificante optaría por precios superiores a \$20,000 COP. Esto indica que fijar precios dentro del rango de \$10,000 a \$20,000 COP es clave para maximizar las ventas y la aceptación en el mercado. Lo anterior mencionado se puede detallar en la figura 21.

Figura 20.

Datos de la encuesta sobre la pregunta, *¿Cuál es el rango de precios que está dispuesto/a gastar por cada 500 gramos de carne de cerdo y sus derivados?*

¿Cuál es el rango de precios que está dispuesto/a a gastar por cada 500 gramos de carne de cerdo y sus derivados?
196 respuestas



En la tabla 6, se puede observar un listado de precios teniendo en cuenta lo mencionado previamente.

Tabla 3.

Lista de posibles precios de los cortes de la carne de cerdo

Producto	Rango general mercado
Tocino de Pierna	COP 12,000 - COP 18,000/kg
Murillos	COP 10,000 - COP 15,000/kg
Punta de Anca	COP 25,000 - COP 35,000/kg
Tocino de Brazo	COP 12,000 - COP 18,000/kg
Tocino de Papada	COP 12,000 - COP 18,000/kg
Chuleta de Brazo	COP 18,000 - COP 25,000/kg
Loncha de Brazo	COP 15,000 - COP 22,000/kg
Falda	COP 15,000 - COP 22,000/kg
Tocineta Plano	COP 18,000 - COP 25,000/kg
Costilla Campesina	COP 15,000 - COP 22,000/kg
Costilla de Pecho	COP 12,000 - COP 18,000/kg
Tocineta con Costilla	COP 18,000 - COP 25,000/kg
Tocino de Lomo	COP 18,000 - COP 25,000/kg
Chuleta de Lomo	COP 22,000 - COP 30,000/kg
Medallones y Mariposas de Lomo	COP 25,000 - COP 35,000/kg
Lomo Almendra	COP 22,000 - COP 30,000/kg
Solomito sin Cabeza	COP 28,000 - COP 40,000/kg
Chuleta Doble	COP 25,000 - COP 35,000/kg

En el análisis de la competencia, se pudo observar que los precios manejados por otros

proveedores oscilan entre \$20,000 y \$30,000 por kilogramo. Al ser una empresa familiar, PorkCortes elimina varios intermediarios en el proceso de distribución, característica que permite ofrecer productos de alta calidad a un precio más asequible, haciendo que PorkCortes sea una opción competitiva frente a empresas más conocidas. Aunque PorkCortes aún está en proceso de posicionarse en el mercado, la estrategia de eliminar intermediarios le proporciona una ventaja competitiva significativa.

Se ha determinado que los precios de los cortes de carne de cerdo de PorkCortes se situarán en un rango que oscila entre 20.000 y 30.000 pesos por kilogramo. Este rango se encuentra dentro de las expectativas del mercado y ofrece una buena relación calidad-precio para los consumidores. Además, permite a PorkCortes ser competitivo en el mercado y generar ingresos suficientes para cubrir los costos de producción y obtener una utilidad adecuada.

4.7.6.Promoción.

La promoción es una parte fundamental para dar a conocer los productos de PorkCortes, ya que informa y persuade a los clientes para que los adquieran. El principal método de promoción que se utilizará será la publicidad a través de panfletos y posters colocados en los puntos de venta, donde los consumidores podrán conocer la calidad y variedad de los cortes de carne de cerdo que ofrecemos. Además, se creará una página en Instagram para la empresa, con el objetivo de proporcionar a los clientes información clara y relevante sobre nuestros productos. Esto incluirá los beneficios de los diferentes cortes de carne, recetas y consejos de preparación. A través de Instagram, PorkCortes podrá alcanzar a un público más amplio y conectar directamente con clientes potenciales, facilitando la interacción y el feedback.

Para complementar estas estrategias, se utilizará la promoción por radio. Anuncios breves y efectivos en estaciones de radio locales informarán a la audiencia sobre la calidad de nuestros

productos y las ofertas especiales. La radio permitirá a PorkCortes llegar a una audiencia diversa y mantener a los consumidores informados sobre nuestras novedades y promociones. Con estas estrategias de promoción, PorkCortes busca establecer una presencia sólida en el mercado y construir una relación de confianza con sus consumidores, destacándose por la calidad y frescura de sus productos.

4.7.7.Plaza.

El producto estará disponible al público en el municipio de Málaga, cercano a la plaza principal, donde se concentra gran parte de la actividad comercial y social de la comunidad. Las instalaciones serán diseñadas para ser llamativas y atractivas, con el objetivo de captar la atención de la población local y visitantes.

El punto de venta contará con una fachada moderna y atractiva, que se destacará entre los demás establecimientos de la zona. Se utilizarán colores y elementos visuales que reflejen la calidad y frescura de nuestros productos, generando un ambiente acogedor y agradable para los clientes. En el establecimiento, se encontrarán neveras especialmente diseñadas para la exposición de los cortes de carne de cerdo. Estas neveras garantizarán que los productos se mantengan en óptimas condiciones de temperatura y conservación, ofreciendo a los consumidores cortes frescos y de alta calidad en todo momento.

Además de la exposición de los productos, el punto de venta contará con un área de atención al cliente donde nuestro personal capacitado estará disponible para brindar asesoramiento y resolver cualquier duda o inquietud que puedan tener los clientes.

5. Análisis técnico

En el estudio técnico se examina la selección del sitio, la disposición de la instalación, los procedimientos, la tecnología y los activos físicos necesarios para el proceso de producción y comercialización de los cortes de carne de cerdo de PorkCortes.

5.1 Descripción del proceso productivo.

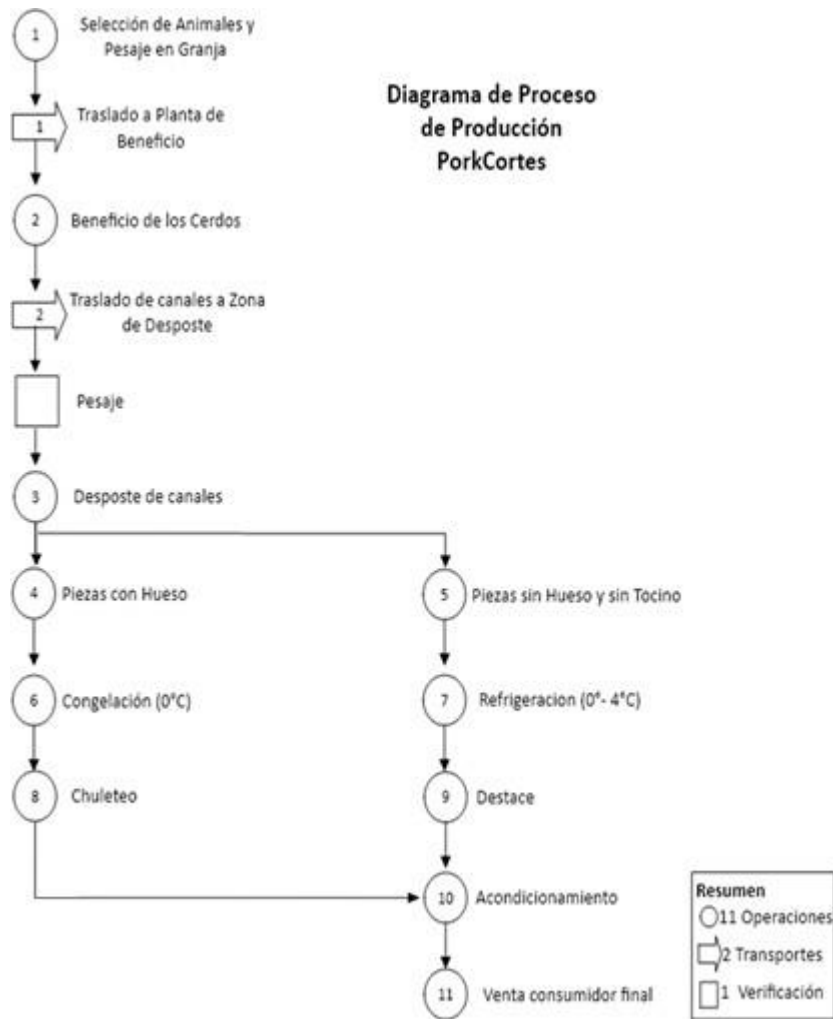
El proceso productivo de PorkCortes abarca una serie de etapas meticulosamente diseñadas para garantizar la producción de carne de cerdo de alta calidad. Desde la selección inicial de los animales hasta el acondicionamiento final de los productos para su comercialización, cada fase es esencial para asegurar que los consumidores reciban cortes frescos y seguros. A continuación, se detalla cada una de estas etapas, destacando las prácticas y controles implementados para mantener los más altos estándares de calidad y seguridad en nuestros productos.

Selección de animales y pesaje en granja: La empresa adquiere cerdos en pie y realiza un primer pesaje en la granja antes de enviarlos a la planta de beneficio.

- **Beneficio de los cerdos:** Este proceso consta de varias etapas cruciales para asegurar la obtención de carne de cerdo segura y de alta calidad para el consumo: Recepción y descanso, inspección ante mortem, aturdimiento, sacrificio y sangrado, escaldado y despellejado, eviscerado y corte.
- **Desposte de canales:** Las canales se cortan en piezas comerciales como chuletas, costillas y lomos. Esta etapa también incluye la eliminación de la grasa y el recorte de la carne.
- **Piezas con hueso:** En esta fase, se separan las piezas que se venderán a granel. Estas se almacenan en neveras para su congelación a temperaturas por debajo de 0°C.

- Chuleteo: Este es el proceso que se realiza después de la congelación de las piezas con hueso. Si las piezas no estuvieran congeladas, el corte con la sierra no sería efectivo.
- Piezas sin hueso: En esta etapa, se retira el hueso de las diferentes piezas comerciales, las cuales se llevan a refrigeración para mantener la cadena de frío, que oscila entre 0°C y 4°C.
- Destace: Después de la refrigeración, las piezas sin hueso se abren para su posterior acondicionamiento.
- Acondicionamiento: En esta fase, las piezas pueden ser empacadas al vacío o vendidas a granel, preparándose así para su comercialización al consumidor final.

A continuación, se presenta el diagrama de proceso de producción de PorkCortes el cual sigue 11 actividades que varía en función las piezas que se están trabajando, tal y como se puede evidenciar en la figura 21.

Figura 21.*Diagrama de proceso de producción PorkCortes**Fuente: Elaboración propia*

5.2 Modelo y tamaño de producción

Con base en la investigación de mercados del capítulo 4, se estimaron 3 posibles escenarios que pueda tomar la demanda de producto, los cuales son pesimista, optimista y conservador, que sería el más esperado -ver Capítulo 4-, y de ese comportamiento, depende el rendimiento de producción, a continuación, se presenta dicha información con su respectiva merma del 10% frente a cualquier novedad -ver Tabla 4-.

Tabla 4.
Unidades para producir según los escenarios

Escenario Optimista	Escenario Conservador	Escenario Pesimista
36.734,93 kilogramos	18.367,47 kilogramos	9.183,73 kilogramos
Promedio		21.428,71 kilogramos

Basado en lo anterior, se espera producir en promedio 19.480,64 kilogramos al año, dado que el rendimiento en canal de los cerdos en la planta de beneficio de Málaga, Santander, es del 85%. Esto se debe a la exclusión de las vísceras y al desangrado del animal. Por lo tanto, animales de 110 kg llevados a sacrificio, con un rendimiento del 85%, resultan en 93.5 kg de materia prima aprovechable.

Esta producción anual se distribuirá de manera semanal, con un estimado de 4 cerdos sacrificados por semana, lo que equivale a aproximadamente 405,84 kg semanales. Una vez establecida la producción semanal, se mantendrá una producción uniforme de productos, ya que por el momento se desconoce la preferencia específica por los distintos productos.

5.3 Recursos físicos

Al definir el tamaño y el modelo de producción de los diversos cortes y derivados de carne de cerdo que ofrece la empresa, se procede a identificar los equipos, insumos, tecnología y maquinaria necesarios para la producción y almacenamiento, así como los equipos de oficina necesarios. Esta planificación integral garantiza una operación eficiente y organizada en la empresa.

5.3.1 Materia prima

La principal materia prima utilizada en la comercialización de los cortes de carne de cerdo serán las medias canales. Estas serán procesadas en las instalaciones de la empresa, donde se mantendrán las normas de inocuidad para asegurar una cadena de frío adecuada. Esto

garantizará una óptima calidad y frescura del producto final. Asimismo, se logrará optimizar los costos asociados a la producción.

Tomando como base la estimación en la producción de 19480.6458 kg, será esencial establecer la cantidad de materia prima que se requerirá para cumplir con las unidades a producir, la tabla detalla el cálculo mensual y anual de la materia prima, teniendo en cuenta que un cerdo vivo pesa 110 kg, con una cantidad mensual estimada de carne de 1.623,39 kg. El precio por kilogramo de cerdo en pie es de \$9.500. Además, se han considerado tanto los costos de transporte como los de sacrificio para ofrecer una proyección financiera completa y precisa:

*Tabla 5.
Requerimiento de Materia Prima*

Elemento	Cantidad/ Unidades (kg)	Cantidad (mes) kg	Precio/Kg vivo	Costos Mensuales	Costos Anuales
Cerdo en pie	110,00	1.623,39	9.500,00	\$ 15.422.177,45	\$ 185.066.129,40
Transporte	-	-	14,76	\$ 40.000,00	\$ 480.000,00
Sacrificio	-	-	14,76	\$ 1.106.854,84	\$ 13.282.258,09
Totales				\$ 16.569.032,29	\$ 198.828.387,49

Es fundamental considerar que, en el proceso de producción de los cortes de carne de cerdo, aproximadamente el 15% del peso inicial de los animales se pierde debido a la exclusión de las vísceras y el desangrado. Por lo tanto, se estima que alrededor del 85% del peso inicial se convertirá en producto final. De esta forma, los animales de 110 kg llevados al sacrificio generarán aproximadamente 93.5 kg de materia prima aprovechable.

Porcigar S.A.S, seleccionado como proveedor exclusivo de materia prima, garantiza un suministro constante y confiable de los productos cárnicos necesarios para la operación del negocio. Al ser una empresa familiar, Porcigar S.A.S ofrece una relación directa y cercana, lo que facilita la comunicación y asegura una comprensión profunda de nuestras necesidades específicas en cuanto a la calidad, cantidad y tiempo de entrega de la materia prima.

La eliminación de intermediarios nos permite garantizar la frescura y calidad de los productos, así como negociar términos y precios de manera más flexible. Esta asociación sólida y basada en la confianza sienta las bases para una colaboración a largo plazo, beneficiosa tanto para nuestra empresa como para Porcigar S.A.S.

5.3.2 Maquinaria y equipo.

La adquisición de la maquinaria y equipo necesarios para la producción y comercialización de carne de cerdo es un aspecto crucial para garantizar la eficiencia y calidad del proceso. A continuación, se detallan los equipos requeridos para llevar a cabo la elaboración del producto.

Es importante destacar que, en el sector, actualmente no existe maquinaria especializada para el empacado al vacío, lo cual representa una oportunidad significativa para la empresa. Se ha decidido implementar equipos específicos para este tipo de empacado, que no solo prolongan la vida útil del producto y preservan su frescura, sino que también mejoran la rapidez y eficiencia en la producción. Esta tecnología avanzada permite una mayor automatización del proceso, reduce el tiempo de procesamiento y mejora la presentación del producto.

La incorporación del empacado al vacío permitirá a la empresa diferenciarse en el mercado al ofrecer un producto de alta calidad con ventajas adicionales frente a la competencia. A futuro, si la demanda lo requiere, se considerará la inversión en maquinaria de mayor calidad para seguir optimizando el proceso.

Tabla 6.
Maquinaria y equipo

Activos fijos	Cantidad
Máquina de empacado al vacío	1
Sierra eléctrica	1
Molino industrial	1
Refrigerador industrial	1

Mesa en acero inoxidable	1
Embutidor	1
Bascula electrónica	1
Cuarto frío	1
Vitrina carnicera	1

5.4 Recursos mano de obra

La mano de obra inicial de la empresa constará de tres colaboradores, quienes se encargarán de la producción y comercialización de los diversos cortes y derivados de carne de cerdo. En la Tabla 4, se detallan los cargos y la cantidad de colaboradores necesarios para iniciar las operaciones del proceso productivo.

Tabla 7.
Mano de obra

Cargo	Número de personas
Gerente	1
Operario	1
Contador	1
Vendedor (comercial)	1

Nota: Son los cargos mínimos requeridos para la operación.

5.5 Localización

Para continuar con el cumplimiento de los objetivos, se evaluará la ubicación óptima para la planta de producción de PorkCortes, se empleará una metodología de ponderación para evaluar diferentes opciones en el municipio de Málaga y sus alrededores. A continuación, se detalla el análisis y los criterios evaluados.

5.5.1 *Análisis preliminar de ubicación*

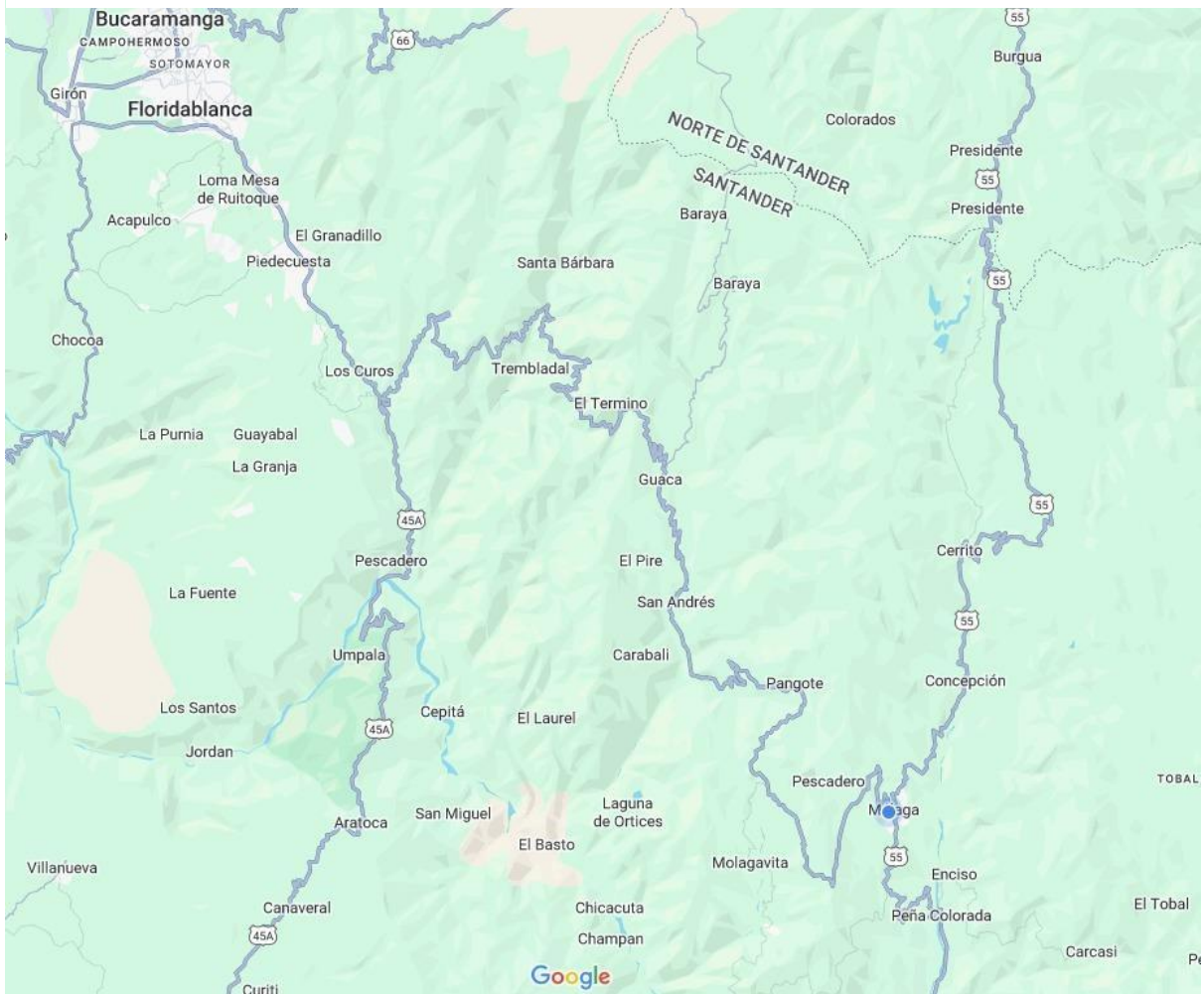
Ubicación Actual:

- **Municipio:** Málaga
- **Departamento:** Santander
- **Distancia a Bucaramanga:** 100 km

- **Área Total del Municipio:** 350,2 km²
- **Área Rural:** 336,2 km²
- **Área Urbana:** 14 km²
- **Densidad Poblacional:** 48 habitantes por km²

Figura 22.

Mapa del departamento de Santander con localización de Málaga



Nota: Adaptado de Google maps, 2024

5.5.2 Primera fase análisis de criterios

Para identificar la mejor ubicación dentro del municipio, se evaluarán los siguientes criterios:

- Cercanía a proveedores

Evaluar la proximidad a los principales proveedores de materia prima. Una buena ubicación debe asegurar un fácil acceso a estos proveedores para reducir costos y tiempos de transporte (Hernández, 2020).

- Accesibilidad

Examinar las condiciones de las vías de acceso a la planta de producción. Las rutas deben estar en buen estado ser adecuadas para el transporte de mercancías.

- Costo de arriendo

Comparar los costos de arriendo en diferentes ubicaciones dentro del municipio. El costo debe ser razonable en relación con el tamaño y características de las instalaciones (Hernández, 2020).

- Costo de servicios públicos

Evaluar los costos de servicios públicos como agua, luz, gas e internet. Es importante que estos costos sean sostenibles para la operación de la planta.

5.5.3 Segunda fase evaluación cuantitativa

En la segunda fase, se presentaron 3 alternativas de lugares disponibles, en esta fase se evaluó con un método cuantitativo de ponderación las variables que influyen la operación, distribución y los costos del proyecto. A cada variable se le asignó un valor dependiendo de la importancia e influencia que tenga sobre la empresa; posteriormente, se asignó una puntuación a cada variable en una escala del 0 al 100, de acuerdo con la alternativa considerada. Al finalizar la evaluación de las opciones para seleccionar el lugar de la planta de producción, se realizó una sumatoria según las calificaciones de cada lugar y se eligió la alternativa con mayor puntuación. En la siguiente tabla se presentan las

alternativas.

Tabla 8.
Alternativas para la ubicación de la fábrica

Factor		Ponderación	#1	#2	#3
1	F Cercanía a proveedores	20%	6	8	5
2	F Accesibilidad	10%	8	9	7
3	F Costo de adecuación	40%	7	6	8
4	F Costo de arriendo	20%	6	6	7
5	F Costo de servicios públicos	10%	5	9	6
TOTAL		% 100	6,5	7	6,9

La alternativa seleccionada, luego de realizar la evaluación cuantitativa de las diferentes variables que influyen en la ubicación de la planta de producción de empresa, fue la alternativa 2, cuya ubicación se encuentra en la Cra. 9 #15 68, Málaga, Santander.

5.6 Distribución de la planta

Una vez establecida la ubicación de la planta de producción, se llevó a cabo la organización de las áreas de trabajo, las cuales quedaron distribuidas de la siguiente forma.

1. Almacén de materia prima: Este es el área donde se almacenan los materiales antes de ser procesados. En el diagrama, es el círculo número 1.
2. Área de despique y preparación piezas con hueso: Aquí se realiza el despique y la preparación de las piezas que aún tienen hueso. En el diagrama, es el círculo número 2.
3. Área de despique y preparación piezas sin hueso y sin tocino: Esta área se encarga de las piezas sin hueso y sin tocino. En el diagrama, es el círculo número 3.
4. Área de pesaje y control de calidad: En esta zona se pesan las piezas y se realiza el control

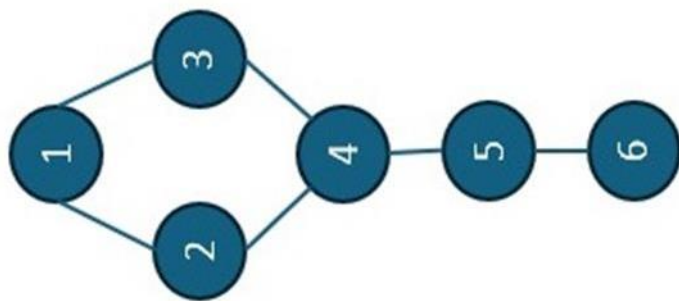
de calidad. En el diagrama, es el círculo número 4.

5. Zona de acondicionamiento: Aquí se acondicionan las piezas para su almacenamiento o envío. En el diagrama, es el círculo número 5.
6. Almacén producto terminado: Este es el área donde se almacenan los productos ya terminados y listos para su distribución. En el diagrama, es el círculo número 6.

La relación entre áreas de trabajo es un factor clave para la distribución de cada zona de trabajo, para ello se realizó el siguiente análisis.

Al tener el diseño del diagrama de relaciones entre puestos de trabajo, se procede a realizar el diagrama del plano de la planta de procesamiento y comercialización de carne de cerdo.

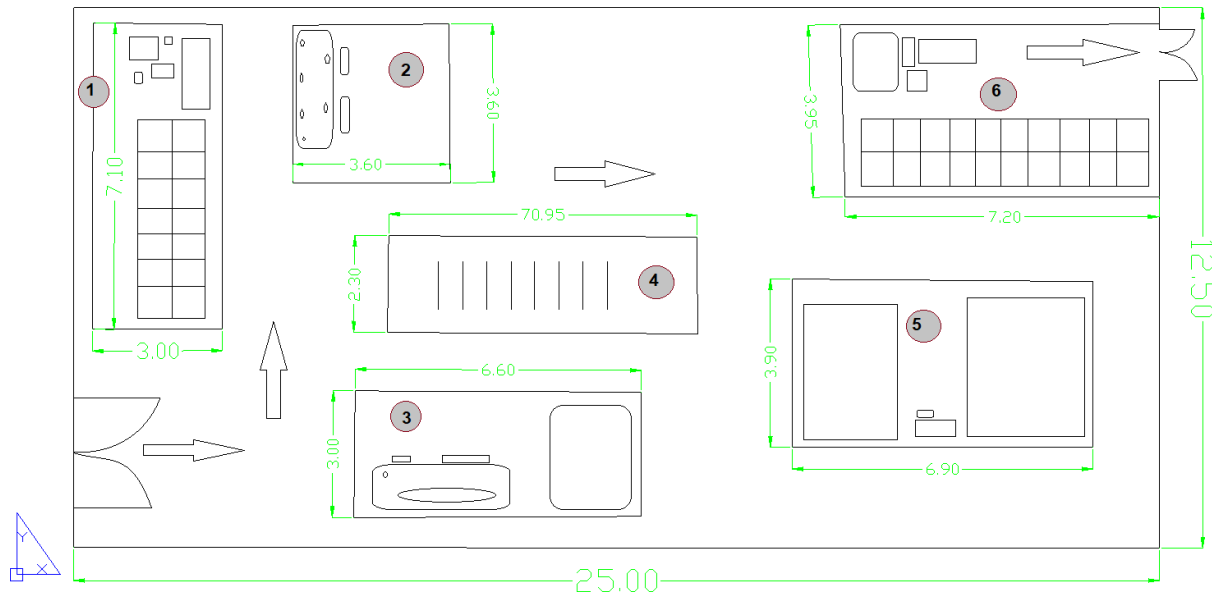
Figura 23.
Diagrama de relaciones.



Nota: Elaboración propia.

Comprendido esto, se procede a realizar el diseño de planta, este se realiza con base en la guía de buenas prácticas de manufacturas (BPM), según el decreto 3075, de modo que se garantice la higiene y evitar la contaminación de los alimentos. En ese sentido, la Figura 24 muestra el diseño preliminar, en el cual están divididas las seis zonas de trabajo ya mencionadas con anterioridad, siendo estos los círculos cerrados con los números respectivos.

Figura 24.
Diseño de Planta de Producción



Nota: Elaboración propia.

Como se evidencia, cada zona estará demarcada y dividida por higiene, de modo que materias primas incluso está alejada de productos terminados (zona 1 de zona 6), y se cuenta con refrigeración, pasillos de 2.50 metros para el paso eficiente por dos vías, la zona entre 2 y 4, y la zona entre 4 y 3, garantizando en todo momento que no haya contaminación por materiales o posibles combinaciones de productos por diferentes zonas.

Esta planta de producción se lleva a cabo en un espacio aproximado de 25 metros de largo, por 12,50 metros de ancho, siendo un área favorable para hacer las operaciones de la empresa cómodamente de acuerdo con la distribución presentada, aclarando que un espacio menor en caso de disponibilidad puede ser adaptado siempre y cuando tenga una forma similar que garantice mejor gestión.

5.7 Capacidad

Después de diseñar la distribución de la planta de procesamiento y comercialización de carne de cerdo, se procede a calcular la capacidad operaria de la fábrica.

La capacidad de producción se calcula considerando que un operario trabajará en un turno de 8 horas diarias de lunes a viernes, y 6 horas adicionales los sábados, cumpliendo con la modificación del artículo 161 del Código Sustantivo del Trabajo, según la Ley 2101 de 2021 (Radio Nacional de Colombia, 2024). Esto resulta en una jornada laboral de 46 horas semanales para cada trabajador.

Cabe resaltar que el personal comercial, si trabaja los días domingos, y sábado tiempo completo en función de las ventas, se realiza su respectivo pago compensatorio y descanso entre semana para contrarrestar la carga laboral. En condiciones normales, con estas 46 horas semanales y tomando en cuenta que se trabaja durante 52 semanas al año, se procede a realizar los cálculos correspondientes, los cuales se presentan en la tabla 17.

Tabla 9.
Capacidad operaria disponible

Número de operarios	1
Número de jornadas al día	1
Horas por jornada semanales por operario	46
Semanas al año	52
Tiempo disponible al año	4,784

El proceso de producción para cada cerdo incluye varias etapas con tiempos estimados específicos. El despiece y preparación de un cerdo requiere aproximadamente 2 horas. La molienda de carne toma alrededor de 1 hora por cerdo, y la máquina de molienda puede procesar la carne de 4 cerdos sin ajustes adicionales (Torrey, 2017). El empacado al vacío también demanda cerca de 1 hora por cerdo, con la máquina de empacado capaz de manejar el volumen semanal de 4 cerdos (Figuerola & Marca, 2018). El sellado de bolsas y la refrigeración y almacenamiento requieren 0.5 horas cada uno, sin afectar la capacidad de los equipos

(TecnoEmbalaje, 2023). Además, se recomienda incluir pausas activas de 5 a 10 minutos cada hora, lo que suma 0.5 horas adicionales por cerdo (Salud Savia, 2023)

*Tabla 10.
Capacidad operaria disponible*

<i>Actividad</i>	<i>Tiempo Estimado por Cerdo</i>	<i>Total Tiempo para 4 Cerdos</i>
<i>Despiece y preparación</i>	<i>2 horas</i>	<i>8 horas</i>
<i>Molienda de carne</i>	<i>1 hora</i>	<i>4 horas</i>
<i>Empacado al vacío</i>	<i>1 hora</i>	<i>4 horas</i>
<i>Sellado de bolsas</i>	<i>0.5 horas</i>	<i>2 horas</i>
<i>Refrigeración y almacenamiento</i>	<i>0.5 horas</i>	<i>2 horas</i>
<i>Pausas activas</i>	<i>0.5 horas</i>	<i>2 horas</i>
<i>Total de Horas por Semana</i>		<i>22 horas</i>

*Tabla 11.
Horas disponibles del operario*

<i>Número de Operarios</i>	<i>Horas Semanales por Operario</i>	<i>Semanas al Año</i>	<i>Horas Anuales Totales</i>	<i>Ajuste por Días Festivos (10%)</i>	<i>Horas Anuales Efectivas</i>
<i>1</i>	<i>46</i>	<i>52</i>	<i>2,392</i>	<i>10% (239.2 horas)</i>	<i>2,153</i>

*Tabla 12.
Comparación con la capacidad disponible*

<i>Horas Necesarias por Semana</i>	<i>Horas Anuales Necesarias</i>	<i>Horas Anuales Disponibles</i>	<i>Capacidad Suficiente</i>
<i>22</i>	<i>22 horas * 52 semanas = 1,144 horas</i>	<i>2,153</i>	<i>Sí</i>

De acuerdo con la Tabla 3, la capacidad operativa disponible de 2,153 horas anuales excede las 1,144 horas requeridas anualmente para la producción de 4 cerdos por semana. Por lo tanto, la capacidad actual es suficiente para cumplir con el plan de producción establecido. Además, dado que existe espacio para aumentar la producción, la capacidad actual resulta ideal para adaptarse a un incremento en la demanda futura. En caso de que la demanda aumente significativamente, la empresa podría considerar la contratación de personal adicional para mantener la eficiencia operativa.

5.8 Estimación de costos y gastos de producción e inversión.

En esta sección se realizará la estimación de los costos generados en la producción del producto ofrecido por la empresa. Entre los costos a estimar se encuentran el costo de la materia prima, la maquinaria, equipos, muebles y enseres, así como la instalación y adecuación de las instalaciones de la planta, y la mano de obra.

5.8.1 Costo inversión inicial en activos fijos.

Es crucial para la empresa calcular inicialmente los costos de inversión en activos fijos, ya que es necesario disponer de la maquinaria y el equipo adecuados para iniciar las operaciones de producción en la fábrica. La siguiente tabla detallará los costos asociados con la inversión inicial en activos fijos.

Tabla 13.

Maquinaria y equipo

Maquinaria y equipo	Cantidad	Valor total
Máquina de empacado al vacío	1	\$ 6'651.900
Sierra eléctrica	1	\$ 6'158.700
Molino de carne eléctrico	1	\$ 2'155.500
Embutidor 5lts	1	\$ 1'015.200
Refrigerador industrial	1	\$ 11'383.082
Mesa de trabajo en acero	1	\$ 1'007.213
Balanza electrónica	1	\$ 921.750
Cuarto Frío	1	\$ 32'931.909

Vitrina Carnicera	1	\$ 6'871.964
	Total	\$ 69'097.218

Los anteriores datos fueron consultados mediante cotizaciones, las cuales se pueden detallar en el apéndice C.

5.8.2 Costo de materia prima

Los insumos necesarios para la producción de los cortes de carne de cerdo y derivados se detallan en las tablas correspondientes, que describen los elementos requeridos para cada producto en sus respectivas presentaciones, como se podrá observar en la Tabla 20.

Tabla 14.
Costo unitario materia prima

Concepto	Cálculo	Valor (COP)
Peso inicial del cerdo (kg)		110 kg
Costo por kilogramo de cerdo vivo	110 kg * 9,500 COP/kg	1,045,000 COP
Costo del sacrificio		75,000 COP
Costo del transporte		10,500 COP
Peso después de la merma (kg)	110 kg – 16,5 kg	93,5 kg
Costo total (antes de merma)	1,045,000 COP + 75,000 COP + 10,000 COP	1,130,000 COP
Costo unitario por kg de materia prima	1,130,000COP / 93,5 kg	12,085 COP/kg

Este es el costo unitario de la materia prima, que corresponde al costo por kilogramo de cerdo después de tener en cuenta todos los factores como el precio del cerdo vivo, los costos adicionales y la merma durante el sacrificio. Esto se puede detallar en el apéndice D.

5.8.3 Costos mano de obra

Para estimar los costos de mano de obra en la producción, se considerarán

únicamente los empleados involucrados directamente en esta área. A continuación, se presenta una tabla que clasifica a cada empleado como mano de obra directa o indirecta.

Tabla 15.

Mano de obra en el área de producción

Cargo	Cantidad	Clasificación mano de obra
Gerente	1	Mano de obra indirecta
Operario	1	Mano de obra directa
Contador	1	Mano de obra indirecta
Vendedor	1	Mano de obra indirecta

Estableciendo un monto salarial al año de \$ 153'213.199 en la mano de obra, de los cuales 124'146.959 es de mano de obra indirecta, mientras que los \$ 28'666.240 restantes es de mano de obra directa -ver anexo de liquidación de pagos-.

5.8.4 CIF

Para calcular los costos indirectos de fabricación, se tiene presente los rubros establecidos en la siguiente tabla.

Tabla 16.

CIF

Rubros
Arriendo oficina
Mantenimiento y reparaciones
Servicios públicos
Depreciación
Imprevistos O margen Presupuestal

Estimando los costos de los rubros mencionados en la tabla, se calcula un costo anual de CIF por \$ 71.401.600, lo cual se puede detallar en el apéndice E.

6. Estudio administrativo

El análisis administrativo abordará la gestión y organización de los recursos humanos necesarios para que la dirección de la empresa pueda operar de manera eficiente. Se establecerá una filosofía organizacional que promueva un ambiente laboral positivo, con el objetivo de que esta armonía interna se traduzca en una atención al cliente excepcional y en la alta calidad de los productos cárnicos ofrecidos.

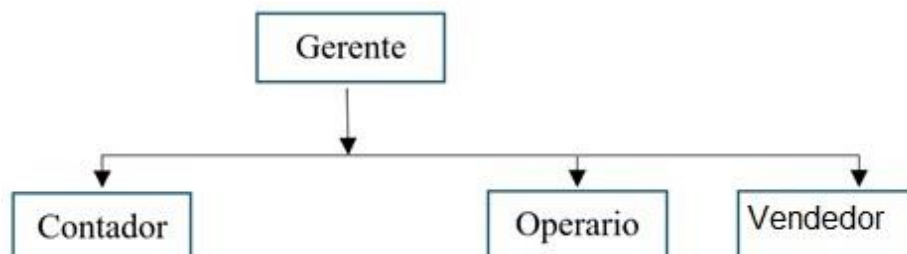
Actualmente, la empresa cuenta con un equipo reducido de 3 empleados, este personal recibirá una remuneración justa y acorde a las disposiciones legales vigentes. Para asegurar un desempeño óptimo, se implementará un manual de funciones que delinearán claramente las responsabilidades de cada empleado.

6.1 Estructura organizacional

6.1.1 Organigrama

En la Figura 25 se presenta el organigrama propuesto para la empresa, diseñado de manera jerárquica para ilustrar la relación y la estructura entre los diferentes cargos. Este organigrama destaca la distribución de responsabilidades y el flujo de comunicación dentro de la organización, asegurando que cada función esté claramente definida y alineada con los objetivos generales de la empresa.

Figura 25.
Organigrama de la empresa.



6.1.2 Puestos de trabajo

A continuación, se detallan los cargos definidos en la empresa PorkCortes, junto con una breve descripción de sus responsabilidades.

Gerente: En la empresa PorkCortes, el gerente asumirá múltiples responsabilidades clave, incluyendo la toma de decisiones operativas, administrativas, financieras y contables. Además de ser el representante legal de la empresa, el gerente será responsable de la contratación de personal, la definición de objetivos estratégicos y la selección de proveedores. También supervisará el área de producción, asegurando la calidad y eficiencia en la elaboración de los productos cárnicos, y participará en el desarrollo de nuevos productos. Este enfoque integrado permitirá una gestión más ágil y coordinada, esencial para el crecimiento y éxito de la empresa.

Contador: El contador será responsable de gestionar las finanzas de la empresa, incluyendo el registro detallado de las compras de insumos y las ventas de productos. Además, brindará asesoría financiera al gerente, ayudando en la toma de decisiones estratégicas y garantizando el control y la transparencia en las operaciones contables.

Operario: En PorkCortes, el operario tendrá un papel crucial en la producción de los productos cárnicos. Será responsable de llevar a cabo el procesamiento de la carne, gestionando eficientemente los insumos, la maquinaria y los equipos de producción. Su labor incluirá garantizar que todos los procedimientos se realicen conforme a los estándares de calidad y seguridad alimentaria establecidos, contribuyendo así a la excelencia en la elaboración de los productos cárnicos.

6.2 Manual de funciones

La empresa contará con tres cargos clave, detallados en el Apéndice G junto con su respectivo manual de funciones. Este manual especifica las tareas que cada cargo debe cumplir para asegurar el correcto funcionamiento de la empresa y define el perfil requerido para cada colaborador. Así, se garantiza que cada puesto esté claramente definido y alineado con los objetivos operativos y estratégicos de la organización.

6.3 Asignación salarial

Para definir la estructura salarial de la empresa, se debe tener en cuenta que el salario mínimo legal en Colombia para 2025 es de \$1'423.500. Además, el auxilio de transporte para empleados cuyo salario no supera dos veces el salario mínimo es de \$200.000. También es crucial considerar las prestaciones sociales correspondientes a los contratos a término definido, las cuales se incluirán en el cálculo total del salario. Estas prestaciones son obligatorias según la legislación laboral y deben ser consideradas para una correcta planificación de los costos salariales

Tabla 17.
Asignación salarial por cargo

Cargo	Tipo de contratación	Salario
Gerente	Término indefinido	\$4.270.500
Contador(a)	Prestación de servicios	\$ 1'423.500
Operario(a)	Término indefinido	\$1.423.500
Vendedor(a)	Término indefinido	\$1.423.500

La nómina mensual estimada para PorkCortes asciende a \$12.767.766 incluyendo pagos de parafiscales, salud, pensión y demás, cantidad destinada a cubrir los salarios de cuatro puestos esenciales: el Gerente, el Contador(a), el Operario(a) y el Vendedor(a). Esta asignación asegurará el funcionamiento adecuado y efectivo de la producción y venta de

productos, garantizando que el equipo reciba una compensación justa y esté en condiciones de cumplir con sus funciones de manera eficiente, lo anterior se encuentra detallado en el apéndice H.

7. Análisis legal

En esta sección del documento se analizan los requisitos y procedimientos necesarios para constituir legalmente una empresa, así como los aspectos legales relacionados con el sector económico en el que la organización operará.

7.1 Constitución jurídica de la empresa.

Dado que la empresa se encuentra en el municipio de Málaga, en el departamento de Santander, se realizó la consulta en el sitio web de la Cámara de Comercio de Bucaramanga (CCB), que tiene jurisdicción sobre esta localidad. Para los trámites jurídicos y tributarios relacionados con la creación de la empresa, se deben seguir los pasos recomendados por la CCB, como se muestra en la figura 21.

7.1.1 *Forma jurídica.*

Como primer paso, es necesario determinar la forma jurídica bajo la cual se establecerá la empresa. Como se muestra en la figura 26, existen dos opciones legales: persona natural y persona jurídica. La elección entre estas determinará las implicaciones fiscales y las responsabilidades legales que tendrá el negocio (CCB, s.f.).

Figura 26.

Trámites legales y jurídicos para crear una empresa.



TRÁMITES JURÍDICOS Y TRIBUTARIOS PARA CREAR UNA EMPRESA

Tenga en cuenta este paso a paso para formalizar su idea de negocio ante las entidades correspondientes:

1. ¿Registrarse como persona natural o jurídica?

Las implicaciones tributarias y las responsabilidades jurídicas dependen de la naturaleza del negocio.

Persona natural



Como régimen simplificado. Su contabilidad puede llevarse en libro fiscal. Como régimen común (Facturan IVA). Deben llevar contabilidad con contador.

Persona jurídica



Clasificadas en corporaciones y fundaciones de beneficencia pública...

2. ¿Qué nombre ponerle a la empresa?



Consulte la disponibilidad del nombre (Homonimia).

3. Clasifique su actividad económica



Con una palabra clave, consulte su Clasificación de Actividades Económicas CIU. Trámite gratuito en la página web de la CCB.

4. Consulta de la marca



Verifique que la marca que haya elegido no tenga un registro previo.

¿Y después?

5. Descargue, diligencie y organice la documentación exigida



- Formulario RUES.
- Estatutos, Modelos y guía disponibles en la página web.
- Fotocopias de las cédulas de los representantes legales.

6. Preséntese ante la CCB



- Si tiene dudas, asesores de la CCB le pueden orientar gratuitamente.
- Solicite el Pre RUT (Persona Jurídica).
- Solicite la Pre Matricula Mercantil.

7. Elija el banco



Abra una cuenta a nombre de su empresa.

8. Radique sus documentos



En una de las ventanillas de la CCB.

9. Preaprobación



Tres días después de haber radicado sus documentos, verifique en línea su aprobación. En caso de ser aceptados, pida cita en la DIAN, pues su empresa está "pre-aprobada".

10. Cumpla su cita con la DIAN



- Solicite su RUT y Firma Digital.
- Descárguela en línea y sincrónicela con los datos de la empresa.

#DatoCurioso: La Firma Digital solo es para Personas Naturales.

- Resolución y habilitación de facturación (hágalo en línea). Elija:
 - > Facturación de papel
 - > Electrónica
 - > Tiquete electrónico

¡A vender se dijo! La CCB ofrece talleres personalizados y grupales que le servirán para adarar todas sus dudas. Consulte nuestros servicios de creación de empresa en www.ccb.org.co

Fuentes: Elizabeth Salcedo y Argemiro Fuentes. Consultores externos CCB.

Nota: Adaptado de la Cámara de Comercio de Bogotá.

La persona natural es aquella figura en la que cualquier colombiano puede ejercer actividades económicas de manera habitual y profesional en su propio nombre, asumiendo los derechos y obligaciones derivados de dicha actividad (CCB, s.f.). Por otro lado, la persona jurídica es una entidad ficticia creada por una o más personas y representada por una sociedad, corporación, fundación, organización, entre otros. Esta figura asume derechos y responsabilidades legales y extrajudiciales, siendo los socios que constituyen la empresa quienes responden por ellas.

Basados en la anterior información, se tomó la decisión de constituir la empresa bajo la figura de persona natural, con ello se beneficia la empresa con la entrada de nuevos inversionistas, además de participar en programas o subsidios del gobierno como los beneficios de la ley 1780 de 2016 "Pequeña empresa joven".

7.1.2 Tipo de sociedad.

Al constituir la empresa bajo la figura de persona jurídica, se debe elegir el tipo de sociedad en la cual funcionará la organización.

Para constituir una empresa en Colombia como persona natural, no es necesario elegir un tipo de sociedad. La figura de la persona natural se refiere a un individuo que realiza actividades comerciales o profesionales en su propio nombre, asumiendo personalmente todos los derechos y obligaciones de la actividad. En este caso, no se crea una sociedad, ya que no hay una separación entre la persona y la empresa.

Si se desea constituir una empresa como persona jurídica, entonces sí es necesario elegir un tipo de sociedad, como una sociedad anónima, sociedad limitada, entre otras, donde la empresa tiene una existencia legal separada de sus propietarios (CCB, s.f.).

7.1.3 Nombre y actividad económica de la empresa.

Una vez definida la forma de constitución legal de la empresa y el tipo de sociedad, se procede a consultar la disponibilidad del nombre y la actividad económica de la organización, como lo sugiere la CCB en los pasos 2 y 3 (CCB, s.f.).

Al consultar en la página web del registro único empresarial, la disponibilidad de PorkCortes como nombre de la empresa, la consulta virtual arroja un resultado positivo, dado que ninguna otra organización cuenta con ese nombre. El resultado de la consulta se puede observar en la figura 27.

Figura 27.
Consulta disponibilidad nombre de la empresa.



Nota: Adaptado de RUES.

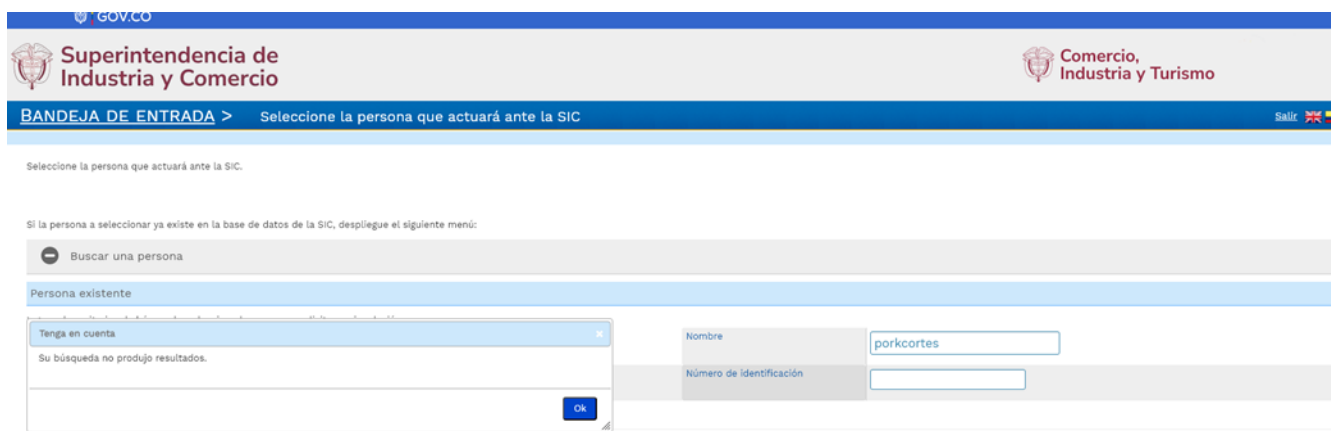
De igual forma, se consultó en el Código CIU, por medio de la página web de la CCB, utilizando como palabra clave “carnes”, obteniendo como resultados adecuados a la actividad empresarial de la organización el código 4723 (Comercio al por menor de carnes (incluye aves de corral), productos cárnicos, pescados y productos de mar, en establecimientos especializados).

Prosiguiendo con las consultas sugeridas por la CCB, se consulta a través de la página web de la superintendencia de industria y comercio, la disponibilidad de la marca PorkCortes, dejando como resultado, la disponibilidad de la marca buscada, como se puede detallar en la

figura 28.

Figura 28.

Consulta de marca, superintendencia de industria y comercio.



The screenshot shows the website of the Superintendencia de Industria y Comercio. The header includes the logo and name of the institution, along with the text 'Comercio, Industria y Turismo'. Below the header, there is a navigation bar with the text 'BANDEJA DE ENTRADA > Seleccione la persona que actuará ante la SIC'. The main content area displays a search form with the following elements:

- A search bar with the placeholder text 'Buscar una persona'.
- A dropdown menu labeled 'Persona existente'.
- A search results box with the text 'Tenga en cuenta Su búsqueda no produjo resultados.' and an 'OK' button.
- Input fields for 'Nombre' (containing 'porkcortes') and 'Número de identificación'.

Nota: Adaptado de la Superintendencia de industria y comercio.

Una vez completado los 4 pasos y las consultas para la disponibilidad del nombre, marca, el código CIU y el uso del suelo, se continua a descargar y diligenciar la documentación exigida por la Cámara de Comercio de Bucaramanga y Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), como el formulario RUES, los estatutos, la fotocopia de la cedula del representante legal, además, se debe solicitar el pre RUT y la pre matrícula mercantil, antes de agendar las citas en las entidades mencionadas (CCB, s.f.).

7.2 Registro de la empresa en la actividad económica.

En Colombia, la supervisión del comercio al por menor de carnes, productos cárnicos, pescados y productos de mar es una tarea compartida por varias entidades. En primer lugar, el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA) es la entidad encargada de regular y controlar la calidad, seguridad y sanidad de los alimentos que se comercializan en todo el país. Su función es garantizar que estos productos cumplan con las normativas vigentes, protegiendo así la salud pública.

A nivel local, en el municipio de Málaga, Santander, esta supervisión se

complementa con la labor de la Secretaría de Salud del departamento de Santander. Esta entidad se encarga de velar por el cumplimiento de las normativas sanitarias y de higiene en los establecimientos que se dedican a la venta de estos productos, asegurando que las condiciones en las que se comercializan sean adecuadas y seguras para los consumidores.

Además, la Cámara de Comercio de Bucaramanga también juega un papel fundamental en este proceso. No solo es responsable de registrar las actividades económicas en la región, sino que también supervisa el cumplimiento de las normativas comerciales que rigen este tipo de negocios. De esta manera, se asegura de que las empresas operen legalmente y dentro de los estándares requeridos, contribuyendo al orden y la legalidad en el sector comercial (CCB, s.f.).

En conjunto, estas entidades trabajan para garantizar que el comercio de carnes, productos cárnicos, pescados y productos de mar se realice de manera segura, legal y conforme a las normativas vigentes, protegiendo tanto a los empresarios como a los consumidores.

8. Análisis financiero

Este capítulo abarca el análisis financiero, donde se integra toda la información relacionada con los gastos, costos, inversión inicial, financiamiento, estados financieros, indicadores y proyecciones del proyecto.

8.1 Costos y gastos

Antes de calcular la inversión inicial, se realizarán las respectivas estimaciones de costos de producción y gastos administrativos y de ventas.

8.1.1 Costo de la mano de obra

La mano de obra directa incluye a los trabajadores que realizan las tareas directamente relacionadas con la producción de los productos de la empresa (Affde, s.f.). Según el análisis técnico, para satisfacer la capacidad demandada, se requiere un gerente, un operario y un contador. Además, de acuerdo con el tipo de contratación y la asignación salarial del estudio administrativo, la siguiente tabla muestra el costo de la mano de obra directa.

Tabla 18.
Costos de la mano de obra

Mano de obra directa	Valor mensual	Valor anual
Gerente de Inversiones	\$ 6.566.559,95	\$ 78.798.719,38
Contador	\$ 2.388.853,32	\$ 28.666.239,79
Operario	\$ 1.423.500,00	\$ 17.082.000,00
Vendedor	\$ 2.388.853,32	\$ 28.666.239,79
Total	\$ 12.767.766,58	\$ 153.213.198,96

Elaboración propia, disponible en Anexo H

En este esquema la mano de obra directa es solo OPERARIO, lo que es contador, vendedor y gerente, son INDIRECTA.

8.1.2 Costo de la materia prima

El costo de Materia Prima equivale a mensualmente, comprar 1.624 kilogramos de cerdo en pie, a un costo promedio mensual de \$15.422.205, con un costo de \$10.000 y un costo de sacrificio de \$75.000, se genera un costo mensual total de \$15'507.205, que, para un año completo, sumaría \$186'086.460 en Materia Prima.

8.1.3 CIF

Los costos indirectos de fabricación se calcularon en función de todos los elementos que no están directamente relacionados con la producción, siendo, anualmente:

- **Arriendo Oficina: \$10'000.000:** Por un arreglo previo con el arrendatario, el costo anual es solo de diez millones de pesos gracias a un vínculo de participación en la empresa. Es un cobro más significativo.
- **Mantenimiento y reparaciones: \$15'600.000:** Costo generalizado de lo que cuesta realizar mantenimiento a las máquinas para el proceso operativo.
- **Servicios Públicos: \$ 45'801.600:** Es el detalle de pagar, mensualmente, las siguientes cuantías:
 - Acueducto y Alcantarillado: \$ 1'850.000,00
 - Energía Eléctrica: \$ 1'667.000,00
 - Internet: \$ 139.900,00
 - Telefonía Industrial: \$ 159.900,00

NOTA: Estos son los costos promedios de cada servicio público al mes, sumando \$3'816.800 promedio mensual por todos, para un equivalente de \$45'801.600 anual por servicios públicos.

- **Mano de Obra Indirecta: \$124'546.959:** Es el equivalente a las nóminas de vendedor, contador y gerente (ver MO).

Todo lo anterior suma un CIF ANUAL TOTAL de: **195'948.559,17**

8.1.4 Costos de producción

A continuación, se muestran los costos finales de producción.

*Tabla 19.
Costos de producción*

Elemento	Costo total mensual	Costo total anual
Materia prima	\$ 15'422.20500	\$ 186.086.460,00
Mano de obra directa	\$ 2'388.853,32	\$ 28.666.239,79
CIF	\$ 16'329.046,60	\$ 195.948.559,17
Costo de producción total	\$ 34.225.104,91	\$ 410.701.258,96

8.1.5 Gastos de administración y ventas

Los rubros que se tuvieron en cuenta para los gastos de administración y ventas fueron los siguientes.

*Tabla 20.
Gastos de administración y ventas*

Elemento
Diferidos
Depreciaciones
Publicidad
Comisiones

Elaboración propia, disponible al detalle en el Apéndice K.

Cabe resaltar que los gastos administrativos complementarios, como arriendos, MOI, intereses financieros y demás, ya fueron consolidados en otros rubros, como CIF y gasto financiero.

Calculando los gastos de administración y ventas, su total al año es de \$33.448.117,00, en el apéndice K se puede observar con más detalles estas estimaciones.

8.1.6 *Total, gastos y costos*

De acuerdo con los cálculos realizados anteriormente, se procede a estimar el total de gastos costos en la siguiente tabla.

Tabla 21.
Total, gastos y costos

<i>GASTOS Y COSTOS</i>	<i>Monto mensual</i>	<i>Monto anual</i>
<i>Costos de producción</i>	<i>\$ 34.225.104,91</i>	<i>\$ 410.701.258,96</i>
<i>Gastos operativos</i>	<i>\$ 2.787.343,08</i>	<i>\$ 33.448.117,00</i>
<i>Totales</i>	<i>\$ 37.012.448,00</i>	<i>\$ 444.149.375,96</i>

8.2 **Inversión inicial**

En esta sección se realizará la estimación financiera de la inversión fija y el capital de trabajo.

8.2.1 *Inversión fija*

La inversión fija es todo activo tangible que se utilice en las actividades que contribuyan a las operaciones que realice la empresa y cuya vida útil sea mayor a un año (Agencia Tributaria, 2023). En las tablas 10 y 11, muestran los activos fijos que requiere la empresa para sus diferentes actividades, en la siguiente tabla se calcularán los costos de esos activos.

8.2.2 *Capital de trabajo*

La inversión de capital de trabajo, al igual que la inversión fija, son los recursos necesarios que contribuye a las actividades de la empresa, pero en los activos corrientes; se estima una inversión inicial en inventarios necesarios para el primer mes del año, como se estableció en las políticas de inventarios de la sección 5.8; y para ese mismo periodo, se calculó la inversión de la caja cubriendo los gastos de producción, administrativos y de ventas.

Tabla 22.

Costo Maquinaria y equipo

Elemento	Cantidad	P.U	P.T
Máquina de empacado al vacío	1,00	1.585.000,00	1.585.000,00
Sierra eléctrica	1,00	4.398.900,00	4.398.900,00
Molino de carne eléctrico	1,00	132.000,00	132.000,00
Selladora de bolsas	1,00	1.118.400,00	1.118.400,00
Refrigerador industrial	1,00	107.400,00	107.400,00
Mesa de trabajo en acero	1,00	749.700,00	749.700,00
Bascula electrónica	1,00	58.643.200,00	58.643.200,00
Transportador de carga	1,00	107.940,00	107.940,00
Cámara frigorífica	1,00	120.000,00	120.000,00
Unidades de refrigeración	1,00	2.849.700,00	2.849.700,00
Máquina de empacado al vacío	1,00	1.439.400,00	1.439.400,00
Total de inversión			71.251.640,00

Tabla 23.

Capital de trabajo

Capital de trabajo	Monto
Monto inicial	71.251.640,00

8.2.3 Gastos de constitución de la empresa

Los gastos requeridos para realizar los trámites necesarios descritos en el capítulo 7, se pueden observar en la siguiente tabla.

Tabla 24.

Gastos legales

Gastos de constitución	
Elemento	Monto
Honorarios jurídicos	10.000.000,00
Gestión notarial	5.000.000,00
Escritura de estatutos	155.000,00
Registro en cámara de comercio	100.000,00
Libros societarios	12.000,00
Gestiones internas de registro	107.600,00
Servicios públicos	11.500.000,00
Honorarios contables	20.000.000,00
Honorarios servicio TI	10.000.000,00

Permisos legales	5.000.000,00
Total gastos de organización	61.874.600,00

Los gastos descritos, en la anterior tabla, fueron consultados en la cámara de comercio de Bogotá (CCB, 2024), dado que la empresa pertenece a la jurisdicción de dicha entidad y en el instituto Colombiano Agropecuario (ICA, 2024).

8.2.4 Inversión inicial total

La inversión total corresponde a todos los rubros anteriormente presentados, sumando un margen presupuestal del 27% para novedades, que de acuerdo con Caita (2023) es un umbral suficiente para no perder liquidez a lo largo del proyecto y superar la etapa de transición al cumplimiento de metas en el punto de equilibrio y no incurrir en fallos que obliguen a la empresa terminar sus operaciones. La Tabla 25 muestra el resumen general.

Tabla 25.

Inversión total

Tipo de inversión	Valor
Total, de capital de trabajo	\$ 41'668.117
Total, gastos de organización	\$ 61'874.600
Máquinas y demás	\$ 71'251.640
Margen Presupuestal del 27%	\$ 47'194.476
Inversión total	\$ 221.988.883

8.3 Financiamiento

El financiamiento se da bajo una proyección de 100 millones de pesos (COP) como inversión inicial, quedando un faltante de 122 millones de pesos para sobrellevar acciones presupuestales y tener un margen, esta forma de asignación se presenta en la tabla 26.

Tabla 26.

Costos de Financiamiento

Elemento	Monto
Aportes de capital	121.988.883,00
Préstamo bancario	100.000.000,00
TOTALES	221.988.883,00

La idea es financiar 100 millones de pesos con un banco de posicionamiento en Colombia, el cual sería Bancolombia, que ofrece una tasa preferencial para PYMES de 10.50% EA, a un total de 24 meses. El interés nominal mensual sería de 0.84% como tasa preferencial en Bancolombia para PYMES, y para 100 millones de capital, sería una cuota fija mensual para 24 periodos, de \$ 4.615.701,38, la tabla de amortización está en el anexo de costos.

8.4 Precio y presupuesto de ventas

Las proyecciones de ventas, con su respectivo presupuesto y precio unitario se presentan en la tabla 27.

Tabla 27.

Proyección, presupuesto y precios de ventas por Producto.

Kg para vender	16,940.00
Precio promedio por kg	27,000.00
Ventas año 1	457,380,000.00

8.5 Estados Financieros

Los estados financieros se componen por costos, resultados, balance general y flujo de caja, descritos todos a continuación.

8.5.1 Estado de costos

El estado de costos se presenta en la Tabla 28, para las proyecciones de los seis años, se utiliza un incremento del 5% anual, siendo esta una proyección del IPC en Colombia, de acuerdo a las perspectivas económicas del país y la tendencia descendente que lleva desde diciembre de 2022, proyectándose en 5% promedio para cada año durante los próximos seis años.

COMERCIALIZACIÓN DE CARNE DE CERDO Y DERIVADOS

Tabla 28.

Estado de Costos

Ítem	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
II MP =	8,220,000	8,631,000	9,062,550	9,515,678	9,991,461	10,491,034
Compras (12 meses)	185,066,460	194,319,783	204,035,772	214,237,561	224,949,439	236,196,911
IF MP =	8,631,000	9,062,550	9,515,678	9,991,461	10,491,034	11,015,586
COSTO DE LA MAT. PRIMA CONS.	184,655,460	193,888,233	203,582,645	213,761,777	224,449,866	235,672,359
MOD	28,666,240	30,099,552	31,604,529	33,184,756	34,843,994	36,586,193
CIF	195,948,559	205,745,987	216,033,286	226,834,951	238,176,698	250,085,533
COSTO DE PROD. PRODUCIDOS	409,270,259	429,733,772	451,220,461	473,781,484	497,470,558	522,344,086
Inv Inicial PP	-	2,980,369	3,129,387	3,285,857	3,450,150	3,622,657
Inv Final PP	2,980,369	3,129,387	3,285,857	3,450,150	3,622,657	3,803,790
COSTO DE PROD. TERMINADOS	406,289,890	429,584,753	451,063,991	473,617,191	497,298,050	522,162,953
Inv Inicial PT	-	8,741,323	9,178,390	9,637,309	10,119,174	10,625,133
Inv Final PT	8,741,323	9,178,390	9,637,309	10,119,174	10,625,133	11,156,390
COSTO DE LA MERCANCIA VENDIDA	397,548,567	429,147,687	450,605,072	473,135,325	496,792,091	521,631,696

COMERCIALIZACIÓN DE CARNE DE CERDO Y DERIVADOS

8.5.2 Estado de resultados

La tabla 29 presenta estado de resultados.

*Tabla 29.
Estado de Resultados*

Criterio / Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS	\$ 457,380,000.00	\$ 480,249,000.00	\$ 504,261,450.00	\$ 529,474,522.50	\$ 555,948,248.63
Costo de Ventas (incluye CIF)	\$ 397,548,566.61	\$ 429,147,687.29	\$ 450,605,071.66	\$ 473,135,325.24	\$ 496,792,091.50
UTILIDAD BRUTA	\$ 59,831,433.39	\$ 51,101,312.71	\$ 53,656,378.34	\$ 56,339,197.26	\$ 59,156,157.13
Gastos Operacionales	\$ 34,165,617.00	\$ 34,866,492.00	\$ 35,602,410.75	\$ 36,375,125.44	\$ 37,186,475.86
Gasto en Publicidad Anual	\$ 10,500,000.00	\$ 11,025,000.00	\$ 11,576,250.00	\$ 12,155,062.50	\$ 12,762,815.63
Comisiones y Adicionales	\$ 3,517,500.00	\$ 3,693,375.00	\$ 3,878,043.75	\$ 4,071,945.94	\$ 4,275,543.23
Depreciación Equipos	\$ 7,773,197.00	\$ 7,773,197.00	\$ 7,773,197.00	\$ 7,773,197.00	\$ 7,773,197.00
Diferidos	\$ 12,374,920.00	\$ 12,374,920.00	\$ 12,374,920.00	\$ 12,374,920.00	\$ 12,374,920.00
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 25,665,816.39	\$ 16,234,820.71	\$ 18,053,967.59	\$ 19,964,071.82	\$ 21,969,681.27
Gastos Financieros (créditos)	\$ 7,882,478.28	\$ 2,894,354.77	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (UAI)	\$ 17,783,338.10	\$ 13,340,465.94	\$ 18,053,967.59	\$ 19,964,071.82	\$ 21,969,681.27
Impuestos (35%)	\$ 6,224,168.34	\$ 4,669,163.08	\$ 6,318,888.66	\$ 6,987,425.14	\$ 7,689,388.44
UTILIDAD NETA	\$ 11,559,169.77	\$ 8,671,302.86	\$ 11,735,078.94	\$ 12,976,646.69	\$ 14,280,292.82

COMERCIALIZACIÓN DE CARNE DE CERDO Y DERIVADOS

8.5.3 Balance general

El balance general se presenta en la tabla 30.

*Tabla 30.
Balance General*

Criterio	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
BALANCE GENERAL						
Activos corrientes						
Caja	80.642.593	55.300.550	30.737.738	61.688.356	93.833.913	127.234.155
Inventarios de Materias Primas	8.220.000	8.631.000	9.062.550	9.515.678	9.991.461	10.491.034
Inventarios de Producto Producido	-	2.980.369	3.129.387	3.285.857	3.450.150	3.622.657
Inventarios de Producto Terminados	-	8.741.323	9.178.390	9.637.309	10.119.174	10.625.133
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	88.862.593	75.653.242	52.108.065	84.127.199	117.394.698	151.972.980
Activos Fijos						
Activos Fijos	71.251.640	71.251.640	71.251.640	71.251.640	71.251.640	71.251.640
Depreciacion Acumulada	-	7.773.197	15.546.394	23.319.591	31.092.788	38.865.985
Activos fijos netos	71.251.640	63.478.443	55.705.246	47.932.049	40.158.852	32.385.655
DIFERIDOS						
Gastos de organización	61.874.600	61.874.600	61.874.600	61.874.600	61.874.600	61.874.600
Diferido del periodo	-	12.374.920	24.749.840	37.124.760	49.499.680	61.874.600

COMERCIALIZACIÓN DE CARNE DE CERDO Y DERIVADOS

Total de activos diferidos	61.874.600	49.499.680	37.124.760	24.749.840	12.374.920	-
TOTAL DE ACTIVOS	221.988.833	188.631.365	144.938.071	156.809.088	169.928.470	184.358.635
Pasivos (crédito)	100.000.000	52.494.062	-0	-	-	-
Proveedores (30% inventario anual)	-	2.589.300	2.718.765	2.854.703	2.997.438	3.147.310
Obligaciones financieras	-	-	-	-	-	-
Total Pasivos	100.000.000	55.083.362	2.718.765	2.854.703	2.997.438	3.147.310
Patrimonio						
Capital social	121.988.833	121.988.833	121.988.833	121.988.833	121.988.833	121.988.833
Utilidades retenidas (no dividendo)	-	11.559.170	20.230.473	31.965.552	44.942.198	59.222.491
Total patrimonio	121.988.833	133.548.003	142.219.306	153.954.385	166.931.032	181.211.324
TOTAL PASIVO +PATRIMONIO	221.988.833	188.631.365	144.938.071	156.809.088	169.928.470	184.358.635
ACTIVO	221.988.833	188.631.365	144.938.071	156.809.088	169.928.470	184.358.635

Elaboración propia, sumas iguales bajo la función contable.

8.5.4 Flujo de caja

El flujo de caja da como resultado la tabla 31.

COMERCIALIZACIÓN DE CARNE DE CERDO Y DERIVADOS

Tabla 31.

Flujo de Caja

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
SALDO INICIAL		\$ 80,642,593.39	\$ 55,300,549.57	\$ 30,737,738.06	\$ 61,688,355.90	\$ 93,833,912.58
FLUJO OPERACIONAL	\$ -	\$ 39,589,765.05	\$ 31,713,774.63	\$ 31,883,195.94	\$ 33,124,763.69	\$ 34,428,409.82
UTILIDAD NETA	\$ -	\$ 11,559,169.77	\$ 8,671,302.86	\$ 11,735,078.94	\$ 12,976,646.69	\$ 14,280,292.82
Depreciaciones	\$ -	\$ 7,773,197.00	\$ 7,773,197.00	\$ 7,773,197.00	\$ 7,773,197.00	\$ 7,773,197.00
Diferidos	\$ -	\$ 12,374,920.00	\$ 12,374,920.00	\$ 12,374,920.00	\$ 12,374,920.00	\$ 12,374,920.00
Intereses	\$ -	\$ 7,882,478.28	\$ 2,894,354.77	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
FLUJO DE INVERSIÓN	-\$ 141,346,240.00	-\$ 9,543,392.35	-\$ 888,169.62	-\$ 932,578.10	-\$ 979,207.00	-\$ 1,028,167.35
INGRESOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EGRESOS	\$ 141,346,240.00	\$ 9,543,392.35	\$ 888,169.62	\$ 932,578.10	\$ 979,207.00	\$ 1,028,167.35
Activos fijos	\$ 71,251,640.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital de trabajo	\$ 8,220,000.00	\$ 9,543,392.35	\$ 888,169.62	\$ 932,578.10	\$ 979,207.00	\$ 1,028,167.35
Gtos organización (diferido)	\$ 61,874,600.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE FINANCIACIÓN	\$ 221,988,833.39	-\$ 55,388,416.52	-\$ 55,388,416.52	\$ -	\$ -	\$ -
INGRESOS	\$ 221,988,833.39	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Aportes a Capital	\$ 121,988,833.39	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Financiación	\$ 100,000,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EGRESOS	\$ -	\$ 55,388,416.52	\$ 55,388,416.52	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Financieros	\$ 0.00	\$ 7,882,478.28	\$ 2,894,354.77	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Abonos a Capital	\$ -	\$ 47,505,938.24	\$ 52,494,061.76	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE EFECTIVO DISPONIBLE	\$ 80,642,593.39	-\$ 25,342,043.82	-\$ 24,562,811.51	\$ 30,950,617.84	\$ 32,145,556.68	\$ 33,400,242.47
Saldo Final	\$ 80,642,593.39	\$ 55,300,549.57	\$ 30,737,738.06	\$ 61,688,355.90	\$ 93,833,912.58	\$ 127,234,155.05
Valor residual	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 57,124,479.75
FLUJO DE CAJA LIBRE	-\$ 141,346,240.00	\$ 30,046,372.70	\$ 30,825,605.01	\$ 30,950,617.84	\$ 32,145,556.68	\$ 90,524,722.22

8.6 Indicadores financieros

8.6.1 ROA y Rentabilidad del Patrimonio y VPN

La rentabilidad sobre activos, y la rentabilidad de patrimonio (ROA y ROE) se presentan en la tabla 32.

Tabla 32.

ROA y ROE

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Indicador					
ROA	13,61%	11,20%	11,51%	11,75%	11,92%
ROE	9,48%	6,49%	8,25%	8,43%	8,55%

8.7 Evaluación del proyecto

8.7.1 VPN

Con un WACC de 12,07% como tasa de oportunidad el cálculo realizado para su identificación, de acuerdo con la proporción de capital y préstamo, el VPN da un valor de \$ 3.562.362, lo que indica que el proyecto financieramente es viable.

8.7.2 TIR

Para evaluar la afirmación anterior se evalúa la TIR, que se genera a partir del flujo de caja de los cinco años y considerando la inversión inicial, obteniendo 12,92%, efectivamente, el proyecto, financieramente hablando, es viable.

8.8 Análisis de sensibilidad

8.8.1 Escenario pesimista

El escenario pesimista se presenta en la tabla 33.

Tabla 33.
Escenario Pesimista

Escenario Pesimista		
Producción anual:	7259,87	kg
VPN	-1.001.716.850,6	
TIR	No existe	

8.8.2 Escenario probable

El escenario más probable se presenta en la tabla 34.

Tabla 34.
Escenario Probable

Escenario Promedio		
Producción anual:	16939,69	Kg
VPN	3.562.362,7	
TIR	12,92%	

8.8.3 Escenario optimista

El escenario optimista se presenta en la tabla 35.

Tabla 35.
Escenario Optimista

Escenario Optimista		
Producción anual:	29039,47	Kg
VPN	838.594.254,5	
TIR	175,2%	

9. Direccionamiento estratégico

9.1 Filosofía organizacional

Una vez organizada la estructura del talento humano en PorkCortes, el siguiente paso es determinar el rumbo estratégico de la empresa, definiendo la misión, visión y los principios corporativos, elementos esenciales que serán dados a conocer a los clientes y operarios de la organización. Además, se realiza un análisis exhaustivo, tanto interno como externo, para definir estrategias alineadas con los objetivos previamente establecidos, asegurando que la empresa avance de manera coherente y efectiva hacia el logro de sus propósitos.

9.1.1 Misión.

Somos una empresa líder en la producción y comercialización de carne de cerdo y derivados, comprometida con ofrecer productos de alta calidad que cumplen con los más estrictos estándares de sostenibilidad y bienestar animal. A través de un enfoque innovador y el uso de tecnología avanzada, buscamos satisfacer las necesidades de nuestros clientes, garantizando una excelente relación calidad-precio. Nuestro equipo humano, comprometido con los valores corporativos, trabaja con pasión y responsabilidad, contribuyendo al desarrollo de una industria cárnica más sostenible y a la construcción de una sociedad más saludable y consciente del medio ambiente.

9.1.2 Visión.

Para 2027, PorkCortes se consolidará como la empresa líder en la producción y comercialización de carne de cerdo en la región de García Rovira. Nos destacaremos por ofrecer productos de alta calidad y prácticas sostenibles, atendiendo de manera eficiente las demandas del mercado regional. A su vez, mantendremos un firme compromiso con la mejora continua del sector porcino local y el bienestar de nuestras comunidades, contribuyendo al desarrollo responsable y al

crecimiento del sector.

9.1.3 Principios y valores corporativos.

Compromiso Nos dedicamos a ofrecer productos de carne de cerdo de alta calidad, comprometidos con prácticas sostenibles y responsables. Buscamos innovar continuamente en nuestros procesos para asegurar la inocuidad y excelencia en cada etapa de la producción.

Liderazgo Buscamos ser un referente en la industria de la porcicultura en nuestra región, actuando con excelencia y liderazgo. Nuestra meta es establecer estándares elevados en prácticas de producción y manejo, beneficiando tanto a nuestros clientes como a la comunidad

Trabajo en equipo Valoramos la colaboración y el trabajo en equipo como pilares fundamentales para nuestro éxito. Fomentamos una cultura de cooperación entre nuestros colaboradores y con nuestros clientes, integrándonos activamente en la comunidad para promover el desarrollo conjunto.

Sostenibilidad Estamos comprometidos con la sostenibilidad y la protección del medio ambiente. Implementamos prácticas que minimizan nuestro impacto ambiental y fomentamos el uso responsable de los recursos, contribuyendo al bienestar de la región y a la sostenibilidad del sector.

9.2 Matriz DOFA

En la siguiente matriz DOFA se realiza un análisis integral de la empresa PorkCortes, abarcando tanto los factores internos como externos que afectan su desempeño. Este análisis que se encuentra detallado en el apéndice I, permite identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, proporcionando una base sólida para desarrollar estrategias que potencien sus ventajas competitivas y gestionen eficazmente los desafíos. Con ello, se busca

asegurar el logro de los objetivos establecidos por la organización.

Tabla 36.

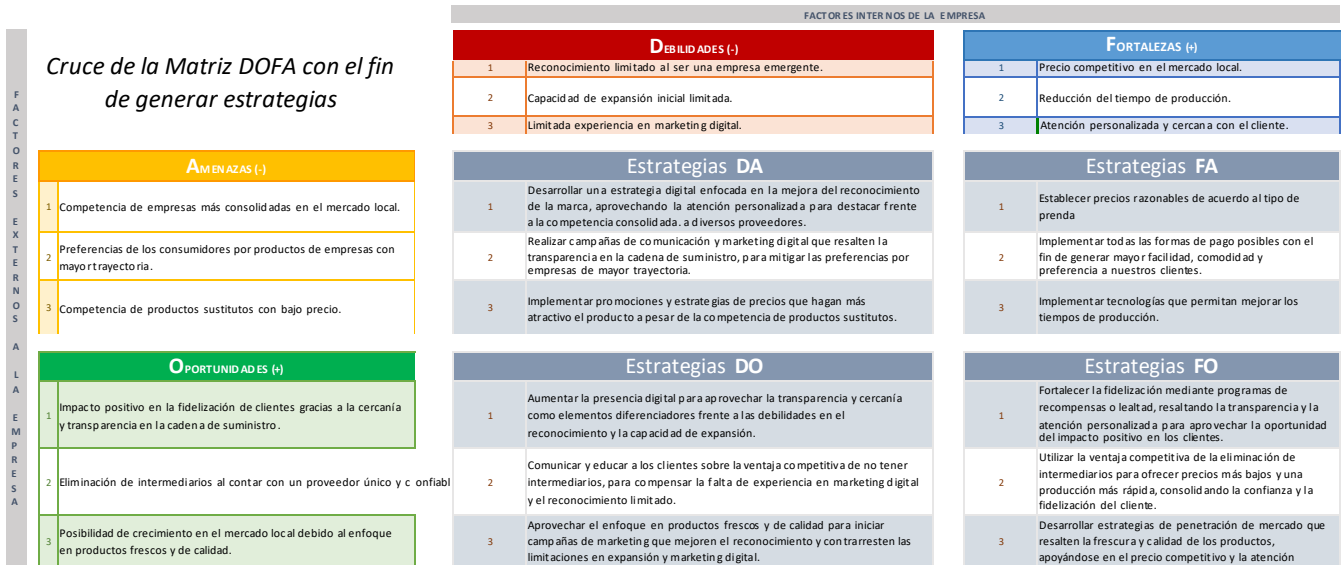
Matriz DOFA empresa PorkCortes

Matriz DOFA para análisis estratégico y de mercados

FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA		FACTORES EXTERNOS A LA EMPRESA	
DEBILIDADES (-)		AMENAZAS (-)	
1	Reconocimiento limitado al ser una empresa emergente.	1	Competencia de empresas más consolidadas en el mercado local.
2	Capacidad de expansión inicial limitada.	2	Preferencias de los consumidores por productos de empresas con mayor trayectoria.
3	Limitada experiencia en marketing digital.	3	Competencia de productos sustitutos con bajo precio.
FORTALEZAS (+)		OPORTUNIDADES (+)	
1	Precio competitivo en el mercado local.	1	Impacto positivo en la fidelización de clientes gracias a la cercanía y transparencia en la cadena de suministro.
2	Reducción del tiempo de producción.	2	Eliminación de intermediarios al contar con un proveedor único y confiable.
3	Atención personalizada y cercana con el cliente.	3	Posibilidad de crecimiento en el mercado local debido al enfoque en productos frescos y de calidad.

A partir del análisis de la matriz previamente identificada, se formularon estrategias específicas para fortalecer las áreas clave, aprovechar las oportunidades disponibles, superar las debilidades detectadas y mitigar las amenazas. Estas estrategias se detallan a continuación, orientadas a mejorar el desempeño de la empresa y asegurar su crecimiento sostenido. Adicionalmente la siguiente figura -29- se puede observar a detalle en el apéndice J.

Figura 29.
Estrategias DOFA



10. Conclusiones

La industria cárnica, especialmente en el segmento de carne de cerdo, presenta un panorama favorable para la empresa PorkCortes, a pesar de los desafíos económicos y sanitarios recientes. Esta situación refleja una oportunidad para que la empresa se posicione en el mercado, ofreciendo productos de alta calidad que satisfacen las necesidades de un consumidor cada vez más consciente de su alimentación. Con la idea de negocio, se busca captar a aquellos clientes que valoran la calidad y frescura en sus productos cárnicos, destacándose en un mercado competitivo. A partir de la investigación de mercados, se identificó un interés significativo entre los consumidores por productos cárnicos de calidad, con un enfoque en la frescura, procedencia responsable y una oferta diversificada de derivados. Los datos obtenidos revelaron que la mayoría de los encuestados mostraron disposición a adquirir los productos de PorkCortes, lo que permitió reunir información crucial sobre preferencias de consumo, tales como formatos de presentación y rangos de precios.

En función de estos hallazgos, se concluye que existe un potencial considerable para que PorkCortes se inserte exitosamente en el mercado, siempre y cuando se implementen estrategias de marketing adecuadas que permitan no solo la promoción y distribución efectiva de sus productos, sino también el posicionamiento de la marca en la mente del consumidor.

El estudio técnico realizado estableció el proceso productivo de la carne de cerdo y sus derivados, además de los recursos necesarios en maquinaria, equipo y otros elementos esenciales para una operación eficiente. Se seleccionó la ubicación más adecuada para la planta de producción, considerando factores como accesibilidad, cercanía a proveedores y condiciones logísticas favorables para la distribución de los productos.

Asimismo, se determinó la inversión inicial que la empresa requiere para adquirir los recursos necesarios, destacándose que la mayor parte de esta inversión se destinará a la compra de maquinaria y equipos que garanticen una producción eficiente y de calidad. Además, se calcularon los costos directos de producción, permitiendo a la empresa establecer una relación sólida con sus proveedores de materia prima, asegurando un suministro continuo y de alta calidad.

En el análisis organizativo, se definieron los cargos necesarios para el funcionamiento óptimo de la empresa, estableciendo los manuales de funciones para cada puesto y la estructura salarial correspondiente. Este análisis aseguró que PorkCortes cuente con el personal adecuado para alcanzar sus objetivos operativos y estratégicos.

A través del marco legal, se estableció la constitución de PorkCortes como una sociedad por acciones simplificada (SAS), cumpliendo con todos los requerimientos legales necesarios para operar dentro del marco normativo colombiano. Además, se identificaron las iniciativas gubernamentales que podrían beneficiar a la empresa en términos de incentivos y financiamiento. El impacto social de la empresa en Málaga, Santander, es positivo, ya que contribuye a la creación de empleo y al desarrollo económico local. A pesar del impacto ambiental inherente a la industria cárnica, PorkCortes ha implementado estrategias para mitigar estos efectos, como la correcta gestión de residuos y la optimización de los procesos de producción.

Finalmente, se definió el direccionamiento estratégico de PorkCortes, estableciendo sus objetivos, misión y visión, y desarrollando estrategias alineadas con el crecimiento y la sostenibilidad a largo plazo.

11. Recomendaciones

Para fortalecer y potenciar el sector porcino en Málaga, Santander, es crucial aprovechar las ventajas inherentes a esta actividad. En primer lugar, es fundamental optimizar el tiempo de producción, dado que los cerdos alcanzan su madurez para el consumo en apenas 4 meses. Esta rápida tasa de crecimiento permite maximizar la rotación de inventario y asegurar un flujo constante de productos en el mercado. Para lograrlo, se deben implementar prácticas de manejo eficientes que garanticen la calidad y el rendimiento óptimo en cada ciclo de producción.

Además, la tecnificación de las instalaciones juega un papel clave en la mejora de la eficiencia y en la reducción del espacio necesario para la producción. Invertir en tecnologías avanzadas no solo optimiza la alimentación y el control del ambiente, sino que también mejora la salud de los animales, resultando en una mayor productividad y en una reducción de costos operativos. Es esencial adaptar las granjas para aprovechar al máximo el espacio disponible, utilizando sistemas de crianza en vertical o en niveles y tecnologías que minimicen el espacio requerido sin comprometer el bienestar animal. Esta estrategia permitirá ampliar la capacidad productiva sin necesidad de grandes inversiones en infraestructura adicional.

El fomento de la innovación y la investigación también es vital para el crecimiento del sector. Promover la colaboración con centros de investigación y universidades facilitará la implementación de nuevas técnicas y tecnologías que mejoren la eficiencia, la sostenibilidad y la calidad del producto. Complementariamente, desarrollar estrategias de marketing efectivas será crucial para resaltar la frescura y la calidad de la carne de cerdo.

Establecer alianzas con distribuidores y minoristas locales permitirá ampliar el alcance del producto y fomentar el consumo en el mercado local. La diversificación de productos derivados también puede atraer a diferentes segmentos del mercado, ampliando así las oportunidades de venta.

Es imperativo adoptar prácticas sostenibles en la producción porcina, como la gestión adecuada de residuos y el uso eficiente de recursos, para promover una producción responsable y obtener la aceptación del consumidor. Finalmente, invertir en la capacitación continua del personal es esencial. La formación en técnicas de producción, manejo y el uso de nuevas tecnologías mejorará la eficiencia operativa y asegurará que el personal esté al tanto de las mejores prácticas y estándares del sector.

Estas recomendaciones buscan no solo fortalecer el sector porcino en Málaga, Santander, sino también posicionar a la empresa como un líder en la producción y comercialización de carne de cerdo y derivados, aprovechando al máximo sus ventajas naturales y tecnológicas.

Referencias Bibliográficas

- Affde. (s.f.). Mano de obra directa: definición, fórmula, cálculo y ejemplos. Recuperado de <https://www.affde.com/es/direct-labor.html>
- Alcaldía de Bogotá. (1982). Decreto 2278 de 1982.
- Alcaldía de Bogotá. (2010). Ley 388 de 1997.
- ARA. (2024). Sitio oficial de tiendas ARA: Lista de precios. Recuperado de <https://aratiendas.com/ahorro-ara/>.
- Armstrong, G., & Cunningham, M. H. (2021). Personalized marketing: Strategies and practices, *The Lancet*, 6(1), 1-36
- Asociación Colombiana de Porcicultores. (2014). Informe 2014 del Fondo nacional de Porcicultura de Colombia, Recuperado de <https://porkcolombia.co/wp-content/uploads/2024/06/Teoria-del-Presupuesto-2014-Porkcolombia.pdf>
- Asociación Colombiana de Porcicultores Porkcolombia – FNP. (2024). Informe anual de consumo de carne de cerdo. Asociación Colombiana de Porcicultores.
- Banco de la República. (2022). Informe de política monetaria: diciembre de 2022.
- Banco de la República. (2023). Informe de política monetaria: septiembre de 2023.
- Banco de la República. (2024). Informe de Política Monetaria - septiembre de 2024. Recuperado de <https://www.banrep.gov.co>
- Beltrán, Becerra, & López. (2014). Caracterización del mercado de la carne de cerdo en nueve municipios de Boyacá, Colombia. *Revista de Investigación Agraria y Ambiental*, 5(1), 197-212, <https://doi.org/10.22490/21456453.949>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (s. f.). Descripción de Actividades Económicas en Colombia por

- CIIU. Recuperado el 1 de octubre de 2024 de <https://linea.ccb.org.co/descripcionciiu/>
Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2018). Actividad Pecuaria en Provincias de Santander.
Bucaramanga [informe oficial]
- Caita, O. (2023). El estudio financiero de un proyecto de inversión: Guía integral. Recuperado de
<https://www.oscarcaita.com/estudio-financiero-de-un-proyecto-de-inversion/>
- Castro, C. (2024). Proyecciones para el consumo per cápita de carne de cerdo 2024-2030. 3tres3
LATAM. Recuperado el 11 de octubre de 2024 de
https://www.3tres3.com/latam/articulos/proyecciones-para-el-consumo-per-capita-de-carne-de-cerdo-2024-2030_16565/
- Christopher, M. (2016). Logistics and supply chain management (5th ed.), Londres, Pearson Ed.
- CIAP. (s. f.). Cerdos y el medio ambiente. Recuperado de
<http://www.ciap.org.ar/Sitio/Archivos/Cerdos%20y%20el%20medio%20ambiente.pdf>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2022). Producto Interno Bruto
(PIB) nacional trimestral. Recuperado de <https://www.dane.gov.co> [consultado el 10 de
octubre de 2024].
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2024). Proyecciones de
población. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion> [consultado el 10 de octubre de
2024].
- Departamento Nacional de Planeación. (1998). Definiciones y conceptos. Gobierno Nacional de
la República de Colombia [informe oficial]
- Departamento Nacional de Planeación. (2017). Funciones DNP. Recuperado de
<https://www.dnp.gov.co/DNP/acerca-de-la-entidad/Paginas/funciones-DNP.aspx>

[consultado el 10 de octubre de 2024].

D1. (2024). Lista de precios. Recuperado de <https://dl.com.co/>

Díez Arias, J. (2024). Desarrollos en la administración inteligente de granjas porcinas. *Revista de Tecnología Agropecuaria*, 15(2), 34-47.

Espinoza, G., Ton, G., & González, E. (2023). Inocuidad de la carne en los mercados de abasto: entradas para mejorar la gobernanza y vigilancia. *Análisis y Propuestas*, 13(68), 118-122, URI: <https://hdl.handle.net/20.500.12820/744>.

Exchange Rates. (2024). Historial 2024 del tipo de cambio del peso colombiano (COP) al dólar estadounidense (USD). Recuperado de <https://www.exchange-rates.org>

FAO, L. (2016, abril 26). Animal Production and Health Division (NSA), Productos Carnicos, Recuperado de <http://www.fao.org/ag/againfo/themes/es/pigs/home.html> [consultado el 15 de octubre de 2024]

Flores, A., Toscana, A., & Peña, A. (2023). Sistemas de vigilancia epidemiológica en la inocuidad de alimentos cárnicos de res. Repositorio Institucional UCC [tesis de pregrado], URI: <https://repository.ucc.edu.co/entities/publication/67cd4f77-1c01-4654-9de8-8a0173948d59>.

Galdón, J., & Lull, N. (2024). Estrategia empresarial: el análisis PESTEL. Universitat Politècnica de València. Escola Tècnica Superior d'Enginyeria Informàtica [documento académico], URI: <http://hdl.handle.net/10251/204685>.

González, J., Pérez, M., & Ramírez, L. (2019). Desafíos en la regulación y la implementación de medidas sanitarias en la porcicultura colombiana. *Revista de Ciencias Agropecuarias*, 12(3), 45-58.

González, J. A., Gómez, J. A., & Gómez, L. A. (2019). Identificación de las prácticas porcinas en

- granjas de la región Caribe colombiana. *Ciencia y Tecnología Agropecuaria*, 22(2), 1535-1548. http://dx.doi.org/10.21930/rcta.vol22_num2_art:1535
- Hernández, S. (2020). La fidelización del cliente y retención del cliente: Tendencia que se exige hoy en día. *Gestión en el Tercer Milenio*, 23(1), 5-13. <https://doi.org/10.15381/gtm.v23i45.18935>
- ILERNA. (2024). Análisis del entorno: Macroentorno y Microentorno. Recuperado de <https://www.ilerma.es/blog/macroentorno-y-microentorno>
- Juárez, C. (2022, noviembre 28). Empaquetado al alto vacío y sus ventajas. *The Food Tech*. Recuperado de <https://thefoodtech.com/insumos-para-empaque/empaquetado-al-alto-vacio-y-sus-ventajas/>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson.
- Medina, J. (2024). Análisis PESTEL: ¿Qué es y cómo se realiza? Ejemplos y guía completa. Recuperado de <https://joanmedina.es/blog/analisis-pestel-que-es-y-como-se-realiza-ejemplos-y-guia-completa/>
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2011). Decreto 1949 de 2003 y Decreto 522 de 2003.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2011). Decreto 2811 de 1974.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2019). Consumo de carne de cerdo en Colombia. Recuperado de <https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/Consumo-de-carne-de-cerdo-en-Colombia.aspx>
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2019). Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022. Recuperado el 19 de noviembre de 2023, de <https://www.minagricultura.gov.co/Documentos/plan-nacional-de-desarrollo-2018->

2022.pdf

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2021). Porcicultura Sostenible. Recuperado el 19 de noviembre de 2023, de

<https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/Porcicultura-Sostenible.aspx>

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2024). Informe sobre el crecimiento de la demanda de carne de cerdo en Colombia. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

Ministerio de Ambiente. (2007). Documento CONPES 3458 de 2007. Gobierno Nacional de la República de Colombia

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2022). Colombia abre nuevos mercados para la exportación de carne de cerdo. Recuperado el 19 de noviembre de 2023, de

<https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/Paginas/Colombia-abre-nuevos-mercados-para-la-exportaci%C3%B3n-de-carne-de-cerdo.aspx>

Ministerio de Protección Social. (2007). Decreto 1500 de 2007. Gobierno Nacional de la República de Colombia

MINTIC. (2002). Ley 788 de 2002. Gobierno Nacional de la República de Colombia

Moncada, J. (2024). Estrategias de publicidad: Definición, tipos y ejemplos. Clientify. Recuperado de [https://clientify.com/blog/marketing/estrategias-de-publicidad-definicion-tipos-](https://clientify.com/blog/marketing/estrategias-de-publicidad-definicion-tipos-ejemplos)

[ejemplos](https://clientify.com/blog/marketing/estrategias-de-publicidad-definicion-tipos-ejemplos) [consultado el 18 de octubre de 2024]

Observatorio Agrocadenas. (2022). Carne de cerdo. Recuperado de

<https://www.agrocadenas.gov.co/observatorio-agrocadenas/cadenas-productivas/carne-de-cerdo> [consultado el 18 de octubre de 2024]

Observatorio Agrocadenas. (2022). Consumo de carne de cerdo. Recuperado de

<https://www.agrocadenas.gov.co/observatorio-agrocadenas/consumo-de-carne-de-cerdo>

[consultado el 18 de octubre de 2024]

- Pérez, E., & Ramos, E. (2024). Investigación universitaria: un impacto productivo hacia la ganadería sostenible y sustentable en Colombia. Reflexiones de los proyectos de Jóvenes Investigadores e innovadores de Cauca, 2(1), 125-136, URI: <https://www.researchgate.net/profile/Camilo-Romero/publication/372442644>.
- Porkcolombia. (2019). La porcicultura en Colombia: situación actual y perspectivas. Recuperado el 19 de noviembre de 2023, de <https://porkcolombia.co/wp-content/uploads/2019/06/La-porcicultura-en-Colombia-situaci%C3%B3n-actual-y-perspectivas.pdf>
- Porkcolombia. (2024). Informe de consumo de carne de cerdo 2023. Porkcolombia.
- Ubaté, N., & González, D. (2022). Retos y oportunidades del sector Porcicola del departamento del Tolima en el Marco del Post–conflicto en los últimos 20 años. Repositorio UCC [tesis de pregrado], URI: <https://hdl.handle.net/20.500.12494/47045>.