

PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE CARNES
TRADICIONALES Y EXÓTICAS.

LA CARBIFERIA.



Karen Andrea Osorio Moreno.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ
2012

CONTENIDO

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

1. Planteamiento del problema
 - 1.1 antecedentes
 - 1.2 Pregunta generadora de la investigación.
2. Objetivos
 - 2.1 Objetivo General
 - 2.2 Objetivos específicos
3. Marco conceptual
4. Metodología

CAPITULO II

5. Plan comercial
 - 5.1 Investigación de mercados
 - 5.2 Estrategia de mercados
6. Sistema de negocios y organización
7. Financiación
 - 7.1 Análisis financiero
 - 7.2 Riesgos
 - 7.3 Costos administrativos
8. Impacto económico, social y ambiental
9. Innovación y creatividad

CAPITULO III

10. Resumen ejecutivo
 - 10.1 Misión
 - 10.2 Visión
 - 10.3 El objetivo del plan
 - 10.4 El producto
 - 10.5 La experiencia en gestión
11. Conclusiones
12. Anexos
13. Bibliografía

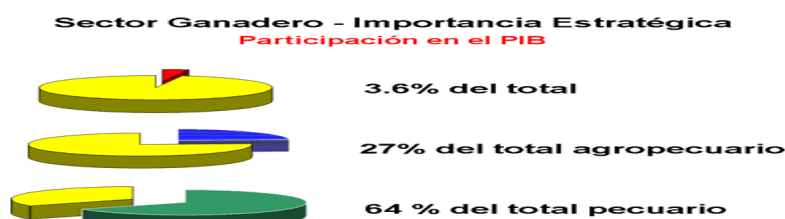
1. Planteamiento del problema

1.1. Antecedentes

En la dieta alimenticia de los colombianos un ingrediente fundamental es la carne, la cual brinda proteína de origen animal para la nutrición del ser humano, de acuerdo con la canasta familiar del DANE, los colombianos gastan en carne de res y en productos lácteos el 24.0% del gasto en alimentos y el 7.1% del gasto total familiar (Colombia, 2007) siendo más precisos la carne representa el 4% de acuerdo a gastos alimenticios, el consumo per cápita de carne es 18.0 kg/hab/año, esto hace que en la economía el sector pecuario juegue un papel fundamental, pues tiene la misión de producir animales sanos y óptimos para el consumo, de tal forma que se supla la necesidad de alimentación y nutrición de las personas.

Por otro lado Colombia por condiciones climáticas, tiene un gran potencial en el desarrollo de actividades pecuarias, pues tiene la capacidad de producir alimento de calidad para la crianza de los animales los 12 meses del año, además por cultura y tradición el sector rural enfoca sus esfuerzos a la crianza de animales. Según un informe del sector cárnico en Colombia realizado por Fedegan y Proexport Colombia es el cuarto país con el mayor hato ganadero en Latinoamérica, con un crecimiento estimado de la producción del 22% en los próximos nueve años.

En cuanto al sector ganadero, se puede afirmar que ha tenido una gran participación en la economía Colombiana, según el observatorio Agrocadenas, en Colombia se producen anualmente 740.000 toneladas de carne; este sector representa el 3,6% del PIB nacional, 27% del PIB agropecuario y 56% del PIB pecuario (González, 2009)



Fuente: DANE – Sistema de Información Ganadero SIGA - FEDEGÁN

Simultáneamente el sector ganadero también contribuye con la generación de empleo ya que es una estrategia de gran importancia, ayudando a la población Colombiana. “Empleos generados= 950.000 empleos directos, más del 25% del sector agropecuario el cual resulta más de un 7% del total de empleos en el país.

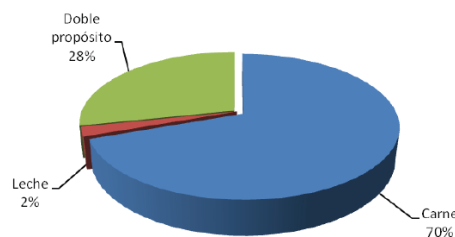
Actividad Ganadera	Empleo generado por cada 100 animales
LECHE	7,9
CRIA	2,5
Doble Propósito	5,5
CEBA	2,4

Fuente: DANE – Sistema de Información Ganadero SIGA - FEDEGÁN

Según la encuesta nacional agropecuaria del año 2009 (Fernandez, 2009) el 77% de las hectáreas productivas en Colombia está dedicada a la producción de actividades pecuarias; para el mismo año se calculo un inventario ganadero de 27.359.290 cabezas, dicha cifra viene creciendo a una tasa del 1,79% con respecto a la cantidad del año anterior.

En la siguiente grafica se puede apreciar la distribución del inventario bovino según la actividad o la finalidad de la producción, como es notorio el 70% del ganado es utilizado para la extracción de su carne y el 28% es utilizado como doble propósito, es decir, para la extracción de leche y carne; esto indica un buen panorama ya que la gran mayoría de la producción bovina en Colombia está destinada a la extracción de carne.

Distribución porcentual del inventario bovino según orientación de la raza



Fuente: Encuesta Nacional Agropecuaria 2009. CCI – MADR

Por otro lado la porcicultura representa el 42% del inventario nacional de especies pecuarias y se caracteriza por tener bajos niveles de tecnificación, Para el año 2009 el

inventario porcícola disminuyó en un 0.63% con respecto al año 2008, pasando de 1.644.997 a 1.634.640 cabezas, esta disminución se debe especialmente a la reducción en el consumo de carne de cerdo, debido principalmente a la errada percepción por el nombre inicial dado al virus AH1N1 como gripe. (Fernandez, 2009)

Ahora bien la avicultura no industrial corresponde a las explotaciones de traspatio o de crianza tradicional¹, el inventario avícola se clasifica en pollos y gallinas con una población estimada de 25.926.019 animales, los patos suman 734.179 animales, los pavos alcanzan los 498.207 animales y las codornices suman 534.461 animales, todos los cuales representan el 93%, 3%, 2% y 2% respectivamente del inventario total. (Fernandez, 2009)

Dentro de las aves se encuentra el avestruz originaria de Africa, producida en Colombia desde hace 15 años, este es un nuevo mercado que demanda por su carne, el cuero, el aceite y las plumas, nuevos negocios estables y perdurables. Por lo general la carne de avestruz se empieza a conocer e introducir en restaurantes de gran categoría, para luego irrumpir finalmente en el mercado del consumo masivo. Ver anexo 16.1.

Otra nueva especie son los búfalos que han adquirido una especial importancia en el país debido a su capacidad para producir leche, carne, y servir como animales actividades de tracción adaptándose a condiciones adversas en terrenos bajos, húmedos, cenagosos y pantanosos; (Fernandez, 2009) Estos animales presentan un gran mercado por explotar por su viabilidad económica.

La cadena comercial de ovinos y caprinos de Colombia es relativamente joven en comparación con cadenas de más trayectoria institucional. La introducción de esta carne al mercado Colombiano es bastante nueva por la falta de tecnología para producir y llevar a cabo el sistema de sacrificio y procesamiento y la barrera impuesta por los comercializadores ya que ellos de manera muy limitada los distribuyen. Ver anexo 16.2.

De acuerdo a la tendencia de consumo que hoy en día se está presentando en cuanto a carnes de calidad, saludables, con alto contenido nutricional y novedosas, el gobierno nacional está incentivando la producción y el consumo de carnes exóticas en el país, por

¹ Definición de traspatio: se pueden criar, levantar y engordar a pequeña escala

esto ha impulsado leyes que fomentan la sanidad y la creación de empresas que ayuden a cumplir esta consigna.

El plan de negocios que se plantea busca aprovechar las oportunidades que se están presentando en el país alrededor de las diferentes opciones cárnicas registradas anteriormente.

1.2. Pregunta generadora de la investigación

Principal:

¿Qué aspectos deberá considerar un empresario para estructurar un plan de negocios para una empresa que acopie y comercialice productos cárnicos con éxito en Colombia?

Soporte:

- ¿Qué características tiene el mercado de productos cárnicos? (como se puede caracterizar las necesidades, hábitos y preferencias del consumidor para estos productos, de qué tamaño es el mercado actual y potencial, como el mercado para los productos cárnicos en restaurantes, como es la comercialización típica para estos productos?)
- ¿Qué modelo de abastecimiento competitivo de carnes se requerirá desarrollar según las condiciones del mercado?
- Que valores agregados se le pueden ofrecer a un consumidor que origine la preferencia de este último con innovación y calidad al servicio?

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

2.1.1. Estructurar un plan de negocios para una empresa procesadora y comercializadora de productos cárnicos de res, cerdo, pollo y carnes exóticas en Bogotá.

2.2. Objetivos específicos

2.2.1. Realizar un análisis del mercado cárnico en la ciudad de Bogotá, apuntando a identificar demanda potencial, frecuencia y capacidad de compra de los consumidores.

2.2.2. Desarrollar el análisis técnico/ operativo del plan de negocios, enfocado a la optimización de los recursos.

- 2.2.3. Formular la estructura organizacional del negocio, de tal forma que se creen departamentos funcionales que generen un ritmo de trabajo optimo
- 2.2.4. Analizar y desarrollar una estructura legal y jurídica para el modelo del negocio.
- 2.2.5. Definir la estructura financiera y realizar el análisis económico del negocio, para garantizar si el mismo tiene factibilidad.
- 2.2.6. Analizar todos los riesgos en los que se puede incurrir, teniendo en cuenta todas las variables tanto exógenas como endógenas.

3. Marco conceptual

El marco conceptual se hizo según el ministerio de protección social, decreto 1500 del 2007.

- **Planta de derivados cárnicos:** Establecimiento en el cual se realizan las operaciones de preparación, transformación, fabricación, envasado y almacenamiento de derivados cárnicos.
- **Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento (POES):** Todo procedimiento que un establecimiento lleva a cabo diariamente, antes y durante las operaciones para prevenir la contaminación directa del alimento.
- **Producto cárnico comestible:** Es cualquier parte del animal diferente de la carne y dictaminada como inocua y apta para el consumo humano.
- **Producto inocuo:** Aquel que no presenta peligros físicos, químicos o biológicos que sean nocivos para la salud humana y que es apto para el consumo humano..
- **Comestibles y Derivados Cárnicos:** Sistema diseñado y ejecutado por las entidades estatales para el control y la inocuidad de las carnes y sus derivados, incluida la inspección y las pruebas químicas, físicas y microbiológicas de la misma, para cumplir con los requisitos establecidos en el mercado.
- **Sistema HACCP:** Sistema que permite identificar, evaluar y controlar peligros significativos a la inocuidad de los alimentos.
- **Trazabilidad:** Es la posibilidad de encontrar y seguir el rastro a través de todas las etapas de producción, transformación y distribución de un alimento, un alimento para los animales, un animal destinado a la producción de alimentos o una sustancia destinada a ser incorporada en alimento o un alimento para los animales o con probabilidad de serlo.
- **Unidad de frío:** Equipo que mantiene en forma controlada la temperatura de un contenedor o de la unidad de transporte para productos que requieren refrigeración o congelación.
- **Unidad de transporte:** Es el espacio destinado en un vehículo para la carga a transportar. En el caso de los vehículos rígidos, se refiere a la carrocería y en de los articulados, al remolque o al semi-remolque.
- **Vehículo isoterma:** Vehículo en el que la unidad de transporte está construida con paredes aislantes, incluyendo puertas, piso y techo, que permiten limitar los intercambios de calor entre el interior y el exterior de la unidad de transporte.

- **Vehículo refrigerado:** Vehículo isoterma que posee una unidad de frío, la cual permite reducir la temperatura del interior de la unidad de transporte o contenedor hasta -20°C y de mantenerla inclusive, para una temperatura ambiental exterior media de 30°C .
- **Zoocría:** Para efectos de este decreto la definición de zoocría será la establecida por la Ley 611 de 2000 o la norma que la modifique, adicione o sustituya.” (Ministerio de protección social, 2007)

4. Metodología

Objetivos específicos	Actividades	Instrumentos	Fuentes	Asignaturas de la carrera
Análisis del mercado	*Análisis del entorno. *Análisis de la competencia *Uso, hábitos y preferencias	*Estadísticas *Estudios *Encuestas *Degustación y demostración *Focus group	*FEDEGAN *DANE *Ministerio de protección social	*Línea de mercadeo *Plan de negocios *Ideas y oportunidades de negocios
Análisis técnico y operativo	*Análisis del producto *Descripción del proceso *Plan de producción *Plan de consumo *Plan de compras *Costos de producción	*Excel Estadísticas *Cuadros informativos *Estudios preliminares zonas *Planos *Descripciones maquinaria *Información sector	*Portales de competencia *Productores de carne *ICA *INVIMA *CORPOICA *Superintendencia de industria y comercio	*Línea administrativa *Proceso y teoría administrativa
Análisis administrativo	*Estrategia organizacional *Estructura organizacional *Costos administrativos	*Teorías administrativas *Normas *Manuales	*Libros teorías administrativas *Tesis *Proexport *Sena	*Estrategia

Análisis legal y jurídico	*Aspectos legales *Aspectos de legislación urbana *Análisis ambiental *Análisis social	*Decretos *Leyes *Normas *Resoluciones	*Ministerio de agricultura y desarrollo rural *Ministerio del medio ambiente *Alcaldía *Secretaria de agricultura	*Derecho constitucional *Derecho laboral *Derecho de los negocios
Análisis financiero y económico	*Ingresos *Egresos *Capital de trabajo	*Análisis de sensibilidad *Indicadores financieros *Estados financieros *Mercado cambiario	*Software financiero *Libros y manuales financieros	*Microeconomía *Macroeconomía *Finanzas básicas *Economía Colombiana *Finanzas corporativas *Gerencia financiera
Análisis de riesgo	*Condicion es del entorno *Riesgos de mercado *Riesgos técnicos *Riesgos económicos *Riesgos financieros	*Risk simulation *Informes sectoriales *Censo poblacional	*DANE *Ministerios *Software.	*Valoración de inversiones *Modelos para toma de decisiones

CAPITULO II

5. Plan comercial

5.1. Investigación de mercados

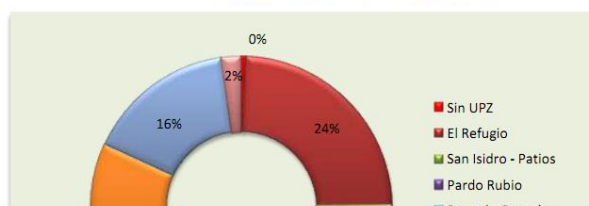
5.1.1. Mercado objetivo

En términos de mercado objetivo los productos están dirigidos a hombres y mujeres entre 18 y 75 años de estratos socio económicos 5 y 6 que residen en la ciudad de Bogotá en específico en la localidad de Chapinero en la UPZ (Unidad de Planificación Zonal) de Chico Lago; Restaurantes tipo gourmet, de la ciudad de Bogotá, que tengan una muy buena oferta de carnes enfocados en la calidad y variedad.

5.1.2. Tamaño del mercado

Para la estimación del mercado total se considera la población de la localidad de Chapinero con una población de 122.089 habitantes, y para el mercado específico se toma la UPZ de Chico Lago que tiene una población de 26.879 habitantes.

Distribución Población en UPZ



5.1.3. Canvas

5.1.3.1. Socios claves: Se identifican dos asociaciones

- Alianzas estratégicas entre no-competidores: Para establecer alianzas estratégicas, se ha definido que se harán directamente con los proveedores, es decir con cada proveedor se realizará una alianza, en la que se vean beneficiados tanto el proveedor como la empresa
- Relaciones de ofertante y demandante: clientes y restaurantes

Optimización y Economías de escala:

- Alianza con los proveedores principalmente los distribuidores de carnes para reducción de costos y optimización de calidad.
- Alianza con los restaurantes para la distribución de productos como primordial

Compra de Recursos o Actividades:

La actividad de criar y sacrificar para obtener los productos cárnicos se obtiene mediante los proveedores

5.1.3.2. Actividades claves

- Compra de carne en canal: Consiste en la adquisición de la materia prima, es decir la canal de los animales que se van a comercializar en la tienda, para el óptimo desarrollo de esta actividad se han definido una serie de parámetros y aspectos a tener en cuenta a la hora de comprar los diferentes canales.
- Desposte, despiece y empaque: Esta actividad está relacionada con la adquisición de los diferentes cortes de los animales, después de obtenido el corte, se procede a empacarlo proceso que se hará con una empacadora al vacío, ya que se identifica como la forma más adecuada para garantizar higiene, y prolongar vida útil de los productos.
- Asesoría y venta: Esta actividad consiste en la atención personalizada a los clientes, en la que se le brindará una asesoría sobre las formas de preparar y consumir los distintos tipos de carne, así como se le cortará y racionará de la carne al cliente de acuerdo a como él la pida, o según recomendación dada por el personal de ventas.

5.1.3.3. Recursos claves

- Físicos: planta con adecuaciones para el acopio, tratamiento y expendio de carnes.
- Intelectuales: conocer el proceso de carnes, tener visión innovadora para satisfacer las necesidades de los clientes, conocer la normatividad vigente para el sector, marca propia.
- Humanos: se requerirá personal capacitado, en manejo de carnes, también con experiencia en ventas, personas que tengan una gran actitud de servicio, y que quieran capacitarse y desarrollarse dentro de la empresa, deben ser bachilleres como mínimo para el área operativa.
- Financieros: aporte de capital, ángeles inversores, bancos.

5.1.3.4. Propuesta de valor

El valor que la comercializadora le entregara a sus clientes, aparte de garantizar productos de alta calidad y confiables para el consumo, está fundamentado en la excelente asesoría en el servicio, la amplia gama de opciones que ellos tendrán a la hora de comprar la carne que consumen, y también darles un sentido de exclusividad al comprar en una tienda totalmente especializada.

5.1.3.5. Relación con el cliente

La atención con el cliente en el punto de venta va a ser personal, especializada y dedicada. Debido a que van a tener asesoría en el momento de la compra y seguimiento.

5.1.3.6. Canales

- Canal directo: vender directamente al consumidor final
- Canal mayorista (Productor- mayorista- detallista- consumidor)
restaurantes

5.1.3.7. Segmento del mercado

Los productos están dirigidos a hombres y mujeres entre 18 y 75 años de estratos socio económicos 5 y 6 que residen en la ciudad de Bogotá en específico en la localidad de Chapinero en la UPZ (Unidad de Planificación Zonal) de Chico Lago; Restaurantes tipo gourmet, de la ciudad de Bogotá, que tengan una muy buena oferta de carnes enfocados en la calidad y variedad.

5.1.3.8. Estructura de costos

- Enfoque de valor: el concepto de la tienda está orientado a un público muy especializado el cual el precio no es una variable determinante de la compra, por lo cual el valor lo percibe el cliente en la calidad y exclusividad del producto.
- costos fijos: arriendo, seguros, servicios, salarios
- costos variables: compra materia prima, material de empaque

5.1.3.9. Estructura de ingresos

- Venta de activos
- Sistema de pricing es dinámico con relación a las carnes tradicionales porque el precio fluctúa de acuerdo al mercado.
- Es estático con las exóticas porque son carnes que no varían mucho de precio.

5.1.4. ¿Cómo va a evolucionar el mercado objetivo?

La población en la localidad de Chapinero va en constante crecimiento, siendo esta la localidad con el menor índice de personas con necesidades insatisfechas, y la localidad que ofrece el mejor nivel y calidad de vida para los habitantes, en el ámbito empresarial y comercial se comporta según lo siguiente:

En Chapinero se localiza el mayor número de empresas de Bogotá, 23.581, equivalente al 12%. La estructura empresarial de la localidad se concentra en el sector servicios (84%), industria (5,9%) y construcción (5,8%). En la localidad hay una alta presencia de microempresarios. Del total de empresas (23.581), 16.283 son microempresas que representaron el 69% de la localidad y el 9,3% de Bogotá.

Los sectores económicos en los que se encuentra el mayor número de empresas de la localidad Chapinero son: servicios inmobiliarios, empresariales y de alquiler (30,2%), comercio (22,8%), intermediación financiera (8,4%) y hoteles y restaurantes (7%). El 29% de las empresas de la localidad Chapinero son personas naturales, y el 71% de personas jurídicas. Sólo el 10% realizan operaciones de comercio exterior y el 4% registró actividades de exportación. (Mena Lozano, 2008)

Por otro lado se tiene que el sector hospitalario que comprende hoteles, restaurantes y bares esta en constante crecimiento, esto se debe a “un clima de confianza de la inversión, el ingreso de grandes multinacionales a desarrollar sus proyectos en el país y la seguridad para los viajeros han dinamizado la entrada de extranjeros al país, lo que se ve reflejado en los 1,2 millones de visitantes que llegaron al país, una cifra considerada récord por Proexport, se estima una tasa de crecimiento anual para el sector hotelero y restaurantes del 5,95%” (Revista Dinero, 2008).

Es evidente que para este sector es muy importante estar a la vanguardia ofreciendo productos y servicios que los clientes están necesitando esto implica que deben mejorar e implementar nuevas estrategias que suplen las tendencias que se están dando, en términos de gastronomía y servicio al cliente.

5.1.5. Innovación y avances tecnológicos

La innovación y la tecnología son factores de gran importancia para el desarrollo del negocio, ya que por un lado se tiene que innovar en un sector en el cual no hay casi diferenciación de marcas ni de productos, es decir se debe hacer grandes esfuerzos en lograr posicionar las carnes de una manera diferenciada y brindarle a los clientes un valor agregado en los procesos y productos ofrecidos, Por ejemplo se tiene que lograr una innovación en términos de los cortes de las carnes, en empaques, estos deben ser llamativos y deben cumplir con estándares mínimos de calidad enfocados a preservar el producto, garantizar higiene en los mismos, e informar procedencia y trazabilidad de la carne y se debe innovar en servicios y valores agregados que se le da a la venta, tales como asistencia y asesoría, recomendaciones de uso, facilidades de pago, entre otras.

Por otro lado la tecnología constantemente esta evolucionando en función de mejorar la conservación, procesos y manipulación de la carne, es decir que desde el principio de la cadena y hasta el fin de la misma la tecnología es un acompañante primordial, ya que normalmente hay que apoyarse en ella para el sacrificio (plantas muy bien dotadas y que cumplan con los procedimientos de una manera adecuada y eficiente), desposte, cortes, empaques,(cortadoras, sierras, tajadoras, porcionadoras, empacadoras al vacío y entre otro tipo de maquinaria que optimiza los recursos y genera mínimos desperdicios.) conservación y hasta para la distribución del producto(buscando siempre conservar la cadena de frio), de la manera como se logre innovar y diferenciar los productos y procesos depende el éxito del proyecto.

5.1.6. Sostenibilidad de la ventaja competitiva

La sostenibilidad de la ventaja competitiva esta fundamentada en:

- Mejoramiento continuo en técnicas de atención al cliente: Se fundamenta en la constante y continua investigación y desarrollo de estrategias, enfocadas a mejorar y garantizar un excelente servicio al cliente, basándose en grandes pilares como lo son la cordialidad, el conocimiento profundo del producto, la capacidad de asesorar a los clientes y la fidelización de clientes.
- Instalaciones estratégicamente ubicadas y confortables: se trata de tener establecimientos que estén muy bien ubicados con respecto al mercado objetivo, además de esto se desarrollara un lugar muy confortable, en el cual los clientes se sentirán a gusto, tendrán cómodos espacios tales como parqueadero, sillas de espera y un lugar limpio y agradable.
- Diferenciación y Exclusividad: un lugar donde se puede encontrar gran variedad de carnes, siendo pioneros en comercialización de especies como la avestruz lo cual genera un sentido de exclusividad y un diferencial importante frente a la

competencia, todo enmarcado en estándares de calidad en la manipulación de los productos (conservación cadena de frío, Empaques al vacío y buenas prácticas de manipulación.)

5.1.7. Productos sustitutos.

Los principales sustitutos de los productos son aquellos que aportan proteína en la dieta de las personas, tales como carnes a base de soya y otros productos vegetarianos como el tofú y preparaciones hechas con lentejas, frijoles, garbanzos y demás cereales, también se toma como sustitutos productos tales como embutidos y productos cárnicos importados (salchichas, Chorizos, Jamones entre otros), a nivel de carnes frescas son sustitutos las carnes tanto de res como de algunas aves.

A continuación se presenta un cuadro comparativo en donde se muestran los contenidos nutricionales de la carne de diferentes especies.

Referencia	Calorías	Proteína	Grasa	Colesterol	Calcio
100Gr	Kcal	Gr	Gr	Mg	Mg
Avestruz	114	25.9	2.4	68.2	6.1
Pollo	164.7	31.8	3.5	85.8	15.3
Pavo	158.8	29.4	3.5	69.4	18.8
Ternera	282	24.7	18.8	90	10.5
Cordero	241	25.9	17.3	91.8	9.4
Cerdo	323.5	28.2	22.3	98.8	3.5

(Nimajay S.A, 2010)

5.1.8. Principales competidores.

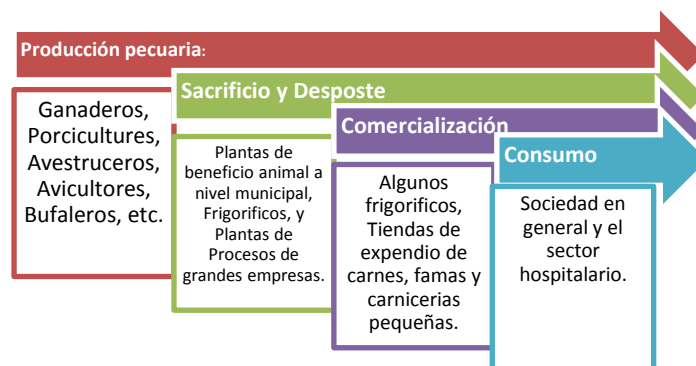
Los principales competidores para las carnes tradicionales son las grandes superficies como el grupo Éxito, Carrefour en sus categorías de carnes, a nivel de tiendas especializadas se encuentran competidores como Friogan Carnes Colombia, en carne de res, La Fazenda en carne de cerdo, Pollo Olimpico, Mac Pollo y también se tiene en cuenta famas y carnicerías pequeñas que estén ubicadas en el sector, las cuales carecen de una estrategia comercial definida para posicionar sus productos.

Para las carnes exóticas² se tiene una ventaja frente a otras comercializadoras ya que haciendo una revisión se encuentra que en ningún establecimiento de Bogotá se ofrece gran variedad en carnes exóticas, los establecimientos que hoy en día existen se concentran en muy pocas variedades de carnes, es decir, la variedad no abarca más de cuatro especies de animales.

5.1.9. Operación de la competencia.

² De acuerdo a FAO, estas corresponden a las carnes y subproductos de animales salvajes, ya sea fresca, refrigerada o congelada. A pesar de esto no existe un criterio común de cuales son. Por ejemplo varios mercados europeos consideran que la carne del cerdo salvaje australiano es de caza, mientras que los propios australianos no lo consideran así.

La cadena de valor de la carne esta conformada por diferentes eslabones y diferentes procesos, en los cuales intervienen distintos actores tal como lo muestra el siguiente cuadro:



(Osorio Moreno & Valderrama Murcia, 2012)

El funcionamiento de las comercializadoras de carnes que existen hoy en día esta basado en la calidad y en el precio de los productos, es decir, todas las estrategias de promoción están enfocadas a incrementar ventas implementando descuentos directos sobre el producto, por otro lado las empresas grandes como Friogan, Cialta, La Fazenda, entre otras abarcan hasta los tres primeros eslabones de la cadena, es decir, se dedican desde la producción de los animales hasta la comercialización, mientras que empresas pequeñas como las carnicerías y famas de barrio solo se dedican a la comercialización, adquiriendo la materia prima en los frigoríficos.

5.1.10. Canales de distribución de la competencia

Los canales de distribución más utilizados por la competencia son: la venta directa en locales comerciales, ventas a domicilio y las ventas institucionales, se ha identificado que normalmente la competencia utiliza estos canales por su efectividad y facilidad para acceder a los clientes.

5.1.11. Barreras de entrada.

Las principales barreras de entrada que se identifican en el sector cárnico son:

- **Barreras institucionales:** para poder operar como un establecimiento comercializador de carne se debe contar con una serie de licencias y permisos que avalan y garantizan sanidad e higiene en los productos, para poder tramitar estos permisos se deben realizar una serie de adecuaciones locativas y tramitarlas frente a la entidad encargada, esto se hace una barrera, en la medida en que el hecho de tramitar estas licencias y la incertidumbre de que sea o no aprobada, entorpece y limita el proceso de la creación y funcionamiento de la empresa.
- **Barreras de información:** El sector agropecuario Colombiano, se ha caracterizado por ser un sector informal, donde hay muy poca conciencia de empresa, lo que ha generado que este sector no sea eficiente en generar información, lo que limita de forma clara el funcionamiento de la empresa, ya que al no tener acceso a

información actualizada y confiable, aumenta el riesgo ante situaciones y decisiones futuras.

- Barreras de suministro: En el segmento de las carnes exóticas no hay una producción definida en algunas especies, (Lapa, Chigüiro, Venado, entre otras) o por lo menos no se tiene certeza, debido a la poca información que se encuentra, esta producción sin definir se convierte en una barrera, en la medida en que no hay seguridad en el abastecimiento continuo de estas carnes.
- Barreras de consumo: en Colombia no es muy comercial el consumo de carnes exóticas, lo que se convierte en una limitación para la empresa.

Las estrategias para poder sobrepasar las barreras de entrada están enfocadas a realizar una planeación eficiente de la logística previa de la apertura del establecimiento, realizando adecuaciones, solicitando permisos y licencias; en cuanto a las barreras de tipo tecnológico se debe hacer un análisis detallado de las necesidades de tecnología que se van a tener y así mismo utilizar herramientas como leasing y financiación, para superar las barreras de consumo es necesario desarrollar una estrategia de educación en consumo de carnes exóticas evidenciando diferencias, beneficios y formas de preparación que tiene con respecto a carnes tradiciones, así como también realizar alianzas estratégicas con los proveedores nacionales de carnes exóticas, con el fin de reducir el riesgo de desabastecimiento, y poder ofrecer constantemente a los clientes el producto.

5.1.12. Propuesta de valor

El valor que la comercializadora le entregara a sus clientes, aparte de garantizar productos de alta calidad y confiables para el consumo, está fundamentado en la excelente asesoría en el servicio, la amplia gama de opciones que ellos tendrán a la hora de comprar la carne que consumen, y también darles un sentido de exclusividad al comprar en una tienda totalmente especializada.

El valor también estará dado por:

- Productos en óptimas condiciones de higiene y salud.
- Empaques y presentaciones adecuadas para garantizar mayor y mejor conservación de los productos.
- Amplia variedad en productos de diferentes especies.
- Apoyo a los productores nacionales en lo que se refiere a la comercialización.

Para comunicar la propuesta de valor se planearan campañas de mercadeo las cuales tienen como misión informar, comunicar y posicionar en la mente de los clientes todo el concepto, de calidad, variedad y excelencia en el servicio.

5.1.13. Precios de venta

Tipo Carne	Precio por Kg según Calidad	
	Primera	Segunda

Res	\$ 26.000	\$ 14.000
Pollo	\$ 10.000	\$ 8.000
Cerdo	\$ 20.000	\$ 12.000
Búfalo	\$ 36.000	\$ 14.000
Avestruz	\$ 50.000	-
Cordero	\$ 30.000	\$ 18.000

(Osorio Moreno & Valderrama Murcia, 2012)

5.1.14. Criterios para establecer precios.

Para establecer los precios de venta de las carnes tradicionales se tuvo en cuenta principalmente los precios del mercado, en especial los de la competencia directa, sin dejar a un lado la opinión de los clientes, los cuales reflejan su interés por un producto de alta calidad siempre a un menor costo, de aquí la razón para establecer los precios aproximadamente un 10% por debajo de la competencia.

Para establecer los precios de venta de las carnes exóticas se tuvo en cuenta una rentabilidad mínima del 60% ya que no se puede establecer una comparación de precios en el mercado pues son productos que no están siendo comercializados masivamente.

5.1.15. Actividades claves de mercadeo y ventas

Las actividades claves de mercadeo y ventas se fundamentan en realización de promociones (precios de introducción), pauta en medios como internet e impresos, voz a voz, programas de fidelización de clientes y merchandising en el punto de venta.

5.2. Estrategia de mercados:

5.2.1. Producto:

La estrategia de producto está enfocada a resaltar las características y beneficios propios y tips para la preparación de cada una de las clases de carnes que se ofrecerán en la tienda. De este modo se elaborara un catálogo y folletos informativos de cada tipo de carne, con el fin de informar a los clientes sobre ellas y su modo de preparación.

Todo el personal de la empresa estará en continua capacitación acerca de las características y beneficios de los productos, en técnicas de ventas y servicio al cliente, con el fin que estén en capacidad de asesorar de forma muy efectiva a los clientes.

Para diferenciar los productos, se crearan presentaciones y empaques especiales, que no solo cumplan con las normas de higiene sino que sean amigables con el medio ambiente y sean llamativos que generen recordación marca, tales como bolsas resellables y empaques al vacío.

Para la fidelización de los clientes con la empresa y con el producto, cada mes se hará un sorteo entre los clientes que estén en la base de datos, el ganador se le obsequiará el derecho a que un Chef experto le prepare un almuerzo o una cena en su casa, teniendo la oportunidad de aprender e interactuar directamente con los productos.

5.2.2. Precio:

En la etapa inicial la estrategia de precio estará enfocada a manejar precios de introducción, es decir, se penetrará al mercado con precios más bajos que la competencia, dejándole claro a los clientes que estos precios más bajos se darán únicamente para lograr su ensayo y por espacio de dos meses.

Posteriormente después del periodo introductorio los precios se estandarizarán con una utilidad operacional mínima del 60%. En línea con esta estrategia para el caso de las carnes exóticas los precios mantendrán ofertados hasta que se logre masificar el consumo de estas de carnes.

5.2.3. Lugar / Plaza:

Se proyecta inicialmente contar con un local comercial en los alrededores del Barrio Chico Lago (norte) que tendrá un área aproximada de 60 metros cuadrados que estará adecuado y ambientado de una forma especial, buscando la comodidad de los clientes, contará con parqueadero, con sillas y mesas de espera para que los clientes se sientan a gusto mientras esperan su turno, acompañado a esto se les ofrecerá en la mesa algunas bebidas, se mantendrá el lugar limpio y agradable buscando que el cliente se sienta como en casa, igualmente se aprovechará para darles degustaciones de producto.

Por otro lado todos los fines de semana se realizarán degustaciones de carne, mostrándoles a los clientes la mejor forma de prepararlas y consumirlas, chefs expertos estarán a cargo de preparar y documentar recetas y preparaciones especiales con carnes exóticas con el fin de enseñarle a los clientes a preparar y consumirlas.

5.2.4. Promoción

En el punto de venta todo el personal tendrá la obligación de comunicar a los clientes las promociones vigentes, los nuevos productos, nuevas recetas y tips, en general deben prestar una asesoría muy completa para el cliente.

Por medio de la proyección en ayudas audiovisuales en el punto de venta se les mostrará a los clientes información de los productos, tips de preparación, notas y datos curiosos sobre los animales, se informará sobre promociones, etc.

Se repartirán volantes en las casas y alrededores donde se informará sobre la ubicación de la tienda, promociones, buenas prácticas.

Se buscará hacer presencia y pautar en algunas guías y revistas de restaurantes, de tal forma que el sector de los restaurantes tengan un referente acerca de la empresa.

Para reclutar nuevos clientes se hará una campaña de referidos donde el cliente “conocido” llevara a un nuevo cliente a su nombre y así sucesivamente, con esto tendrá la opción de acumular puntos para descuentos, canjes y promociones que estén en el momento.

Se creará de una página web donde los clientes podrán conocer más sobre la empresa, interactuar y encontrar las recetas documentadas que los chefs anteriormente presentaron, para complementar las estrategias de promoción digital la empresa estará presente en las diferentes redes sociales donde se informara lo que esté pasando y las promociones que salgan. Ver Anexo 16.3

6. Sistema de negocios y organización

El sistema de negocios de la empresa está definido por el acopio, empaque y comercialización de carnes tradicionales y exóticas.

6.1. Actividades

6.1.1. Actividades propias de la empresa.

- **Actividades principales.**

Para el óptimo desarrollo de la operación de la empresa hay una serie de actividades que se desglosan directamente y que son factor claro para el éxito.

- **Compra de carne en canal.**

Consiste en la adquisición de la materia prima, es decir la canal de los animales que se van a comercializar en la tienda, para el óptimo desarrollo de esta actividad se han definido una serie de parámetros y aspectos a tener en cuenta a la hora de comprar los diferentes canales.

- **Aspecto físico:** Deben ser canales de muy buen aspecto físico, en términos de color y olor, tamaño y apariencia de la carne.
- **Cadena de frío:** Todo canal a comprar debe llegar en óptimas condiciones y cumpliendo con requisitos de cadena de frío garantizando la temperatura adecuada de conservación de la carne entre los 1.1 y 1.4 °C, hay que tener en cuenta que cada proceso que se haga posteriormente debe mantener la cadena de frío.
- **Trazabilidad:** Cada canal que se compre para la empresa debe tener una trazabilidad con respecto al animal, donde se evidencia de forma clara la procedencia del animal vivo (edad, género, criadero, etc.), lugar y fecha de sacrificio, y todas las guías y documentos de ley exigidos para el sacrificio y transporte del canal.

- **Desposte, desprese y empaque.**

Esta actividad está relacionada con la adquisición de los diferentes cortes de los animales, ver anexo 16.4 en el cual se especifica cada uno de los cortes que se

obtienen en cada especie que se piensa comercializar, después de obtenido el corte, se procede a empacarlo proceso que se hará con una empacadora al vacío, ya que se identifica como la forma más adecuada para garantizar higiene, y prolongar vida útil de los productos.

- **Asesoría y venta.**

Esta actividad consiste en la atención personalizada a los clientes, en la que se le brindara una asesoría sobre las formas de preparar y consumir los distintos tipos de carne, así como se le cortara y racionara de la carne al cliente de acuerdo a como el la pida, o según recomendación dada por el personal de ventas.

- **Actividades de apoyo.**

Se consideran como todas aquellas que no están directamente relacionadas con el desarrollo del negocio, pero que de todas formas son importantes para la empresa y por esto es que hay que realizarlas.

- **Contratación de personal**

Para la empresa es muy importante realizar todas las labores de contratación de personal, ya que debe tener claro los perfiles de los cargos, y tiene la responsabilidad de buscar personas que se adecuen muy bien a dichos perfiles y puedan realizar su trabajo en óptimas condiciones.

- **Mercadeo**

La empresa planeara las estrategias de mercadeo a desarrollar, así como buscara la forma más adecuada de implementarlas.

6.1.2. Actividades que no realizará la empresa.

- **Cría, levante y ceba:** La cría, el levante y la ceba de las especies a comercializar, estará a cargo de los productores, los cuales serán aliados estratégicos y proveerán la empresa constantemente con sus productos.
- **Sacrificio:** El sacrificio se realizara en plantas de beneficio animal especializadas, que cumplan con todos los requisitos de higiene y salud requeridos por la ley.
- **Transporte:** El transporte de la planta de beneficio, hasta el punto de venta lo realizara o estará a cargo del proveedor, quien garantizara cumplir con las condiciones optima de transporte de alimentos tales como la conservación de la cadena de frio.
- **Capacitación:** Para poder tener una capacitación de calidad y acorde a los objetivos de la empresa, se buscara convenios con instituciones que puedan apoyar los procesos de capacitación para el personal, tales como técnicas de servicio al cliente, ventas, capacitación en producto, etc.
- **Producción de material publicitario:** De acuerdo a la planeación de las estrategias de mercadeo, se subcontratara la producción de las piezas y materiales requeridos para la implementación de las campañas.
- **Contabilidad:** Toda la contabilidad, será contratada a un tercero siendo responsabilidad de este tercero presentar informes confiables acerca del estado de la empresa.

6.2. Recursos claves

- 6.2.1. Arriendo del local: es necesario un local comercial, que tenga: parqueaderos, zona de venta y atención al público, zona para cuarto frío y área de procesos, ver Anexo 16.5.
- 6.2.2. Adecuación del local: Avisos publicitarios Sillas mesas Señalización, alarmas de seguridad, cámaras y sistema integrado de tv.
- 6.2.3. Elementos para procesos: cuchillos, afiladores, esterilizador de cuchillos, tablas de acrílico, termómetros y potenciómetros, ganchos, canastillas, balanzas, registradora y mesones en acero inoxidable.
- 6.2.4. Maquinaria para procesos: sierra sinfín, molino de carne, tajadora y empacadora al vacío.
- 6.2.5. Maquinaria de Refrigeración: cuarto frío, vitrinas exhibidoras refrigeradas y congeladores
- 6.2.6. Personal: se requerirá personal capacitado, en manejo de carnes, también con experiencia en ventas, personas que tengan una gran actitud de servicio, y que quieran capacitarse y desarrollarse dentro de la empresa, deben ser bachilleres como mínimo para el área operativa. Ver anexo 16.6.
- 6.2.7. Elementos de protección: uniformes, delantales metálicos, guantes metálicos, botas de caucho, gorras y tapabocas.
- 6.2.8. Elementos decorativos: fotos, reloj digital, televisión pantalla plana y decoración local

6.3. Socios claves

Para establecer alianzas estratégicas, se ha definido que se harán directamente con los proveedores, es decir con cada proveedor se realizara una alianza, en la que se vean beneficiados tanto el proveedor como la empresa, dichos proveedores iniciales para realizar las alianzas son:

- Nimajay S.A: Proveedor de avestruz.
- La Fazenda: Proveedor de cerdo.
- Pollos la Colina: Proveedor de pollo semi-criollo.
- Frigoríficos en Bogotá: Proveedor carne de res.
- Productores de carne de Búfalo.
- Productores de ovinos y caprinos.

Las alianzas entre proveedores y la empresa, estarán fundamentadas en la confianza y en el apoyo mutuo, trayendo ventajas para las dos partes, dichas ventajas se muestran en la siguiente tabla:

Ventajas para la empresa	Ventajas para los proveedores
<ul style="list-style-type: none">• Abastecimiento constante de los productos.	<ul style="list-style-type: none">• Preferencia en los pagos de la empresa.

<ul style="list-style-type: none"> • Exclusividad de distribución de algunos productos. • Apoyo incondicional para la apertura de nuevas sucursales. • Parte de los gastos en promoción, en especial los de merchandising se comparten con los proveedores. • Capacitación y asistencia en términos de manipulación y conocimiento de los productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Menor incertidumbre debida a la fluctuación de precios, ya que se les mantendrá un precio de compra estable por periodos de tiempo. • Posicionamiento de sus productos en un mercado especializado, mediante estrategias de mercadeo efectivas. • Conocimiento de las necesidades y requerimientos de los clientes. • Posibilidad de promocionar sus marcas.
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

(Valderrama Murcia & Osorio Moreno, 2012)

6.4. Potenciales alianzas:

La creación de estas alianzas estratégicas tiene como objetivo que proveedores y empresa trabajen de la mano, y generen un crecimiento y desarrollo conjunto, para lo cual se definen las siguientes responsabilidades para las dos partes.

6.4.1. Responsabilidades de la empresa.

- Dar preferencia y exclusividad en los pagos de facturas a los aliados estratégicos, dichos pagos se realizarán en un plazo máximo de 15 días después de radicada la factura.
- La empresa debe mantener y garantizar a cada aliado el precio de compra pactado previamente y durante el tiempo acordado.
- Debe facilitar y permitir a los aliados realizar actividades dentro de punto de venta, que estén enfocadas a la promoción y posicionamiento de los productos.
- La empresa retroalimentará constantemente a los aliados sobre los comentarios y sugerencias de los clientes acerca de los productos, con el fin de generar estrategias de mejoramiento de los mismos.

6.4.2. Responsabilidades de los proveedores.

- Abastecer de manera oportuna y adecuada a la empresa de los productos solicitados por esta, garantizando la calidad y la conservación de cadena de frío de los mismos.
- Hacer una planeación eficiente de la producción, con ánimos de no tener escases de productos.
- Apoyar las actividades de merchandising que se realicen, facilitando productos para degustación.
- Acompañar y asesorar a la empresa, en el conocimiento de su producto, mediante capacitaciones, demostraciones, y dando información propia de los productos que sea adecuada para los objetivos requeridos.
- Acompañar a la empresa en proyectos nuevos, tales como nuevas aperturas y desarrollo de nuevos productos.

6.5. DOFA

6.5.1. Oportunidades

- Mercado masivo y existente.
La carne es un producto que es muy consumido en la dieta de las personas, es decir es de consumo masivo, y cada día las personas buscan y tratan de alimentarse mejor, dándole al cuerpo los nutrientes que necesita.
- Categoría especializada para productos tipo gourmet.
El mercado de las carnes exóticas está enfocado a preparaciones de tipo gourmet, lo cual hace de este un mercado exclusivo, y especializado.
- Interés en productos cárnicos de calidad y seguridad sanitaria.
El estado continuamente por medio de organismos como el INVIMA está buscando garantizar que los alimentos que se producen y comercializan en el país estén en óptimas condiciones para el consumo humano, lo cual ha generado la tecnificación y el desarrollo de empresas aptas para satisfacer dicha necesidad dándole ventajas a las empresas que trabajen bajo marcos de buenas prácticas.
- Mercado potencial insatisfecho
Cada día las personas están buscando consumir una mayor variedad de alimentos, que no solo sean agradables para el gusto, sino que sean a su vez saludables para el organismo, es acá donde el mercado de las carnes exóticas juega un papel muy importante, ya que no se ha logrado satisfacer de forma eficiente este mercado.

6.5.2. Amenazas.

- Desconocimiento del consumo de algunas especies.
Es cierto que muchas veces las personas desconocen que algunos tipos de animales se pueden consumir, y más aún se desconoce los valores nutricionales de estas carnes, esto se convierte en una amenaza pues afectaría la decisión de compra de los clientes, para contrarrestar el efecto negativo de esta amenaza se piensa realizar una serie de actividades claves de mercadeo, donde se comunique y se eduque a los clientes potenciales en el consumo de carnes.
- Competencia de carnes tradicionales muy bien posicionada.
Como ya se dijo anteriormente en el análisis de competencia actualmente existen una serie de empresas muy bien posicionadas en el mercado de las carnes, las cuales son consideradas como una fuerte competencia, la cual estará dispuesta a competir y a defender el mercado que ya tienen posicionado, para esto es importante la realización de actividades de fidelización de clientes.
- Mala publicidad hacia las carnes.
Hay una serie de noticias y artículos publicados en medios masivos (Eltiempo.com, 2006), en los cuales se habla del peligro de contraer cáncer y otras enfermedades por el consumo excesivo de carnes, en especial de las rojas, esto genera miedo en los consumidores, y logra reducir el consumo de carnes.

7. Financiación

7.1. Análisis financiero

7.1.1. Inversión mínima requerida

La inversión mínima requerida para iniciar operaciones es de \$159.159.335 el cual contempla la compra de toda la maquinaria y equipo necesario, los costos y gastos de dos meses de operación.

7.1.2. Ingresos, gastos y rentas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ESTADO DE RESULTADOS					
Ventas	749.721.050	799.127.667	851.790.180	907.923.153	967.755.289
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	426.114.992	450.550.649	476.393.571	503.725.188	532.191.547
Depreciación	6.216.000	6.216.000	6.216.000	6.216.000	6.216.000
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	89.400.000	93.423.000	90.000.000	94.050.000	98.282.250
Utilidad Bruta	227.990.058	248.938.019	279.180.610	303.931.966	331.065.492
Gasto de Ventas	29.760.000	31.099.200	32.498.664	33.961.104	35.489.354
Gastos de Administracion	31.920.000	33.356.400	34.857.438	36.426.023	38.065.194
Provisiones	0	0	0	0	0
Amortización Gastos	160.000	160.000	160.000	160.000	0
Utilidad Operativa	166.150.058	184.322.419	211.664.508	233.384.839	257.510.944
Otros ingresos					
Intereses	29.255.795	22.429.089	15.928.852	10.100.060	4.796.837
Otros ingresos y egresos	-29.255.795	-22.429.089	-15.928.852	-10.100.060	-4.796.837
Utilidad antes de impuestos	136.894.263	161.893.330	195.735.656	223.284.779	252.714.107
Impuestos (35%)	45.175.107	53.424.799	64.592.767	73.683.977	83.395.655
Utilidad Neta Final	91.719.156	108.468.531	131.142.890	149.600.802	169.318.452

7.1.3. Flujo de caja

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Neto Flujo de Caja Operativo		172.526.058	145.523.312	164.615.709	175.168.073	190.042.967
Neto Flujo de Caja Inversión	-62.160.000	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	298.318.670	-57.087.662	-50.260.956	-43.760.719	-37.931.927	-32.628.704
Neto Periodo	236.158.670	115.438.396	95.262.356	120.854.990	137.236.145	157.414.263
Saldo anterior		235.518.670	350.957.066	446.219.422	567.074.412	704.310.558
Saldo siguiente	236.158.670	350.957.066	446.219.422	567.074.412	704.310.558	861.724.821

La recuperación de la inversión se dará a los 1,76 periodos, tomando como referencia periodos de 1 año

7.1.4. Necesidad de financiación

La necesidad de financiación requerida será del 87,4% del total de la inversión, la cual será solventada por el fondo emprender con posibilidad de que se condone la deuda por buenos rendimientos de la empresa.

7.1.5. Efectivo en el escenario menos optimista

En el escenario menos optimista el cual esta fundamentado en lograr llegar al 3% del mercado, lo que equivale a 806 clientes, se necesitan \$159.159.335 para iniciar el proyecto.

7.1.6. Supuestos

Información del Proyecto

Tasa de Descuento	18%	Tasa Efectiva Anual
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación).en meses	1 mes	
Depreciación Activos Fijos		
Ajustes por Inflación	1	Puntos por encima del DTF
Maquinaria y Equipo de Operación	10	0: Tener en cuenta; 1: No Tener en cuenta
Muebles y Enseres	5	Vida útil (años)
Gastos Anticipados	5	Agotamiento (años)
Condiciones de la Deuda		
Gracia	0	
Plazo	5	
Tasa en pesos	10%	Gracia a Capital (Años)
Variables Macroeconómicas		
Inflación	3,50%	
Devaluación	8,00%	
PAGG	0,00%	
IPP	3,50%	
Crecimiento PIB	5,00%	
DTF T.A.	8,63%	

7.1.7. Fuentes de capital

Las fuentes de capital que se están contemplando para la operación del proyecto son bancos de proyectos y emprendimiento; Fondo Emprender SENA, Fondo Biocomercio y Ángeles Inversores.

7.1.8. Condiciones al inversionista.

- Rentabilidad mínima sobre el capital
- En caso de disolución de sociedad la primera opción del capital suscrito sea a favor del otro socio
- Los socios participaran en la administración de la sociedad de una forma que sea rotatoria.

7.1.9. Rendimientos

Indicadores Financieros Proyectados	
Liquidez - Razón Corriente	7,78
Prueba Acida	8
Nivel de Endeudamiento Total	72,6%
Rentabilidad Operacional	22,2%
Rentabilidad Neta	12,2%

Rentabilidad Patrimonio	82,1%
Rentabilidad del Activo	22,5%
TIR (Tasa Interna de Retorno)	47,73%
VAN (Valor actual neto)	226.011.909
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	1,76

7.2. Riesgos

7.2.1. Riesgos financieros

- El riesgo financiero es mínimo y controlable ya que se puede pagar las deudas con la venta de producto.
- No contar con un mercado referente a las carnes exóticas, ligado a la aceptación que tenga el consumidor sobre estas.
- El tamaño estimado del mercado no sea de la magnitud esperada aunque es un riesgo controlable por los niveles de ingreso de la población.

7.3. Costos administrativos

7.3.1. Gastos de personal

Cargo	Cantidad	Valor mensual por operario	Valor total mes
Operarios	5	1.145.526	5.727.632

7.3.2. Gastos de puesta en marcha

TOTAL CAPITAL REQUERIDO	
Constitución legal(preoperativos)	800.000
Maquinaria y equipo	62.160.000
Capital de trabajo	96.199.335
Total	159.159.335

7.3.3. Gastos anuales de Administración

GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
NOMINA ADMINISTRATIVA	30.120.000	31.475.400	32.891.793	34.371.924	35.918.660
OTROS GASTOS DE ADMINISTRACION	1.800.000	1.881.000	1.965.645	1.965.645	2.146.533
GASTOS DE VENTAS	29.760.000	31.099.200	32.498.664	33.961.104	35.489.354
TOTAL	61.680.000	64.455.600	67.356.102	70.298.673	73.554.547

8. Impacto económico, social y ambiental

8.1. Políticas/legales: El gobierno nacional está incentivando la producción y el consumo de carnes exóticas en el país, por esto ha impulsado leyes que fomentan la sanidad y la creación de empresas que ayuden a cumplir esta consigna.

8.2. Económicas: Colombia es el cuarto país con el mayor hato ganadero en Latinoamérica, con un crecimiento estimado de la producción del 22% en los próximos nueve años. Colombia produce anualmente 740.000 toneladas de carne;

este sector representa el 3,6% del PIB nacional, 27% del PIB agropecuario y 56% del PIB pecuario

- 8.3.Sociales: La cultura tradicional del país basa en su canasta familiar el consumo de carnes, sin embargo no acostumbra en su dieta alimenticia a consumir carnes exóticas, ni conocer su preparación ni valor nutricional. Actualmente, se esta dando una cultura alimenticia en personas desde los 18 años que son consientes de los alimentos que consumen y sus beneficios, procurando preservar su buena salud y dispuestos a probar alimentos exquisitos.
- 8.4.Tecnológicas: La cadena comercial de ovinos y caprinos de Colombia es relativamente joven en comparación con cadenas de más trayectoria institucional. La introducción de esta carne al mercado Colombiano es bastante nueva por la falta de tecnología para producir y llevar a cabo el sistema de sacrificio y procesamiento y la barrera impuesta por los comercializadores ya que ellos de manera muy limitada los distribuyen. No existe una tecnificación solida en la producción de carnes de animales exóticos, son muy pocas las fincas dedicadas a esto en el país. En este sentido la tecnología utilizada por el proveedor se convertiría en una dificultad, sin embargo para hacer los cortes y empacar contamos con la tecnología adecuada.
- 8.5.Ambientales: Colombia por condiciones climáticas, tiene un gran potencial en el desarrollo de actividades pecuarias, pues tiene la capacidad de producir alimento de calidad para la crianza de los animales los 12 meses del año, además por cultura y tradición el sector rural enfoca sus esfuerzos a la crianza de animales. La incursión de este tipo de animales exótico como el Búfalo y el avestruz principalmente, no tendrán efecto sobre el ecosistema colombiano. Además en algunas zonas del país, existen ya fincas dedicadas a esta producción, como por ejemplo el valle del cauca.

9. Innovación y creatividad

Los elementos de innovación y creatividad que se presentan en este proyecto son los siguientes:

- Segmento de carnes exóticas: Este es un gran diferenciador del negocio el cual se consolida en una ventaja competitiva, en la medida en que es un segmento nuevo y con un gran mercado potencial.
- Formato exclusivo: se consolidara un formato que se posicionara en la mente de los consumidores como una tienda cómoda, elegante que ofrece productos de alta calidad con una presentación creativa y acompañado de una excelente asesoría en la venta.
- Tecnología: la tecnología a usar para la operación del proyecto es la más idónea, en términos de eficiencia y de imagen, siendo un factor que facilita la ejecución de procesos operativos, buscando una mayor productividad para la empresa.

CAPITULO III

10. Resumen ejecutivo

10.1. Misión

Ser una empresa comercializadora de carnes tradicionales y exóticas de alta calidad, brindando una excelente asesoría especializada, ligada con un servicio de primera clase en términos de atención, buenas practicas de manipulación y preparación, evidenciando los beneficios que tienen nuestros productos para la salud humana en términos de nutrición, generando una conciencia y educación por el buen consumo de carnes. Buscamos fortalecer el consumo, la confianza y la satisfacción del consumidor de carnes exóticas a través de la oferta de productos sanos, nutritivos e innovadores.

10.2. Visión

Para el año 2015 lograr posicionarnos en la mente de los consumidores de carne como la mejor opción para comprarlas, caracterizándonos en tener la mayor variedad de carnes tanto tradicionales como exóticas, con los más altos estándares de calidad, y precios competitivos; logrando ser reconocidos como una empresa que brinda un muy buen servicio y asesoría al cliente; En 5 años lograr un crecimiento continuo afianzando el posicionamiento de la marca en términos de variedad, y exclusividad, siendo una empresa rentable y comprometida con la sostenibilidad y conservación del medio ambiente.

10.3. El objetivo del plan

Desarrollar una estructura de negocios rentable para la comercialización de carnes exóticas y tradicionales en un escenario real, teniendo en cuenta factores como el mercado, análisis técnico, análisis financiero y análisis administrativo.

10.4. El producto

La Carbiferia será un sitio en donde todos los clientes podrán encontrar carnes maduradas, semi-maduradas y frescas, en todos sus cortes y presentaciones, haciendo referencia a carnes tradicionales como cerdo, res, pollo, y a carnes exóticas como búfalo, cordero, avestruz, entre otras, todo enmarcado dentro de altos estándares de calidad para poder garantizar salubridad e inocuidad en todos los procesos.

10.5. La experiencia en gestión

Los creadores de La Carbiferia son Administradores de Empresas que están en la capacidad y tienen el pleno conocimiento para administrar el proyecto, adicional a esto se cuenta con un vínculo directo; familiar y social con algunos de los posibles proveedores lo cual facilita el desarrollo del proyecto.

11. Conclusiones

Después de la planeación y desarrollo del plan de negocios se pueden obtener las siguientes conclusiones:

- Colombia es un país con un alto potencial productivo en especies pecuarias productoras de carne aptas para el consumo humano lo cual incentiva a la creación de proyectos para la comercialización de productos cárnicos.
- Como alternativa de producción se está viendo que cada vez los productores están innovando en la producción de especies exóticas, iniciativa que el estado Colombiano desde sus ministerios busca incentivar.
- Las tendencias de consumo de carnes en Bogotá están apuntando a que cada vez las personas buscan consumir carnes mas magras, mas tiernas y lo mas importantes más saludables, encontrando estas características en diversas especies de animales.
- Normalmente el negocio de la comercialización de carnes carece de una estrategia comercial planeada y bien estructurada, en términos de imagen de producto, en posicionamiento de marcas y en técnicas de servicio al cliente.
- La única estrategia evidenciada de la mayor parte de la competencia es la diferenciación por ofrecer un bajo precio de venta a los clientes, lo que da pie para definir una muy buena estrategia comercial en función de las cuatro P's.
- Para garantizar higiene y salubridad en los procesos de manipulación de las carnes es necesario contar no solo con unas instalaciones muy bien adecuadas sino también con un talento humano capacitado y dotado con los elementos necesarios.
- Para garantizar una mejor operación es fundamental la creación de alianzas estratégicas con algunos proveedores de carnes, los cuales apoyaran todo el proceso de posicionamiento de producto.
- En términos financieros se puede concluir que la comercialización de carnes es una actividad económica muy viable y rentable con la cual se puede contribuir al desarrollo económico del país, incentivando nuevos sistemas productivos, generando empleo y desarrollando conocimiento en la estructuración de nuevos procesos que aportan valor al producto.

12. Anexos

12.1. Reproducción de Avestruces

Según la FIA, Fundación para Innovación Agraria dependiente del Ministerio de agricultura de Chile, los avestruces se reproducen prolíficamente hasta los 40 años, y producen 5 veces más volumen de carne y cuero que el vacuno. Los polluelos recién nacidos miden cerca de 25 cm , y a los 12 meses ya están listos para matadero con alrededor de 110 kilos. (Colombia A. d., 2011)

La rentabilidad del avestruz no viene solo determinada por los productos que de ella se generan sino por varios factores:

- Un gran índice de fertilidad.
- Edad reproductiva.
- Productividad.

El avestruz es una verdadera fábrica de carne, que dura 40 años en plena producción con un costo mínimo de mantenimiento. Una vaca saca un ternero anual este ternero al año de vida pesara unos 250 kilos, en cambio un avestruz descontado las perdidas nos dará unos 20 aves anuales, estas pesaran al año de vida 2000 kilos, aquí vemos claramente parte del negocio.

La carne de avestruz tiene la misma textura, sabor y color que la carne de res, es roja, con un sabor tan similar que es difícil para el consumidor distinguir alguna diferencia y su textura es blanda como la de ternera; pero es más baja en colesterol, grasa y calorías.

La carne de res tienen el mismo contenido de proteína, pero la primera tiene la mitad de calorías, un 25% menos de colesterol y solamente un octavo de la cantidad de grasa.

Por esto el avestruz es un perfecto candidato para introducirlo a la dieta Colombiana ya que somos productores y además porque se puede utilizar desde las patas hasta los ojos.

12.2. Caprinos y Ovinos

El gremio cúpula de esta cadena conocido como la Asociación Nacional de Caprinocultores y Ovinocultores de Colombia, ANCO. Se creó en el año 2000 y allí confluyen criadores y propietarios de ganado caprino y ovino con el objetivo de propender al desarrollo de esta ganadería en el país. (Colombia M. d., 2006)



(Colombia M. d., 2006)

Como se puede evidenciar el consumo de carne en Colombia ha crecido desde hace 40 años, pero en los últimos años descendiendo un poco debido a la baja producción de carne y a las regulaciones de importación y exportación.

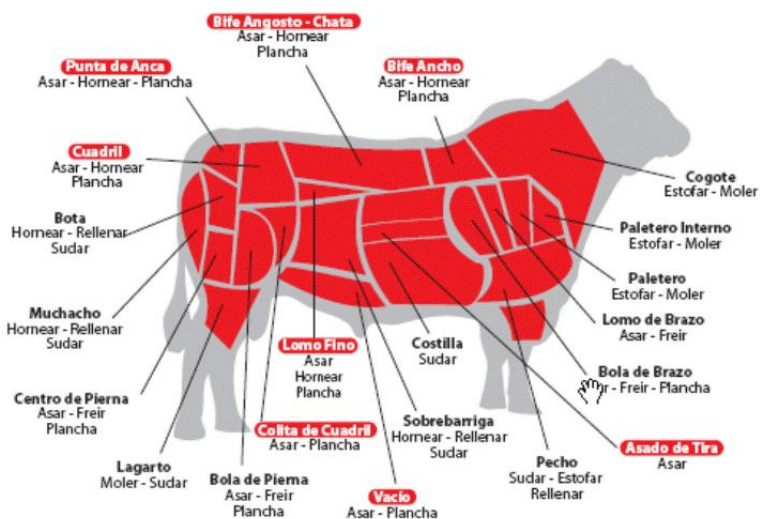
12.3. Calendario actividad promocional

Calendario					
Actividad promocional					
Plan de negocios Comercializadora de Carnes					
Actividad	1er Trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre	Año
Degustaciones	X	X	X	X	
Compradores objetivo	1000	1000	1000	1000	4000
Presupuesto	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 2.800.000

Folletos promocionales	Recetario	Conservación de carnes	Asados	Navidad	
Numero de folletos	1500	1500	1500	1500	6000
Presupuesto	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000	\$ 10.800.000
Pauta en revista	Buen vivir	Guia del Ocio	Mobiliario Cocina	Revista El Tiempo	
Presupuesto	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 8.000.000
Detalles publicitarios	X	X	X	X	
Numero de detalles	5000	5000	5000	5000	20.000
Presupuesto	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 2.000.000
Chef en su Casa	3	3	3	3	12
Presupuesto	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 1.200.000
Web Site	X	X	X	X	
Presupuesto	\$ 1.250.000	\$ 1.250.000	\$ 1.250.000	\$ 1.250.000	\$ 5.000.000

12.4. Descripción y cortes de las especies

12.4.1. Cortes carne de res



(Fedegan., 2012)

Su carne es rica en vitaminas del complejo B, proteínas y minerales, necesarios para crecer sanos y fuertes. Una de las más apreciadas y consumidas es la carne de res, que incluye la de ternera, de vaca y del buey. Este tipo de carne contiene alto contenido en grasas, por lo que su consumo no debe ser exagerado, sobre todo en personas con hipertensión, diabetes, obesidad o sobre peso. Según la parte del cuerpo del animal que se vaya a consumir, el tipo de animal y su edad, es que las propiedades nutritivas varían.

12.4.2. Carne de Búfalo

Muy buena calidad, siendo ligeramente más oscura que la del bovino. Posee mayor porcentaje de fibra y valor nutricional que la carne vacuna. También el contenido de hierro

es mayor. El contenido de colesterol y grasa es bajo, lo que la hace cada vez más popular en los países occidentales como USA y Canadá.

12.4.3. Cortes de pollo



(Lopéz)

Contiene en promedio, un 20% de proteínas al igual que la carne de vaca, aunque siempre se cree lo contrario. Es más bajo en grasas, ya que posee alrededor de un 9% y no contiene cantidades apreciables de carbohidratos. Dentro de las grasas, posee grasas saturadas, pero al mismo tiempo, aporta ácidos grasos monoinsaturados y poliinsaturados en menor cantidad.

En el pollo destaca su aporte proteico, así como su contenido de ácido fólico y vitamina B3, ideales para el correcto funcionamiento cerebral. Asimismo, posee elevadas cantidades de hierro, zinc, fósforo y potasio, minerales esenciales para cualquier individuo y más aún para los amantes de la actividad física.

12.4.4. Cortes de Cerdo

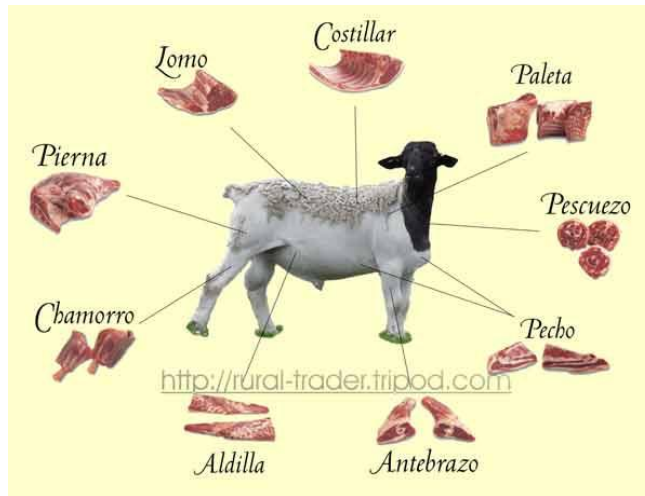


(Porcino, 2010)

El valor nutritivo de la carne de cerdo la señala como uno de los alimentos más completos para satisfacer las necesidades del hombre, y su consumo podría contribuir en gran medida a mejorar la calidad de vida humana desde el punto de vista de los rendimientos físicos e intelectuales. La carne fresca de cerdo ha mejorado su calidad en los últimos años;

actualmente, ofrece 31% menos de grasa, 14% menos de calorías y 10% menos de colesterol con relación al cerdo producido hace 10 años.

12.4.5. Cortes de ovinos

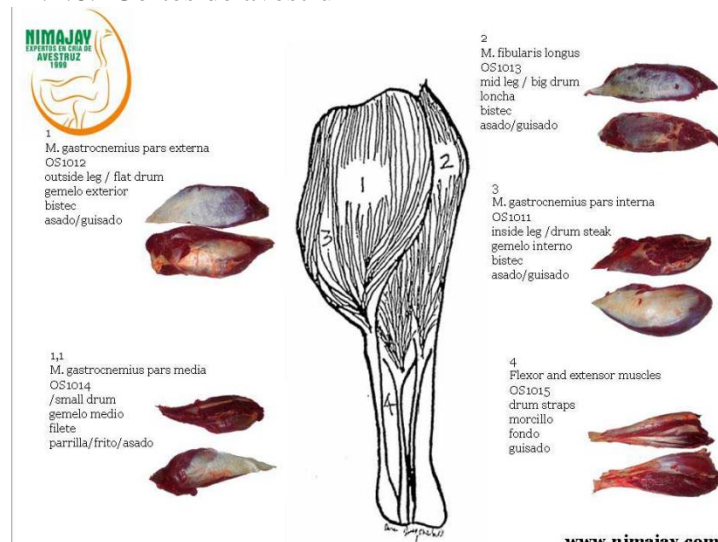


(Trader., 2005)

Se prevé un rápido crecimiento del consumo en los sectores de mayor poder adquisitivo, tanto dentro de USA como en los demás países desarrollados. Por ser un producto natural y tener menos contenido de grasas saturadas que las demás carnes rojas y aún menos que el pollo, ello ha motivado un aumento en el interés por su consumo en los países de mayor ingreso relativo, donde la preocupación por la calidad nutricional es un tema cada vez más relevante.

La carne caprina es naturalmente dietética e hipocalórica, contribuyendo a mejorar la relación polinsaturados a saturados, lo que convierte la carne en una excelente elección nutricional.

12.4.6. Cortes de avestruz



(avestruces., 2008)

Tiene la misma textura, sabor y color que la carne de res, es roja, con un sabor tan similar que es difícil para el consumidor distinguir alguna diferencia y su textura es blanda como la de ternera; pero tiene la mitad de calorías, un 25% menos de colesterol y solamente un octavo de la cantidad de grasa.

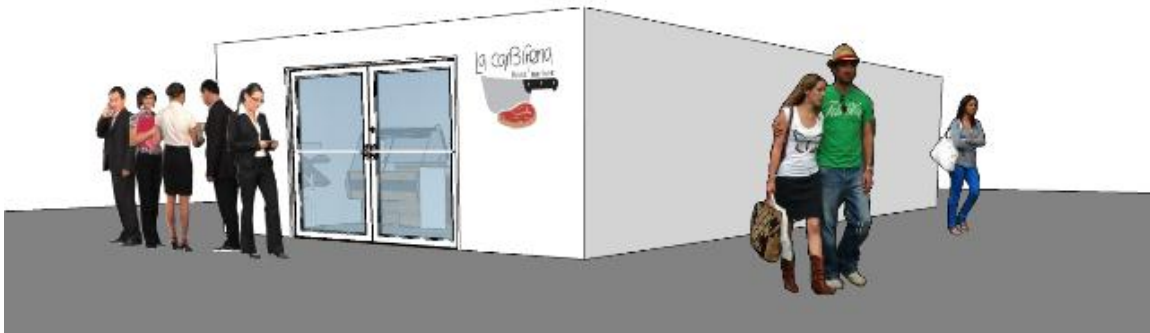
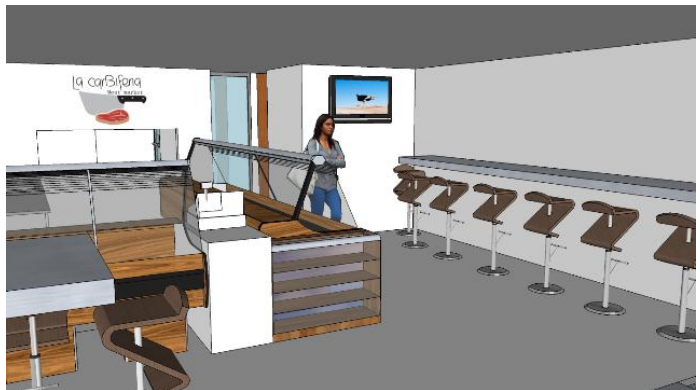
Muy popular en Europa, Japón, Estados Unidos y en otros países productores por su sabor y propiedades nutritivas, sobre todo en consumidores que cuidan mucho de su salud. La forma en que se consume va desde cortes finos, fajitas, embutidos y hasta hamburguesas.

12.5. Local Comercial y especificaciones legales

12.5.1. Plano local



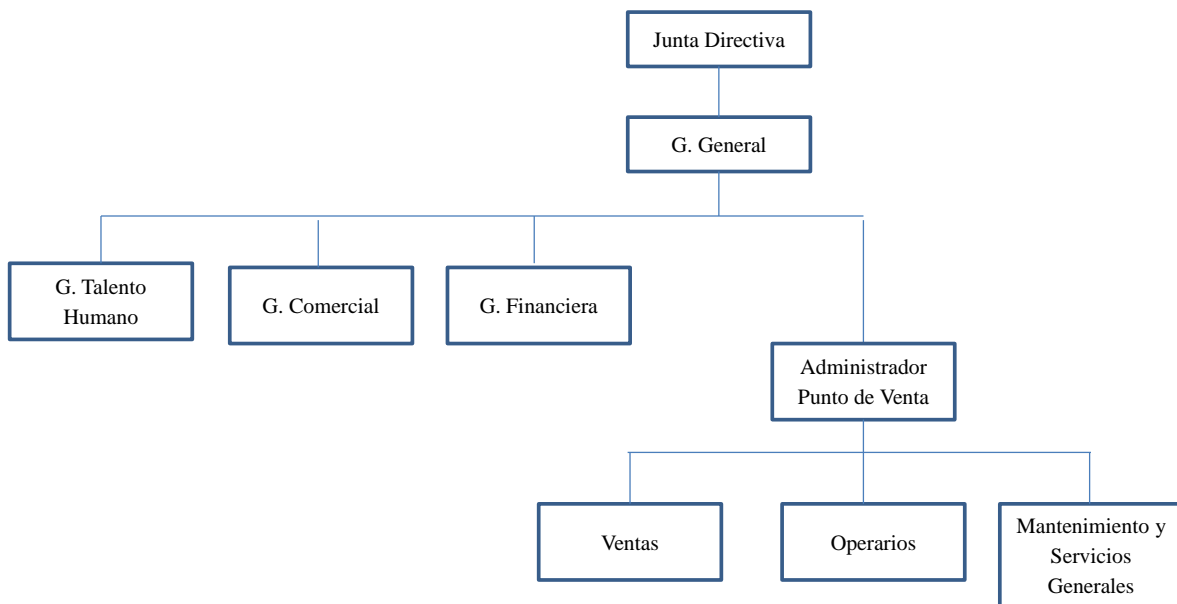
12.5.2. Render



12.5.3. Especificaciones áreas local

- Iluminación: debe ser un local muy bien iluminado y protegido para evitar focos de contaminación.
- Instalaciones sanitarias: debe contar con instalaciones sanitarias, equipadas con sanitario, lavamanos, vestíbulos, dispensador de jabón y desinfectante, y sistemas de secado de manos.
- Sistema de drenajes: protegidos con rejillas que permitan la salida de agua, pero que a la vez sirvan de filtro de sólidos.
- Área de procesos: área con espacio para la recepción de los canales, equipada con una bascula de polea al techo, poleas con ganchos, para los procesos de despiece y desposte, cuarto frío, espacio para molino, sierra y empacadora al vacío.
- Zona Colaboradores: Espacio para los colaboradores, con comedor, baños, vestíbulos.
- Zona Ventas: almacén equipado con balanzas, neveras tipo vitrinas, cajas registradoras, y espacio para que el cliente este en plena comodidad, ambientado de forma muy elegante con el fin de generar un concepto de exclusividad.

12.6. Organigrama



12.7. Presupuestos y proyecciones

12.7.1. Presupuesto de ventas

CONSUMO PERCAPITA Y CLIENTES OBJETIVO	Carne de Res (Libra)	Carne de Cerdo (Libra)	Carne de Pollo (Libra)	Carnes exóticas (libra)
Consumo carne por persona kg/año	38	13	48	14,85
Fuente	Fedegan	Porcicol	Fenavi	Revista la Barra
Cientes objetivo año1 (3% de 26.879 habitantes)	806	806	806	806

UNIDADES VENDIDAS POR PRODUCTO	AÑO				
	1	2	3	4	5
Descripcion (Libras)					
Carne de Res (Libras)	30.628	31240,56	31865,3712	32502,67862	33152,7322
Carne de Cerdo (Libras)	10.478	10687,56	10901,3112	11119,33742	11341,72417
Carne de Pollo (Libras)	38.688	39461,76	40250,9952	41056,0151	41877,13541
Carnes exóticas (libra)	11.969	12.208	12.453	12.702	12.956
Total Libras vendidos por producto	91.763	93.598	95.470	97.380	99.327

INGRESOS POR VENTAS	1	2	3	4	5
Descripcion					
Carne de Res	306.280.000	326.463.852	347.977.820	370.909.558	395.352.498
Carne de Cerdo	83.824.000	89.348.002	95.236.035	101.512.090	108.201.736
Carne de Pollo	174.096.000	185.568.926	197.797.919	210.832.801	224.726.683
Carnes exóticas (libra)	185.521.050	197.746.887	210.778.407	224.668.704	239.474.372
Total ingresos por ventas	749.721.051	799.127.669	851.790.183	907.923.157	967.755.294

12.7.2. Inversiones

MAQUINARIA Y EQUIPO			
Descripcion	Cantidad	Costo unit	Costo total
Cuchillos	10	20.000	200.000
Afiladores	2	20.000	40.000
Esterilizador de cuchillos	1	350.000	350.000
Tablas de Acrílico	5	30.000	150.000
Termómetros, y potenciómetros	2	40.000	80.000
Ganchos	40	3.000	120.000
Canastillas	20	6.000	120.000
Balanzas	3	250.000	750.000
Registradora	2	300.000	600.000
Mesones en acero inoxidable	2	500.000	1.000.000
Sierra sinfín	1	3.500.000	3.500.000
Molino de carne	2	1.000.000	2.000.000
Tajadora	1	1.500.000	1.500.000
Empacadora al vacío	1	4.000.000	4.000.000
Cuarto Frio	1	10.000.000	10.000.000
Vitrinas exhibidoras refrigeradas	6	5.000.000	30.000.000
Congeladores	1	2.000.000	2.000.000
Dotaciones	5	150.000	750.000
Otros Equipos	1	5.000.000	5.000.000
TOTAL			62.160.000

INVERSIONES	
Gastos de constitución legal	500.000
Seguro	300.000
Total	800.000

CAPITAL DE TRABAJO		(2 meses)
Gastos de administración y ventas		10.280.000
Costos de producción		85.919.335
Total		96.199.335

12.7.3. Presupuesto de compras de materia prima

Descripción	unidad	cantidad	Costo total	Fuente
Res (Libra)	Libra	1	3.300	Sipsa
Cerdo (Libra)	Libra	1	3.500	Sipsa
Pollo (Libra)	Libra	1	2.800	Sipsa
Carnes exóticas (libra)	Libra	1	9.300	Potenciales proveedores
Costo por Libra			4.725	

PROYECCION COSTO POR PRODUCTO	AÑO				
	1	2	3	4	5
Descripcion (Libras)					
Carne de Res (Libras)	3.300	3.416	3.535	3.659	3.787
Carne de Cerdo (Libras)	3.500	3.623	3.749	3.881	4.016
Carne de Pollo (Libras)	2.800	2.898	2.999	3.104	3.213
Carnes exoticas (libra)	9.300	9.626	9.962	10.311	10.672
TOTAL	18.900	19.562	20.246	20.955	21.688

COSTOS DE MATERIA PRIMA POR PRODUCTO	AÑO				
	1	2	3	4	5
Descripcion (Libras)					
Carne de Res (Libras)	101.072.400	106.702.133	112.645.441	118.919.793	125.543.625
Carne de Cerdo (Libras)	36.673.000	38.715.686	40.872.150	43.148.729	45.552.113
Carne de Pollo (Libras)	108.326.400	114.360.180	120.730.043	127.454.706	134.553.933
Carnes exoticas (libra)	111.312.630	117.512.743	124.058.203	130.968.245	138.263.176
TOTAL	357.384.430	377.290.743	398.305.837	420.491.472	443.912.847

12.7.4. Costos indirectos

Detalle	Costo por mes	Costo anual (Año 1)	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alquiler	6.000.000	72.000.000	75.240.000	78.625.800	82.163.961	85.861.339
Servicios públicos	1.300.000	15.600.000	16.302.000	17.035.590	17.802.192	18.603.290
Implementos de aseo	150.000	1.800.000	1.881.000	1.965.645	2.054.099	2.146.533
TOTAL	7.450.000	89.400.000	93.423.000	97.627.035	102.020.252	106.611.163

12.7.5. Balance general

BALANCE GENERAL	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo						
Efectivo	235.518.670	350.957.066	446.219.422	567.074.412	704.310.558	861.724.821
Cuentas X Cobrar	0	0	0	0	0	0
Provisión Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Inventarios Materias Primas e Insumos	0	0	0	0	0	0
Inventarios de Producto en Proceso	0	0	0	0	0	0
Inventarios Producto Terminado	0	0	0	0	0	0
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados	640.000	480.000	320.000	160.000	0	0
Total Activo Corriente:	236.158.670	351.437.066	446.539.422	567.234.412	704.310.558	861.724.821
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	0	0	0	0	0	0
Maquinaria y Equipo de Operación	62.160.000	55.944.000	49.728.000	43.512.000	37.296.000	31.080.000
Muebles y Enseres	0	0	0	0	0	0
Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Equipo de Oficina	0	0	0	0	0	0
Semovientes pie de cria	0	0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Total Activos Fijos:	62.160.000	55.944.000	49.728.000	43.512.000	37.296.000	31.080.000
Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
ACTIVO	298.318.670	407.381.066	496.267.422	610.746.412	741.606.558	892.804.821
Pasivo						
Cuentas X Pagar Proveedores	0	0	0	0	0	0
Impuestos X Pagar	0	45.175.107	53.424.799	64.592.767	73.683.977	83.395.655
Acreedores Varios	0	0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	139.159.335	111.327.468	83.495.601	55.663.734	27.831.867	0
Otros pasivos a LP	0	0	0	0	0	0
Obligacion Fondo Empezar	139.159.335	139.159.335	139.159.335	139.159.335	139.159.335	139.159.335
PASIVO	278.318.670	295.661.910	276.079.735	259.415.836	240.675.179	222.554.990
Patrimonio						
Capital Social	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000
Reserva Legal Acumulada	0	0	9.171.916	10.000.000	10.000.000	10.000.000
Utilidades Retenidas	0	0	82.547.241	190.187.687	321.330.577	470.931.379
Utilidades del Ejercicio	0	91.719.156	108.468.531	131.142.890	149.600.802	169.318.452
Revalorizacion patrimonio	0	0	0	0	0	0
PATRIMONIO	20.000.000	111.719.156	220.187.687	351.330.577	500.931.379	670.249.831
PASIVO + PATRIMONIO	298.318.670	407.381.066	496.267.422	610.746.412	741.606.558	892.804.821

13. Bibliografía

Almaguer Pérez, Y. (01 de 08 de 2007). *El búfalo, una opción de la ganadería* . Recuperado el 08 de 2011, de <http://www.veterinaria.org/revistas/redvet/n080807/080709.pdf>

avestruces., N. C. (2008). *Cortes Avestruz*. Recuperado el 03 de 01 de 2012, de <http://www.nimajay.com.co/joomla/images/stories/productos/musculos.jpg>

Colombia, A. d. (2011). *Avestruces de Colombia*. . Recuperado el 06 de 09 de 2011, de <http://avestrucesdecolombia.galeon.com/>

Colombia, G. (2007). *Diseño e implementación de un programa en producción bovina en el nivel de media técnica y en los ciclos de técnica profesional y tecnología*. Recuperado el 30 de 08 de 2011, de Modalidad a distancia. : <https://docs.google.com/viewer?a=v&q=>

Colombia, M. d. (2006). *La cadena ovino y caprinos en Colombia*.

Dáz, T. (2007). *Indicadores y tendencias de la producciones Pecuaria en amerua Latina y Caribe*. . Recuperado el 06 de 09 de 2011, de <http://www.rlc.fao.org/es/comisiones/codegalac/pdf/indicadores.pdf>

Eltiempo.com. (2006). *Carnes rojas incidirían en cáncer*. Recuperado el 15 de 04 de 2012, de Eltiempo.com: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-2283869>

Fedegan. (01 de 03 de 2012). *La cazadora*. Obtenido de <http://lacazadora-infografismos.blogspot.com/2010/12/infografias-decembrinas.html>

Fernandez, A. P. (2009). *Sistema de información de la oferta agropecuaria, forestal, pesquera y acuícola encuesta nacional agropecuaria*. . Bogotá: Minagricultura.

González, D. (2009). Plan de mercadeo para la comercialización y distribución de carne de res madurada con alto valor agregado en los estratos 4, 5 y 6 para la ciudad de Bogotá D.C. *Taller de grado, facultad de administración de empresas, Pontificia Universidad Javeriana* . Bogotá.

López, I. (s.f.). *La Cocina de Inma López*. Recuperado el 03 de 01 de 2012, de <http://www.lacocinadeinma.com/2010/09/06/los-cortes-del-pollo-chicken-cuts/>

Mena Lozano, U. (2008). *Secretaria distrital de cultura, recreación y deporte*. Obtenido de <http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/observatorio/documentos/localidades/chapinero.pdf>

Ministerio de protección social, Decreto número 1500 de 2007 (Presidencia de la republica. 04 de 05 de 2007).

Nimajay S.A. (2010). *Información nutricional por diferentes tipos de carne*. Obtenido de http://www.nimajay.com.co/joomla/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=18&Itemid=16

Osorio Moreno, K. A., & Valderrama Murcia, R. A. (2012). Cadena de valor de carnes. Bogotá.

Porcino, E. Z. (2010). *El Zar del Porcino*. Recuperado el 03 de 01 de 2012, de <http://www.elzardelporcino.com/php/noticiasver.php?noticia=34&ciudad=1>

Revista Dinero. (2008). *Dinero.com*. Obtenido de <http://www.dinero.com/edicion-impresia/especial-comercial/articulo/sector-proyeccion/65957>

Rodrigo, V. V. (2008). *Innovación empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas*. . Bogotá: Pearson Educacion de Colombia.

Trader., R. (2005). *Cortes y carnes*. Recuperado el 03 de 01 de 2012, de <http://rural-trader.tripod.com/id17.html>

Valderrama Murcia, R. A., & Osorio Moreno, K. A. (19 de 03 de 2012). Ventajas de las alianzas entre proveedores y empresas.