

Plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la producción y venta de productos  
cárnicos gourmet en el municipio de Villa de Leyva, Boyacá

Maria Paula Mejía Ayala

Trabajo de Grado para optar al título de Ingeniera Industrial

Director

Francisco Eduardo Quintero Delgado

Ingeniero Industrial Especialista en Mercadeo y Liderazgo

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2024

### **Agradecimientos**

*En primer lugar, gracias Dios por ser mi guía y darme la sabiduría y fortaleza que me han permitido completar este proyecto.*

*A mis padres por su constante apoyo y ánimo durante todo este proceso.*

*A mis amigos y familiares por su apoyo incondicional y palabras de aliento.*

*Por último, pero no menos importante, quiero expresar mi sincero agradecimiento a mi director de proyecto por su orientación y valiosos aportes.*

## Tabla de Contenido

	Pág.
1. Justificación de la idea de negocio.....	18
2. Objetivos .....	20
2.1 Objetivo General.....	20
2.2 Objetivos Específicos.....	20
3. Marco referencial .....	21
3.1 Marco de antecedentes .....	21
3.2 Marco teórico .....	22
3.2.1 ¿Qué es un Plan de Negocios? .....	23
3.2.2 Componentes del Plan de Negocios.....	23
3.3 Marco conceptual.....	24
3.3.1 Buenas prácticas de manufactura.....	24
3.3.2 Cadena de frío.....	25
3.3.3 Alimento gourmet .....	25
4. Análisis del entorno.....	26
4.1 Análisis del macroentorno - PESTEL.....	26
4.1.1 Dimensión Política.....	26
4.1.2 Dimensión Económica .....	27

4.1.3	Dimensión Social .....	27
4.1.4	Dimensión Tecnológica .....	28
4.1.5	Dimensión Ambiental .....	29
4.1.6	Dimensión Legal .....	30
4.2	Análisis del microentorno – Las cinco fuerzas de Porter .....	31
4.2.1	Rivalidad entre los competidores (Media - Baja) .....	31
4.2.2	Poder de negociación de los clientes (Baja) .....	32
4.2.3	Poder de negociación de los proveedores (Media) .....	32
4.2.4	Productos sustitutos (Media - Baja) .....	32
4.2.5	Amenaza de nuevos entrantes (Media - Baja) .....	33
5.	Análisis del mercado .....	33
5.1	Revisión del sector .....	33
5.1.1	Comportamiento del sector .....	34
5.1.2	Tendencias del mercado .....	37
5.1.3	Mercado de los alimentos gourmet .....	38
5.2	Mercado Potencial .....	39
5.3	Mercado Objetivo .....	39
5.3.1	Segmentación del mercado .....	39
5.3.2	Descripción del perfil del cliente ideal .....	40
5.4	Investigación de mercados .....	40

5.4.1	Planteamiento del problema.....	40
5.4.2	Objetivo general.....	41
5.4.3	Objetivos específicos .....	41
5.4.4	Tamaño de la muestra .....	41
5.4.5	Diseño del instrumento de recolección de información.....	42
5.4.6	Resultados de la Investigación de Mercados .....	43
5.5	Pronóstico de la Demanda .....	52
5.5.1	Participación de mercado.....	52
5.6	Análisis de la competencia.....	54
6.	Plan de mercadeo .....	56
6.1	Estrategia de Posicionamiento .....	56
6.2	Identidad de marca.....	57
6.2.1	Paleta de colores .....	57
6.2.2	Logo .....	58
6.3	Estrategia de producto.....	58
6.3.1	Descripción del producto .....	58
6.3.2	Empaque y etiqueta del producto.....	60
6.4	Estrategia de Precio.....	61
6.5	Estrategia de Promoción .....	62
6.5.1	Marketing Digital.....	62

6.5.2	Marketing voz a voz.....	63
6.6	Estrategia de Distribución.....	63
7.	Análisis Técnico.....	64
7.1	Descripción del proceso productivo.....	64
7.2	Instalaciones.....	67
7.2.1	Localización de las instalaciones .....	67
7.2.2	Distribución de las instalaciones.....	68
7.3	Maquinaria, equipos y herramientas .....	69
7.4	Capacidad instalada y requerida .....	69
7.5	Abastecimiento .....	71
7.5.1	Materia prima e insumos.....	71
8.	Análisis Organizacional .....	72
8.1	Estructura organizacional.....	72
8.2	Descripción de cargos y funciones .....	73
8.3	Reclutamiento y Selección.....	73
8.4	Estructura salarial.....	74
9.	Análisis Legal.....	74
9.1	Constitución legal de la empresa .....	74
9.2	Registro de Marca.....	76
9.3	Registro sanitario .....	77

9.4	Normatividad relacionada.....	77
10.	Análisis de Impacto Ambiental y Social.....	78
11.	Análisis Financiero .....	79
11.1	Proyección de ventas.....	80
11.2	Materia prima e insumos.....	80
11.3	Personal directo.....	81
11.4	CIF .....	82
11.5	Costo por producto.....	83
11.6	Relación de gastos.....	83
11.6.1	Gastos de administración .....	83
11.6.2	Gastos de ventas.....	84
11.7	Inversiones .....	84
11.7.1	Inversión fija .....	85
11.7.2	Inversión diferida .....	85
11.7.3	Inversión corriente .....	86
11.8	Plan de financiación .....	86
11.9	Estados financieros .....	89
11.9.1	Estado de resultados.....	89
11.9.2	Punto de equilibrio.....	91
11.9.3	Flujo de caja.....	92

11.9.4	Balance general.....	94
11.10	Indicadores financieros .....	96
11.10.1	Tasa WACC .....	96
11.10.2	VPN.....	97
11.10.3	TIR .....	98
11.10.4	Relación Beneficio/Costo .....	98
11.10.5	PRI .....	99
11.11	Evaluación de escenarios .....	99
12.	Análisis Estratégico .....	100
12.1	Misión .....	100
12.2	Visión.....	100
12.3	Valores corporativos .....	101
12.4	Modelo de negocio.....	101
12.5	Análisis DOFA.....	101
13.	Conclusiones .....	102
14.	Recomendaciones .....	104
	Referencias Bibliográficas .....	105

**Lista de Tablas**

<b>Tabla 1.</b> Cumplimiento de objetivos .....	16
<b>Tabla 2.</b> Consumo nacional per cápita de proteína animal 2021-2023 .....	35
<b>Tabla 3.</b> Ficha técnica de la encuesta .....	42
<b>Tabla 4.</b> Participación de mercado .....	52
<b>Tabla 5.</b> Criterios para estimación de demanda .....	53
<b>Tabla 6.</b> Competidores directos e indirectos .....	54
<b>Tabla 7.</b> Ficha técnica del producto .....	60
<b>Tabla 8.</b> Maquinaria, equipos y herramientas .....	69
<b>Tabla 9.</b> Capacidad de producción .....	69
<b>Tabla 10.</b> Proveedores .....	71
<b>Tabla 11.</b> Cantidad de personal .....	73
<b>Tabla 12.</b> Salarios .....	74
<b>Tabla 13.</b> Normatividad relacionada al sector de productos cárnicos .....	77
<b>Tabla 14.</b> Producción proyectada .....	80
<b>Tabla 15.</b> Insumos Jamón 500 g .....	80
<b>Tabla 16.</b> Insumos Jamón 250 g .....	81
<b>Tabla 17.</b> Personal directo .....	81
<b>Tabla 18.</b> CIF .....	82
<b>Tabla 19.</b> Costo por producto .....	83
<b>Tabla 20.</b> Relación de gastos de administración .....	84
<b>Tabla 21.</b> Relación de gastos de ventas .....	84

<b>Tabla 22.</b> Inversión fija .....	85
<b>Tabla 23.</b> Inversión diferida.....	85
<b>Tabla 24.</b> Inversión corriente .....	86
<b>Tabla 25.</b> Financiación.....	87
<b>Tabla 26.</b> Amortización del crédito.....	87
<b>Tabla 27.</b> Estado de resultados.....	89
<b>Tabla 28.</b> Punto de equilibrio.....	91
<b>Tabla 29.</b> Flujo de caja.....	92
<b>Tabla 30.</b> Balance general.....	95
<b>Tabla 31.</b> Tasa WACC.....	97
<b>Tabla 32.</b> VPN.....	97
<b>Tabla 33.</b> TIR.....	98
<b>Tabla 34.</b> Relación B/C.....	98
<b>Tabla 35.</b> PRI.....	99
<b>Tabla 36.</b> Evaluación de escenarios .....	100

**Lista de Figuras**

<b>Figura 1.</b> Consumo de carne de cerdo en Colombia .....	34
<b>Figura 2.</b> Empresas dedicadas a la actividad CIU 1011 en Colombia, 2020.....	36
<b>Figura 2.</b> Información demográfica .....	43
<b>Figura 3.</b> Consumo de productos cárnicos de cerdo .....	44
<b>Figura 4.</b> Motivos de no consumo .....	45
<b>Figura 5.</b> Ocasiones de consumo .....	45
<b>Figura 6.</b> Importancia de características del producto .....	46
<b>Figura 7.</b> Intención de compra .....	47
<b>Figura 8.</b> Frecuencia de consumo .....	48
<b>Figura 9.</b> Preferencia de precio .....	49
<b>Figura 10.</b> Relación edad y preferencia de precio .....	49
<b>Figura 11.</b> Preferencia de presentación .....	50
<b>Figura 12.</b> Preferencia en canales de venta .....	51
<b>Figura 13.</b> Paleta de colores .....	57
<b>Figura 14.</b> Logo.....	58
<b>Figura 15.</b> Producto sin empaque .....	59
<b>Figura 16.</b> Etiquetas de los productos .....	61
<b>Figura 17.</b> Flujograma del proceso productivo .....	66
<b>Figura 18.</b> Distancia desde las instalaciones al casco urbano .....	67
<b>Figura 19.</b> Distribución de Planta .....	68
<b>Figura 20.</b> Tasa de utilización de la capacidad .....	70

**Figura 21.** Organigrama..... 72

**Figura 22.** Consulta de nombre..... 75

### **Lista de Apéndices**

Los Apéndices están adjuntos y puede visualizarlos en la base de datos de la biblioteca UIS.

**Apéndice A.** Cuestionario de la encuesta aplicada

**Apéndice B.** Especificaciones técnicas de máquinas y equipos

**Apéndice C.** Manual de funciones

**Apéndice D.** Estructura salarial

**Apéndice E.** Matriz de Leopold

**Apéndice F.** Análisis financiero

**Apéndice G.** Canvas del modelo de negocio

**Apéndice H.** Análisis DOFA

## Resumen

**Título:** Plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la producción y venta de productos cárnicos gourmet en el municipio de Villa de Leyva, Boyacá<sup>1</sup>

**Autor:** Maria Paula Mejía Ayala<sup>2</sup>

**Palabras Clave:** Plan de Negocios, Productos Cárnicos, Alimentos Gourmet, Villa de Leyva

**Descripción:** El presente proyecto tiene como objetivo elaborar un plan de negocios para la creación de Magra Cárnicos Gourmet, una empresa dedicada a la producción y venta de productos cárnicos gourmet en Villa de Leyva, Boyacá, los cuales se diferencian por sus atributos de naturalidad, sabor y calidad, así como por los métodos de fabricación empleados, que combinan técnicas artesanales y equipos que aseguran la conservación y calidad de los productos . A través de un análisis de mercado, se validó el interés en los productos propuestos y se recolectó información acerca de las preferencias de los posibles consumidores. Con base en estos datos, se desarrollaron las diferentes etapas del plan de negocios, incluyendo el diseño del plan de mercadeo basado en la creación de una identidad de marca sólida y una estrategia de marketing digital junto con una estrategia funcional de marketing mix, el estudio técnico que abarca los recursos necesarios para la operación, la localización y distribución de la planta, el análisis organizacional, el marco legal necesario para el funcionamiento de la empresa y el análisis de impacto ambiental y social generado por la empresa. Además, se realizó un análisis financiero para determinar las inversiones requeridas y evaluar la viabilidad económica del negocio. Finalmente, se llevó a cabo un análisis estratégico donde se definieron la misión, visión y valores de la empresa, así como el modelo de negocio y la matriz DOFA, proporcionando una estructura integral para el éxito de la idea de negocios.

---

<sup>1</sup> Trabajo de Grado

<sup>2</sup> Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Francisco Eduardo Quintero Delgado, Ingeniero Industrial Especialista en Mercadeo y Liderazgo.

### Abstract

**Title:** Business plan to create a company dedicated to the manufacture and sale of gourmet meat products in the municipality of Villa de Leyva, Boyaca<sup>3</sup>

**Author:** Maria Paula Mejía Ayala<sup>4</sup>

**Key Words:** Business Plan, Meat Products, Gourmet Foods, Villa De Leyva

**Description:** The present project aims to develop a business plan for the establishment of Magra Cárnicos Gourmet, a company dedicated to the production and sale of gourmet meat products in Villa de Leyva, Boyacá. These products are distinguished by their attributes of naturalness, flavor, and quality, as well as by the manufacturing methods employed, which combine artisanal techniques and equipment ensuring product preservation and quality. Through a market analysis, interest in the proposed products was validated, and information regarding consumer preferences was gathered. Based on these data, different stages of the business plan were developed, including the design of a marketing plan focused on creating a strong brand identity and a digital marketing strategy, along with a functional marketing mix strategy. The technical study encompassed the resources required for operations, the location and distribution of the plant, organizational analysis, legal framework necessary for business operations, and an analysis of the environmental and social impact generated by the company. Additionally, a financial analysis was conducted to determine the required investments and evaluate the economic feasibility of the business. Finally, a strategic analysis defined the company's mission, vision, and values, as well as the business model and SWOT matrix, providing a comprehensive framework for the success of the business idea.

---

<sup>3</sup> Degree Project

<sup>4</sup> Faculty of Physicomechanical Engineering, School of Industrial and Business Studies. Director: Francisco Eduardo Quintero Delgado, Industrial Engineer specialized in Marketing and Leadership.

## Introducción

En el mercado actual, es posible encontrar diversos productos alimenticios que comparten el mismo objetivo: satisfacer al consumidor, ya sea por su tamaño, textura, sabor y otros factores específicos según el tipo de consumidor.

Actualmente, existe una creciente demanda por productos más naturales y gourmet, impulsada por consumidores que valoran la calidad, el origen de los ingredientes y la composición de los productos, optando por alternativas con menor procesamiento industrial y elaborados de manera responsable.

En Colombia, la industria de alimentos saludables y gourmet está en expansión, pero predominan los productos ultraprocesados que contienen aditivos nocivos. Debido a esto, surge la iniciativa de crear una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos cárnicos gourmet de cerdo en Villa de Leyva para satisfacer la demanda latente en el mercado local, específicamente jamón de pernil de cerdo, el cual .

Para abordar la oportunidad presente en el mercado y afrontar los desafíos que esto conlleva, se plantean diferentes objetivos encaminados a la creación de un plan de negocios que facilite la materialización de esta idea, a los cuales se da cumplimiento por medio de diversas herramientas para análisis del entorno, mercado, técnico, legal, ambiental, social, organizacional, financiero y estratégico.

### **Tabla 1**

*Cumplimiento de objetivos*

<b>Objetivo específico</b>	<b>Cumplimiento</b>
Estudiar el macroentorno y microentorno del sector de productos cárnicos procesados en Colombia para obtener el panorama de la industria en el país y su potencial de crecimiento.	Capítulo 4
Ejecutar una investigación de mercados a través fuentes primarias y secundarias en el municipio de Villa de Leyva que permita estimar la demanda potencial de los productos y otra información del mercado relevante para la empresa, como las preferencias del consumidor.	Capítulo 5
Establecer el plan de mercadeo de la empresa mediante el diseño de una estrategia funcional basada en los componentes del Marketing Mix.	Capítulo 6
Efectuar un análisis técnico para determinar los recursos necesarios para la operación adecuada de la empresa tales como maquinaria, materia prima, insumos, mano de obra, infraestructura, y la distribución de la planta.	Capítulo 7
Definir la estructura organizacional para el manejo de la empresa, a partir de la creación del organigrama, manual de funciones y estructura salarial.	Capítulo 8
Investigar sobre la normatividad aplicable a la producción y comercialización de productos cárnicos procesados, así como la reglamentación y trámites a realizar para constituir legalmente la empresa como una Sociedad por Acciones Simplificada.	Capítulo 9
Realizar un análisis de impacto social y ambiental, generado por las actividades de la empresa.	Capítulo 10
Realizar un análisis financiero que permita la conformación de la estructura financiera de la empresa, así como la determinación de la rentabilidad en diferentes escenarios.	Capítulo 11
Formular el plan estratégico de la empresa con sus respectivos elementos: misión, visión, valores corporativos y modelo de negocio.	Capítulo 12

## **1. Justificación de la idea de negocio**

Con la evolución de la industria alimentaria, se han implementado diversos cambios en los procesos productivos de los alimentos que consumimos. La creación de sistemas de producción eficientes y que permiten satisfacer las necesidades de gran parte de la población representan un aporte de gran importancia para la sociedad. No obstante, en gran parte de los casos, la fabricación de estos productos incorpora elementos que impactan negativamente la salud de los consumidores, por ejemplo, los aditivos a base de nitritos o nitratos.

En 2015, según los datos de 800 estudios, la IARC clasificó la carne procesada como un carcinógeno humano (grupo 1), lo que significa que hay suficientes pruebas concluyentes de que causa cáncer en los seres humanos. Los resultados de algunos estudios indicaron que los conservantes (como los nitratos y los nitritos), que se añaden a las carnes procesadas, producen compuestos que dañan el ADN (Instituto Nacional del Cáncer, 2021).

Además, es evidente que con el paso del tiempo, las preferencias de los consumidores y las tendencias de alimentación se encaminan hacia productos con mayor valor agregado, que ofrezcan diversos beneficios según las necesidades de cada mercado. En este contexto, se ha identificado una demanda creciente tanto en el consumo de carne de cerdo como en el mercado de alimentos más saludables y naturales, y en el mercado de productos gourmet, como se podrá observar a lo largo de este plan de negocios.

El desarrollo de esta idea de negocio pretende satisfacer un mercado potencial identificado en Villa de Leyva, un municipio donde la oferta de productos cárnicos que satisfagan a los mercados descritos anteriormente no es muy amplia. Villa de Leyva se caracteriza por tener un flujo constante de visitantes durante todo el año debido a su atractivo turístico. Por lo tanto, se

espera impactar positivamente tanto a la población residente como a los visitantes con los productos propuestos, los cuales son 100% naturales, elaborados con los mejores ingredientes mediante un proceso meticuloso que combina técnicas artesanales con tecnología para garantizar un producto inocuo, de muy alta calidad, con mínima alteración de las propiedades organolépticas y un sabor único gracias a la formulación exclusiva de la empresa. De esta manera, no solo se facilitaría el acceso en el mercado de Villa de Leyva a un producto gourmet, sino que también se mitigarían algunos de los riesgos asociados al consumo de aditivos químicos y otros ingredientes comúnmente utilizados en la industria de alimentos ultraprocesados.

Otro beneficio que se busca con este proyecto es la generación de empleo y el desarrollo de una industria poco explorada en la región. Además, se espera aumentar el atractivo del municipio al posicionar la empresa como un referente en la industria de productos cárnicos, caracterizada por su compromiso con la calidad, la excelencia y la transparencia.

## **2. Objetivos**

### **2.1 Objetivo General**

Desarrollar un plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de productos cárnicos gourmet de cerdo, elaborados mediante procesos e ingredientes que permitan mantener sus propiedades naturales, impactando positivamente la salud de sus consumidores.

### **2.2 Objetivos Específicos**

Estudiar el macroentorno y microentorno del sector de productos cárnicos procesados en Colombia para obtener el panorama de la industria en el país y su potencial de crecimiento.

Ejecutar una investigación de mercados a través de fuentes primarias y secundarias en el municipio de Villa de Leyva que permita estimar la demanda potencial de los productos y otra información del mercado relevante para la empresa, como las preferencias del consumidor.

Establecer el plan de mercadeo de la empresa mediante el diseño de una estrategia funcional basada en los componentes del Marketing Mix.

Efectuar un análisis técnico para determinar los recursos necesarios para la operación adecuada de la empresa tales como maquinaria, materia prima, insumos, mano de obra, infraestructura, y la distribución de la planta.

Definir la estructura organizacional para el manejo de la empresa, a partir de la creación del organigrama, manual de funciones y estructura salarial.

Investigar sobre la normatividad aplicable a la producción y comercialización de productos cárnicos procesados, así como la reglamentación y trámites a realizar para constituir legalmente la empresa como una Sociedad por Acciones Simplificada.

Realizar un análisis de impacto social y ambiental, generado por las actividades de la empresa.

Realizar un análisis financiero que permita la conformación de la estructura financiera de la empresa, así como la determinación de la rentabilidad en diferentes escenarios.

Formular el plan estratégico de la empresa con sus respectivos elementos: misión, visión, valores corporativos y modelo de negocio.

### **3. Marco referencial**

#### **3.1 Marco de antecedentes**

En primera instancia se consulta la tesis de pregrado en ingeniería industrial realizada por Machuca (2019) de la Universidad Industrial de Santander, cuyo objetivo es formular un plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de alimentos vegetarianos congelados con base en legumbres en el Área Metropolitana de Bucaramanga. En este proyecto se resalta la capacidad que tienen los alimentos de mejorar la salud de las personas y de reducción del riesgo de algunas enfermedades como la hipertensión, obesidad, diabetes y enfermedades cardiovasculares que por consiguiente han ocasionado que la industria alimentaria desarrolle productos de diversas categorías para satisfacer la demanda de productos saludables e impactar positivamente la salud de quienes los consumen. Este proyecto constituye una guía importante plan de negocios a realizar debido a su enfoque en salud y por la innovación en los productos presentados.

La segunda revisión corresponde a la tesis de pregrado en ingeniería industrial realizada por Collazos (2022) de la Universidad Industrial de Santander con el objetivo de formular un plan

de negocios para la creación de una empresa fabricante y comercializadora de chocolate gourmet en el municipio de San Vicente de Chucurí. Al tratarse de un proyecto perteneciente al sector de alimentos, se extrae información importante sobre algunas bases legales como resoluciones, decretos y requisitos para la adecuada operación de la empresa y para el cumplimiento ante los entes regulatorios que también son aplicables al plan de negocios a desarrollar.

Finalmente, el trabajo de grado titulado: Plan de posicionamiento para una nueva marca de carne de res premium en el mercado colombiano, elaborado por Echeverri (2019) de la Pontificia Universidad Javeriana, cuyo objetivo es desarrollar la estrategia de posicionamiento de marca para la empresa Agropecuaria Dalmaru S.A.S. para el producto de carne de res premium que desean lanzar al mercado colombiano. La información encontrada en este trabajo es de gran valor para la estructuración de una parte importante del plan de mercadeo de un producto catalogado como premium, la cual es el posicionamiento de marca, siguiendo una metodología que consta de tres puntos clave: Definición del mercado, recolección de datos del mercado meta y establecimiento de un marco de referencia competitivo. Este trabajo representa una base significativa para el diseño de la estrategia de posicionamiento y parte de la información a recolectar en la investigación de mercados.

### **3.2 Marco teórico**

El marco teórico constituye los fundamentos que respaldan las decisiones contempladas en la metodología del plan de negocios. Se basa en la teoría existente, lo que facilita la comprensión y contribuye a la justificación de las acciones propuestas en este proyecto.

### **3.2.1 *¿Qué es un Plan de Negocios?***

Varela Villegas (1988, p. 10) refiere que se trata de un documento escrito, conciso y leíble que responde cuatro grandes preguntas: ¿Quién dirigirá el negocio?, ¿Por qué será exitoso?, ¿Cómo se va a lograr ese éxito? y ¿Qué recursos se requieren?.

Por otro lado, Balanko Dickson (2007) lo define como una herramienta para documentar cada aspecto de un negocio, además de ser una oportunidad para moldear una estrategia poderosa para su desarrollo.

Estas definiciones permiten tener una noción más clara sobre este concepto al coincidir en que el plan de negocios es un documento estructurado que integra los aspectos clave de un negocio como los objetivos, estrategias, recursos y otros elementos necesarios para que sea exitoso.

### **3.2.2 *Componentes del Plan de Negocios***

Según Varela Villegas (1988, p.14) el plan de negocios debe incluir como mínimo un resumen ejecutivo, el análisis del sector y la compañía, los productos y servicios a ofrecer, la evaluación del mercado, la estrategia del mercado, los aspectos tecnológicos, el plan de manufactura y operación, el grupo administrativo y los aspectos económicos y financieros.

De manera análoga, Balanko Dickson (2007) indica que el plan de negocios consta de diez secciones y relaciona aspectos a considerar en cada una de ellas. A continuación se mencionan los elementos cuya inclusión se considera pertinente para el desarrollo de este plan de negocios:

Análisis de la industria, considera los factores externos como las tendencias de la industria, la composición del mercado, el ambiente competitivo, el clima económico, las tendencias demográficas, el papel de la tecnología y los aspectos sociales, legales y políticos que pueden interferir en el negocio.

Análisis del mercado, considera el análisis de la competencia, investigación de mercados, segmentos de mercado, tamaño y participación del mercado.

Productos, considera la definición de la línea de productos, costos de puesta en marcha, ingresos, costos y utilidades, cambio en costos y utilidades, ciclo de vida del producto, perfil del cliente y derechos de marca.

Descripción del negocio, considera la visión, misión, definición de valores del negocio, operaciones, instalaciones y estructura legal.

Estrategia de marketing y ventas, considera la identificación de los mercados meta, definición del mejor mercado meta, identificación de herramientas, estrategias y métodos de marketing.

Operaciones y administración, considera ubicación, instalaciones, procesos y procedimientos, administración de inventario, distribución, control de calidad, recursos humanos, servicios profesionales y estructura organizacional.

Plan financiero, considera la inversión inicial, el flujo de caja, balance general, estado de resultados, análisis del punto de equilibrio, análisis de sensibilidad e indicadores financieros.

Plan de implementación.

Plan de contingencia.

Resumen ejecutivo.

### **3.3 Marco conceptual**

#### ***3.3.1 Buenas prácticas de manufactura***

Son los principios básicos y prácticas generales de higiene en la manipulación, preparación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte y distribución de alimentos para consumo humano, con el objeto de garantizar que los productos se fabriquen en condiciones

sanitarias adecuadas y se disminuyan los riesgos inherentes a la producción (Decreto 3075, 1997, Artículo 2). Constituyen un eje fundamental para garantizar la calidad, seguridad y cumplimiento normativo de los productos de este plan de negocios.

### **3.3.2 Cadena de frío**

Según ProColombia (2014) se trata de la sucesión de los procesos logísticos desde la etapa de producción inicial hasta la llegada al consumidor final bajo condiciones de temperaturas y humedad controladas. Su implementación es de vital importancia para garantizar la adecuada conservación de los productos y la seguridad alimentaria. De acuerdo con lo anterior y dada la naturaleza de los productos a fabricar, se entiende la importancia de una adecuada gestión de cadena de frío en todas las etapas involucradas en este proyecto, según los estándares del INVIMA.

### **3.3.3 Alimento gourmet**

Según la National Association for the Specialty Food Trade (NASFT), asociación internacional no lucrativa de EUA (como se cita en Marulanda, 2018, p.10), se considera que los alimentos gourmet son:

Aquellos con un grado, estilo y/o calidad de mayor nivel en su categoría. Su naturaleza de especialidad proviene de la combinación de algunas de las siguientes características: su carácter exótico, su origen único, procesamiento particular, diseño, oferta limitada, aplicación o su uso atípico, envasado o canal de distribución diferenciado, el denominador o canal común de lo cual es su alta calidad.

Dadas la características del tipo de producto, aclarar este concepto es muy importante para entender y justificar varios aspectos abordados en diferentes etapas del plan de negocios.

## **4. Análisis del entorno**

### **4.1 Análisis del macroentorno - PESTEL**

Por medio de este análisis se estudian los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que inciden en el entorno empresarial en el que va a desarrollarse el proyecto.

#### **4.1.1 Dimensión Política**

En Colombia existe la Ley 2069 de 2020 o Ley de Emprendimiento la cual contribuye a la generación de entornos favorables para el desarrollo de los emprendimientos, facilitando su formalización y generando desarrollo económico y social en el país.

En el Plan de Desarrollo Departamental de Boyacá del periodo 2020-2023 (Gobierno de Boyacá, 2020) se presentan varios programas enfocados en la mejora de la productividad y competitividad del sector agropecuario, el cual tiene un impacto importante en la cadena productiva asociada a este proyecto. Algunos a destacar son:

Fortalecimiento Agroempresarial y Comercial, el cual busca mejorar el nivel agroempresarial y comercial de las organizaciones de productores y agroindustrias del departamento.

Tecnificación y Modernización del Sector Agropecuario, el cual busca adquirir bancos de maquinaria y equipos que optimicen los procesos productivos.

Asimismo, se encuentran algunos programas destinados a contribuir al crecimiento y mejoramiento productivo del tejido empresarial de Boyacá:

Emprendamos para Avanzar, el cual busca brindar asesoría y acompañamiento para el fortalecimiento y la sostenibilidad de los emprendimientos.

Boyacá Avanza en la Industria de Alimentos Procesados, el cual busca fortalecer la industria de alimentos procesados hacia la competitividad sectorial y de las empresas que dan valor agregado a materias primas.

#### **4.1.2 Dimensión Económica**

En cuanto a la inflación, el Ministro de Hacienda pronostica que a finales de 2024 llegue al 5 % llevando a la posibilidad de que las tasas de interés del Banco de la República sigan bajando, tras el recorte que se hizo en diciembre de 25 puntos básicos, pasando de 13,25 % a 13 % (Portafolio, 2024)

En el 2024, el salario mínimo se incrementó en un 12,07% (Ministerio del Trabajo, 2024) lo que favorece el poder adquisitivo en el país. Sin embargo, esto implica también mayores costos laborales para las empresas.

La decisión del Banco de la República (2024) de reducir la tasa de interés de política monetaria llevándola al 12,75% podría impulsar el gasto de los consumidores y la inversión en el sector, generando así un crecimiento en la demanda de productos.

#### **4.1.3 Dimensión Social**

Aumento de la aceptación y consumo de carne de cerdo por parte de la población colombiana gracias a estrategias de desmitificación y fomento de consumo, como la liderada por la Asociación Porkcolombia (2021).

El municipio de Villa de Leyva como destino turístico y cultural favorece el desarrollo de la idea de negocios pues en esta región se llevan a cabo múltiples festivales y eventos que atraen un gran flujo de visitantes de diferentes partes del país y del mundo durante el año como los festivales de las luces, del viento y cometas, del jazz, del cine independiente, de astronomía, entre otros (Alcaldía de Villa de Leyva, 2024).

Por otro lado, un reto al que se enfrenta la industria es la desinformación, que conlleva a un concepto generalizado y a una imagen “poco saludable” de los productos cárnicos procesados señala Pérez Álvarez el catedrático de la Universidad Miguel Hernández (como se citó en Vega, 2021).

Preferencias y tendencias del consumidor colombiano: se brinda gran importancia a aspectos como la responsabilidad con el medio ambiente, la claridad y transparencia sobre los productos que consumen, la conveniencia de los alimentos que les permite ahorrar tiempo, el apoyo a las marcas locales y al factor salud y bienestar (Observatorio de Desarrollo Económico de Medellín, 2022).

#### ***4.1.4 Dimensión Tecnológica***

Existe el término FoodTech, el cual se refiere a las tecnologías emergentes aplicadas a la industria de alimentos que transforman la cadena de valor. Abarca temas como innovaciones para reducir el desperdicio de alimentos, nutrición personalizada, seguridad alimentaria y transparencia por medio de etiquetas inteligentes (Winterhalter, 2021).

Si bien la elaboración de los productos abarcados en el presente proyecto se lleva a cabo de forma artesanal, la incorporación de tecnología en las diferentes etapas del proceso es importante para garantizar la sanidad, resultando en productos que sean seguros para el consumo y no representen un riesgo para la salud. Algunas tecnologías destacadas para asegurar la sanidad en la elaboración de productos cárnicos son:

El tratamiento no térmico con altas presiones hidrostáticas, también conocida como HPP (High Pressure Processing), según refiere Hiperbaric (2019):

Se somete el alimento envasado a presiones entre 400 y 600 MPa, consiguiendo la inactivación de microorganismos patógenos y alterantes de alimentos, al tiempo que se conservan

la calidad y las propiedades organolépticas del mismo. Se trata de un proceso isostático en el que la presión se transmite de manera uniforme, al mismo tiempo y adiabáticamente, sin importar la forma o el tamaño del producto procesado.

Otra tecnología muy eficaz es la desinfección con luz UV, la cual destruye diferentes microorganismos gracias a sus propiedades germicidas. Esta tecnología permite prolongar la vida útil del producto final, elaborar productos de mayor calidad y se puede aplicar en diferentes áreas como en la producción de los cárnicos, inyectoras de salmuera, tratamiento de agua, especias empleadas en la fabricación y en espacios o superficies de trabajo (E. Vila Projects, 2022).

Por otro lado, mantener una adecuada cadena de frío es fundamental para asegurar la inocuidad y calidad de los productos; Existen soluciones IoT que a través de sensores permiten monitorear parámetros como la temperatura o humedad en tiempo real y que también sirven como herramienta para anticiparse a posibles inconvenientes con los sistemas de refrigeración por medio de alertas (SimpliRoute, 2023).

Otro aspecto importante es el auge del comercio electrónico, cada vez es mayor el uso de diferentes canales por parte de las empresas del sector permitiendo llegar a los clientes con menos intermediarios, facilitando la interacción directa entre empresa y consumidor.

En cuanto a innovación en empaques, la creación de aquellos elaborados con materiales biodegradables representa una innovación importante en el sector alimentos. Estos nuevos materiales no solo disminuyen de la industria, asegurando la frescura y conservación de los productos mientras se disminuye el impacto ambiental, brindando así una alternativa que considera las preocupaciones ambientales crecientes (García, 2022).

#### ***4.1.5 Dimensión Ambiental***

Algunas consideraciones importantes en esta dimensión son:

“El Fenómeno de El Niño está teniendo un impacto significativo en los precios de los alimentos y en la actividad económica en general, especialmente en el sector agropecuario” (CONtexto Ganadero, 2024); La afectación al sector agropecuario y demás actividades representa el incremento en los costos de materias primas y bienes necesarios para la fabricación de los productos de este proyecto como lo son la carne de cerdo y la energía.

La sostenibilidad es un tema prioritario en el sector de alimentos, por esto deben dirigirse esfuerzos a la adopción de formas más sostenibles de producción, evaluando aspectos como la posibilidad de incorporar las energías renovables como la energía solar en las instalaciones u optar por materiales de empaque y embalaje para los productos que tengan un menor impacto en el ambiente.

Por otra parte, una adecuada gestión de residuos es crucial para minimizar el impacto ambiental de la empresa y garantizar el cumplimiento de las normas sanitarias. Debe realizarse según las disposiciones establecidas (Decreto 3075, 1997, Artículo 8).

#### ***4.1.6 Dimensión Legal***

En esencia, la legislación relacionada a las empresas del sector cárnico es:

Resolución 719 de 2015, por la cual se clasifican los alimentos según el riesgo en salud pública. De acuerdo a esta resolución los productos contemplados en el plan de negocios se incluyen dentro de la subcategoría “carne y productos cárnicos comestibles” clasificados como alimentos de mayor riesgo en salud pública por lo que se requiere registro sanitario.

Decreto 3075 de 1997, donde se establecen las normas sanitarias y de calidad aplicables a la industria alimentaria, siendo uno de los principales referentes normativos para el tipo de empresa que se busca crear con este proyecto.

Resolución 2674 de 2013, por la cual se establecen los requisitos y otras disposiciones para la expedición del registro sanitario.

Resolución 2492 de 2022 por la cual se modifica la Resolución 810 de 2021, donde se especifican los requisitos de etiquetado frontal y nutricional para los alimentos empacados para consumo humano. Dado que dentro de los ingredientes de los productos de este plan de negocios se encuentra la sal, la empresa podría estar sujeta a la inclusión del sello de exceso en sodio en el etiquetado si se superan los límites establecidos en dicha resolución. Una consecuencia no deseada podría ser que el producto se perciba como “menos saludable” por falta de comprensión de los sellos por parte de los consumidores.

Decreto 2162 de 1983, Por el cual se reglamenta parcialmente el título V de la ley 09 de 1979, en cuanto a producción, procesamiento, transporte y expendio de los productos cárnicos procesados.

## **4.2 Análisis del microentorno – Las cinco fuerzas de Porter**

Por medio de este análisis se busca comprender el entorno competitivo del sector.

### **4.2.1 Rivalidad entre los competidores (Media - Baja)**

En Colombia hay grandes empresas de la industria cárnica que cubren una gran cuota del mercado, sin embargo en el contexto local, es decir en el municipio de Villa de Leyva, según la Cámara de Comercio de Tunja (2023) solo se registra la existencia de una empresa dedicada al procesamiento y conservación de productos cárnicos. Considerando lo anterior y destacando que los productos a fabricar difieren en gran medida de los productos de la competencia se considera que esta fuerza es media - baja.

#### ***4.2.2 Poder de negociación de los clientes (Baja)***

Teniendo en cuenta el constante flujo de turistas durante el año en el municipio de Villa de Leyva y la escasa oferta disponible en la zona, la empresa tiene un gran potencial de clientes. Asimismo, los productos en cuestión de este proyecto son productos gourmet y no se busca competir por precio, por lo que se considera que los clientes objetivo no presentarían alta sensibilidad a los precios.

#### ***4.2.3 Poder de negociación de los proveedores (Media)***

La materia prima principal de este proyecto es la carne de cerdo, un alimento importante en la dieta de los colombianos y cuyo consumo ha venido aumentando cada año. En Colombia existen múltiples proveedores de carne de cerdo sin embargo es muy importante asegurar que la calidad de las materias primas sea muy alta y esto puede otorgar un mayor poder de negociación a los proveedores que ofrecen materia prima con las características específicas necesarias para lograr un producto final de excelente calidad, depende de la empresa reducir esta fuerza realizando una adecuada evaluación y selección de proveedores.

#### ***4.2.4 Productos sustitutos (Media - Baja)***

En los últimos años la demanda en Colombia de productos cárnicos saludables ha aumentado, ocasionando un crecimiento en la oferta y en la variedad de opciones disponibles. Se consideran como sustitutos principalmente los diferentes productos cárnicos de pollo, pavo y res. Sin embargo se considera que los atributos y valor agregado contemplados en el proyecto resultan en un producto único y auténtico que es difícil de sustituir, por lo que se considera que la amenaza es media – baja.

#### **4.2.5 Amenaza de nuevos entrantes (Media - Baja)**

Al ser una industria en crecimiento la probabilidad de nuevos entrantes aumenta tanto a nivel nacional como local. En Villa de Leyva no son muchas las empresas fabricantes de productos cárnicos lo que favorece la creación de empresas en este sector, sin embargo si se considera la diferenciación de los productos de este plan de negocios y el posicionamiento que se busca lograr, se considera que se reduce significativamente esta fuerza. Además, las regulaciones de la industria de los cárnicos son estrictas, lo que podría ser un factor determinante en la consolidación de empresas de este tipo en un municipio cuya economía se basa en otras actividades.

### **5. Análisis del mercado**

Este capítulo se enfoca en estudiar el mercado en el que opera la empresa. Se examinan aspectos clave como el tamaño del mercado, las tendencias de consumo, las preferencias de los potenciales clientes, los segmentos de clientes y la competencia.

#### **5.1 Revisión del sector**

Para tener una mejor perspectiva de la situación del sector al que pertenece el presente proyecto se recopila información a través de fuentes secundarias sobre generalidades del sector, comportamiento, tendencias y principales empresas.

La empresa a crear pertenece al Sector Alimentos y subsector de Procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos. De acuerdo con la actividad económica principal a desarrollar, según el DANE (2022) se clasifica con el código *CIIU 1011 Procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos*.

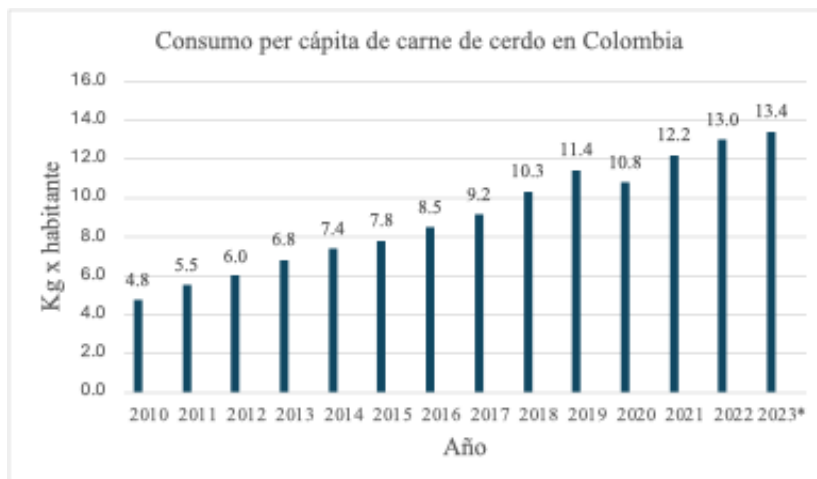
### 5.1.1 Comportamiento del sector

De acuerdo con la información reportada de la Encuesta Manufacturera con Enfoque Territorial (EMMET) del DANE (14 de febrero de 2024), a diciembre se registró para el total nacional una variación anual (2023-2022) de -6,8% en la producción real, -3,5% en las ventas reales y -1,9% en el personal ocupado. Sin embargo, para el departamento de Boyacá, donde se sitúa la idea de negocios, la variación fue de 7%, 2,5% y -2% respectivamente, lo que quiere decir que fue uno de los departamentos que tuvo crecimiento en producción y ventas.

Por otro lado, dado que la base de los productos contemplados en esta idea de negocios es la carne de cerdo, es pertinente iniciar el análisis del sector indagando sobre su consumo en Colombia.

### Figura 1

*Consumo de carne de cerdo en Colombia*



*Nota.* \*Dato preliminar. Elaborada con datos de “Estadísticas Sectoriales. Consumo” (Asociación Porkcolombia, 2024)

Como se puede visualizar en la figura 1, el consumo de carne de cerdo ha venido presentando un aumento significativo durante el periodo 2010– 2023 (a excepción del año 2020 donde se registró decrecimiento con respecto al 2019) cerrando este último año con un consumo de 13,4 kilogramos por habitante.

Por otro lado, al comparar el consumo de diferentes proteínas de origen animal (ver tabla 1) a nivel nacional en los periodos 2021-2022 y 2022-2023, se observa que para el primer periodo la carne de cerdo junto con el pescado tuvieron la mayor variación con un aumento de 0,8 kg/habitante y para el segundo periodo la proteína con mayor variación fue la de res con un aumento de 0,6 kg/habitante seguida por la carne de cerdo con un aumento de 0,4 kg/hab.

**Tabla 2**

*Consumo nacional per cápita de proteína animal 2021-2023*

Proteína	2021	2022	2023	Variación 2021-2022		Variación 2022-2023	
				Kg	%	Kg	%
<b>Res y vísceras</b>	17,3	17,1	17,7	-0,2	-1,2	0,6	3,5
<b>Pollo</b>	35	36,3	35,8	1,3	3,7	-0,5	-1,4
<b>Cerdo</b>	12,2	13	13,4	0,8	6,6	0,4	3,1
<b>Pescado</b>	8,8	9,6	N/R	0,8	9,1	N/A	N/A

*Nota.* Elaborada con datos de “Consumo aparente per cápita anual de carnes” (FEDEGAN, 2024)

Después de conocer esta información, es necesario realizar una revisión del comportamiento de la industria más específica que es la del procesamiento y conservación de carnes y productos cárnicos.

A 2019, el 4,8% de las personas ocupadas en el país se dedicaba a esta industria y el 2,5% de establecimientos nacionales se dedicaba a esta actividad; En la figura 2 se puede visualizar la cantidad de empresas y empleos generados por departamento al año 2020 de la actividad CIU 1011 con activos superiores a COP 400 millones, según el portal EMIS. Se observa que para ese año el departamento de Boyacá tenía 4 empresas con una generación de 52 empleos (Observatorio de Desarrollo Económico de Medellín, 2022)

## Figura 2

*Empresas dedicadas a la actividad CIU 1011 en Colombia, 2020*

Departamentos	Empresas	Empleos
Bogotá D.C	133	5.894
Antioquia	117	16.013
Valle del Cauca	37	14.123
Cundinamarca	25	992
Santander	24	1.693
Atlántico	14	849
Quindío	8	1.569
Bolívar	8	94
Norte de Santander	6	84
Risaralda	4	354
Caldas	4	159
Boyacá	4	52
Córdoba	3	47
Magdalena	2	72
Tolima	2	54
Nariño	2	46
Meta	2	SD
Caquetá	1	70
Casanare	1	SD
Huila	1	SD
<b>Total general</b>	<b>398</b>	<b>42.165</b>

*Nota.* Tomado de: “Procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos” (Observatorio de Desarrollo Económico de Medellín, 2022, p. 23)

En cuanto al contexto local, según la Cámara de Comercio de Tunja (2023), 158 unidades empresariales conforman la industria manufacturera en Villa de Leyva y ocupan el tercer lugar en generación de empleos e ingresos operacionales, con cifras que representan el 10,4% del total de empleados y el 4,7% de ingresos operacionales del municipio. De estas 158 unidades empresariales solo una se dedica a la actividad *C1011 Procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos* con ingresos operacionales de \$1.200.000. Esta información nos indica que la presencia de este sector en el municipio es casi inexistente y representa una gran oportunidad para el desarrollo de esta idea de negocios en dicho municipio.

### ***5.1.2 Tendencias del mercado***

Por medio de un estudio realizado por la revista *IA Alimentos*, líder en información sobre la industria alimentaria y de bebidas, se identificaron algunas tendencias que la industria tendrá que afrontar para el 2024 (Maldonado, 2023):

- Sostenibilidad: preferencia por ingredientes de origen local y reducción de desperdicios.
- Apuesta por el bienestar y la salud.
- Experiencias exóticas.

Por otro lado, Vega (2021) refiere que Pérez Álvarez, de la Universidad Miguel Hernández señala otras tendencias como la experiencia sensorial en los productos cárnicos a través de la textura y los productos cárnicos personalizados dirigidos a población con necesidades específicas. También resalta que la principal tendencia es el tema en salud, donde existen cuatro restrictores

en el consumo de los productos cárnicos los cuales son las grasas saturadas, el azúcar, la sal y los aditivos como nitritos o nitratos. Para el desarrollo del producto cárnico ideal que incorpore estos restrictores, investigadores de la Universidad Miguel Hernández crearon el concepto denominado Alimentos 5S: “Un producto debe ser sano, seguro, sabroso, sostenible y socialmente aceptado”.

En relación a la preocupación por el bienestar y salud, se identifica una tendencia llamada “Real fooding” que significa “comida real” y se caracteriza por (Bahena, 2023):

- Consumo de alimentos de la forma más natural posible.
- No consumen productos ultra procesados.
- Tienen en cuenta el número de ingredientes de los alimentos antes de comprarlos.
- Se cocina con mayor frecuencia en el hogar, para garantizar los ingredientes de los platillos.
- Están preocupados por mantener una alimentación saludable.

### ***5.1.3 Mercado de los alimentos gourmet***

Para complementar el análisis del sector, se obtiene una visión general de un mercado especializado que va muy ligado a la idea de negocios.

Un estudio del mercado de gastronomía y alimentación gourmet en Colombia de Marcos de la Mata (2021) proporciona información muy útil de las características y comportamiento de este segmento de la industria alimentaria, donde el crecimiento previsto para el periodo 2019-2024 indica que se trata de un subsector con alto potencial y presencia de oportunidades.

Aunque se encuentra en fase inicial en Colombia, el sector ha experimentado crecimiento en los últimos años, en gran medida debido al aumento del poder adquisitivo y la llegada de extranjeros al país. Además, el estudio indica que otros factores como la organización de la población y la distribución de la renta son determinantes en el consumo de los productos gourmet.

Debido a la gran desigualdad en Colombia, una correcta segmentación de clientes y adecuadas estrategias de posicionamiento son clave para tener éxito en el mercado.

En cuanto a la proveniencia de los productos, Colombia es un país importador; La producción local aún es escasa y esto representa un gran reto y oportunidad para el desarrollo en este ámbito.

## **5.2 Mercado Potencial**

El mercado potencial de la empresa lo conforman los consumidores de productos gourmet o las personas que prefieren productos cárnicos más sanos, naturales y con menor procesamiento.

Por otro lado, empresas del sector gastronómico como restaurantes, gastrobares o cafés que puedan usar el producto para la elaboración de sus propios productos, también hacen parte del mercado potencial.

## **5.3 Mercado Objetivo**

### ***5.3.1 Segmentación del mercado***

Según el análisis del mercado realizado, en fuentes secundarias y primarias, se establecen los siguientes segmentos de clientes:

- Segmento prioritario

Edad: Entre 35 a 65 años

Poder adquisitivo: medio – alto

Valoran principalmente la calidad y origen de los ingredientes, suelen ser consumidores ocasionales o frecuentes y conocen las ventajas de los productos, por lo que están dispuestos a pagar por ellos.

- Segmento secundario

Edad: Menores de 35 años

Poder adquisitivo: aceptable para costear el producto

Valoran el origen de los ingredientes y el valor nutricional de los productos, así como los productos innovadores y las tendencias de alimentación y estilo de vida. Su consumo es más esporádico y suelen buscar mayor accesibilidad en los precios.

### ***5.3.2 Descripción del perfil del cliente ideal***

Teniendo en cuenta las características del segmento principal del mercado objetivo de la empresa, su cliente ideal tiene el siguiente perfil:

Persona con edad comprendida entre los 35 y 65 años, con poder adquisitivo medio-alto, que resida en el municipio de Villa de Leyva o se encuentre visitándolo y tenga interés en productos gourmet, naturales o con características artesanales. Disfruta de este tipo de producto tanto para uso personal como para compartir en reuniones sociales de manera frecuente u ocasional. Reconoce el valor del producto pues presta especial atención al detalle y a las cualidades del mismo por lo que está dispuesto a pagar su precio. Valora la transparencia, la honestidad y la claridad en la comunicación de la empresa y si se siente satisfecho con la calidad del producto y la experiencia de compra probablemente se constituya como un cliente fiel.

## **5.4 Investigación de mercados**

### ***5.4.1 Planteamiento del problema***

Se considera que existe un gran potencial de desarrollo de esta idea de negocios en el municipio de Villa de Leyva debido a factores como la gran afluencia turística y la escasa oferta de productos cárnicos que satisfagan a consumidores que prefieran productos de tipo gourmet y/o más saludables que los existentes en el mercado. Debido a esto, se necesita recopilar información que permita realizar una estimación de la demanda del producto, así como crear un plan de

mercadeo efectivo, teniendo en cuenta aspectos como las preferencias de los posibles clientes y hábitos de consumo.

#### **5.4.2 *Objetivo general***

Recolectar información que permita estimar la demanda del producto e identificar hábitos de consumo y preferencias del mercado objetivo.

#### **5.4.3 *Objetivos específicos***

Determinar el interés en el producto.

Conocer las principales ocasiones o razones de compra del producto.

Identificar las características más significativas a la hora de elegir el producto.

Obtener información sobre la frecuencia de consumo.

Determinar los rangos de precios que los posibles clientes están dispuestos a pagar.

Identificar preferencias relacionadas con la presentación del producto y canales de compra.

#### **5.4.4 *Tamaño de la muestra***

El tamaño de la muestra se determina mediante la fórmula:

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

Donde:

n es el tamaño de la muestra

N es el tamaño de la población

Z es el valor crítico de la distribución normal estándar para el nivel de confianza deseado

e es el error máximo aceptado

p es la probabilidad de éxito

q es la probabilidad de fracaso

En este estudio se tendrá en cuenta a la población adulta con el fin de obtener una visión amplia que considere diferentes segmentos para el diseño del plan de mercadeo. Según proyecciones del DANE (2023), en 2024 la población del municipio de Villa de Leyva es de 17.627 habitantes, de los cuales 13.277 son mayores de edad. Esta cifra se toma como referencia para el cálculo del tamaño de la muestra. El nivel de confianza deseado es del 95% ( $Z = 1,96$ ) con un error máximo de 8%. Dado que se desconoce la probabilidad de ocurrencia, se asume que  $p = q = 50\%$ . Teniendo en cuenta lo anterior, se obtiene el tamaño de muestra:

$$n = \frac{13277 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,08^2 * (13277 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5} \approx 149$$

#### 5.4.5 *Diseño del instrumento de recolección de información*

Por medio de Google Forms, herramienta virtual que facilita la organización y presentación de la información, se diseña un cuestionario que permita cumplir los objetivos planteados de la investigación. Consta de dos partes: con la primera se busca recopilar información demográfica como género, edad, estrato socioeconómico y lugar de residencia. La segunda parte busca identificar preferencias, hábitos de consumo y otra información relevante acerca de los posibles consumidores.

### **Tabla 3**

#### *Ficha técnica de la encuesta*

<b>Ficha técnica</b>	
Nombre de la encuesta	Investigación de mercados productos cárnicos gourmet
Universo	Residentes o visitantes de Villa de Leyva mayores de 18 años

Técnica de muestreo	No probabilístico por conveniencia
Técnica de recolección de datos	Encuesta virtual a través de Google Forms
Fecha de aplicación	Junio de 2024
Zona de aplicación	Villa de Leyva, Boyacá

En el Apéndice A se puede evidenciar el cuestionario de la encuesta aplicada.

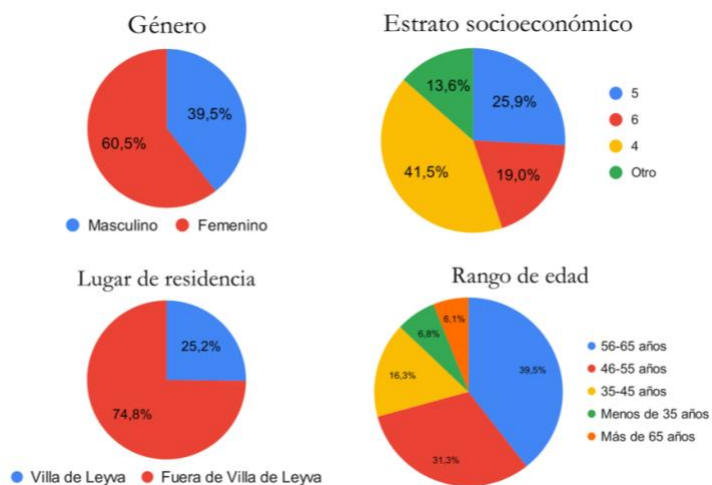
### 5.4.6 Resultados de la Investigación de Mercados

La información demográfica de los encuestados se distribuye así: predomina el género femenino con un 60.5%, mientras que el 39.5% restante corresponde al género masculino.

El 74,8% reside actualmente fuera de Villa de Leyva, mientras que el 25,2% reside en el municipio. El 41,5% pertenece al estrato 4, el 25,9% al estrato 5, el 19% al estrato 6 y el 13,6% a los otros estratos (1, 2 y 3). El 6.8% de encuestados son menores de 35 años, el 16.3% tienen entre 35 y 45 años, el 31.3% entre 46 y 55 años, el 39.5% entre 56 y 65 años, y el 6.1% son mayores de 65 años.

**Figura 3**

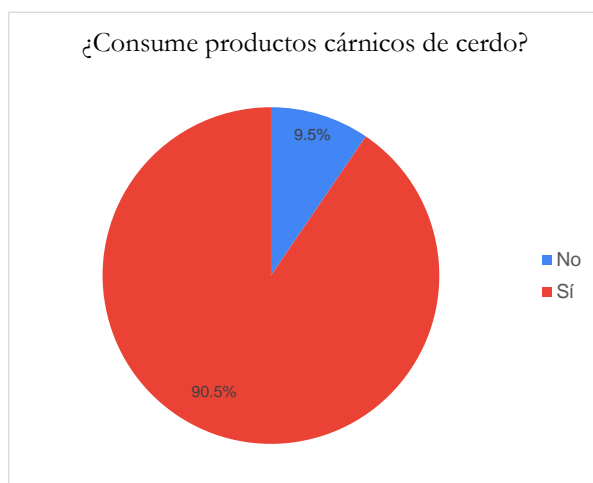
#### Información demográfica



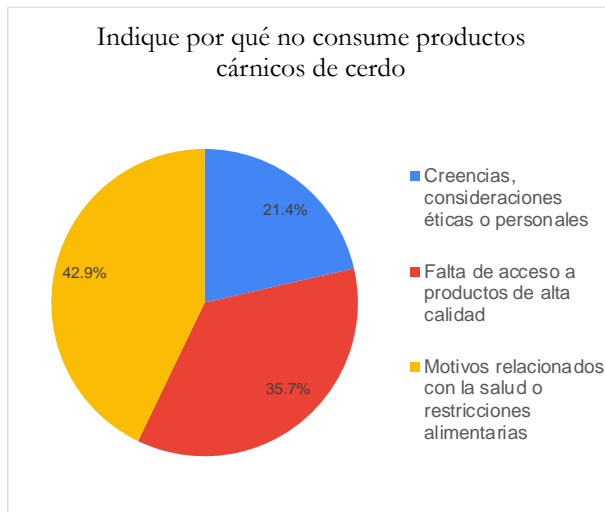
Los datos demográficos presentados en la figura anterior indican que la muestra obtenida brinda información valiosa para el enfoque de la idea de negocio pues la mayor parte de encuestados se encuentra en edades de 35 a 65 años y estrato socioeconómico 4, 5 y 6. Estos grupos demográficos reúnen características del consumidor gourmet, de acuerdo con información obtenida en fuentes secundarias (ver sección 5.1.3). Además, aunque en menor proporción, también se obtiene información adicional que permite determinar si la empresa debería dirigir esfuerzos a segmentos que se encuentran fuera de los parámetros que tradicionalmente caracterizan al tipo de consumidor al que se considera que debería dirigirse el producto.

#### Figura 4

##### *Consumo de productos cárnicos de cerdo*



El 90,5% de los encuestados dice consumir productos cárnicos de cerdo y el 9,5% restante no lo hace. Los motivos por los que no consumen este tipo de productos se muestran en la figura 4.

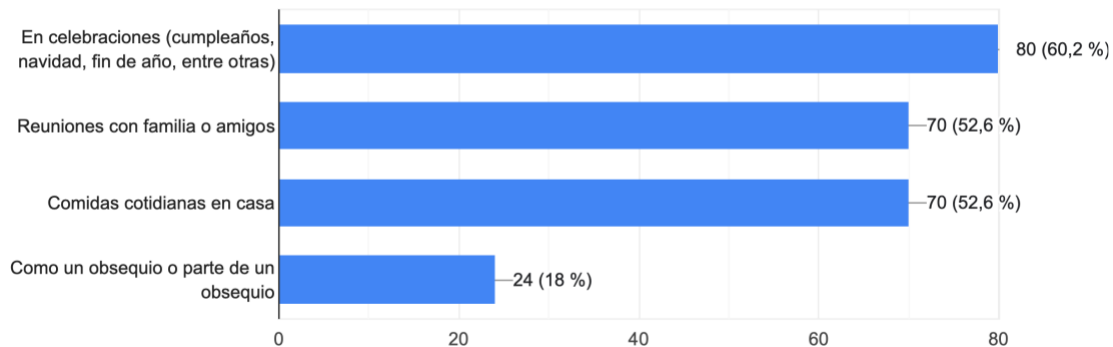
**Figura 5***Motivos de no consumo*

El 42,9% no consume productos cárnicos de cerdo debido a motivos relacionados con la salud o restricciones alimentarias, mientras que el 35,7% no los consume debido a la falta de acceso a productos de alta calidad. El conocimiento de esta información facilita la creación y el enfoque de las estrategias de promoción con el fin de tener en cuenta a esta parte del mercado y convertir a estos “no consumidores” en posibles clientes.

Por otro lado se encuentra que un 21,4% de los encuestados no consume estos productos debido a creencias, consideraciones éticas o personales. Se considera que es complejo ejercer algún control sobre este motivo por lo que no se considera este grupo como mercado potencial.

**Figura 6***Ocasiones de consumo*

¿En qué ocasiones suele consumir este tipo de productos?  
Seleccione todas las que apliquen

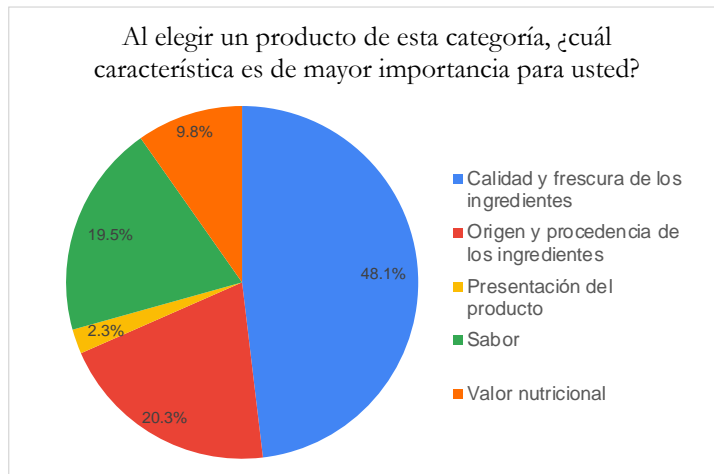


Al indagar sobre las ocasiones de consumo, se encontró que se da mayoritariamente durante celebraciones (60,2%), posiblemente por la asociación entre los productos gourmet y los momentos especiales. Otras de las principales ocasiones donde se suelen consumir estos productos es durante reuniones con familia o amigos (52,6%) y en la misma medida durante comidas cotidianas en casa. Finalmente, un 18% utiliza el producto como obsequio. Los productos de esta idea de negocio tienen la ventaja de ser adecuados para cualquier ocasión ya que son prácticos y versátiles, tanto en momentos sociales como en la cotidianidad.

La siguiente pregunta se enfoca en conocer la característica más valorada en estos productos, con el fin de determinar qué aspectos influyen principalmente en la decisión de compra.

### **Figura 7**

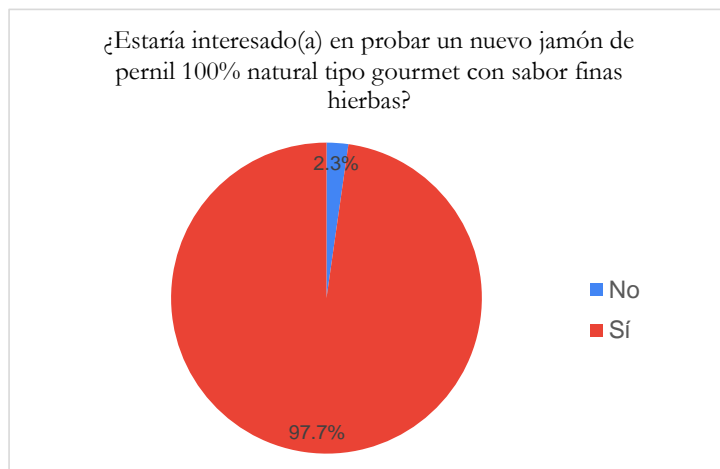
*Importancia de características del producto*



Como se puede observar, las tres características más importantes para los consumidores son: la calidad y frescura de los ingredientes (48,1%) , el origen y procedencia de los ingredientes (20,3%) y el sabor (19,5%). Por otro lado, un 9,8% considera de mayor importancia el valor nutricional y un 2,3% la presentación. Teniendo conocimiento de esto, las estrategias de la empresa deben enfocarse en destacar las características que influyen en mayor medida en la elección del producto sin dejar de lado las dos últimas, que aunque no son prioridad, también influyen en la decisión de compra.

### Figura 8

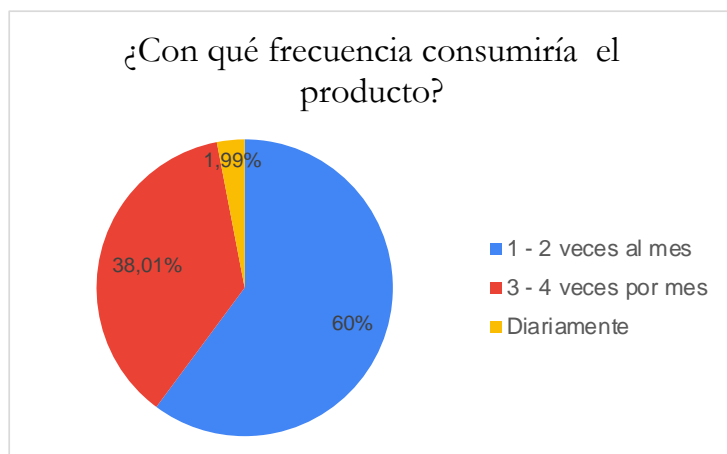
*Intención de compra*



Al 97,7% de encuestados le interesaría probar el producto en cuestión de este proyecto. Este alto porcentaje sugiere una buena aceptación potencial e intención de compra del producto.

### Figura 9

#### *Frecuencia de consumo*

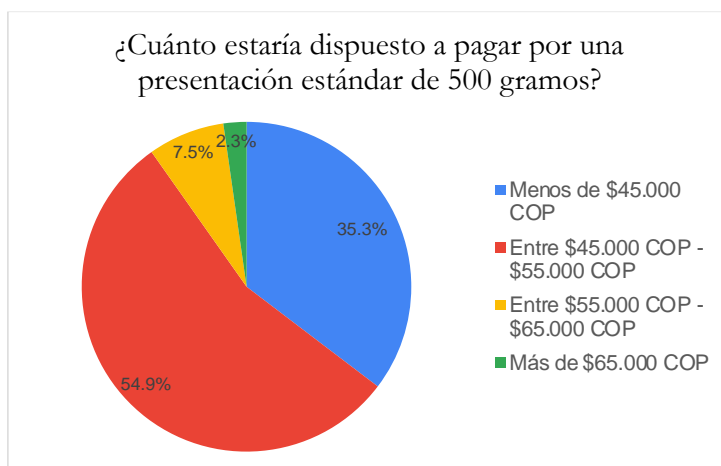


El 60% de encuestados cree que consumiría el producto entre una o dos veces al mes, el 38,01% de tres a cuatro veces por mes y el 1,99% diariamente. Es importante tener en cuenta que estas respuestas son estimaciones y el comportamiento real podría variar una vez que los

consumidores conozcan y prueben el producto. Esta información representa una base importante para el pronóstico inicial de la demanda del producto. El porcentaje de consumo diario es muy bajo y poco probable que suceda en la realidad por lo que se despreciará en el pronóstico de la demanda con el objetivo de no sobreestimarla.

### Figura 10

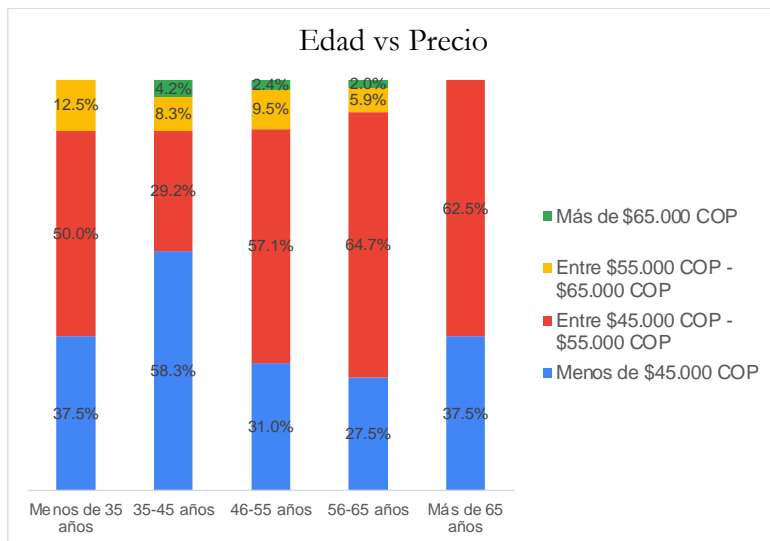
#### *Preferencia de precio*



La mayoría de los encuestados, un 54,9%, estaría dispuesto a pagar entre \$45,000 y \$55,000 por el producto. Un 35,3% estaría dispuesto a pagar menos de \$45.000 y un 7,5% estaría dispuesto a pagar entre \$55.000 y \$65.000. Solo un 2,3% de los encuestados estaría dispuesto a pagar un precio superior a \$65.000. Esta información es de gran utilidad para el diseño de la estrategia de precio.

### Figura 11

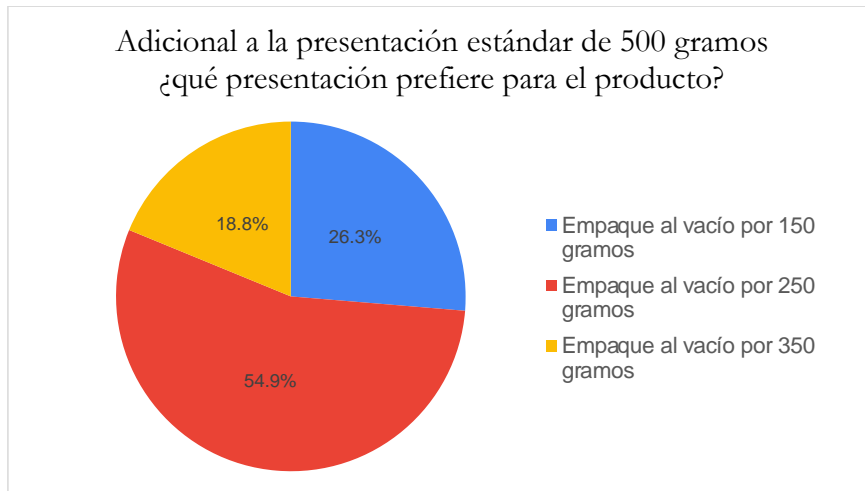
#### *Relación edad y preferencia de precio*



Se identifican los grupos de 46-55 años y 56-65 años como los que están dispuestos a pagar precios más altos por el producto, lo cual se esperaba teniendo en cuenta que estos grupos etarios suelen tener mayor poder adquisitivo. No obstante, se observa que gran parte de encuestados fuera de estos rangos de edad también estarían dispuestos a pagar un precio mayor al mínimo aceptable. Esto sugiere que el producto tiene un atractivo más amplio de lo inicialmente previsto y no debería dirigirse únicamente a personas de 46 a 65 años.

**Figura 12**

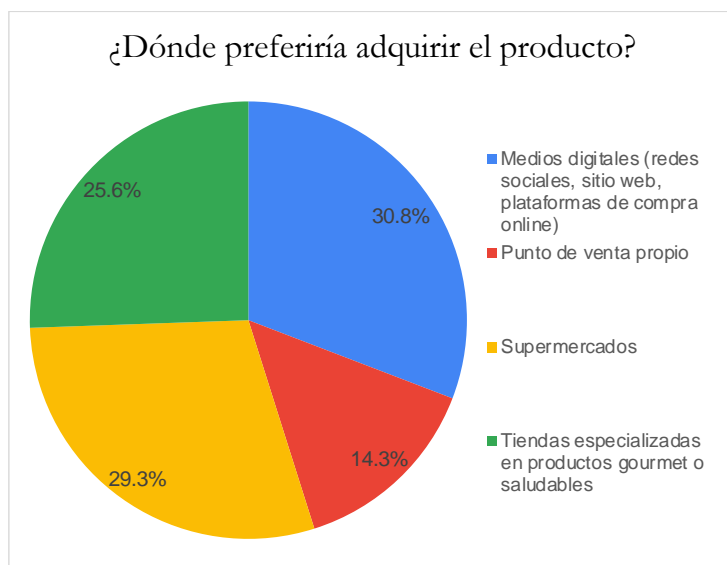
*Preferencia de presentación*



Los resultados muestran que más de la mitad de encuestados, el 54,9% prefiere una presentación con un peso de 250 g, seguido del 26,3% que prefiere una presentación de 150 g y por último la presentación de 350 g es preferida por el 18,8%.

**Figura 13**

*Preferencia en canales de venta*



En términos generales, los medios digitales son el canal de ventas preferido por los encuestados. Esto destaca la importancia de tener una presencia activa en diferentes plataformas online para facilitar la accesibilidad y conveniencia en la compra del producto. Otro canal importante a tener en cuenta son las tiendas especializadas, ya que de los encuestados el 25,6% prefiere esta opción. Sin embargo, como se puede observar, los supermercados y punto de venta propio pueden ser una opción a implementar en un mediano plazo teniendo en cuenta las preferencias de los encuestados.

## 5.5 Pronóstico de la Demanda

### 5.5.1 Participación de mercado

De acuerdo con la tabla 4 y según el análisis de la competencia, se determina que la fila 8 “pequeños” “algunos” y “similares” describe mejor a la competencia de la empresa. Por lo anterior, se esperaría que la empresa capture una cuota de mercado entre el 10% y 15%. Sin embargo, por tratarse de productos nuevos en el mercado, se espera abarcar progresivamente una participación del 10%.

**Tabla 4**

*Participación de mercado*

	¿Qué tan grandes son tus competidores?	¿Qué tantos competidores tienes?	¿Qué tan similares son sus productos a los tuyos?	¿Cual parece ser su porcentaje?
1	Grandes	Muchos	Similares	0-0.5%
2	Grandes	Algunos	Similares	0-0.5%
3	Grandes	Uno	Similares	0.5%-5%
4	Grandes	Muchos	Diferentes	0.5%-5%
5	Grandes	Algunos	Diferentes	0.5%-5%
6	Grandes	Uno	Diferentes	10%-15%
7	Pequeños	Muchos	Similares	5%-10%
8	Pequeños	Algunos	Similares	10%-15%
9	Pequeños	Muchos	Diferentes	10%-15%

<b>10</b>	Pequeños	Algunos	Diferentes	20%-30%
<b>11</b>	Pequeños	Uno	Similares	30%-50%
<b>12</b>	Pequeños	Uno	Diferentes	40%-80%
<b>13</b>	Sin competencia	Sin competencia	Sin competencia	80%

*Nota.* Adaptado de “¿Cómo calcular tu participación de mercado y punto de equilibrio?” (Emprendedor.com, s.f.)

Con base en los hallazgos de la investigación de mercados realizada (ver sección 5.4.6 Resultados de la Investigación de Mercados) y la participación del mercado esperada, se determinan las variables presentes en la tabla 5.

**Tabla 5**

*Criterios para estimación de demanda*

<b>Variable</b>	<b>Valor</b>
PM: Población meta	13277
V1. Es consumidor de productos cárnicos de cerdo	90,5%
V2. Estaría interesado en probar el jamón de pernil finas hierbas	97,7%
V3. Está dispuesto a pagar más del precio mínimo (\$45.000) por el producto en su presentación de 500 g	64,7%
V4. Participación de mercado esperada	10%

Teniendo presente lo anterior, se realiza una estimación del número de clientes así:

$$D = PM \times V1 \times V2 \times V3 \times V4$$

$$D = 13277 \times 90.5 \times 97,7\% \times 64,7\% \times 10\%$$

$$D = 757 \text{ clientes}$$

Para proyectar el número de unidades a vender se parte de la información recolectada acerca de la frecuencia de consumo, donde el 60% cree que consumiría de 1 a 2 veces por mes, es

decir 1.5 veces al mes en promedio, y el 38% consumiría de 3 a 4 veces por mes, es decir 3.5 veces por mes, entonces el total de unidades a vender en el mes sería:

$$\text{Unidades mensuales totales} = 757 \times 60\% \times 1.5 + 757 \times 38\% \times 3.5$$

$$\text{Unidades mensuales totales} = 1688$$

De estas 1688 unidades, por su menor tamaño y ser más asequible se estima una participación en ventas del 60% para el jamón de 250 gramos y del 40% restante para el jamón de 500 gramos. Por lo que la base mensual para realizar las proyecciones anuales será de 1013 unidades de 250 gramos y 675 unidades de 500 gramos. La proyección en ventas para cada año puede visualizarse en la tabla 14 del análisis financiero.

## 5.6 Análisis de la competencia

Partiendo de la existencia de un gran número de empresas y marcas en el país que producen y comercializan productos cárnicos, y considerando que la mayor parte ofrece productos ultra procesados con contenido de aditivos químicos se considera que la competencia de la empresa gira entorno a las empresas que comparten algunas características entre sus productos. Entre ellas se identificaron las presentes en la tabla 6.

**Tabla 6**

*Competidores directos e indirectos*

Empresa	Panninoteca	Carnes La Rambla	San Barichara Charcutería	Ahumados
<b>Producto</b>	Pernil de cerdo por peso	Pernil de cerdo finas hierbas x 460 g	Pernil de cerdo ahumado tajado x 200 g	Pernil de cerdo natural x 500 g
<b>Precio unitario / por gramo</b>	\$40.000/lb - \$80/g	\$46.000 - \$100/g	\$15.000 - \$75/g	\$46.000 - \$92/g

<b>Ventajas / Desventajas</b>	El establecimiento se encuentra en una zona céntrica de Villa de Leyva, su fuerte es la venta de sándwiches con fiambres artesanales, sin embargo también venden el producto cárnico por peso (sin empaque al vacío).  No tienen una fuerte presencia online.	Producto natural, sin conservantes.	Énfasis en calidad.  Producto con lista de ingredientes extensa que incluye aditivos químicos.	El producto da la impresión de ser natural por su nombre y apariencia, sin embargo, la lista de ingredientes aunque es simple y corta incluye aditivos químicos.
<b>Canales de venta</b>	Punto de venta.	Punto de venta.  Tienda online con cobertura .  Redes sociales.  Distribuidores (Tiendas saludables) en varias ciudades del país.	Supermercados de cadena.  Tienda online con cobertura en localidades de Bogotá.	Tienda online con cobertura en Bogotá.  Supermercados de cadena.  Rappi (solo Bogotá).

*Nota.* Investigación en campo, sitios web y redes sociales de las empresas.

De las empresas analizadas, Panninoteca es la única que se encuentra en la zona geográfica donde se quiere desarrollar la idea de negocio. Esta empresa ofrece principalmente los panini, que son un tipo de sándwich que se puede personalizar con las diferentes opciones de proteína que ofrecen. Entre las opciones de proteína, se encuentra el perrito de cerdo que ellos mismos preparan, el cual también se puede adquirir a al peso. Esta empresa no cuenta con una presencia online muy sólida y su único canal de distribución es su punto de venta físico. Además, el formato de presentación del producto y el modelo de negocio de Panninoteca difieren en gran medida respecto a lo que se plantea en esta idea de negocio.

Las demás empresas no tienen cobertura de distribución en Villa de Leyva, sin embargo su análisis permite tener una mejor comprensión del mercado para diseñar las estrategias de la empresa a crear.

Carnes La Rambla es la única que ofrece un producto verdaderamente natural, según los ingredientes que reporta en su producto. Dentro de sus canales de venta se encuentran las redes sociales, tienda online en el sitio web de la empresa y distribuidores como tiendas especializadas en productos saludables, en varias ciudades del país. Por otro lado San Barichara Charcutería y Ahumados venden sus productos en supermercados de cadena y por plataformas digitales, lo que les permite estar expuestos a un gran número de clientes, sin embargo promueven sus productos como “naturales” o “artesanales” pero al revisar sus ingredientes se identifica la presencia de aditivos químicos, lo que puede afectar la percepción de la marca por parte de los consumidores que le dan gran importancia a la composición de los productos.

## **6. Plan de mercadeo**

### **6.1 Estrategia de Posicionamiento**

Para crear una imagen memorable en la mente de los consumidores, la empresa debe definir claramente su identidad de marca. En este caso, la estrategia se centra en destacar las características únicas de los productos. Es muy importante que las acciones de la empresa sean coherentes y se encuentren alineadas con el mensaje de calidad, excelencia y transparencia que se quiere transmitir. De esta manera los consumidores asociarán estos valores con la marca, logrando diferenciarse de las demás opciones disponibles en el mercado.

## 6.2 Identidad de marca

### 6.2.1 Paleta de colores

La paleta de colores se conforma por cuatro tonos seleccionados para reflejar el ADN de la marca. Cada color ha sido elegido para transmitir los valores y la esencia de Magra:

**Rojo burdeos (#A52A2A):** Es un tono profundo y sofisticado que transmite pasión, tradición y tiene la capacidad de estimular el apetito.

**Oro viejo (#B08D57):** Aporta un toque de elegancia y ayuda a asociar la marca con calidad alta.

**Negro (#000000):** Es un color que transmite sobriedad, fuerza, profesionalismo y estabilidad. Contribuye a establecer una identidad de marca sólida y distintiva que refleja la seriedad y compromiso con la calidad de la empresa.

**Blanco (#FFFFFF):** Se asocia con transparencia y confianza. Su minimalismo complementa los demás colores y ayuda a construir una imagen memorable de la marca.

### Figura 14

*Paleta de colores*



### 6.2.2 Logo

Se emplea una tipografía sans serif, usando como tono principal el rojo burdeos y el blanco como fondo. En tono oro viejo, la letra "G" integra una silueta de un cerdo visto de perfil en color negro, sirviendo como punto focal y elemento distintivo del diseño que simboliza la calidad de los productos de Magra. En la parte inferior se incluye un *tagline* en color negro para destacar la especialización de la empresa en productos cárnicos gourmet.

### Figura 15

*Logo*



## 6.3 Estrategia de producto

### 6.3.1 Descripción del producto

La empresa Magra Cárnicos Gourmet ofrece una opción única en el mercado de productos cárnicos: un exclusivo jamón de pernil gourmet elaborado a partir de selecta carne de cerdo de origen local.

En un mercado donde abundan los productos ultra procesados, se destaca por ser una alternativa completamente natural y más sana. Es ideal para aquellos consumidores que buscan

experimentar sabores auténticos y deliciosos con un buen aporte nutricional. Dentro de sus características se destacan:

- 100% natural, libre de aditivos y conservantes artificiales como nitritos y nitratos.
- Libre de gluten, azúcares y lácteos.
- Alto en proteína, sin extensores cárnicos.
- Sabor único logrado a partir de especias naturales y la formulación única de la empresa.
- Listo para disfrutar en cualquier ocasión, es práctico y versátil.
- Elaborado mediante un proceso meticuloso que integra técnicas artesanales y tecnología para conservar sus propiedades organolépticas, cumpliendo con las buenas prácticas de manufactura, para asegurar un producto inocuo y de calidad excepcional.

### **Figura 16**

*Producto sin empaque*



*Nota.* Fotografía ambientada del jamón donde se pueden observar elementos característicos resultantes de la incorporación de técnicas artesanales durante el proceso, como la forma de las rebanadas y el marmoleado de las especias utilizadas.

## Tabla 7

### *Ficha técnica del producto*

<b>Nombre del producto</b>	<b>Jamón de Pernil Finas Hierbas</b>
Ingredientes	Pierna de cerdo, agua, sal y especias naturales.
Presentación comercial	Empaque al vacío por 250 g y 500 g
Material de empaque	Polipropileno
Método de conservación	Mantener en refrigeración entre 0°C y 4°C.
Vida útil	15 días a partir de la fecha de fabricación. Después de abierto consumir lo más pronto posible. Se recomienda almacenar el producto en un recipiente hermético para ayudar a conservar su sabor y frescura.

### **6.3.2 *Empaque y etiqueta del producto***

El jamón se empaca al vacío en bolsas de polipropileno para mantenerlo en condiciones óptimas, conservando sus propiedades organolépticas como sabor, aroma y textura, y protegiéndolo contra agentes contaminantes durante el almacenamiento y distribución. Su diseño incluye elementos requeridos por las distintas regulaciones y otros elementos tales como el logo de la empresa, ingredientes, y algunas de las características del producto. Además, las etiquetas cuentan con código QR por medio del cual los consumidores podrán obtener información más detallada sobre el origen de los ingredientes, con el fin de generar mayor confianza en los productos.

**Figura 17***Etiquetas de los productos*

Las dimensiones de estas etiquetas son de 14 x 16 cm y se adhieren al empaque que del producto cuyas dimensiones son 18 x 22 cm para la presentación de 250 g y 18 x 25 cm para la de 500 g. La fecha de vencimiento y el número de lote se estampa con un sello en el espacio restante fuera de la etiqueta, garantizando su visibilidad.

#### 6.4 Estrategia de Precio

Los precios se establecen con base en los siguientes factores: los costos, la disposición a pagar de los clientes, los precios de competidores con productos similares (ver tabla 6) y el valor agregado del producto.

Para lograr elaborar un producto con calidad superior y sabor excepcional, se lleva a cabo un proceso largo y detallado que requiere tiempo, habilidad y una formulación única. Además, se

emplea materia prima de la mejor calidad, proveniente de proveedores confiables que cumplen con los más altos estándares.

Según la investigación de mercados realizada, la mayoría de los encuestados está dispuesta a pagar entre \$45.000 y \$55.000 COP por la presentación de 500 g. Esto sugiere que este es el rango de precios más aceptado y viable, asegurando que la mayoría de los consumidores potenciales encuentren el precio razonable y justificado por la calidad y el valor percibido del producto.

Teniendo en cuenta lo anterior, se establece que el precio de venta de los productos será de \$50.000 para la presentación de 500 g y \$26.500 para la presentación de 250 g.

## **6.5 Estrategia de Promoción**

### **6.5.1 *Marketing Digital***

Desde la investigación de mercados realizada, se identificó que una parte esencial de la estrategia de mercadeo es la implementación del marketing digital. Debido a esto, se debe establecer una fuerte presencia en las plataformas digitales. Para lograr esto se propone:

- Crear un sitio web que sea atractivo, fácil de usar y con un diseño acorde a la identidad de marca, junto con una estrategia SEO que mejore su posicionamiento en los motores de búsqueda.
- Crear un perfil de negocio de Google, para aumentar la visibilidad local y brindar mayor información sobre la empresa, además para que los clientes dejen sus reseñas sobre los productos, posiblemente influenciando así a otros clientes potenciales y ayudando a establecer la reputación de la empresa.
- Implementar el Email Marketing como estrategia de fidelización. Para llevarlo a cabo primero se deben captar los suscriptores, que pueden ser clientes o personas interesadas,

a través de un formulario de registro en el sitio web. Los suscriptores recibirán en su correo electrónico información sobre novedades, promociones exclusivas para clientes recurrentes, recetas, etc.

- Uso activo de las redes sociales: Instagram, Facebook y WhatsApp. Por estos medios la empresa interactuará constantemente con los clientes y personas interesadas, se publicará contenido de valor (como ideas de recetas con los productos, beneficios, novedades o temas de interés analizando tendencias mediante Google Trends) y también se podrán realizar campañas publicitarias geolocalizadas para llegar a los visitantes o turistas. En las diferentes plataformas se hará uso de los “call to action” para fomentar la interacción por parte de los usuarios.
- Emplear el Storytelling en las diferentes plataformas, por ejemplo, contando la historia detrás de la empresa, testimonios de clientes o el origen de los productos.

### **6.5.2 Marketing voz a voz**

Otra de las estrategias consiste en ofrecer muestras gratis de los productos a clientes potenciales para incentivar la compra. Teniendo en cuenta que se trata de un producto nuevo, se considera que podría ser una estrategia muy efectiva para darlo a conocer. Además, se organizarán eventos de degustación en las tiendas donde estarán disponibles los productos, con el mismo fin.

De este manera, y garantizando que todos los productos sean de calidad excepcional se espera aumentar la probabilidad de que los consumidores lo recomienden a su círculo social.

## **6.6 Estrategia de Distribución**

La empresa estará ubicada en el municipio de Villa de Leyva, Boyacá. Inicialmente la cobertura será local, sin embargo, se espera expandirla gradualmente a municipios cercanos.

Los dos canales principales de distribución son:

Canal directo: Los clientes tienen la opción de recibir los productos a domicilio o pueden recoger los productos en la planta de producción. En ambos escenarios se debe garantizar que la cadena de frío se mantenga para asegurar la calidad de los productos.

Canal indirecto corto: Los clientes obtienen los productos en tiendas especializadas, como tiendas gourmet o de productos saludables. Para que este canal sea más efectivo es muy importante proporcionar información a través de las plataformas digitales sobre la disponibilidad y presencia de los productos en las diferentes tiendas.

A futuro, se considerará la apertura de un punto de venta propio en Villa de Leyva para ofrecer una experiencia más directa y fortalecer la presencia local. Asimismo, cuando los productos sean más conocidos en el mercado, se evaluará la posibilidad de distribuirlos en supermercados.

## 7. Análisis Técnico

El análisis técnico se realiza con el objetivo de determinar los recursos necesarios para la operación de la empresa. Este abarca aspectos como el análisis del proceso de producción, maquinaria y equipos, materias primas, localización y distribución de las instalaciones.

### 7.1 Descripción del proceso productivo

**Recepción e inspección de la materia prima:** Se recibe la materia prima, verificando que la cantidad entregada corresponda la cantidad solicitada y que cumpla con los estándares de calidad.

**Almacenamiento de la materia prima:** La materia prima aceptada se almacena en refrigeración garantizando condiciones óptimas de temperatura y seguridad.

**Preparación de la salmuera:** Se pesan e integran los ingredientes de la salmuera y se deja en reposo durante un periodo controlado.

**Despiece:** Se despieza la pierna de cerdo, retirando cualquier exceso de grasa presente.

**Inyección de la salmuera:** Se inyecta la salmuera a las piezas de carne.

**Marinado:** Posterior a la inyección, la carne se lleva a refrigeración y se deja en reposo durante un periodo controlado.

**Enmallado:** Las piezas de carne se colocan en una malla elástica para mantener su forma durante el horneado.

**Horneado:** Se precaliente el horno hasta que alcance la temperatura necesaria y se hornea la carne por el tiempo que se requiera según el peso de la pieza y hasta que alcance una temperatura interna de cocción.

**Oreado:** Se cuelga el jamón en ganchos en un ambiente controlado para enfriarlo hasta que alcance temperatura ambiente.

**Rebanado:** Se retira la malla elástica del jamón y se corta en porciones con la tajadora.

**Empaquetado:** Se pesa la cantidad necesaria de jamón según la presentación del producto y se empaca al vacío.

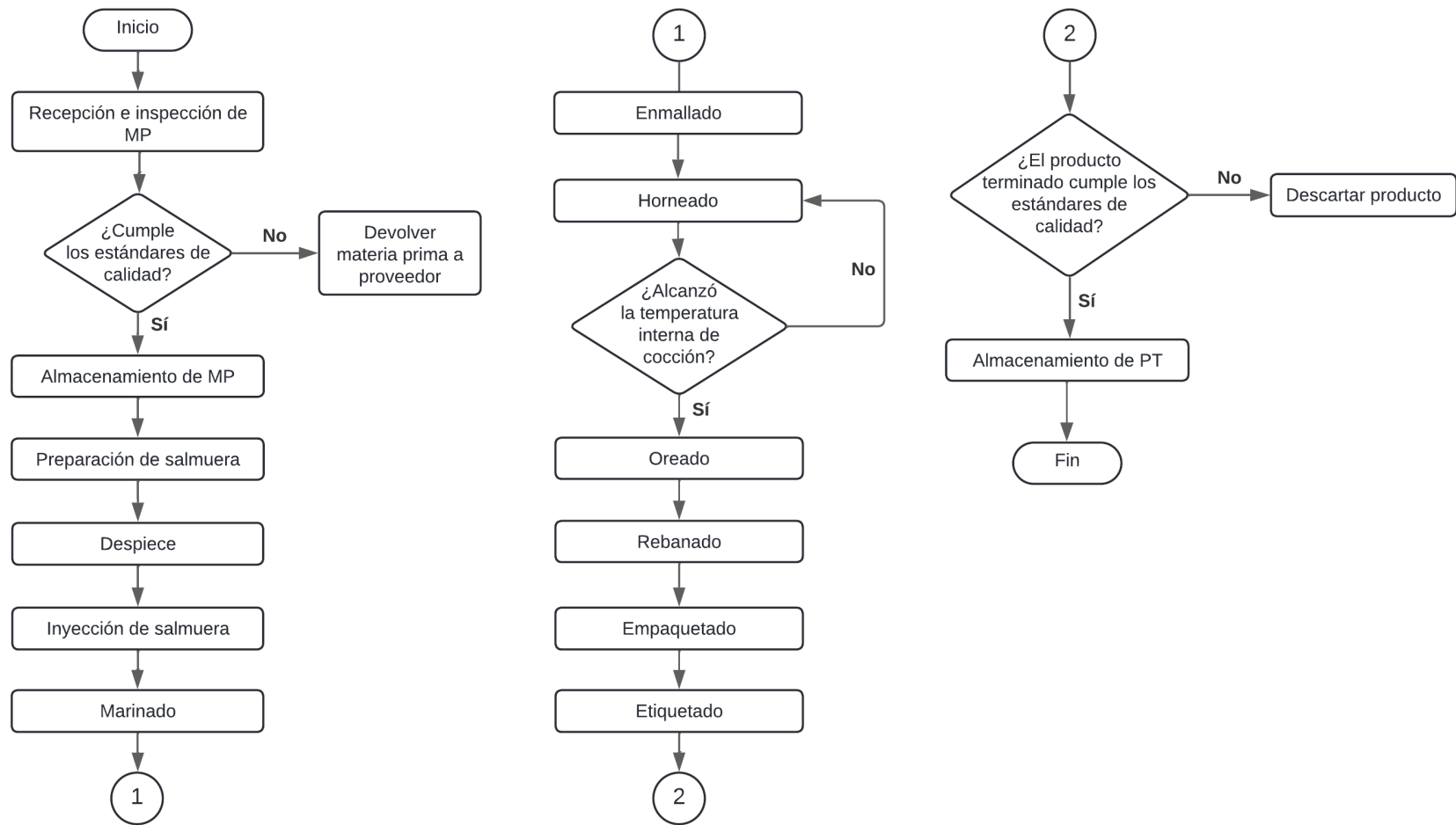
**Etiquetado:** Se adjunta la etiqueta correspondiente a la presentación del producto empacado.

**Control de calidad de producto terminado:** Se verifica que el producto terminado cumpla con los estándares de calidad.

**Almacenamiento de producto terminado:** El producto terminado se almacena en refrigeración garantizando condiciones óptimas de temperatura y seguridad hasta el momento de su distribución.

**Figura 18**

*Flujograma del proceso productivo*



## 7.2 Instalaciones

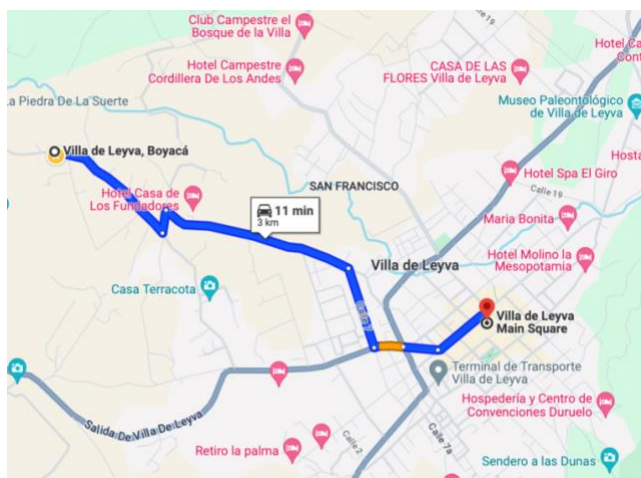
### 7.2.1 Localización de las instalaciones

La empresa se establecerá en el municipio de Villa de Leyva, Boyacá. Una de las grandes ventajas que ofrece esta región es que al ser un destino turístico reconocido, hay un flujo constante de visitantes que pueden convertirse en clientes potenciales.

La planta de producción estará ubicada a tres kilómetros de la plaza principal de Villa de Leyva, en la Vereda Monquirá. Esta vereda cuenta con una extensión de 1029.7 hectáreas (Esri, s.f.) y se caracteriza por sus vías alternas de fácil acceso para todo tipo de vehículos, lo que facilita tanto la recepción de materias primas como la distribución de productos terminados. Además, la zona es muy transitada por la población local debido a la presencia de viviendas rurales y condominios, lo que puede aumentar la visibilidad de la empresa y el acceso a nuevos clientes.

### Figura 19

*Distancia desde las instalaciones al casco urbano*

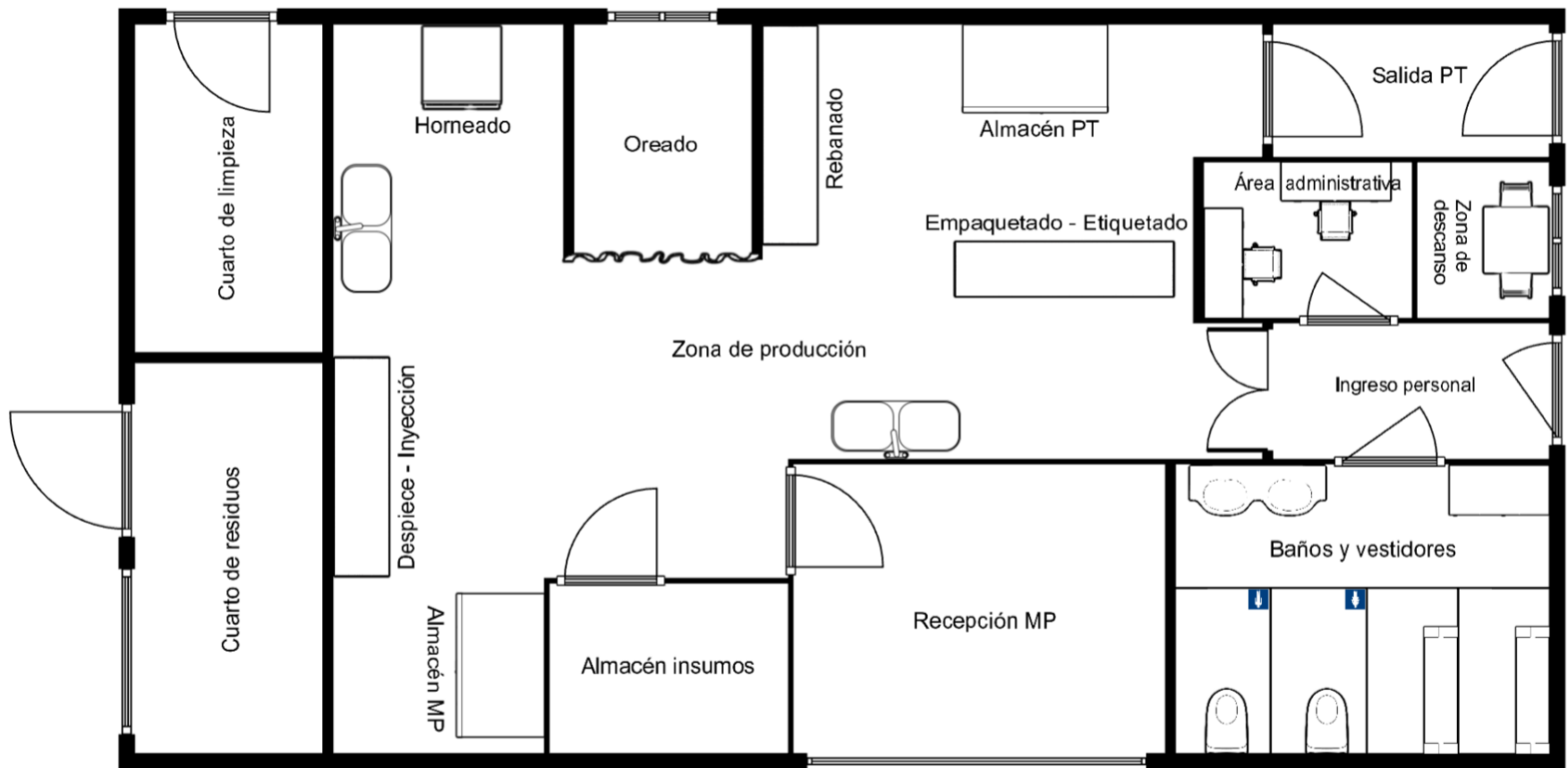


Nota. Tomado de Google (s.f.). [Indicaciones de Google Maps para conducir desde la planta hasta el casco urbano de Villa de Leyva].

7.2.2 *Distribución de las instalaciones*

**Figura 20**

*Distribución de Planta*



Las instalaciones tienen un área aproximada de 82 m<sup>2</sup> , cuentan con un una zona designada para las actividades administrativas, baños y vestidores, zona de producción, zona de recepción de materia prima, almacenes, cuarto de residuos y cuarto de limpieza.

### 7.3 Maquinaria, equipos y herramientas

Teniendo en cuenta que la elaboración de los productos Para una adecuada operación de la empresa, se requieren los recursos presentados en la tabla 8.

**Tabla 8**

*Maquinaria, equipos y herramientas*

<b>Maquinaria, Equipos y Herramientas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Valor total</b>
Horno inteligente	1	\$12.000.000	\$35.610.750
Tajadora	1	\$3.000.000.00	\$ 3.000.000
Empacadora al vacío	1	\$ 11.757.200	\$11.757.200
Refrigerador industrial	2	\$15.395.091	\$ 30.790.182
Mesón acero inoxidable	3	\$ 1,889,900.00	\$ 5,669,700.00
Recipiente acero inoxidable	8	\$ 100,000.00	\$ 800,000.00
Inyector para alimentos	2	\$ 67,000.00	\$ 134,000.00
Cuchillo	2	\$ 112,000.00	\$ 224,000.00
Termómetro alimentos	2	\$35.000	\$126.000
Báscula electrónica	1	\$200.000	\$200.000
Ganchos acero inoxidable	2 docenas	\$63.000	\$126.000
<b>Total</b>		<b>\$64.771.082</b>	

En el Apéndice B se pueden visualizar las especificaciones técnicas de las máquinas y equipos.

### 7.4 Capacidad instalada y requerida

**Tabla 9**

*Capacidad de producción*

<b>Máquina o equipo</b>	<b>Capacidad</b>
Horno	30 lb/ciclo con duración aproximada de 3 h
Tajadora	Aproximadamente se rebana una pieza de 3 lb en 5 minutos, esto equivale a 36 lb/h
Empacadora al vacío	2 paquetes/ ciclo con duración aproximada de 1.5 min, esto equivale a 80 paquetes/h

La capacidad instalada de la planta de producción se ve determinada por el equipo cuya capacidad de producción ralentiza el flujo del proceso. En este caso, el horno cuenta con una capacidad para producir 30 lb de jamón por ciclo de horneado, cuya duración aproximada es de 3 horas. Teniendo en cuenta lo anterior y asumiendo una jornada laboral con dos operarios de 7.5 horas y 6 días de la semana, se podrían realizar dos ciclos de horneado por jornada, lo que representaría una producción de 60 lb de jamón diarios, 360 lb semanales, 1.440 lb al mes o 17.280 lb al año.

Para determinar si se puede alcanzar la producción requerida según la capacidad instalada determinada, se calcula la equivalencia en libras del número de paquetes de 500 g y 250 g a producir cada año según la proyección de ventas.

## Figura 21

### *Tasa de utilización de la capacidad*

<b>Unidades a producir</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Jamón 500 g</b>	8214	8232	8368	8504	8643
<b>Jamón 250 g</b>	12327	12355	12558	12763	12971
<b>Capacidad requerida (lb)</b>	14377.5	14409.5	14647	14885.5	15128.5
<b>Capacidad instalada (lb)</b>	17280	17280	17280	17280	17280
<b>Tasa de utilización</b>	83.2%	83.4%	84.8%	86.1%	87.5%

Entonces, la capacidad requerida cada año se puede satisfacer con la capacidad instalada y además, como la tasa de utilización es menor al 100%, existe un margen de producción adicional que puede ser utilizado para cubrir aumentos inesperados en la demanda.

## 7.5 Abastecimiento

### 7.5.1 *Materia prima e insumos*

Los proveedores de la empresa son aliados clave que suministran las materias primas e insumos necesarios para la producción de los jamones. Es fundamental que compartan los mismos principios que la empresa, como la calidad y la transparencia, además de cumplir con las regulaciones y normativas sanitarias para garantizar que todos los ingredientes, especialmente la carne de cerdo, cumplan con los más altos estándares. Por otro lado, es de gran importancia que los proveedores utilicen prácticas responsables y sostenibles, que impacten positivamente el entorno. Los proveedores seleccionados para esta idea de negocios se presentan en la tabla 10.

**Tabla 10**

#### *Proveedores*

<b>Materia prima / Insumo</b>	<b>Proveedor</b>	<b>Ubicación</b>
Pierna de cerdo	Sarmicarnes	Cra. 49 #131A-26, Suba, Bogotá
Especias naturales	Shiva Productos Naturales	Bogotá
Sal	Refisal	Km 6, Cajicá - Zipaquirá, Cundinamarca
Malla elástica	Talsa	Cl. 9 #68 - 71, Kennedy, Bogotá
Bolsa empaque al vacío		

## 8. Análisis Organizacional

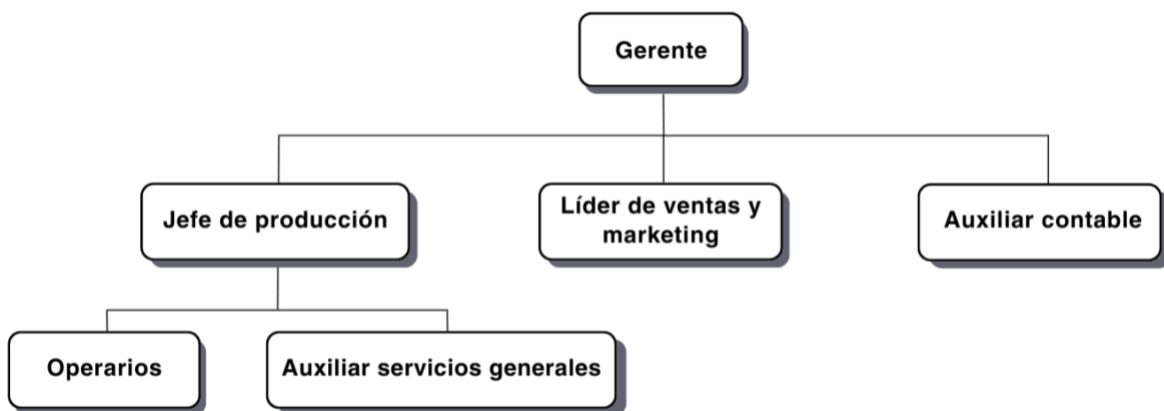
Este capítulo abarca los aspectos clave para la gestión del talento humano del proyecto, como la creación de la estructura organizacional, la descripción de puestos y funciones, los mecanismos de reclutamiento y selección, y el costo de personal teniendo en cuenta la normativa legal vigente.

### 8.1 Estructura organizacional

El organigrama de la empresa se diseñó en concordancia con las necesidades iniciales de recursos humanos. A través de éste se pueden visualizar los distintos roles, relaciones y niveles jerárquicos. A medida que la empresa crezca, se implementarán ajustes en el organigrama con la creación de nuevos cargos y áreas funcionales, asegurando así un funcionamiento óptimo de las operaciones.

**Figura 22**

*Organigrama*



## 8.2 Descripción de cargos y funciones

La tabla 11 muestra el número de puestos por cargo necesarios para la adecuada operación de la empresa. La descripción de los cargos y manual de funciones se pueden encontrar en el Apéndice C.

**Tabla 11**

*Cantidad de personal*

<b>Cargo</b>	<b>Cantidad</b>
Gerente	1
Líder de ventas y marketing	1
Jefe de producción	1
Auxiliar contable	1
Operario	2
Auxiliar de servicios generales	1
<b>Total</b>	<b>7</b>

## 8.3 Reclutamiento y Selección

El proceso de reclutamiento se llevará a cabo a través de bolsas de empleo, redes sociales y sitio web de la empresa. Para los cargos de operarios, además de estas estrategias, se ofrecerán prácticas a estudiantes del SENA.

Una vez recibidas las hojas de vida de los candidatos, se evalúan los perfiles para identificar los que mejor se ajusten a los requisitos y responsabilidades de cada cargo. Las personas seleccionadas continuarán el proceso con una prueba psicotécnica y práctica. Aquellos que tengan mejor desempeño en las pruebas pasarán a una entrevista donde se definirá quién continuará al proceso de contratación. El tipo de contrato para cada uno de los cargos es a término indefinido.

Para el mantenimiento de plataformas digitales como el sitio web, se contratarán los servicios de un webmaster ya sea por plataformas de freelancers o agencias de diseño.

#### 8.4 Estructura salarial

La estructura salarial detallada de la empresa teniendo en cuenta salarios base, auxilio de transporte, prestaciones sociales y aportes parafiscales se encuentra en el apéndice D. En la tabla 12, se puede visualizar el resumen de los salarios por cargo y total.

**Tabla 12**

*Salarios*

<b>Cargo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Salario unitario</b>	<b>Salario total</b>
Gerente	1	\$4,099,200	\$4,099,200
Jefe de producción	1	\$3,459,200	\$3,459,200
Auxiliar contable	1	\$2,579,200	\$2,579,200
Operario	2	\$2,579,200	\$5,158,400
Auxiliar de servicios generales	1	\$2,579,200	\$2,579,200
Líder de ventas y marketing	1	\$3,139,200	\$3,139,200
<b>Total</b>		<b>\$21,014,400</b>	

## 9. Análisis Legal

Este capítulo abarca los trámites y permisos necesarios para la constitución y puesta en marcha de la empresa según la personalidad jurídica definida, así como la normatividad relacionada propia del sector de los productos cárnicos.

### 9.1 Constitución legal de la empresa

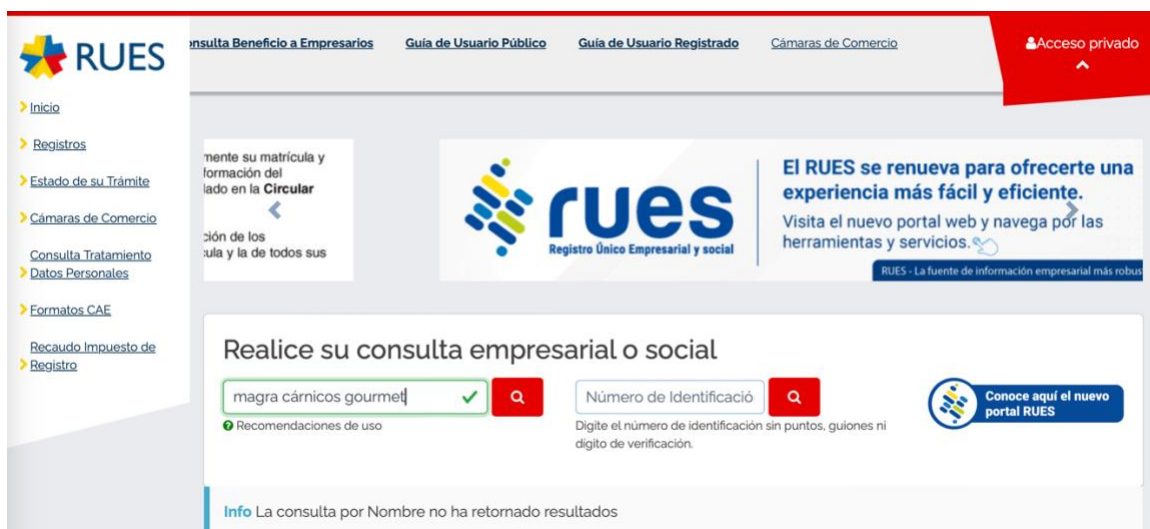
Para la constitución de la empresa se opta por la forma jurídica de Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.) que se caracteriza por su estructura sencilla y flexible. Es ideal para iniciar

una empresa con recursos limitados ya que no se requiere de un capital mínimo. Los pasos a seguir para la creación de la empresa son:

**Consulta de nombre en el RUES:** Se realiza para verificar que no existen empresas registradas bajo el nombre que se desea utilizar para la empresa a crear. Al realizar la consulta de “Magra Cárnicos Gourmet” se confirma que el nombre está disponible para uso.

### Figura 23

#### Consulta de nombre



The screenshot shows the RUES (Registro Único Empresarial y Social) website interface. The top navigation bar includes links for 'Consulta Beneficio a Empresarios', 'Guía de Usuario Público', 'Guía de Usuario Registrado', and 'Cámaras de Comercio', along with a red 'Acceso privado' button. A left sidebar contains a menu with options like 'Inicio', 'Registros', 'Estado de su Trámite', 'Cámaras de Comercio', 'Consulta Tratamiento', 'Datos Personales', 'Formatos CAE', 'Recaudo Impuesto de Registro', and 'Registro'. The main content area features a search bar with 'magra cárnicos gourmet' entered, a search icon, and a 'Número de Identificación' field. Below the search bar, a message states: 'Info La consulta por Nombre no ha retornado resultados'. A banner at the top right promotes the updated RUES portal with the text: 'El RUES se renueva para ofrecerte una experiencia más fácil y eficiente. Visita el nuevo portal web y navega por las herramientas y servicios.'

*Nota.* Consulta en sitio web del RUES

**Clasificación de actividad comercial:** De acuerdo con la actividad económica principal a desarrollar, según el DANE (2022) la empresa se clasifica con el código CIU 1011 Procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos.

Adicionalmente, se deben preparar los documentos necesarios para la constitución, los cuales son: el documento privado de constitución, el PRE-RUT que se diligencia en el sitio web

de la DIAN, fotocopia de la cédula del representante legal y el formulario único empresarial, que se adquiere en la Cámara de Comercio. Con esta documentación el siguiente paso es la inscripción en la Cámara de Comercio, después la creación de una cuenta de ahorros a nombre de la empresa, la tramitación del RUT definitivo y del registro mercantil definitivo. Por último, solicitar la resolución de facturación llenando un formulario que puede ser descargado en la página de la DIAN (Plan Único de Cuentas, 2015).

Las empresas SAS son responsables del pago de impuesto de renta, la retención en la fuente a título de renta y la entrega de información exógena. Además deben cumplir con el impuesto al valor agregado en caso de realizar actividades que deban pagarlo y el impuesto de industria y comercio. Asimismo, las SAS están en la obligación de expedir la factura electrónica (Asuntos Legales, 2023).

## **9.2 Registro de Marca**

Registrar una marca tiene varios beneficios para las empresas, como impedir la comercialización de productos bajo marcas similares por parte de terceros, lo que evita la confusión del consumidor. También permite que el producto sea diferenciado y recordado, y construye mayor confianza en el consumidor. Asimismo, es una manera de proyectar la imagen y reputación de la empresa.

Antes de considerar tramitar el registro de marca lo primero que debe realizarse es la consulta de antecedentes marcarios, para identificar si existen marcas iguales o parecidas a la que se quiere registrar, esto se puede hacer por medio de los canales definidos por la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC). Además, se debe clasificar el producto según la Clasificación de Niza, la cual se divide en 45 diferentes clases de productos y servicios que se relacionan entre sí. Los alimentos elaborados a base de carne, se encuentran dentro de la clase 29 (Ventanilla Única

Empresarial, 2024a). Posteriormente, se presenta la solicitud ante la SIC, ya sea por medio electrónico o en los puntos de atención establecidos. Se debe realizar un seguimiento continuo para no incumplir con los plazos y requisitos del trámite.

### 9.3 Registro sanitario

Teniendo en cuenta que los productos cárnicos se clasifican como alimentos de alto riesgo según lo dispuesto en la Resolución 719 de 2015, se requiere expedir el registro sanitario por la autoridad competente, es decir el INVIMA. El primer paso para tramitar el registro sanitario es inscribir la empresa en el sitio web del INVIMA, donde se obtendrá un código, después se identifica la tarifa y se realiza el pago, se adjunta el comprobante de pago junto con los formularios de autorización de notificación electrónica, formulario de información básica y formulario de solicitud de registro, permiso o notificación sanitaria y ficha técnica del producto. Se radica en la Oficina de atención al ciudadano en Bogotá y la notificación del registro sanitario se realizará a través de correo electrónico (Ventanilla Única Empresarial, 2024b).

### 9.4 Normatividad relacionada

En la tabla 13 se relaciona la normatividad asociada a la industria de productos cárnicos.

**Tabla 13**

*Normatividad relacionada al sector de productos cárnicos*

Nombre	Descripción
<b>Decreto 1500 de 2007</b>	Por la cual se establece el reglamento técnico a través del cual se crea el Sistema Oficial de Inspección, Vigilancia y Control de Carne, Productos Cárnicos Comestibles y derivados Cárnicos destinados para el consumo humano.
<b>Ley 9 de 1979</b>	Medidas Sanitarias de alimentos desde su manipulación hasta su consumo.

<b>Decreto 3075 de 1997</b>	Actividades que generan factores de riesgo desde la fabricación hasta la comercialización.
<b>Resolución 2674 de 2013</b>	Requisitos sanitarios que deben tener las personas naturales o jurídicas que ejercen la fabricación de estos.
<b>Resolución 719 de 2015</b>	Clasificación de alimentos de consumo humano de acuerdo con el riesgo en salud pública.
<b>Resolución 810 de 2021 modificada por Resolución 2492 de 2022</b>	Por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos de etiquetado nutricional y frontal que deben cumplir los alimentos envasados o empacados para consumo humano.

## 10. Análisis de Impacto Ambiental y Social

Por medio de la matriz de Leopold, la cual se encuentra diligenciada en el Apéndice E, se evalúan los impactos ambientales y sociales de las actividades de la empresa. Esta herramienta analítica nos permite identificar y cuantificar cómo cada etapa de los procesos afecta diferentes factores.

Según los resultados obtenidos, el agua es el factor con mayor impacto negativo (-84), seguido por el consumo energético (-51). Para minimizar los impactos sobre los factores más afectados y teniendo en cuenta que el manejo de residuos sólidos también es muy importante para la empresa, se plantean las siguientes acciones:

Agua:

- Instalación de trampas de grasa.
- Uso de suministros de limpieza ecológicos.
- Uso eficiente y consciente del agua.

Consumo energético:

- Explorar la posibilidad de implementación de paneles solares en las instalaciones para minimizar la dependencia de energía eléctrica.

Residuos sólidos:

- Realizar una correcta separación en la fuente, según los códigos de colores vigentes.
- Garantizar que el cuarto de residuos cuente con ventilación adecuada para evitar malos olores.
- Recolección frecuente de residuos.
- Reducir el consumo de papel siempre que sea posible y usar únicamente papel reciclado en las actividades administrativas.
- Dirigir esfuerzos a la transición de empaques aptos para los productos que sean amigables con el medio ambiente.

Por otro lado, el mayor impacto positivo identificado es la generación de empleo e ingresos (166). La generación de empleo puede mejorar la calidad de vida de los trabajadores, proporcionar estabilidad económica y fomentar el desarrollo de habilidades y competencias laborales. Además, el aumento de ingresos puede impulsar el crecimiento económico regional, favoreciendo el comercio local y estimulando otras inversiones.

## **11. Análisis Financiero**

El objetivo de este capítulo es evaluar la viabilidad económica de la idea de negocio. Los detalles del análisis financiero se pueden encontrar en el Apéndice F.

### 11.1 Proyección de ventas

Se proyecta una venta mensual de 675 unidades de jamón de 500 gramos y 1,013 unidades de jamón de 250 gramos. Se mantiene un inventario ajustado para cubrir 5 días de ventas. El incremento proyectado está ajustado al promedio de los últimos 5 años según el Índice de Precios al Consumidor (IPC) que es del 1.63%.

**Tabla 14**

*Producción proyectada*

<b>Producción proyectada</b>	<b>Total a producir/mes</b>	<b>Total</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Jamón 500 gr	675	8100	8214	8232	8368	8504	8643
Jamón 250 gr	1013	12156	12327	12355	12558	12763	12971

### 11.2 Materia prima e insumos

La tabla 15 y la tabla 16 presentan los diferentes insumos y materia prima utilizados, especificando los costos por unidad.

**Tabla 15**

*Insumos Jamón 500 g*

<b>Materia prima e insumos utilizados</b>	<b>Costo por producto</b>
Pierna de cerdo	\$ 21.500
Especias	\$ 293
Sal	\$ 61
Malla	\$ 226
Total costo insumos por producto	\$ 22.080

Número de productos/año	8214
Costo total insumos/año	\$ 181.367.091

**Tabla 16***Insumos Jamón 250 g*

Materia prima e insumos utilizados	Costo por producto
Pierna de cerdo	\$ 10.750
Especias	\$ 147
Sal	\$ 31
Malla	\$ 113
Total costo insumos por producto	\$ 11.040
Número de productos/año	12327
Costo total insumos/año	\$ 136.091.559

**11.3 Personal directo**

Para el área de producción se contará con 2 operarios y un jefe de producción (ver tabla 17)

**Tabla 17***Personal directo*

Personal directamente vinculado	Cantidad de personas	Sueldo mensual promedio por persona	Prestaciones y aportes	Total mes
Operarios	2	\$ 2.000.000	\$ 1.200.000	\$ 6.400.000
Jefe de producción	1	\$ 2.200.000	\$ 1.320.000	\$ 3.520.000

## 11.4 CIF

Los Costos Indirectos de Fabricación (CIF) presentado en la tabla 18, relacionan los diferentes costos asociados al área de producción, los cuales, según lo estimado, corresponderán al 70% del total de los CIF

**Tabla 18**

*CIF*

Descripción	Costo/m es	Costo/año	Costo aplicable al producto
Arrendamiento	\$ 6.000.000	\$ 72.000.000	\$ 50.400.000
Depreciación inmueble	\$ 104.167	\$ 1.250.000	\$ 875.000
Servicios públicos (Energía, agua)	\$ 900.000	\$ 10.800.000	\$ 7.560.000
Servicio internet y comunicaciones	\$ 200.000	\$ 2.400.000	\$ 1.680.000
Mantenimiento de planta y equipos	\$ 100.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
Depreciación equipos	\$ 676.568	\$ 8.118.813	\$ 8.118.813
Otros costos indirectos	\$ 50.000	\$ 600.000	\$ 420.000
Personal indirecto en el proceso	\$ 2.880.000	\$ 34.560.000	\$ 34.560.000
<b>TOTAL CIF</b>	<b>\$ 10.910.734</b>	<b>\$ 130.928.813</b>	<b>\$ 104.813.813</b>

## 11.5 Costo por producto

La tabla 19 presenta los costos por producto donde se especifica el costo variable de cada producto, así como el margen de contribución el cuál fue tomado de la división entre el costo variable unitario con el precio de venta deseado.

**Tabla 19**

*Costo por producto*

Concepto	Jamón 500	Jamón 250
	gr	gr
Costo variable de cada producto	\$ 22.680	\$ 11.640
Margen de contribución o margen de utilidad aplicable	51,6%	51,4%
Precio de venta según margen de contribución	\$ 50.000	\$ 26.500
N° de productos a vender por año	8100	12156
Valor de ventas por año	\$ 405.000.000	\$ 322.134.000
Participación porcentual en ventas	56%	44%
N° de días de inventario	5	5
Margen de contribución en valores	\$ 221.290.056	\$ 180.636.701

## 11.6 Relación de gastos

### 11.6.1 Gastos de administración

Los gastos están principalmente relacionados con el consumo necesario para el funcionamiento de la oficina administrativa. Estos gastos incluyen costos de arrendamiento, servicios públicos, suministros de oficina, papelería, y otros trámites administrativos necesarios para mantener la operatividad diaria de la empresa.

**Tabla 20***Relación de gastos de administración*

Gastos de administración	Valor mes	Valor año
Personal de Administración	\$ 6.720.000	\$ 80.640.000
Arrendamiento	\$ 1.800.000	\$ 21.600.000
Depreciación inmueble	\$ 31.250	\$ 375.000
Servicios públicos (Energía, agua)	\$ 270.000	\$ 3.240.000
Servicio internet y comunicaciones	\$ 60.000	\$ 720.000
Otros gastos indirectos	\$ 15.000	\$ 180.000
Depreciación muebles y enseres	\$ 500.000	\$ 6.000.000
Depreciación equipo de computo	\$ 250.000	\$ 3.000.000
Amortización de diferidos	\$ 291.667	\$ 3.500.000
Papelería	\$ 300.000	\$ 3.600.000
<b>Total Gastos de Administración</b>	<b>\$ 10.237.917</b>	<b>\$ 122.855.000</b>

**11.6.2 Gastos de ventas**

Estos gastos incluyen costos de personal de ventas, publicidad y servicios de mantenimiento web.

**Tabla 21***Relación de gastos de ventas*

Gastos de ventas	Valor mes	Valor año
Personal de ventas	\$ 3,139,200	\$ 37,670,400
Publicidad	\$ 150,000	\$ 1,800,000
Servicios web master	\$ 300,000	\$ 3,600,000
<b>Total Gastos de Ventas</b>	<b>\$ 3,589,200</b>	<b>\$ 43,070,400</b>

**11.7 Inversiones**

Con relación a las inversiones se estima una compra inicial de la diferente maquinaria y equipo básico para la prestación del servicio, así como los diferentes muebles de oficina para la planta administrativa.

**11.7.1 Inversión fija**

La inversión fija se refiere a la asignación de capital para la adquisición de activos a largo plazo que serán utilizados en la producción. Estos activos, incluyen propiedades, plantas, maquinaria, equipo, y otros elementos que tienen una vida útil prolongada y que no se consumen en el proceso productivo en el corto plazo.

**Tabla 22***Inversión fija*

<b>Inversión fija</b>	<b>N° años depreciación</b>	<b>Valor de la inversión</b>
Edificaciones, locales y oficinas	20	\$ 20,000,000
Maquinaria y equipo básico	10	\$ 57,577,382
Muebles y escritorio de oficina	5	\$ 10,000,000
Equip. Cómputo con software e impresoras	5	\$ 10,000,000
Herramientas menores		\$ 7.193.700
<b>TOTAL INVERSIÓN FIJA</b>		<b>\$ 104,771,082</b>

**11.7.2 Inversión diferida**

Esta inversión representa gastos que, aunque se incurren inicialmente, se amortizan a lo largo del tiempo debido a su naturaleza duradera y su impacto prolongado en las operaciones de la empresa.

**Tabla 23***Inversión diferida*

<b>Inversión diferida</b>	<b>Valor de la inversión</b>
Constitución y legalización de la empresa	\$ 500.000
Estudios previos al proyecto	\$ 5.000.000
Permisos, licencias, patentes	\$ 6.500.000
Gastos anticipados	\$ 2.500.000
Otros conceptos	\$ 3.000.000
<b>TOTAL INVERSIÓN DIFERIDA</b>	<b>\$ 17.500.000</b>

### 11.7.3 Inversión corriente

La inversión corriente se centra en los costos necesarios para el funcionamiento continuo y eficiente de la organización en el corto plazo (ver tabla 24).

**Tabla 24**

#### *Inversión corriente*

<b>Inversión corriente</b>	<b>Periodicidad N° días</b>	<b>Valor de la inversión</b>
Caja o Bancos (Saldo mínimo)	7	\$ 12,996,704
Inventario Producto Terminado	5	\$ 7,153,647
Inventario Materia Prima	5	\$ 4,409,148
<b>TOTAL INVERSIÓN CORRIENTE</b>		<b>\$ 24,559,499</b>

### 11.8 Plan de financiación

Para financiar este proyecto, se planea obtener el 70% del monto total mediante un préstamo con una tasa de interés del 1.40%. Este préstamo proporcionará el capital necesario para cubrir una parte significativa de las inversiones iniciales, permitiendo iniciar las operaciones de la empresa de manera eficiente y a tiempo. El 30% restante del total será financiado con recursos

propios, lo que ayudará a asegurar una estructura de capital más sólida y reducirá la dependencia de deudas externas, contribuyendo así a una mayor estabilidad financiera a largo plazo.

**Tabla 25***Financiación*

<b>Concepto</b>	<b>Valor</b>	<b>Porcentaje</b>
Recursos propios	\$ 44,049,876	30%
Recursos de crédito	\$ 102,783,043	70%
<b>Total Financiación</b>	<b>\$ 146,830,581</b>	

La tabla 26 detalla el plan de amortización del crédito que se ha estructurado para ser pagado en un plazo de 5 años, equivalente a 60 meses.

**Tabla 26***Amortización del crédito*

<b>Periodo (mensual)</b>	<b>SalDOS de Capital</b>	<b>Abonos a Capital</b>	<b>Intereses (1.40%)</b>	<b>Valor Abono + Intereses</b>
0	\$ 102,783,043			
1	\$ 101,069,993	\$ 1,713,051	\$ 1,442,332	\$ 3,155,383
2	\$ 99,356,942	\$ 1,713,051	\$ 1,418,293	\$ 3,131,344
3	\$ 97,643,891	\$ 1,713,051	\$ 1,394,254	\$ 3,107,305
4	\$ 95,930,841	\$ 1,713,051	\$ 1,370,215	\$ 3,083,266
5	\$ 94,217,790	\$ 1,713,051	\$ 1,346,177	\$ 3,059,227
6	\$ 92,504,739	\$ 1,713,051	\$ 1,322,138	\$ 3,035,188
7	\$ 90,791,688	\$ 1,713,051	\$ 1,298,099	\$ 3,011,150
8	\$ 89,078,638	\$ 1,713,051	\$ 1,274,060	\$ 2,987,111
9	\$ 87,365,587	\$ 1,713,051	\$ 1,250,021	\$ 2,963,072
10	\$ 85,652,536	\$ 1,713,051	\$ 1,225,982	\$ 2,939,033
11	\$ 83,939,485	\$ 1,713,051	\$ 1,201,943	\$ 2,914,994
12	\$ 82,226,435	\$ 1,713,051	\$ 1,177,905	\$ 2,890,955
13	\$ 80,513,384	\$ 1,713,051	\$ 1,153,866	\$ 2,866,916

<b>Periodo (mensual)</b>	<b>Saldos de Capital</b>	<b>Abonos a Capital</b>	<b>Intereses (1.40%)</b>	<b>Valor Abono + Intereses</b>
14	\$ 78,800,333	\$ 1,713,051	\$ 1,129,827	\$ 2,842,878
15	\$ 77,087,283	\$ 1,713,051	\$ 1,105,788	\$ 2,818,839
16	\$ 75,374,232	\$ 1,713,051	\$ 1,081,749	\$ 2,794,800
17	\$ 73,661,181	\$ 1,713,051	\$ 1,057,710	\$ 2,770,761
18	\$ 71,948,130	\$ 1,713,051	\$ 1,033,671	\$ 2,746,722
19	\$ 70,235,080	\$ 1,713,051	\$ 1,009,632	\$ 2,722,683
20	\$ 68,522,029	\$ 1,713,051	\$ 985,594	\$ 2,698,644
21	\$ 66,808,978	\$ 1,713,051	\$ 961,555	\$ 2,674,605
22	\$ 65,095,927	\$ 1,713,051	\$ 937,516	\$ 2,650,567
23	\$ 63,382,877	\$ 1,713,051	\$ 913,477	\$ 2,626,528
24	\$ 61,669,826	\$ 1,713,051	\$ 889,438	\$ 2,602,489
25	\$ 59,956,775	\$ 1,713,051	\$ 865,399	\$ 2,578,450
26	\$ 58,243,725	\$ 1,713,051	\$ 841,360	\$ 2,554,411
27	\$ 56,530,674	\$ 1,713,051	\$ 817,322	\$ 2,530,372
28	\$ 54,817,623	\$ 1,713,051	\$ 793,283	\$ 2,506,333
29	\$ 53,104,572	\$ 1,713,051	\$ 769,244	\$ 2,482,295
30	\$ 51,391,522	\$ 1,713,051	\$ 745,205	\$ 2,458,256
31	\$ 49,678,471	\$ 1,713,051	\$ 721,166	\$ 2,434,217
32	\$ 47,965,420	\$ 1,713,051	\$ 697,127	\$ 2,410,178
33	\$ 46,252,370	\$ 1,713,051	\$ 673,088	\$ 2,386,139
34	\$ 44,539,319	\$ 1,713,051	\$ 649,049	\$ 2,362,100
35	\$ 42,826,268	\$ 1,713,051	\$ 625,011	\$ 2,338,061
36	\$ 41,113,217	\$ 1,713,051	\$ 600,972	\$ 2,314,022
37	\$ 39,400,167	\$ 1,713,051	\$ 576,933	\$ 2,289,984
38	\$ 37,687,116	\$ 1,713,051	\$ 552,894	\$ 2,265,945
39	\$ 35,974,065	\$ 1,713,051	\$ 528,855	\$ 2,241,906
40	\$ 34,261,014	\$ 1,713,051	\$ 504,816	\$ 2,217,867
41	\$ 32,547,964	\$ 1,713,051	\$ 480,777	\$ 2,193,828
42	\$ 30,834,913	\$ 1,713,051	\$ 456,738	\$ 2,169,789
43	\$ 29,121,862	\$ 1,713,051	\$ 432,700	\$ 2,145,750
44	\$ 27,408,812	\$ 1,713,051	\$ 408,661	\$ 2,121,711
45	\$ 25,695,761	\$ 1,713,051	\$ 384,622	\$ 2,097,673
46	\$ 23,982,710	\$ 1,713,051	\$ 360,583	\$ 2,073,634
47	\$ 22,269,659	\$ 1,713,051	\$ 336,544	\$ 2,049,595
48	\$ 20,556,609	\$ 1,713,051	\$ 312,505	\$ 2,025,556
49	\$ 18,843,558	\$ 1,713,051	\$ 288,466	\$ 2,001,517
50	\$ 17,130,507	\$ 1,713,051	\$ 264,428	\$ 1,977,478
51	\$ 15,417,457	\$ 1,713,051	\$ 240,389	\$ 1,953,439
52	\$ 13,704,406	\$ 1,713,051	\$ 216,350	\$ 1,929,401
53	\$ 11,991,355	\$ 1,713,051	\$ 192,311	\$ 1,905,362
54	\$ 10,278,304	\$ 1,713,051	\$ 168,272	\$ 1,881,323
55	\$ 8,565,254	\$ 1,713,051	\$ 144,233	\$ 1,857,284

Periodo (mensual)	Saldos de Capital	Abonos a Capital	Intereses (1.40%)	Valor Abono + Intereses
56	\$ 6,852,203	\$ 1,713,051	\$ 120,194	\$ 1,833,245
57	\$ 5,139,152	\$ 1,713,051	\$ 96,155	\$ 1,809,206
58	\$ 3,426,101	\$ 1,713,051	\$ 72,117	\$ 1,785,167
59	\$ 1,713,051	\$ 1,713,051	\$ 48,078	\$ 1,761,128
60	\$ 0	\$ 1,713,051	\$ 24,039	\$ 1,737,090

## 11.9 Estados financieros

Los estados financieros son herramientas esenciales para la gestión financiera y la transparencia empresarial, proporcionando una visión detallada y estructurada de la situación económica de una entidad en un momento dado y a lo largo del tiempo.

### 11.9.1 Estado de resultados

El análisis del Estado de Resultados muestra una tendencia clara en la evolución financiera de la empresa a lo largo de los cinco años evaluado.

**Tabla 27**

*Estado de resultados*

ESTADO DE RESULTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>TOTAL VENTA DE PRODUCTOS</b>	\$ 727.134.000	\$ 738.981.000	\$ 751.007.500	\$ 763.240.000	\$ 775.702.000
<b>Costos de Producción</b>					
+ Inventario inicial	\$ 0	\$ 4.409.148	\$ 4.418.961	\$ 4.491.795	\$ 4.564.936
+ Compras de insumos o mercancías	\$ 321.867.799	\$ 318.175.032	\$ 323.482.109	\$ 328.748.553	\$ 334.115.432
- Inventario final	\$ 4.409.148	\$ 4.418.961	\$ 4.491.795	\$ 4.564.936	\$ 4.639.457
Costo de insumos	\$ 317.458.651	\$ 318.165.218	\$ 323.409.275	\$ 328.675.413	\$ 334.040.911

Costo de personal directo	\$ 103,411,200	\$ 103,411,200	\$ 103,411,200	\$ 103,411,200	\$ 103,411,200
Costos indirectos	\$ 94,192,738	\$ 100,708,138	\$ 100,708,138	\$ 100,708,138	\$ 100,708,138
<b>Total Costo Producción</b>	<b>\$ 515,062,589</b>	<b>\$ 522,284,556</b>	<b>\$ 527,528,613</b>	<b>\$ 532,794,751</b>	<b>\$ 538,160,249</b>
+ Inventario inicial P.T	\$ 0	\$ 7,153,647	\$ 7,253,952	\$ 7,326,786	\$ 7,399,927
- Inventario final P.T	\$ 7,153,647	\$ 7,253,952	\$ 7,326,786	\$ 7,399,927	\$ 7,474,448
<b>Total Costo de Ventas</b>	<b>\$ 507,908,942</b>	<b>\$ 522,184,251</b>	<b>\$ 527,455,779</b>	<b>\$ 532,721,610</b>	<b>\$ 538,085,728</b>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 219,225,058</b>	<b>\$ 216,796,749</b>	<b>\$ 223,551,721</b>	<b>\$ 230,518,390</b>	<b>\$ 237,616,272</b>
Margen de Utilidad Bruta	30.15%	29.34%	29.77%	30.20%	30.63%
Gastos operacionales:					
Gastos de Administración	\$ 108,880,800	\$ 108,880,800	\$ 108,880,800	\$ 108,880,800	\$ 108,880,800
Gastos de Ventas	\$ 43,070,400	\$ 43,070,400	\$ 43,070,400	\$ 43,070,400	\$ 43,070,400
<b>Total Gastos Operacionales</b>	<b>\$ 151,951,200</b>	<b>\$ 151,951,200</b>	<b>\$ 151,951,200</b>	<b>\$ 151,951,200</b>	<b>\$ 151,951,200</b>
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>\$ 67,273,858</b>	<b>\$ 64,845,549</b>	<b>\$ 71,600,521</b>	<b>\$ 78,567,190</b>	<b>\$ 85,665,072</b>
Margen de Utilidad Operacional	9.25%	8.77%	9.53%	10.29%	11.04%
Gastos financieros:					
Intereses sobre créditos	\$ 15,721,420	\$ 12,259,823	\$ 8,798,226	\$ 5,336,629	\$ 1,875,032
Gastos bancarios	\$ 2,908,536	\$ 2,955,924	\$ 3,004,030	\$ 3,052,960	\$ 3,102,808
<b>Total Gastos Financieros</b>	<b>\$ 18,629,956</b>	<b>\$ 15,215,747</b>	<b>\$ 11,802,256</b>	<b>\$ 8,389,589</b>	<b>\$ 4,977,840</b>
<b>Utilidad Después de Gastos Financieros</b>	<b>\$ 48,643,902</b>	<b>\$ 49,629,802</b>	<b>\$ 59,798,265</b>	<b>\$ 70,177,601</b>	<b>\$ 80,687,232</b>
Margen de utilidad Después de Gastos Financ.	6.69%	6.72%	7.96%	9.19%	10.40%
Impuesto de Renta	\$ 16,052,488	\$ 16,377,835	\$ 19,733,427	\$ 23,158,608	\$ 26,626,787

<b>Utilidad Neta</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	32,591,415	33,251,967	40,064,837	47,018,993	54,060,445
<b>Margen de Utilidad Neta</b>	4.48%	4.50%	5.33%	6.16%	6.97%

### 11.9.2 Punto de equilibrio

El valor de ventas necesario para alcanzar el punto de equilibrio muestra una tendencia decreciente general a lo largo de los cinco años. Esto sugiere una mejora en la eficiencia operativa o una reducción en los costos fijos y variables, lo que permite a la empresa alcanzar el equilibrio con menores ingresos.

**Tabla 28**

#### Punto de equilibrio

<b>Punto de equilibrio</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Valor de ventas en Pto de Equilibrio	\$ 652,966,260	\$ 651,388,578	\$ 645,367,227	\$ 639,242,117	\$ 633,117,892
Porcent. Pto. Equilibrio / Vr Proyectado Ventas	89.80%	88.15%	85.93%	83.75%	81.62%
Distribución de ventas en Pto. Equilibrio:					
Jamón 500 g	\$ 363,689,960	\$ 362,811,221	\$ 359,457,441	\$ 356,045,869	\$ 352,634,791
Jamón 250 g	\$ 289,276,300	\$ 288,577,357	\$ 285,909,786	\$ 283,196,247	\$ 280,483,101
Total valor de ventas en equilibrio	\$ 652,966,260	\$ 651,388,578	\$ 645,367,227	\$ 639,242,117	\$ 633,117,892
Cantidad productos en equilibrio:					

<b>Punto de equilibrio</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Jamón 500 g	7274	7256	7189	7121	7053
Jamón 250 g	10916	10890	10789	10687	10584
Comprobación del Pto de Equilibrio:					
<b>Valor de</b>	\$	\$	\$	\$	\$
<b>Ventas</b>	652,966,260	651,388,578	645,367,227	639,242,117	633,117,892
Costos y gastos variables	\$ 287,689,702	\$ 283,058,217	\$ 280,498,464	\$ 277,834,950	\$ 275,172,322
<b>Utilidad Variable</b>	\$ 365,276,558	\$ 368,330,361	\$ 364,868,764	\$ 361,407,167	\$ 357,945,570
Costos y gastos fijos	\$ 365,276,558	\$ 368,330,361	\$ 364,868,764	\$ 361,407,167	\$ 357,945,570
<b>Utilidad Operacional</b>	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Costos y gastos variables	\$ 320,367,187	\$ 321,121,142	\$ 326,413,305	\$ 331,728,373	\$ 337,143,719
Costos y gastos fijos	\$ 365,276,558	\$ 368,330,361	\$ 364,868,764	\$ 361,407,167	\$ 357,945,570

### 11.9.3 Flujo de caja

El análisis del flujo de caja proyectado indica que la empresa está bien posicionada para manejar sus operaciones. La disminución de los pagos de intereses y el manejo prudente de la deuda contribuyen a una posición financiera cada vez más fuerte, resultando en un saldo final acumulado en caja que crece significativamente cada año.

**Tabla 29**

#### *Flujo de caja*

<b>Flujo de caja proyectado</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Flujo de Caja Operacional:					

<b>Flujo de caja proyectado</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ingresos por ventas del periodo	\$ 727,134,000	\$ 738,981,000	\$ 751,007,500	\$ 763,240,000	\$ 775,702,000
<b>Total ingresos por ventas</b>	<b>\$ 727.134.000</b>	<b>\$ 738.981.000</b>	<b>\$ 751.007.500</b>	<b>\$ 763.240.000</b>	<b>\$ 775.702.000</b>
Egresos operacionales:					
Pago por compras M.P del periodo	\$ 321,867,799	\$ 318,175,032	\$ 323,482,109	\$ 328,748,553	\$ 334,115,432
Pago personal Directo	\$ 103,411,200	\$ 103,411,200	\$ 103,411,200	\$ 103,411,200	\$ 103,411,200
Pago costos indirectos del servicio	\$ 87,735,000	\$ 94,250,400	\$ 94,250,400	\$ 94,250,400	\$ 94,250,400
Pago gastos de administración	\$ 101,080,800	\$ 101,080,800	\$ 101,080,800	\$ 101,080,800	\$ 101,080,800
Pago gasto de ventas	\$ 43,070,400	\$ 43,070,400	\$ 43,070,400	\$ 43,070,400	\$ 43,070,400
Pagos de impuestos	\$ 11,236,741	\$ 16,280,231	\$ 18,726,750	\$ 22,131,054	\$ 25,586,333
<b>Total egresos operacionales</b>	<b>\$ 668,401,940</b>	<b>\$ 676,268,062</b>	<b>\$ 684,021,659</b>	<b>\$ 692,692,407</b>	<b>\$ 701,514,565</b>
<b>Flujo de caja operacional</b>	<b>\$ 58,732,060</b>	<b>\$ 62,712,938</b>	<b>\$ 66,985,841</b>	<b>\$ 70,547,593</b>	<b>\$ 74,187,435</b>
Inversiones a realizar:					
Compra de activos fijos	-\$ 104,771,082				
Inversión diferida	-\$ 17,500,000				
Financiación y apalancamiento:					

<b>Flujo de caja proyectado</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Recursos propios	\$ 44,047,538				
Crédito financiero	\$ 102,783,043				
Atención a la deuda:					
Abonos a capital	-\$ 20,556,609	-\$ 20,556,609	-\$ 20,556,609	-\$ 20,556,609	-\$ 20,556,609
Pago de intereses	-\$ 18,629,956	-\$ 15,215,747	-\$ 11,802,256	-\$ 8,389,589	-\$ 4,977,840
<b>Flujo de caja desp. Inv. y Financ.</b>	<b>\$ 44,104,995</b>	<b>\$ 26,940,582</b>	<b>\$ 34,626,977</b>	<b>\$ 41,601,395</b>	<b>\$ 48,652,987</b>
Pago utilidades a socios					
Otros ingresos (egresos) en efectivo					
<b>Saldo en caja del periodo</b>	<b>\$ 44,104,995</b>	<b>\$ 26,940,582</b>	<b>\$ 34,626,977</b>	<b>\$ 41,601,395</b>	<b>\$ 48,652,987</b>
<b>Saldo anterior en caja</b>		44,104,995	71,045,577	105,672,554	147,273,949
<b>Saldo final acumulado</b>	<b>\$ 44,104,995</b>	<b>\$ 71,045,577</b>	<b>\$ 105,672,554</b>	<b>\$ 147,273,949</b>	<b>\$ 195,926,936</b>

#### **11.9.4 Balance general**

Se observa un crecimiento en los activos corrientes, una gestión prudente de los activos no corrientes, y una disminución en las obligaciones financieras a corto plazo. El patrimonio también muestra un incremento significativo, lo cual es indicativo de una buena rentabilidad y una política adecuada de retención de utilidades.

**Tabla 30**

*Balance general*

<b>Balance general proyectado</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
	\$	\$	\$	\$	\$
Caja y bancos	44,104,995	71,045,577	105,672,554	147,273,949	195,926,936
Inventarios	\$ 11,562,795	\$ 11,672,914	\$ 11,818,582	\$ 11,964,863	\$ 12,113,905
<b>Total activos corrientes</b>	<b>\$ 55,667,790</b>	<b>\$ 82,718,491</b>	<b>\$ 117,491,135</b>	<b>\$ 159,238,812</b>	<b>\$ 208,040,841</b>
Activo fijo bruto	\$ 104,771,082	\$ 104,771,082	\$ 104,771,082	\$ 104,771,082	\$ 104,771,082
- Depreciación acumulada	-\$ 10,757,738	-\$ 21,515,476	-\$ 32,273,215	-\$ 43,030,953	-\$ 53,788,691
<b>Activo fijo neto</b>	<b>\$ 94,013,344</b>	<b>\$ 83,255,606</b>	<b>\$ 72,497,867</b>	<b>\$ 61,740,129</b>	<b>\$ 50,982,391</b>
Activos diferidos bruto	\$ 17,500,000	\$ 17,500,000	\$ 17,500,000	\$ 17,500,000	\$ 17,500,000
- Amortización diferida acumulada	-\$ 3,500,000	-\$ 7,000,000	-\$ 10,500,000	-\$ 14,000,000	-\$ 17,500,000
<b>Activos diferidos netos</b>	<b>\$ 14,000,000</b>	<b>\$ 10,500,000</b>	<b>\$ 7,000,000</b>	<b>\$ 3,500,000</b>	<b>\$ 0</b>
<b>Total Activos</b>	<b>\$ 163,681,134</b>	<b>\$ 176,474,096</b>	<b>\$ 196,989,003</b>	<b>\$ 224,478,941</b>	<b>\$ 259,023,232</b>
Obligaciones financieras de corto plazo	\$ 20,556,609	\$ 20,556,609	\$ 20,556,609	\$ 20,556,609	\$ 0
Proveedores por pagar	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Impuesto de renta por pagar	\$ 4,815,746	\$ 4,913,350	\$ 5,920,028	\$ 6,947,583	\$ 7,988,036
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>\$ 25,372,355</b>	<b>\$ 25,469,959</b>	<b>\$ 26,476,637</b>	<b>\$ 27,504,191</b>	<b>\$ 7,988,036</b>

<b>Balance general proyectado</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Obligaciones financieras de largo plazo	\$ 61,669,826	\$ 41,113,217	\$ 20,556,609	\$ 0	\$ 0
Otras cuentas por pagar					
<b>Total Pasivo de Largo Plazo</b>	<b>\$ 61,669,826</b>	<b>\$ 41,113,217</b>	<b>\$ 20,556,609</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>
<b>Total Pasivos Patrimonio:</b>	<b>\$ 87,042,181</b>	<b>\$ 66,583,176</b>	<b>\$ 47,033,246</b>	<b>\$ 27,504,191</b>	<b>\$ 7,988,036</b>
Capital socios	\$ 44,047,538	\$ 44,047,538	\$ 44,047,538	\$ 44,047,538	\$ 44,047,538
Reservas	\$ 3,259,141	\$ 6,584,338	\$ 10,590,822	\$ 15,292,721	\$ 20,698,766
Utilidad del ejercicio anterior	\$ 0	\$ 29,332,273	\$ 59,259,044	\$ 95,317,397	\$ 137,634,491
Utilidad del ejercicio	\$ 29,332,273	\$ 29,926,771	\$ 36,058,354	\$ 42,317,094	\$ 48,654,401
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$ 76,638,953</b>	<b>\$ 109,890,920</b>	<b>\$ 149,955,757</b>	<b>\$ 196,974,750</b>	<b>\$ 251,035,196</b>
<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>\$ 163,681,134</b>	<b>\$ 176,474,096</b>	<b>\$ 196,989,003</b>	<b>\$ 224,478,941</b>	<b>\$ 259,023,232</b>

## 11.10 Indicadores financieros

### 11.10.1 Tasa WACC

La tasa WACC (Weighted Average Cost of Capital) es del 11,74%. Esta tasa de descuento es utilizada para valorar proyectos de inversión, ponderando el costo de la deuda y el costo de los recursos propios de acuerdo con su proporción en la estructura de capital de la empresa.

**Tabla 31***Tasa WACC*

<b>Tasa de Descuento: WACC</b>	
Tasa Rf= Tasa TES a cinco años	6,46%
Beta no apalancado del sector= Bu= Beta Unlevered	1,30
Tasa de impuesto de renta - Tax	33%
Relación D / K	2,09
Beta apalancado= Bl= Beta Levered	3,12
Tasa de rentabilidad promedio del mercado financiero	10,72%
Tasa plus o prima del mercado	4,0%
CAPM= Tasa costos recursos propios (Recursos Socios)	16,38%
Tasa de crédito financiero = Costo deuda con inflación	18,20%
Tasa credito financiero sin inflación= Costo deuda sin inflación	14,20%
<b>TASA WACC= TASA DE DESCUENTO</b>	<b>11,74%</b>

**11.10.2 VPN**

El Valor Presente Neto (VPN) es una métrica financiera empleada para analizar la rentabilidad de un proyecto o inversión. Un VPN positivo indica que el proyecto generará ingresos o beneficios superiores a la inversión inicial, teniendo en cuenta la valoración del dinero en el tiempo.

**Tabla 32***VPN*

<b>Sumatoria de Valor Presente Neto</b>	<b>\$116,033,925</b>	<b>Proyecto Viable</b>
---	----------------------	------------------------

---

### 11.10.3 *TIR*

Con una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 43.7%, se anticipa que el proyecto genere rendimientos que superen el costo promedio de financiamiento de la empresa, lo cual es positivo desde una perspectiva financiera. Del mismo modo, una TIR mayor que el Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC, por sus siglas en inglés) sugiere que el proyecto probablemente añadirá valor a la empresa, dado que el retorno esperado es superior al costo mínimo que los accionistas y prestamistas esperan para financiar las operaciones.

### Tabla 33

*TIR*

---

<b>Cálculo Tasa Interna de Retorno (TIR)</b>	43,7%	<b>Proyecto Viable</b>
--	-------	------------------------

---

### 11.10.4 *Relación Beneficio/Costo*

Una relación beneficio/costo superior a 1 indica que se espera que el proyecto genere más beneficios económicos que los costos necesarios para implementarlo y operarlo. Esto sugiere que el proyecto es rentable desde una perspectiva financiera.

### Tabla 34

*Relación B/C*

---

<b>Cálculo de la Relación Beneficio/Costo</b>	1,95	<b>Proyecto Viable</b>
---	------	------------------------

---

### 11.10.5 *PRI*

A partir de la información obtenida se espera una recuperación de la inversión en el año 2, mes 4, día 28. Una recuperación de la inversión tan temprana indica que el proyecto está generando ingresos positivos antes de lo esperado inicialmente.

**Tabla 35**

*PRI*

---

<b>PRI</b>	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Valor presente de los flujos a evaluar	-\$ 122,271,082	\$ 52,513,121	\$ 50,135,152	\$ 47,880,734	\$ 45,087,129	\$ 42,392,921
VPN acumulado	-\$ 122,271,082	-\$ 69,757,961	-\$ 19,622,809	\$ 28,257,926	\$ 73,345,055	\$ 115,737,976

---

### 11.11 Evaluación de escenarios

Para el análisis de los posibles escenarios se realizó un incremento (para el escenario optimista) del 20% en las unidades vendidas mensuales para el primer año. A la par, para el escenario pesimista se realizó una caída de la misma variable en un 20% arrojando indicadores

negativos. La tabla 36 resume los resultados obtenidos después de hacer la evaluación de ambos escenarios.

**Tabla 36**

*Evaluación de escenarios*

Concepto	Actual	Optimista	Pesimista
Ventas			
Jamón 500 g	675	810	540
Jamón 250 g	1013	1216	810
VPN	\$ 116,033,925	\$ 329,555,800	-\$ 123,961,116
PRI	Año 2, Mes 4, Día 28	Año 1, Mes 1, Día 30	No hay recuperación de la inversión

## 12. Análisis Estratégico

### 12.1 Misión

Ofrecemos productos cárnicos naturales y de calidad excepcional que deleitan el paladar y promueven una alimentación más consciente, cuidando cada detalle para brindar a nuestros clientes una experiencia memorable y satisfactoria.

### 12.2 Visión

En el 2035 la empresa estará posicionada como un ícono en el municipio y será reconocida por su impacto positivo en la comunidad, siendo un referente en el sector que inspira confianza y demuestra constantemente su compromiso con la calidad, excelencia y transparencia.

### 12.3 Valores corporativos

**Calidad:** Cuidamos cada detalle de inicio a fin para garantizar la calidad de los productos, utilizando ingredientes selectos y procesos que aseguren la satisfacción de los clientes.

**Excelencia:** Nos esforzamos por mejorar continuamente y alcanzar los más altos estándares.

**Transparencia:** Promovemos una comunicación clara y honesta para establecer relaciones basadas en la confianza con los grupos de interés.

### 12.4 Modelo de negocio

El lienzo del modelo de negocio se encuentra en el Apéndice G, el cual se realizó utilizando la metodología CANVAS, donde se abarcan los principales aspectos involucrados en la idea de negocio.

### 12.5 Análisis DOFA

El análisis DOFA de la empresa junto con las estrategias de crecimiento, adaptación, defensa y supervivencia planteadas, pueden encontrarse en el Apéndice H.

### 13. Conclusiones

Existe un entorno favorable para la creación de la empresa gracias a factores como las políticas de apoyo a los emprendimientos y los programas de fortalecimiento y modernización del sector porcícola en Boyacá. Además, el aumento en el consumo per cápita de carne de cerdo y la desmitificación de su consumo, impulsada por estrategias sectoriales, favorecen la demanda de productos cárnicos gourmet. Las tendencias actuales de alimentación, en las que se valoran productos naturales, locales y de alta calidad, también impulsan esta demanda. Villa de Leyva ofrece oportunidades significativas debido a su mercado dinámico, caracterizado por un flujo constante de turistas y residentes, y la escasa oferta de empresas dedicadas a la producción de cárnicos gourmet, lo que representa un sector de mercado atractivo y con baja competencia.

Por medio de la investigación de mercados se pudo validar el interés en los productos y segmentar a los clientes en dos grupos. En primer lugar, personas entre 35 y 65 años con poder adquisitivo medio-alto, identificadas como el mercado objetivo principal debido a su interés en productos gourmet y de alta calidad, con disposición a pagar precios más altos, especialmente en el rango de 46 a 65 años. En segundo lugar, personas con interés en productos naturales y saludables, alineadas con las nuevas tendencias de alimentación que valoran la calidad, el origen y el valor nutricional de los productos. Asimismo, se identificaron aspectos claves a tener en cuenta en el diseño del plan de mercadeo.

Para que el plan de mercadeo sea efectivo, es necesario contar con una identidad de marca sólida y establecer una fuerte presencia en las plataformas digitales, pues son los canales principales para promocionar la empresa y los productos. Asimismo, se debe tener en cuenta que la empresa debe ser oportuna con la implementación de los canales de venta como supermercados

y punto de venta propio pues desde la investigación de mercados se identificó que a una parte importante del mercado potencial le interesaría encontrar los productos en estos lugares.

A partir del estudio técnico se determinó que los recursos de la empresa le permiten alcanzar la capacidad de producción requerida y además, satisfacer incrementos en la demanda pues cuenta con un margen libre de capacidad instalada lo que permite un crecimiento a corto plazo sin necesidad de realizar mayor inversión.

La integración de tecnologías de la industria alimentaria en el proceso productivo permitiría mejorar la eficiencia y calidad del producto. Sin embargo, se deben evaluar los beneficios en comparación con la alta inversión que esto puede representar en el inicio de las operaciones. Evidentemente en el futuro, es algo que la empresa debe implementar en cuanto su capacidad financiera lo permita, pues esto puede mejorar su competitividad.

Teniendo en cuenta el estudio financiero, en especial el análisis de escenarios, se concluye que para que el negocio sea viable en términos financieros se deben alcanzar como mínimo las ventas proyectadas en el escenario más probable, pues un escenario pesimista, no se lograría una recuperación de la inversión dentro de los primeros 5 años y el valor del VPN sería negativo lo que indica que el proyecto no sería rentable.

## 14. Recomendaciones

**Obtener certificaciones de calidad y seguridad alimentaria:** Es fundamental obtener certificaciones reconocidas en calidad y seguridad alimentaria, como ISO 22000 y HACCP con el fin de generar mayor confianza en los consumidores y abrir nuevas oportunidades de mercado.

**Fomentar la innovación continua:** Mantener un enfoque constante en la innovación para desarrollar nuevos productos y mejorar los existentes. Incorporando nuevos productos, técnicas de producción y diferentes presentaciones, asegurando que la oferta se adapte a las preferencias cambiantes del consumidor y se mantenga competitiva en el mercado.

**Diversificar los usuarios:** Explorar otros segmentos de mercado potenciales, como restaurantes, hoteles y cafés con el fin de aumentar las ventas y la visibilidad de la marca.

**Implementar un sistema de monitoreo y evaluación de la efectividad de las diferentes estrategias de negocio,** por medio del establecimiento de indicadores clave de rendimiento (KPIs), la recolección de datos relevantes y la realización de análisis periódicos para identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias según sea necesario.

**Protección del know-how:** Contemplar la inclusión de acuerdos de confidencialidad con los empleados participantes del proceso productivo que tienen acceso al conocimiento de la formulación (receta) y especificidades de la fabricación de los productos.

### Referencias Bibliográficas

- Alcaldía de Villa de Leyva. (2024). *Festivales y celebraciones*. <https://www.villadeleyva-boyaca.gov.co/Paginas/Festivales-y-Celebraciones.aspx>
- Asociación Porkcolombia. (2021). Revista PorkColombia (Ed. 262). <https://www.porkcolombia.co/wp-content/uploads/2021/12/ED-262-REVISTA-PORKCOLOMBIA-DIGITAL.pdf>
- Asociación Porkcolombia. (2024). Estadísticas Sectoriales. Consumo [Base de datos]. <https://porkcolombia.co/estadisticas-sectoriales/>
- Asuntos Legales. (23 de junio de 2023). Cuáles son los impuestos deben pagar las sociedades por acciones simplificadas SAS. <https://www.asuntoslegales.com.co/actualidad/impuestos-para-sociedades-por-acciones-simplificadas-sas-lo-que-debe-saber-3642804>
- Bahena, L. (2023). ¿Qué es el realfooding y por qué interesa a jóvenes? *The Food Tech*. <https://thefoodtech.com/tendencias-de-consumo/que-es-el-realfooding-y-por-que-interesa-a-jovenes/>
- Balanko-Dickson Grez. (2007). *Cómo preparar un plan de negocios exitoso*. MacGraw Hill, 2007
- Banco de la República. (2024). Informe de política monetaria - enero de 2024. <https://www.banrep.gov.co/es/publicaciones-investigaciones/informe-politica-monetaria/enero-2024>
- Cámara de Comercio de Tunja. (2023). *Tejido empresarial villa de leyva 2023*. <https://cctunja.org.co/wp-content/uploads/2023/06/tejido-empresarial-villa-de-leyva-2023.pdf>

Congreso de la República de Colombia. (1979). *Ley 9 de 1979*.

Collazos, L. (2022). *Plan de negocios para la creación de una empresa fabricante y comercializadora de chocolate gourmet en el municipio de san Vicente de Chucurí* (tesis de pregrado). Universidad Industrial de Santander. <https://noesis.uis.edu.co/handle/20.500.14071/10145>

DANE. (2022). Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas. Revisión 4 Adaptada para Colombia (2022). [https://www.dane.gov.co/files/sen/nomenclatura/ciiu/CIIU\\_Rev\\_4\\_AC2022.pdf](https://www.dane.gov.co/files/sen/nomenclatura/ciiu/CIIU_Rev_4_AC2022.pdf)

DANE. (2023). *Serie municipal de población por área, sexo y edad para el periodo 2020-2035*. [Base de datos]. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>

DANE. (14 de febrero de 2024). Encuesta mensual manufacturera con enfoque territorial (EMMET). <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/industria/encuesta-mensual-manufacturera-con-enfoque-territorial-emmet>

Decreto 3075 de 1997. (1997). Ministerio de salud: [https://www.minsalud.gov.co/Normatividad\\_Nuevo/DECRETO%203075%20DE%201997.pdf](https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/DECRETO%203075%20DE%201997.pdf)

Echeverri, J. (2019). *Plan de posicionamiento para una nueva marca de carne de res premium en el mercado colombiano*. Pontificia Universidad Javeriana (tesis de pregrado). <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/44304/Tesis%20de%20Juan%20Martin%20Echeverri.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

- Emprendedor.com. (s.f.). *¿Cómo calcular tu participación de mercado y punto de equilibrio?* <https://emprendedor.com/como-calcular-tu-participacion-de-mercado-y-punto-de-equilibrio/>
- Esri. (s.f.). División Político Administrativa del Municipio de Villa de Leyva [Mapa]. <https://www.arcgis.com/apps/View/index.html?appid=231ee1c4557b4eee9e07f8599f63063b>
- E. Vila Projects. (12 de agosto de 2022). La industria cárnica y los equipos ultravioleta. <https://www.evilaprojects.com/2022/08/19/la-industria-carnica-y-los-equipo-ultravioleta/>
- FEDEGAN. (2024). Consumo aparente per cápita anual de carnes. <https://www.fedegan.org.co/estadisticas/consumo-0>
- García, G. (2022). Empaques ecológicos y biodegradables, una tendencia que destacó en 2022. The Food Tech, <https://thefoodtech.com/insumos-para-empaque/empaques-ecologicos-y-biodegradables-una-tendencias-que-destaco-en-2022/>
- Gobierno de Boyacá. (2020). Plan de Desarrollo de Boyacá 2020-2023. <https://www.boyaca.gov.co/wp-content/uploads/2020/06/pdd2020-2023boy.pdf>
- Gobierno de Colombia. (2007). *Decreto número 1500 de 2007*.
- Google. (s.f.). [Indicaciones de Google Maps para conducir desde la planta hasta el casco urbano de Villa de Leyva]. Google Maps.
- Hiperbaric. (22 de agosto de 2019). Tecnología HPP, garantía de seguridad alimentaria en productos cárnicos. <https://www.hiperbaric.com/es/tecnologia-hpp-garantia-de-seguridad-alimentaria-en-productos-carnicos/>

- Ingredion. (2024). *Tendencias del consumidor de alimentos 2024*. <https://www.ingredion.com/sa/es-co/be-whats-next/2023-consumer-food-preference-trends.html#>
- Instituto Nacional del cáncer. (2021, agosto). Se identifican daños en el ADN que relacionan el cáncer colorrectal con el consumo alto de carne roja. <https://www.cancer.gov/espanol/noticias/temas-y-relatos-blog/2021/firma-genetica-carne-roja-cancer-colorrectal>
- Machuca, L. (2019). *Plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de alimentos vegetarianos congelados con base en legumbres en el área metropolitana de Bucaramanga* (tesis de pregrado). Universidad Industrial de Santander. <https://noesis.uis.edu.co/handle/20.500.14071/13568>
- Maldonado, D. (2023). Tendencias 2024 para la industria alimentaria. *IA Alimentos*, <https://www.revistaialimentos.com/es/noticias/tendencias-2024-para-la-industria-alimentaria>
- Marcos de la Mata, C. (2021). *El mercado de la gastronomía y alimentación gourmet en Colombia*. <https://www.icex.es/content/dam/es/icex/oficinas/020/documentos/2021/12/documentos-anexos/DOC2021897147.pdf>
- Marulanda, J. (2018). *Consumo de Alimentos Premium o Gourmet*. Colegio de Estudios Superiores de Administración. <https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/2058/ADM2018-00856.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
- Ministerio de Salud. (1997). *Decreto número 3075 de 1997*.
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2013). *Resolución número 2674 de 2013*.
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2015). *Resolución número 719 de 2015*.

- Ministerio de Salud y Protección Social. (2021). *Resolución número 810 de 2021 modificada por Resolución número 2492 de 2022.*
- Observatorio de Desarrollo Económico de Medellín. (19 de febrero de 2022). Procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos. <https://ode.medellindigital.gov.co/wp-content/uploads/2022/02/19.-Elaboración-y-procesamiento-de-carnes.pdf>
- Plan Único de Cuentas. (2015). *Cómo constituir una sociedad por acciones simplificada (SAS).* <https://puc.com.co/p/como-constituir-una-sas>
- Procolombia. (2014). *Logística de perecederos y cadena de frío en Colombia.* [https://procolombia.co/sites/all/modules/custom/mccann/mccann\\_ruta\\_exportadora/files/06-cartilla-cadena-frio.pdf](https://procolombia.co/sites/all/modules/custom/mccann/mccann_ruta_exportadora/files/06-cartilla-cadena-frio.pdf)
- Vega, G. (2021). Retos de la industria cárnica ante las nuevas tendencias de consumo en el mundo. *The Food Tech.* <https://thefoodtech.com/tendencias-de-consumo/retos-de-la-industria-carnica-ante-las-nuevas-tendencias-de-consumo-en-el-mundo/>
- Ventanilla Única Empresarial. (2024a). *Consulta de nombre de marca.* <https://www.vue.gov.co/tramites-y-consultas/consulta-de-nombre-de-marca>
- Ventanilla Única Empresarial. (2024b). *Registro y certificación de productos ante el INVIMA.* <https://www.vue.gov.co/tramites-y-consultas/registro-certificacion-productos-invima>