

Proyecto Creación Avipork del San Jorge



Proyecto Creación Avipork del San Jorge

José Carlos Pastrana Gazabón

Universidad Ean

Facultad Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

MBA

Bogotá, Colombia

29/09/2025

Proyecto Creación Avipork del San Jorge

**Proyecto Creación Avipork del San Jorge**

**José Carlos Pastrana Gazabón**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

**Magister en Administración**

Director:

Darío Mauricio Reyes Giraldo

Modalidad:

**Creación de Empresa**

Universidad Ean

Facultad Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

MBA

Bogotá, Colombia

29/09/2025

Proyecto Creación Avipork del San Jorge

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, 29/09/2025

Proyecto Creación Avipork del San Jorge

## Proyecto Creación Avipork del San Jorge

A mi familia, en especial a mi hija  
por ser mi inspiración para luchar día a día  
por cumplir mis metas, construir mi mejor  
versión y convertirme en su ejemplo a  
seguir.

## Resumen

El proyecto *Avipork del San Jorge* se orienta a la producción y comercialización de carne porcina y avícola en el municipio de Pueblo Nuevo, Córdoba. En primer lugar, su propósito es diseñar un plan de negocios que permita establecer una empresa local dedicada a suplir la demanda de carnes frescas y seguras, mientras que contribuye al desarrollo económico regional. Para ello, se aplicaron 92 encuestas válidas, con un nivel de confianza del 95 % y un margen de error del 10 %. De esta manera, los resultados reflejan que se alcanzó el 95,8 % de la muestra prevista, y además, el 61 % de los encuestados manifestó estar muy dispuesto a comprar productos locales, mientras que el 50 % consume carne tres o más veces por semana.

En cuanto al análisis técnico y financiero, se proyecta una producción anual de 300 cerdos y 5.000 pollos, por lo cual los ingresos estimados ascienden a \$450 millones de pesos colombianos. Asimismo, los costos operativos directos anuales se estiman en \$195 millones, mientras que la inversión inicial requerida alcanza los \$195,6 millones, de los cuales \$155,6 millones corresponden a financiamiento externo. A partir de estos datos, el estudio de rentabilidad muestra una relación favorable entre ingresos y costos, lo que indica que el proyecto es financieramente viable.

Finalmente, los resultados del estudio de mercado evidencian una demanda potencial sólida y una percepción positiva hacia los productos cárnicos locales, por lo que se prevé un crecimiento progresivo del emprendimiento en la región del San Jorge.

**Palabras clave:** (Cárnicos, producción responsable, sostenibilidad, accesibilidad, población vulnerable).

### **Abstract**

The *Avipork del San Jorge* project focuses on the production and marketing of pork and poultry meat in the municipality of Pueblo Nuevo, Córdoba. First, its purpose is to design a business plan that enables the creation of a local company aimed at meeting the demand for fresh and safe meat products, while at the same time contributing to regional economic development. To this end, 92 valid surveys were conducted, with a 95% confidence level and a 10% margin of error. Thus, the results show that 95.8% of the expected sample was reached, and furthermore, 61% of respondents stated they were very willing to purchase local products, while 50% consume meat three or more times per week.

Regarding the technical and financial analysis, an annual production of 300 pigs and 5,000 chickens is projected, therefore, estimated revenues amount to COP 450 million. Likewise, direct annual operating costs are estimated at COP 195 million, while the initial investment required reaches COP 195.6 million, of which COP 155.6 million would come from external financing. Based on these figures, the profitability analysis shows a favorable relationship between income and costs, which indicates that the project is financially viable.

Finally, the market study results reveal a solid potential demand and a positive perception of local meat products, therefore, a gradual growth of the enterprise is expected in the San Jorge region.

**Keywords:** (Meat products, responsible production, sustainability, accessibility, vulnerable population).

## Tabla de contenido

<b>Introducción .....</b>	<b>14</b>
<b>Naturaleza del proyecto .....</b>	<b>18</b>
1. <i>Origen o fuente de la idea de negocio .....</i>	<i>18</i>
2. <i>Descripción del modelo de negocio .....</i>	<i>18</i>
3. <i>Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo.....</i>	<i>19</i>
Corto plazo (0-1 año) .....	19
Mediano Plazo (1-3 años) .....	19
Largo plazo (más de 3 años).....	19
4. <i>Estado actual del negocio.....</i>	<i>19</i>
5. <i>Descripción de productos o servicios .....</i>	<i>20</i>
6. <i>Nombre, tamaño y ubicación de la empresa.....</i>	<i>20</i>
7. <i>Potencial del mercado en cifras .....</i>	<i>21</i>
8. <i>Ventajas competitivas del producto y/o servicio.....</i>	<i>21</i>
9. <i>Resumen de las inversiones requeridas .....</i>	<i>22</i>
10. <i>Proyecciones de ventas y rentabilidad.....</i>	<i>24</i>
11. <i>Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad .....</i>	<i>25</i>
<b>Análisis del Sector .....</b>	<b>27</b>
<i>Análisis Pestel .....</i>	<i>27</i>
Factores Políticos .....	28

## Proyecto Creación Avipork del San Jorge

Factores Económicos.....	30
<b>Factores Sociales.....</b>	<b>32</b>
<b>Factores Tecnológicos .....</b>	<b>32</b>
<b>Factores Ecológicos .....</b>	<b>33</b>
<b>Factores Legales .....</b>	<b>33</b>
<i>Fuerzas de Porter .....</i>	<i>34</i>
<b>Poder de negociación de los proveedores .....</b>	<b>35</b>
<b>Poder de negociación de los compradores.....</b>	<b>35</b>
<b>Validación e Investigación de Mercado .....</b>	<b>38</b>
<i>Estudio piloto de mercado .....</i>	<i>41</i>
a. Perfil del cliente.....	41
b. Identificación de necesidades y oportunidades del cliente .....	42
c. Justificación.....	42
d. Propuesta de valor .....	44
<i>Resultados.....</i>	<i>45</i>
a. Comportamiento del cliente .....	46
b. Tendencias de crecimiento del mercado y tamaño .....	50
c. Demanda potencial, participación del mercado y proyección de ventas .....	52
d. valor agregado .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<i>Ingresos .....</i>	<i>55</i>
<i>Oportunidades y riesgos del mercado: conclusiones .....</i>	<i>59</i>
<i>Estrategia y Plan de Introducción de Mercado.....</i>	<i>63</i>
a. Objetivos de mercadeo .....	64
b. Estrategia de mercadeo.....	64
c. Estrategias de producto y servicio .....	64

## Proyecto Creación Avipork del San Jorge

d. Estrategias de distribución.....	65
e. Estrategias de precio – modelo de ingreso .....	66
f. Estrategias de comunicación y promoción.....	66
<i>Aspectos Técnicos.....</i>	<i>68</i>
<i>Aspectos Organizacionales y Legales.....</i>	<i>84</i>
1. Análisis estratégico .....	84
2. Estructura organizacional.....	84
3. Perfiles y funciones .....	85
4. Organigrama.....	87
5. Factores clave de la gestión del talento humano .....	87
6. Esquema de Gobierno Corporativo .....	88
7. Aspectos Legales.....	89
8. Estructura Jurídica y Tipo de Sociedad .....	90
9. Regímenes Especiales .....	91
10. Presupuesto de Personal Administrativo .....	92
<i>Aspectos Financieros.....</i>	<i>92</i>
1. Objetivos Financieros.....	92
2. Supuestos Económicos para la Simulación .....	92
3. Proyección de Ventas.....	95
4. Proyección de Gastos de Mercadeo.....	97
5. Proyección de Costos de Producción .....	98
6. Proyección de Gastos Administrativos.....	99
7. Presupuesto de Inversión.....	99
8. Estado de Situación Financiera .....	101
9. Estado de Resultados.....	102
10. Flujo de Caja .....	102

Proyecto Creación Avipork del San Jorge

11. Indicadores Financieros.....103

12. Fuentes de Financiación .....104

13. Evaluación Financiera .....104

*Enfoque hacia la Sostenibilidad.....105*

**Conclusiones.....109**

**Referencias .....113**

## Lista de Figuras

<b>Figura 1.</b> PESTEL.....	27
<b>Figura 2.</b> Fuerzas de PORTER.....	34
<b>Figura 3.</b> Mapa de sistema de negocio .....	38
<b>Figura 4.</b> Lienzo de propuesta de valor. ....	40
<b>Figura 5.</b> Lienzo Canvas Sostenible Avipork del San Jorge Ajustado.....	41
<b>Figura 6.</b> Cálculo de muestra. ....	46
<b>Figura 7.</b> Pregunta 1: Sexo .....	47
<b>Figura 8.</b> Pregunta 2: Distribución por edad.....	47
<b>Figura 10.</b> Pregunta 4: Frecuencia de consumo .....	48
<b>Figura 11.</b> Pregunta 5: Razones de no consumo .....	49
<b>Figura 12.</b> Pregunta 6: Motivaciones de consumo .....	49
<b>Figura 13.</b> Pregunta 7: Sitio habitual de compra.....	50
<b>Figura 14.</b> Pregunta 8: Factores que influyen en la decisión de compra].....	50
<b>Figura 15.</b> Pregunta 11: Conocimiento de empresas locales.....	51
<b>Figura 16.</b> Pregunta 12: Percepción de productos cárnicos locales.....	51
<b>Figura 17.</b> Pregunta 10: Disposición a comprar productos locales .....	52
<b>Figura 18.</b> Pregunta: 13. Importancia de la trazabilidad.....	53
<b>Figura 19.</b> Pregunta 9: Aspectos valorados en una empresa local. ....	54
<b>Figura 20.</b> Pregunta 14: Preferencias de valor agregado .....	55
<b>Figura 21.</b> Diagrama del proceso.....	70
<b>Figura 22.</b> Diagrama del proceso de producción.....	73
<b>Figura 23.</b> Planos de Avipork .....	76
<b>Figura 24.</b> Organigrama.....	87

### Lista de Tablas

<b>Tabla 1.</b> Descripción de productos.....	20
<b>Tabla 2.</b> Consumo de carnes de cerdo y pollo en Pueblo Nuevo .....	21
<b>Tabla 3.</b> Resumen de las inversiones requeridas .....	22
<b>Tabla 4.</b> Proyección de ventas y crecimiento.....	24
<b>Tabla 5.</b> Evaluación financiera y viabilidad .....	25
<b>Tabla 6.</b> Validación .....	44
<b>Tabla 7.</b> Ingresos.....	57
<b>Tabla 8.</b> Proyección de ingresos .....	57
<b>Tabla 9.</b> Presupuesto.....	67
<b>Tabla 10.</b> Ficha técnica .....	69
<b>Tabla 11.</b> Materias primas y suministros .....	72
<b>Tabla 12.</b> Tabla de cantidades y costos de adquisición .....	74
<b>Tabla 13.</b> Convenciones para planos.....	77
<b>Tabla 14.</b> Infraestructura .....	78
<b>Tabla 15.</b> Perfiles .....	79
<b>Tabla 16.</b> Ciclos de Producción Anuales .....	80
<b>Tabla 17.</b> Normativa.....	81
<b>Tabla 18.</b> Presupuesto de producción anual .....	82
<b>Tabla 19.</b> Perfiles y funciones.....	85
<b>Tabla 20.</b> Normativa Aplicable por Actividad.....	90
<b>Tabla 21.</b> Supuestos económicos.....	95
<b>Tabla 22.</b> Proyección de unidades vendidas .....	97
<b>Tabla 23.</b> Gastos previstos en mercadeo.....	98
<b>Tabla 24.</b> Costos unitarios. ....	98

## Proyecto Creación Avipork del San Jorge

<b>Tabla 25.</b> Costes de producción .....	99
<b>Tabla 26.</b> Proyección de Gastos Administrativos.....	99
<b>Tabla 27.</b> Presupuestos de inversión. ....	100
<b>Tabla 28.</b> Estado de Situación Financiera Proyección 5 Años (Cifras en miles de pesos).....	101
<b>Tabla 29.</b> Estado de Resultados Proyección 5 Años (Cifras en miles de pesos).....	102
<b>Tabla 30.</b> Flujo de Caja Proyección 5 Años (Cifras en miles de pesos).....	103
<b>Tabla 31.</b> Indicadores Financieros .....	103
<b>Tabla 32.</b> Fuentes de Financiación (Cifras en miles de pesos) .....	104
<b>Tabla 33.</b> Evaluación financiera y punto de equilibrio.....	104



## Introducción

De acuerdo con las proyecciones de población realizadas por el DANE para el periodo 2024 – 2035, tomando como base el Censo Nacional de Población y Vivienda (CNPV) del año 2018, la población actual (2024) del Municipio de Pueblo Nuevo es de 38.645 habitantes, 12.308 hogares distribuidos en 8.513 hogares rurales y 3.795 urbanos. La economía del municipio se basa en el sector agropecuario, el 80% de los ingresos de los hogares y el empleo rural dependen de las actividades agrícolas, ganaderas y pesqueras, el resto de los ingresos y empleo provienen de sectores como el comercio, los servicios gubernamentales y otros servicios. DANE (2025).

La medida de pobreza multidimensional del municipio para 2022 fue del 52% según el DANE. En el mismo sentido, en el Plan de Desarrollo Municipal 2024-2027 titulado “Pueblo Nuevo Progresa”, informa que, en 510 hogares, el ingreso per cápita de cada integrante se encuentra por debajo del valor del umbral de pobreza extrema, Información que equivale al 85,3%, ubicando al municipio a -14,3 puntos porcentuales del nivel departamental y a -20,6 del nivel nacional DANE (2025)

La llegada de economías petroleras al Municipio de Pueblo Nuevo, donde operan compañías como HOCOL S.A, CANACOL ENERGY COLOMBIA SAS y CNE OIL & GAS S A S, en exploración y explotación de gas natural según el informe de la producción fiscalizada de gas de la Agencia Nacional de Hidrocarburos (2024), han encarecido el costo de vida de la comunidad, situación que profundiza los niveles de pobreza de la población.

Como lo afirma Fedegán (2024), el consumo per cápita en Colombia para el año 2023 fue de 13,4 kilogramos por habitante al año en carne de cerdo y 35,8 kilogramos por habitante al año en carne de pollo. Estos datos pueden interpolarse a la proyección poblacional del municipio de

Pueblo Nuevo, obteniendo un consumo aproximado de 517.843 kilogramos anuales de carne de cerdo y 1.383.491 kilogramos anuales de carne de pollo. Aun con las dificultades económicas mencionadas, la población debe suplir sus necesidades alimentarias básicas, lo que representa una oportunidad para ofrecer productos cárnicos frescos de pollo y cerdo, de buena calidad, que cumplan con las reglamentaciones higiénico-sanitarias y con precios asequibles.

De acuerdo con los datos del censo nacional porcino 2022, del Instituto Colombiano Agropecuario, el municipio de Pueblo Nuevo, para dicha anualidad registró 1.748 predios de producción porcina con un total de 17.953 cerdos, y donde se puede observar que prevalece la porcicultura tradicional con 9.128 cabezas en 1.548 de predios de traspatio, seguidos por 190 predios comercial familiar con 5.884 cabezas, y 10 predios porcinos comercial industrial con 2.941 cabezas.

Con respecto a avicultura, Pueblo Nuevo reporta en el censo nacional aves 2022, del Instituto Colombiano Agropecuario, 1601 predios avícolas, de los cuales 1.598 corresponden a predios avícolas de traspatio con 84.178 aves, 1 granja productoras para aves de engorde con una capacidad instalada de 2500 aves y una ocupación de 1200, sin reporte de predios de levante. 2 predios de postura con capacidad instalada de 207.000 aves y ocupada de 161.300 y no se tienen reportes de predios de producción de material genético o reproductor.

Al analizar la información disponible en los censos nacionales porcino y aves del 2022, se puede identificar que no existen granjas porcinas tecnificadas, como tampoco un predio productor tecnificado mixto en el municipio, lo que se visualiza como una oportunidad de negocio a establecer en el territorio municipal.

Como se mencionó anteriormente, la medida de pobreza multidimensional del municipio para 2022 fue del 52% según el DANE, lo que conlleva a que la población tienda a buscar fuentes

de proteína asequibles y económicas, siendo el pollo y la carne de cerdo opciones populares debido a su versatilidad y menor costo en comparación con otras carnes.

Las necesidades del cliente se sintetizan en la posibilidad de encontrar carnes frescas de cerdo y pollo, de alta calidad y a precios justos.

Los productos cárnicos de origen porcino y avícola, ayudan a la población de Pueblo Nuevo Córdoba, quienes buscan productos de buena calidad a precios asequibles para satisfacer sus necesidades nutricionales básicas y contribuyendo al desarrollo económico y social de la región con producción tecnificada local.

En base a lo anterior se establecieron el objetivo general y los objetivos específicos de la siguiente manera:

**Objetivo General:** Desarrollar un plan de negocios para la constitución de una empresa de producción y comercialización de carnes de cerdo y pollo, en la región del San Jorge Cordobés.

**Objetivos específicos:**

- Determinar la viabilidad y aceptación del mercado.
- Evaluar la viabilidad técnica y operativa del proyecto de negocio.
- Establecer la viabilidad financiera requerida para la puesta en marcha de la idea de negocio.
- Definir el marco normativo legal y administrativo que aplica a la idea de negocio.
- Definir una estructura organizacional, adaptada a la idea de negocio.
- Validar la sostenibilidad del negocio.

Con base a los antecedentes de la idea de negocio, problemática, los objetivos, la propuesta de valor y el análisis del sector, se establecen 8 secciones claves para mostrar la estructura y viabilidad del proyecto Avipork del San Jorge.

Inicialmente se establecen los fundamentos del proyecto, definiendo la naturaleza y especificidad de la idea de negocio. El análisis del sector corresponde a la segunda sección,

donde se analizan el macro y micro entorno del sector empleando matrices PESTEL y de las fuerzas de Porter. Mediante el tercer apartado, se realiza la validación e investigación de mercado, profundizando en el cliente objetivo, y su posición frente a la propuesta de valor. En la sección cuarta se establecen la estrategia y plan de introducción del mercado, definiendo objetivos de mercadeo y estrategias de producto, distribución, precio, comunicación y promoción y se establece el presupuesto para dichas actividades. En el quinto apartado se presentan los aspectos técnicos, que relacionan objetivos de producción, ficha técnica, descripción del proceso, tecnología, materias primas e infraestructura, además del personal requerido para la producción, seguido del plan de producción según la capacidad instalada, el modelo de gestión del proceso productivo y el respectivo presupuesto.

En el sexto inciso se establecen los aspectos organizacionales y legales, orientado análisis estratégico, estructura organizacional, aspectos legales, además de la normativa que regula la producción y distribución de los productos.

Los Aspectos Financieros se analizan en el séptimo apartado, donde se proyectan ventas, gastos, costos y se establecen estados financieros e indicadores de rentabilidad. La sostenibilidad se trata en el octavo inciso, considerando los aspectos sociales, ambientales, económicos y de gobernanza de la iniciativa.

Para finalizar, con las conclusiones, se busca dar respuesta al problema planteado con base en los resultados obtenidos, validando de esta forma la iniciativa de creación de empresa de producción de carnes de cerdo y pollo en el municipio de Pueblo Nuevo Córdoba.

## **Naturaleza del proyecto**

### **1. Origen o fuente de la idea de negocio**

Según Fedegán (2024), el consumo per cápita en Colombia para el año 2023 fue de 13,4 kilogramos por habitante al año en carne de cerdo y 35,8 kilogramos por habitante al año en carne de pollo. Estos valores pueden extrapolarse a la proyección poblacional del municipio de Pueblo Nuevo, lo que daría un consumo aproximado de 517.843 kilogramos anuales de carne de cerdo y 1.383.491 kilogramos anuales de carne de pollo, para la población del municipio de Pueblo Nuevo, cuyas necesidades alimentarias básicas deben ser suplidas, lo cual representa la oportunidad para ofrecer productos cárnicos frescos de pollo y cerdo, de buena calidad, cumpliendo con las reglamentaciones higiénico sanitarias, y a precios asequibles. Por otra parte, según la información disponible en los censos nacionales porcino y aves del 2022, se puede identificar que no existen granjas porcinas tecnificadas, como tampoco un predio productor tecnificado mixto porcino y avícola en el municipio, lo que se visualiza como una oportunidad de negocio a establecer en el territorio municipal.

### **2. Descripción del modelo de negocio**

Avipork es una empresa local que se dedica a producir, sacrificar y comercializar carne de cerdo y pollo. Su modelo de negocio se basa en un enfoque integrado que abarca desde la crianza tecnificada de los animales hasta la venta directa de productos cárnicos frescos. La empresa opera en el municipio de Pueblo Nuevo, Córdoba, donde busca garantizar el acceso de la comunidad a alimentos de calidad a precios asequibles. A través de su cadena de valor controlada, Avipork no solo ofrece productos con altos estándares sanitarios y nutricionales, sino que también impulsa el desarrollo económico regional al generar empleo local y fortalecer el sector agropecuario.

### 3. Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo

Corto plazo (0-1 año)

- Establecer e impulsar la marca Avipork del San Jorge en el municipio de Pueblo Nuevo Córdoba.
- Implementar sistema de producción de carne y cerdo que cumpla con la normativa sanitaria local y nacional.
- Establecer alianzas estratégicas con restaurantes, tiendas y expendios de carnes locales.

Mediano Plazo (1-3 años)

- Implementar prácticas de producción de economía circular sostenible que minimicen el impacto ambiental.
- Establecer un punto de distribución local que permita dar a conocer la marca a través de la calidad de los productos.

Largo plazo (más de 3 años)

- Definir red de distribución para fortalecer la presencia en el mercado local y regional.
- Establecer alianzas estratégicas con grandes cadenas de supermercados y distribuidores a nivel nacional.

### 4. Estado actual del negocio

En la actualidad, Avipork se encuentra en idea de negocio, con la problemática identificada y un mercado inicial establecido, se cuenta con predio familiar e instalaciones iniciales por mejorar, para dar inicio a la iniciativa según las siguientes fases proyectadas:

- Fase 1, realizar estudio de viabilidad de la empresa, enfocados en aspectos técnicos, legales y financieros.
- Fase 2, buscar financiamiento con entidades financieras y programas gubernamentales que ofrezcan beneficios a emprendimientos agroindustriales.
- Fase 3, realizar las adecuaciones locativas según las normas establecidas para la producción.

- Fase 4, asegurar el inicio de la producción, aplicando los conocimientos adquiridos en MBA virtual de la EAN y el desarrollo del trabajo de grado.

## 5. Descripción de productos o servicios

**Tabla 1.**

*Descripción de productos*

<b>Producto</b>	<b>Descripción</b>	<b>Condiciones</b>
Cerdos en pie	Animal en pie, de raza landrace peso promedio 90-100kg	Animal vivo, sacrificio a disposición del cliente
Cerdos en Canal	Animal en pie, de raza landrace peso promedio 60-80kg	Animal sacrificado, según disponibilidad y solicitud del cliente
Pollos en Canal	Animal en canal de aproximadamente 4 lb	Animal sacrificado y congelado

Nota. Elaboración propia

## 6. Nombre, tamaño y ubicación de la empresa

El nombre Avipork del San Jorge, responde a la producción de cerdos y pollos, se ubicará en el municipio de Pueblo Nuevo Córdoba en la Subregión del San Jorge Cordobés, utilizando de predios familiares con una extensión de 4 hectáreas ubicadas en la Vereda San José, Corregimiento Palmira, Pueblo Nuevo. Y como punto de expendio, local comercial en el casco urbano del municipio de Pueblo Nuevo con 50 m<sup>2</sup>, proyectado como punto inicial de distribución a mediano plazo, utilizando de esta manera los recursos disponibles en torno a las fuentes de materias primas y la mano de obra.

Avipork se establecerá como una microempresa agropecuaria, generando empleo de calidad a personas vulnerables de la zona rural del municipio.

## 7. Potencial del mercado en cifras

De acuerdo con las proyecciones de población realizadas por el DANE para el periodo 2024 – 2035, tomando como base el Censo Nacional de Población y Vivienda (CNPV) del año 2018, la población actual (2024) del Municipio de Pueblo Nuevo es de 38.645 habitantes, 12.308 hogares distribuidos en 8.513 hogares rurales y 3.795 urbanos. Definiendo el mercado potencial inicial para Avipork, de acuerdo con Fedegan (2024) “el consumo promedio por persona en Colombia, de carne de Cerdo es de 13,4 Kg/Año por persona, y de pollo de 35.8 Kg/Año” lo cual permite estimar el potencial del mercado en cifras de la siguiente manera.

**Tabla 2.**

*Consumo de carnes de cerdo y pollo en Pueblo Nuevo*

<b>Población Pueblo</b>	<b>Consumo cerdo x</b>	<b>Consumo pollo x</b>
<b>Nuevo</b>	<b>persona/kg</b>	<b>persona/kg</b>
38.645	13,4	35,8
<b>Consumo mercado</b>		
<b>potencial</b>	517.843	1.383.491

Nota. Elaboración propia de acuerdo con datos el DANE 2024 y Fedegan (2024).

## 8. Ventajas competitivas del producto y/o servicio

Avipork ofrece como ventajas competitivas carnes frescas de producción local y animales criados bajo un modelo de economía circular, en el cual los residuos agrícolas y subproductos de

los cultivos de maíz y yuca semi orgánicos se aprovechan para la alimentación porcina. Este sistema permite reducir la dependencia de insumos externos y optimizar los recursos disponibles en la finca, disminuyendo los costos de producción. Además, al tratarse de un modelo más sostenible, se garantiza un producto con menor huella ambiental y una trazabilidad clara que puede ser valorada por consumidores responsables.

Gracias a esta metodología, los animales alcanzan una carne de mejor textura y sabor, resultado de una alimentación natural y equilibrada. De esta forma, Avipork logra ofrecer al mercado un producto de alta calidad, fresco y a un precio competitivo, complementado con sacrificios programados que aseguran la entrega de carnes realmente frescas y seguras.

## **9. Resumen de las inversiones requeridas**

El proyecto Avipork del San Jorge requiere una inversión inicial total de \$195.625.000 COP, la cual se compone de diferentes elementos. En primer lugar, se tiene una inversión base de \$36.000.000 COP destinada a adquisición de equipos, mobiliario, enseres y asesorías. Además, se contemplan gastos fijos proyectados para cinco meses, como nómina, servicios y operación, por un total de \$159.625.000 COP.

La financiación de este monto total se divide en \$40.000.000 COP aportados por los emprendedores, mientras que los \$155.625.000 COP restantes deberán ser financiados, probablemente a través de créditos con una tasa efectiva anual estimada en el 24% EA, típica para microempresas agropecuarias en Colombia (Banco Agrario, 2023). Es clave también considerar fuentes alternativas de financiación con subsidios o tasas preferenciales, como los programas de Finagro o del Ministerio de Agricultura.

### ***Tabla 3.***

*Resumen de las inversiones requeridas*

Concepto	Valor estimado (COP)
Equipos, mobiliario y enseres	\$36.000.000
Gastos fijos proyectados (5 meses)	\$100.900.000
Costos operativos iniciales (5 meses)	\$58.725.000
Total inversión requerida	\$195.625.000
Aporte de emprendedores	\$40.000.000
Monto a financiar	\$155.625.000
Tasa de financiación proyectada (EA)	24%

Nota: Elaboración propia

**Tasa de Interés de Oportunidad (TIO)**

La llamada Tasa de Interés de Oportunidad (TIO) se entiende como esa rentabilidad mínima que un inversionista espera al poner su dinero en un proyecto, teniendo en cuenta el riesgo y lo que dejaría de ganar si invirtiera en otra alternativa parecida. En el caso de Avipork, se fijó en un 25 % anual. Este porcentaje resulta razonable dentro de la realidad económica del país, pues las tasas de financiación para proyectos del sector agroindustrial suelen moverse en márgenes cercanos. Así, la TIO convierte a Avipork en una inversión atractiva para inversionistas del sector, toda vez que ofrece una ganancia de capital real que pocas inversiones disponibles en el país pueden igualar, asegurando un aumento significativo en el poder adquisitivo del inversor y superando sustancialmente la inflación proyectada.

**Inversión Neta del Proyecto**

La inversión neta inicial del proyecto Avipork llega a \$195.625.000, monto que comprende tanto la inversión total en activos y capital de trabajo (\$36.000.000 + \$159.625.000), como los recursos puestos por los emprendedores (\$40.000.000) y el crédito obtenido (\$155.625.000). Con este dinero se cubren los gastos operativos, los pagos de nómina, las

acciones de promoción y los costos fijos de los primeros meses, además de los fondos requeridos para arrancar la operación sin contratiempos.

El Valor Presente Neto (VPN) se obtiene justamente usando esa inversión total (\$195.625.000) como flujo inicial de salida, correspondiente al año cero. Luego, los flujos de caja que se esperan para los próximos años se descuentan a una tasa del 24 %, la misma TIO definida antes. Con ello se busca ver si los ingresos proyectados logran rendir por encima de la rentabilidad mínima que los inversionistas están dispuestos a aceptar.

## **10. Proyecciones de ventas y rentabilidad**

El proyecto estima ingresos anuales iniciales por \$450.000.000 COP, derivados de la venta de carne de cerdo (\$300.000.000 COP) y de pollo (\$150.000.000 COP). Estas proyecciones se apoyan en volúmenes anuales de 300 cerdos (100 kg cada uno, a \$10.000 COP/kg) y 5.000 pollos (3.8 lb promedio a \$7.894 COP/lb).

El plan de crecimiento proyectado es el siguiente:

- Cerdos: +10% en año 1, +15% año 2, +20% año 3 y +25% año 4.
- Pollos: +10% sostenido anual en los 4 años siguientes.

Los costos anuales estimados alcanzan los \$195.000.000 COP, distribuidos en \$150 millones para cerdos (con modelo de economía circular) y \$45 millones para pollos.

Con base en el simulador financiero, se tienen los siguientes indicadores:

- Valor Presente Neto (VPN): \$28.368.080 COP
- Tasa Interna de Retorno (TIR): 30.37%
- Periodo de Recuperación: 4.37 años
- Punto de Equilibrio en Ventas: \$376.375.122 COP

***Tabla 4.***

*Proyección de ventas y crecimiento*

<b>Año</b>	<b>Ingreso por cerdos (COP)</b>	<b>Ingreso por pollos (COP)</b>	<b>Total ingresos (COP)</b>	<b>% Crecimiento total</b>
<b>1</b>	\$330.000.000	\$165.000.000	\$495.000.000	10%
<b>2</b>	\$379.500.000	\$181.500.000	\$561.000.000	13.33%
<b>3</b>	\$455.400.000	\$199.650.000	\$655.050.000	16.76%
<b>4</b>	\$569.250.000	\$219.615.000	\$788.865.000	20.45%

Nota: Se aplica crecimiento progresivo para cerdos según plan (10%, 15%, 20%, 25%) y 10% sostenido anual para pollos.

## **11. Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad.**

Desde el punto de vista financiero, el proyecto Avipork del San Jorge es viable y rentable, según lo reflejado por un VPN positivo y una TIR superior al costo del capital estimado. El punto de equilibrio es alcanzable si se ejecuta una estrategia comercial efectiva, enfocada en el diferencial de calidad del producto y en un modelo de producción sostenible.

Uno de los principales retos identificados es el **flujo de caja inicial**, ya que la producción porcina solo genera ingresos a partir del quinto mes. No obstante, el ciclo corto de los pollos (45 días) permite generar ingresos tempranos que pueden aliviar esta presión.

Finalmente, es fundamental para el éxito del proyecto:

- Buscar créditos con tasas blandas, posiblemente a través de convenios estatales (como Finagro).
- Aplicar a beneficios tributarios rurales, según el artículo 91 de la Ley 2010 de 2019.
- Consolidar alianzas con proveedores locales para fortalecer la economía circular.
- Formalizar canales de distribución alternativos que permitan acceder a nichos de mercado de mayor valor agregado.

**Tabla 5.**

*Evaluación financiera y viabilidad*

<b>Indicador</b>	<b>Valor estimado</b>
<b>Valor Presente Neto (VPN)</b>	\$28.368.080 COP
<b>Tasa Interna de Retorno (TIR)</b>	30.37%
<b>Periodo de recuperación</b>	4.37 años
<b>Punto de equilibrio en ingresos</b>	\$376.375.122 COP
<b>Rentabilidad proyectada</b>	Positiva
<b>Riesgo de flujo de caja inicial</b>	Moderado
<b>Fuente de sostenibilidad financiera</b>	Ventas de pollo desde mes 2

Nota. Elaboración propia.

## Análisis del Sector

### Análisis Pestel

Figura 1. *PESTEL*



Nota. Elaboración propia

Para comprender el entorno en el que se desarrollará la empresa AVIPORK, resulta fundamental aplicar el modelo PESTEL, el cual permite identificar los factores externos que

pueden influir de manera positiva o negativa en el modelo de negocio. A continuación, se expone un análisis detallado desde cada una de sus dimensiones

#### Factores Políticos

La empresa se proyecta dentro del marco del Plan de Desarrollo Territorial local 2024-2027, el cual establece como prioridad el fortalecimiento del sector agropecuario y la seguridad alimentaria. Además, se reconoce el Programa de Fomento a la Asociatividad Rural Productiva como una herramienta clave para impulsar procesos organizativos y empresariales en zonas rurales. Estos instrumentos políticos no solo representan respaldo institucional, sino que también habilitan el acceso a recursos, formación técnica y acompañamiento por parte de entidades gubernamentales. El entorno político actual favorece el desarrollo de proyectos como AVIPORK, siempre que se mantenga alineado con las políticas públicas locales y se construyan relaciones sólidas con los actores institucionales.

El entorno político en la subregión del San Jorge, en el departamento de Córdoba, Colombia, presenta condiciones que pueden influir significativamente en el desarrollo de proyectos agropecuarios como AVIPORK. A continuación, se analiza cómo diversas variables políticas impactan en este contexto:

Las políticas impositivas en Colombia están regidas por el Estatuto Tributario Nacional, que establece impuestos como el Impuesto sobre la Renta y el Impuesto al Valor Agregado (IVA). En zonas rurales como San Jorge, existen beneficios fiscales para actividades agropecuarias, incluyendo exenciones y tarifas reducidas, con el objetivo de fomentar la inversión en el sector (Ministerio de Agricultura, 2020).

En cuanto a incentivos fiscales, el gobierno nacional ha implementado programas que ofrecen beneficios tributarios a proyectos agroindustriales que promuevan el desarrollo rural y la seguridad alimentaria. Estos incentivos buscan estimular la inversión en regiones como San Jorge, contribuyendo al crecimiento económico local (Ministerio de Agricultura, 2020).

La normativa de empleo en Colombia se rige por el Código Sustantivo del Trabajo, que establece los derechos y deberes de empleadores y trabajadores. En el sector agropecuario, se promueve la formalización laboral y el respeto a las condiciones laborales justas, lo que es fundamental para proyectos como AVIPORK que requieren mano de obra calificada y comprometida (Decreto 2663 de 1950).

El sistema de gobierno colombiano es una república unitaria con descentralización administrativa. Esto permite que las entidades territoriales, como los municipios de la subregión del San Jorge, tengan autonomía en la planificación y ejecución de políticas públicas, facilitando la implementación de proyectos que respondan a las necesidades locales (Departamento Nacional de Planeación, 2023).

Colombia es parte de varios tratados internacionales que afectan el sector agropecuario, incluyendo acuerdos comerciales que facilitan la exportación de productos agrícolas. Estos tratados pueden abrir nuevos mercados para productos como los que ofrecería AVIPORK, aumentando su competitividad y alcance (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2022).

Las políticas municipales en la subregión del San Jorge están alineadas con los objetivos nacionales y departamentales, promoviendo la participación ciudadana en la formulación e implementación de programas de desarrollo. Esto crea un entorno favorable para la ejecución de

proyectos agropecuarios que cuenten con el respaldo de la comunidad y las autoridades locales (Gobernación de Córdoba, 2024).

Los cambios en el liderazgo político pueden influir en la continuidad de las políticas públicas. Sin embargo, en la subregión del San Jorge, existe un compromiso institucional con el desarrollo rural, lo que sugiere una estabilidad en las políticas que favorecen proyectos agropecuarios (Gobernación de Córdoba, 2024).

La legislación y regulación en Colombia establecen un marco legal que promueve la inversión en el sector agropecuario, incluyendo normas sobre sanidad animal, uso de suelos y comercialización de productos. Cumplir con estas regulaciones es esencial para el éxito de proyectos como AVIPORK (Ley 2294 de 2003),

La estabilidad política en la subregión del San Jorge es un factor positivo para la implementación de proyectos agropecuarios. Un entorno político estable reduce los riesgos asociados a cambios abruptos en las políticas públicas, proporcionando un clima de confianza para los inversionistas y emprendedores (Gobernación de Córdoba, 2024).

#### Factores Económicos

La estructura socioeconómica del municipio de Pueblo Nuevo, Córdoba, se caracteriza por un predominio de economías familiares rurales, con niveles de ingreso limitados. Sin embargo, esta situación representa una oportunidad para ofrecer productos cárnicos de alta calidad a precios justos, generando una alternativa real frente a intermediarios o productos externos que encarecen el acceso. El análisis de mercado a nivel local indica una alta demanda de carne de cerdo y pollo, especialmente cuando se garantiza fresca y buenas prácticas en el

proceso de producción. Además, la iniciativa tiene el potencial de dinamizar la economía local mediante la generación de empleo y el encadenamiento productivo.

La región del San Jorge, en el departamento de Córdoba, Colombia, enfrenta desafíos económicos significativos que afectan su desarrollo y bienestar. El Producto Interno Bruto (PIB) per cápita en Córdoba para 2022 fue de aproximadamente US\$3.120, considerablemente inferior al promedio nacional de US\$6.649, lo que refleja una brecha económica sustancial entre el departamento y el resto del país (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2022).

El crecimiento económico en Córdoba ha sido limitado. Según un informe realizado por el Centro Democrático (2023), citando datos aportados por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), entre 2005 y 2022, la población del departamento aumentó en un 26%, pasando de 1.467.906 a 1.856.496 habitantes. Sin embargo, este crecimiento poblacional no se ha traducido en un desarrollo económico proporcional, lo que indica un estancamiento en la generación de riqueza y oportunidades para la población.

La región del Bajo San Jorge, que incluye municipios como Caimito, San Benito Abad y San Marcos, presenta condiciones socioeconómicas precarias. La tasa de analfabetismo en estos municipios es alarmantemente alta, alcanzando el 33% en Caimito, 36% en San Benito Abad y 26% en San Marcos, cifras que superan significativamente el promedio nacional (Sánchez-Jabba, 2013). Además, la cobertura de servicios públicos básicos como acueducto y alcantarillado es insuficiente, lo que limita las condiciones de vida y las oportunidades de desarrollo económico en la región.

La estructura productiva de la región se caracteriza por una alta concentración en actividades ganaderas, con más de 750.000 bovinos en la zona, lo que representa una

oportunidad para el desarrollo del sector cárnico (CONtexto Ganadero, 2017). Sin embargo, la concentración de la propiedad de la tierra y el uso inadecuado del suelo han limitado la diversificación económica y el aprovechamiento del potencial agrícola de la región (Sánchez-Jabba, 2013).

En cuanto a la inversión pública, el gobierno departamental ha destinado más de 105 mil millones de pesos en proyectos de infraestructura para el San Jorge, buscando mejorar la conectividad y la calidad de vida en la región (Región Caribe, 2023) No obstante, persisten desafíos estructurales, como el déficit de vivienda y la falta de acceso a servicios básicos, que continúan limitando el desarrollo económico y social de la región.

### **Factores Sociales**

Las tradiciones alimenticias de la región están profundamente marcadas por el consumo de carne de cerdo y pollo, especialmente en fechas festivas, eventos familiares y celebraciones religiosas. Esta arraigada costumbre cultural facilita la aceptación del proyecto, siempre que se garantice un trato digno a los animales y una producción transparente. Además, la comunidad valora positivamente las iniciativas que promueven el desarrollo local y el fortalecimiento del tejido social. El enfoque comunitario de AVIPORK busca integrar mano de obra local y fomentar un sentido de pertenencia, lo cual favorece la sostenibilidad social del proyecto.

### **Factores Tecnológicos**

El modelo de negocio contempla el uso de tecnologías apropiadas para la crianza, sacrificio y comercialización de cerdos y pollos. Esto incluye la implementación de sistemas de control sanitario, equipos de refrigeración para la conservación de la carne, y herramientas digitales para la trazabilidad del producto. El acceso a estas tecnologías se convierte en un factor diferencial frente a modelos tradicionales que aún operan con bajos estándares técnicos. No

obstante, se reconoce que la disponibilidad y el costo de estas herramientas deben estar cuidadosamente gestionados para evitar sobrecostos y asegurar una adecuada capacitación del personal.

### **Factores Ecológicos**

El proyecto se establece en un entorno rural donde las condiciones climáticas son mayormente favorables para la producción animal. Sin embargo, también se identifican riesgos como las lluvias intensas, los cambios estacionales y la posibilidad de brotes sanitarios derivados de condiciones ambientales adversas. En cuanto al impacto ecológico, la generación de residuos orgánicos, olores y aguas residuales debe ser abordada con responsabilidad. AVIPORK implementará prácticas de manejo ambiental orientadas a reducir la huella ecológica, incluyendo sistemas de compostaje, tratamiento de aguas y manejo adecuado de excretas, en línea con los principios de producción limpia.

### **Factores Legales**

La normativa vigente en Colombia para la industria cárnica impone una serie de exigencias en materia de sanidad, bienestar animal, inocuidad alimentaria y control de calidad. El cumplimiento estricto de estas regulaciones será un pilar del modelo de negocio, no solo como obligación legal, sino también como compromiso ético con los consumidores.

En particular, se atenderá lo establecido por el Decreto 1500 de 2007, que reglamenta el sistema oficial de inspección, vigilancia y control de la carne y sus derivados, y por la Resolución 240 de 2013, que fija los requisitos sanitarios para establecimientos donde se realiza el beneficio, desposte y desprese de animales de abasto. Asimismo, se acatarán las disposiciones del Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA) en relación con el registro sanitario y las condiciones locativas.

De igual forma, se tendrán en cuenta las normas sobre bienestar animal contempladas en la Ley 1774 de 2016, las obligaciones ambientales establecidas por la Ley 99 de 1993 y los lineamientos del Código Sustantivo del Trabajo en lo referente a contratación y seguridad laboral.

### Fuerzas de Porter

*Figura 2. Fuerzas de PORTER*



Nota: Elaboración propia.

La metodología de las cinco fuerzas de Porter permite comprender con mayor profundidad el entorno competitivo de la industria de carne de cerdo y pollo en la región del San Jorge, Córdoba. A continuación, se presenta el análisis aplicado a Avipork del San Jorge:

### **Poder de negociación de los proveedores**

El poder de los proveedores se considera moderado. Aunque no hay una gran variedad de proveedores en la zona, el buen relacionamiento actual es una ventaja competitiva. Sin embargo, la dependencia de pocos actores podría derivar en vulnerabilidad si cambian condiciones externas, como aumentos de precios o problemas logísticos. Se recomienda fortalecer acuerdos a largo plazo y fomentar proveedores locales, lo cual podría mitigar riesgos. Según Paredes et al. (2023), el fortalecimiento de cadenas cortas de suministro en el sector agropecuario mejora la resiliencia del negocio.

### **Poder de negociación de los compradores**

El poder de los compradores es alto, dado que el producto —la carne— es de consumo masivo y tiene amplia oferta. No obstante, la creciente demanda por alimentos saludables representa una oportunidad estratégica. En ese sentido, Avipork puede enfocarse en un nicho que valore la producción responsable, el bienestar animal y la alimentación sin químicos. Un estudio de NielsenIQ (2022) muestra que el 41 % de los colombianos prefiere productos alimenticios saludables, incluso si son más costosos.

### **Amenaza de nuevos competidores**

El mercado regional muestra un entorno atractivo para nuevos entrantes, lo que constituye una amenaza. La región del San Jorge ha presentado crecimiento económico,

haciendo viable la inversión en emprendimientos agroindustriales. Asimismo, empresas como Colanta, con gran poder de marca y canales de distribución, podrían expandirse hacia la zona (Colanta, 2024). Para enfrentar esta amenaza, Avipork debe centrarse en su identidad local, su modelo de producción limpia y su cercanía con el consumidor final.

### **Amenaza de productos sustitutos**

Los productos sustitutos como embutidos y alimentos ultraprocesados siguen siendo una amenaza, especialmente para los consumidores de bajos ingresos. A pesar del aumento de precios derivados de la Ley 2277 de 2022 —que establece el impuesto saludable— estos productos conservan su atractivo por la facilidad y rapidez de consumo (Congreso de Colombia, 2022). Avipork podría contrarrestar esto ofreciendo productos listos para cocinar, sin perder su valor diferencial de frescura y calidad.

### **5. Rivalidad entre competidores existentes**

La competencia más directa proviene de supermercados de grandes superficies en Pueblo Nuevo, que ofrecen carne industrializada a precios competitivos. Sin embargo, existe una diferenciación clara en el enfoque de Avipork, centrado en prácticas sostenibles y calidad del producto. La rivalidad es intensa, pero gestionable si se continúa apostando por el valor agregado. Según Porter (2008), la clave en mercados competitivos no es el precio, sino la diferenciación con significado para el consumidor.



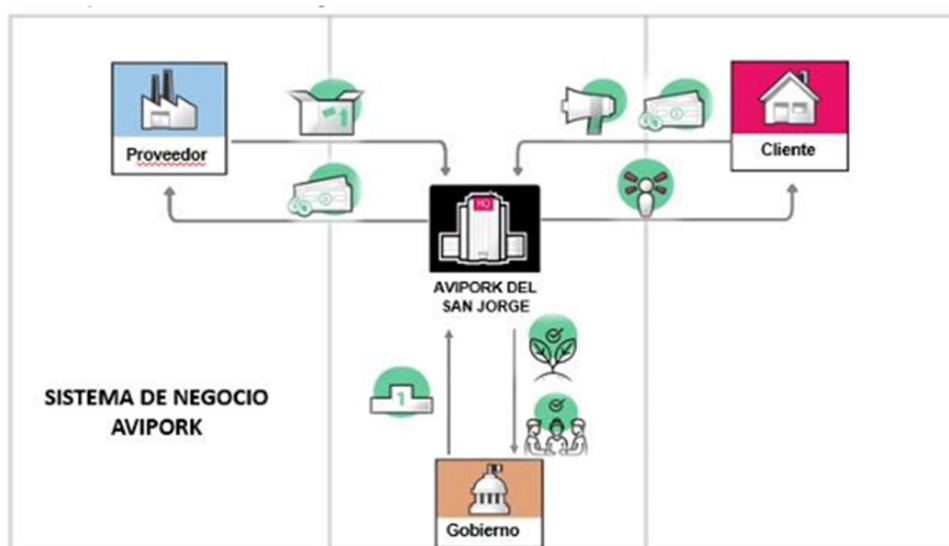
## Validación e Investigación de Mercado

### Análisis del cliente frente a la propuesta de valor

Avipork del San Jorge ha centrado sus esfuerzos en entender a profundidad quiénes son sus clientes, qué necesitan y cómo su oferta puede convertirse en una solución real para ellos. Partiendo de la caracterización del mercado local, se definió un perfil de cliente compuesto mayoritariamente por personas que consumen carne de cerdo y pollo con regularidad, al menos una vez por semana. Este comportamiento alimenticio responde tanto a tradiciones culinarias de la región como a la búsqueda constante de opciones asequibles y confiables que garanticen una buena alimentación familiar.

De este modo, se presenta el mapa de sistema de negocio que se implementa para Avipork.

**Figura 3.** Mapa de sistema de negocio



Nota: elaboración propia

El análisis de los denominados *customer jobs* permitió identificar no solo lo que los clientes quieren resolver, sino también las motivaciones detrás de sus decisiones de compra. Entre sus principales necesidades se encuentran la obtención de productos frescos, con buen sabor, a precios asequibles y, sobre todo, con garantías sanitarias. A esto se suman frustraciones comunes como la desconfianza frente a la carne de dudosa procedencia o los altos costos que imponen las grandes cadenas comerciales. En ese contexto, Avipork aparece como una alternativa que alivia esas preocupaciones, mientras genera alegrías relacionadas con la satisfacción de alimentar a la familia con productos seguros y de origen local.

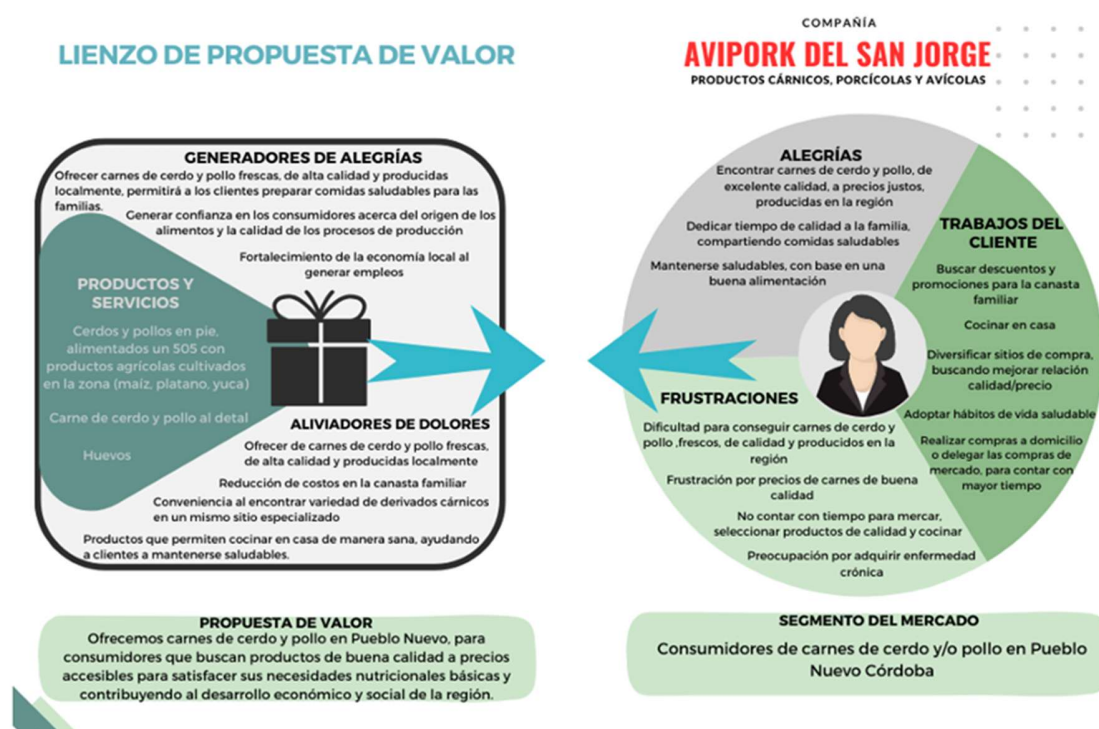
Los perfiles desarrollados por Avipork, construidos a partir de observaciones y datos del entorno, se agrupan en tres segmentos etarios predominantes: jóvenes entre 18 y 25 años, adultos jóvenes de 26 a 35, y personas de 36 a 45 años. Cada grupo muestra particularidades tanto en hábitos de consumo como en prioridades. Por ejemplo, los más jóvenes priorizan el precio y la facilidad de acceso, mientras que los mayores se enfocan en la calidad y seguridad de los productos, sin dejar de lado la importancia de apoyar iniciativas locales.

La empresa se encuentra ubicada en el municipio de Pueblo Nuevo, Córdoba, una zona con fuerte tradición agropecuaria pero marcada también por brechas en la calidad de los productos disponibles. Este contexto ha creado una oportunidad para consolidar una propuesta que combine la tecnificación del proceso productivo con una oferta cercana y confiable.

La propuesta de valor de Avipork se construyó siguiendo el modelo planteado por Osterwalder y Pigneur, lo que permitió diseñar una oferta alineada con los dolores y alegrías de los consumidores. Así, la empresa no solo entrega carne de cerdo y pollo de excelente calidad, sino que ofrece una experiencia completa: productos locales, frescos, a buen precio, con estándares de inocuidad, y que además generan impacto positivo en la economía de la región. La

gente no solo compra carne; compra tranquilidad, respaldo y pertenencia a un circuito productivo que los representa.

**Figura 4.** Lienzo de propuesta de valor.



Nota. Elaboración propia.

Para describir, diseñar y analizar el modelo de negocio de manera sencilla y estructurada, se empleó el Lienzo del Modelo de Negocio (Business Model Canvas), herramienta visual creada por Alexander Osterwalder se utiliza principalmente para representar de forma clara y concisa los elementos clave que componen un negocio, facilitando su comprensión y facilitando la toma de decisiones estratégicas. Dicha herramienta se ajustó de acuerdo a las entrevistas realizadas a diferentes perfiles de stakeholders de la Avipork (inversionista, cliente, experto técnico, emprendedor y experto en sostenibilidad)

**Figura 5.** Lienzo Canvas Sostenible Avipork del San Jorge Ajustado



Nota. Elaboración propia.

### Estudio piloto de mercado

En esta sección, se lleva a cabo la validación e investigación de mercado del proyecto Avipork del San Jorge, mediante un análisis detallado del cliente objetivo, la identificación de sus necesidades, y la evaluación de la propuesta de valor. Para ello, se realizó una encuesta virtual a través de Google Forms, aplicada a 92 personas de la región del San Jorge, Córdoba. Esta herramienta permitió recoger información clave sobre los hábitos de consumo de carnes porcina y avícola en la zona, con el propósito de diseñar un modelo de negocio ajustado a las realidades del entorno.

#### 1. Análisis del cliente frente a la propuesta de valor

##### a. Perfil del cliente

El perfil del cliente identificado por Avipork del San Jorge corresponde principalmente a consumidores entre los 18 y 45 años, residentes en municipios de la región del San Jorge cordobés. Se trata de personas que valoran la calidad e inocuidad de los alimentos, pero que también enfrentan restricciones económicas al momento de realizar sus compras. En su mayoría, son responsables de la alimentación de sus hogares, y realizan compras semanales o quincenales de productos cárnicos.

Además de los factores económicos, estos clientes se preocupan por la frescura de los productos, la cercanía del punto de venta, y la reputación del proveedor. Prefieren comprar a productores locales, siempre que estos ofrezcan estándares de calidad y precios competitivos.

#### b. Identificación de necesidades y oportunidades del cliente

Dentro de las necesidades más frecuentes se identifican: el acceso a carne fresca de cerdo y pollo a precios justos, la seguridad alimentaria (inocuidad y trazabilidad del producto), y la facilidad de adquisición en puntos cercanos o de confianza. Muchos de los encuestados señalaron desconfianza hacia los productos vendidos en puntos informales, especialmente por la falta de higiene y el desconocimiento del origen de la carne.

Las oportunidades emergen, en primer lugar, de la limitada presencia de empresas locales formalizadas que aborden toda la cadena de valor, desde la producción hasta la comercialización. También se detectó un alto interés por productos que apoyen la economía local y que generen empleo en la región. Esta tendencia refuerza el potencial de Avipork como empresa integradora que articula bienestar social con eficiencia económica.

#### c. Justificación

A partir del análisis realizado, se concluye que existe una brecha clara entre la oferta actual de carnes porcina y avícola en la región y las expectativas del consumidor promedio.

Muchos de los encuestados manifestaron insatisfacción con la relación calidad-precio y las condiciones de salubridad de los productos disponibles en sus zonas de compra habitual.

La región del San Jorge, a pesar de contar con tradición agropecuaria, presenta un mercado desorganizado en lo que respecta a la producción y comercialización de carnes. Este contexto justifica la creación de una empresa como Avipork, que no solo supla estas deficiencias, sino que contribuya al desarrollo económico sostenible del territorio.

Del mismo modo, esta propuesta encuentra su justificación en la validación producto de los hallazgos obtenidos a partir de las entrevistas realizadas, en las cuales los participantes coinciden en que la propuesta resulta viable siempre que se atiendan ciertas consideraciones estratégicas. En este sentido, se identificaron riesgos asociados a condiciones externas, como las fallas de energía registradas en Pueblo Nuevo, que deben contemplarse dentro de la planeación. Desde la perspectiva del inversionista, la viabilidad está condicionada a una adecuada localización que reduzca costos de transporte y combustibles, así como a una inversión inicial en genética animal que incremente la productividad, lo cual refuerza la necesidad de estructurar una presentación formal y consolidada del proyecto. Los potenciales clientes validan el negocio en función de variables clave: uno de ellos subraya la importancia de contar con sistemas de crédito y la programación clara de sacrificios para acceder a productos frescos, mientras que otro resalta la calidad como prioridad, recomendando ampliar la alimentación criolla y diversificar la oferta hacia derivados cárnicos como jamones y chorizos. La validación también proviene de la visión del experto en sostenibilidad, quien considera acertado aprovechar los residuos para generar abonos y subproductos con valor de mercado, como el aceite animal, además de destacar el aporte social que representa la generación de empleo, siempre que este se garantice en condiciones de calidad. Asimismo, el emprendedor del sector gastronómico reconoce que la

propuesta contempla variables que mitigan riesgos y resalta la necesidad de formar al personal para reducir la deserción laboral, mientras que el experto técnico reafirma la pertinencia de Avipork al señalar que, frente a la inestabilidad del ganado bovino, las carnes de cerdo y pollo mantienen precios estables y alta demanda, lo que configura una oportunidad competitiva. No obstante, enfatiza que el éxito dependerá de la asesoría técnica y legal en producción e instalaciones, dado que la calidad y la reputación del producto serán determinantes para posicionarse en el mercado.

**Tabla 6.**

*Validación*

PERFIL	NOMBRE
INVERSIONISTA	OSCAR MORALES
CLIENTE 1	YIRA GOMEZ
CLIENTE 2	KEVIN BRUN
EXPERTO EN SOSTENIBILIDAD	JUAN PASTRANA
EMPRENDEDOR	LEO PATERNINA
EXPERTO TECNICO	LUZ GONZALEZ

Nota. Elaboración propia.

d. Propuesta de valor

La propuesta de valor de Avipork del San Jorge se fundamenta en ofrecer carnes frescas, seguras y a precios asequibles, provenientes de una cadena de producción tecnificada que garantiza altos estándares sanitarios y nutricionales. La empresa integra todos los procesos — desde la crianza hasta la venta final— para asegurar calidad, trazabilidad y eficiencia.

Esta integración permite eliminar intermediarios, lo cual se traduce en un mejor precio para el consumidor y mayor rentabilidad para el negocio. Asimismo, al operar dentro de la

región, Avipork genera empleo directo e indirecto, fomenta la compra de insumos locales y fortalece el ecosistema agroindustrial del San Jorge.

### **Resultados**

La encuesta se realizó a un total de 92 personas, basados en la ubicación del proyecto y el potencial del mercado en cifras, se calculó la muestra empleando la ecuación estadística para proporciones poblacionales, sustentada en los principios de la teoría de la probabilidad y en la relación existente entre la distribución binomial y la normal según Illowsky, 2022. Para lo cual se utilizó la herramienta on-line Calculadora de Muestras de Asesoría Económica & Marketing, 2019. Tomando como muestra 38.645, que corresponde a la población del municipio de Pueblo Nuevo Córdoba, tal como se referencia en el potencial del mercado en cifras, el margen empleado fue del 10% y el intervalo de confianza del 95%.

El cálculo realizado inicialmente, establece una muestra de 96 cumpliendo con el margen de error (10%) y el nivel de confianza (95%). Sin embargo, en el trabajo de campo se lograron 92 encuestas válidas, que corresponden al 95.8% de la muestra estimada. Como se muestra en la figura 6.

Figura 6. Cálculo de muestra.

## Calculadora de Muestras

Margen de error:  
 ▾  
 Nivel de confianza:  
 ▾  
 Tamaño de Poblacion:

**Margen: 10%**

**Nivel de confianza: 95%**

**Poblacion: 38645**

**Tamaño de muestra: 96**

### Ecuacion Estadistica para Proporciones poblacionales

n= Tamaño de la muestra

Z= Nivel de confianza deseado

p= Proporcion de la poblacion con la caracteristica deseada (exito)

q=Proporcion de la poblacion sin la caracteristica deseada (fracaso)

e= Nivel de error dispuesto a cometer

N= Tamaño de la poblacion

$$n = \frac{z^2(p \cdot q)}{e^2 + \frac{z^2(p \cdot q)}{N}}$$

Nota: Asesoría Económica & Marketing, 2019

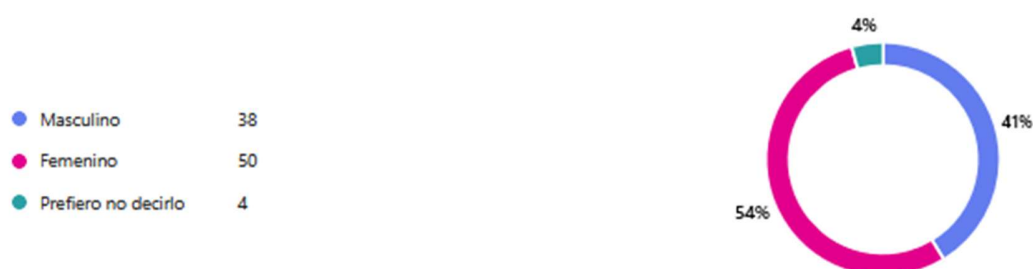
Si bien las encuestas realizadas fueron menores a las calculadas en 4 encuestas, la diferencia no afecta de manera significativa los resultados del estudio, toda vez que el incremento del error es mínimo y los datos continúan siendo representativos de la población, y la recolección se realizó bajo un diseño de muestreo probabilístico, lo que permite obtener conclusiones de valor para el análisis.

a. Comportamiento del cliente

El comportamiento del cliente frente al consumo de carne porcina y avícola en la región del San Jorge, Córdoba, evidencia una participación equilibrada entre géneros, con una leve

mayoría femenina (50 encuestadas) representando un 54%, frente a un 41% que corresponde 38 hombres, mientras que el 4% de las personas prefirieron no revelar su sexo. Este dato permite prever una audiencia amplia y diversa, sin una inclinación fuerte hacia un solo grupo, lo cual facilita estrategias de mercado inclusivas.

**Figura 7. Pregunta 1: Sexo**



Nota. Elaboración propia.

**Figura 8. Pregunta 2: Distribución por edad**

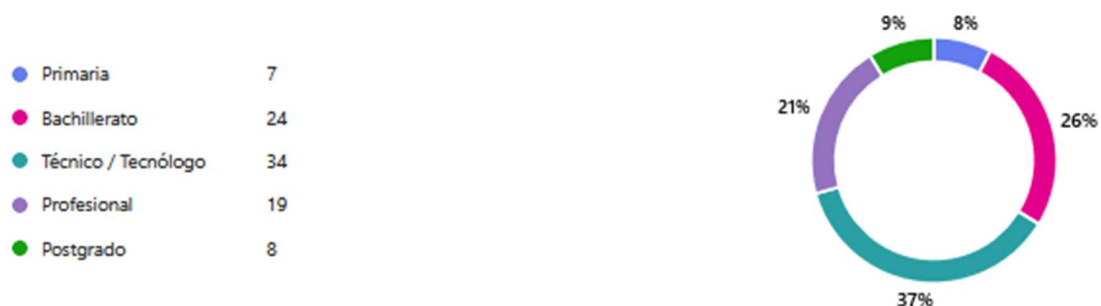


Nota. Elaboración propia.

El nivel educativo predominante entre los encuestados es técnico/tecnólogo (34), seguido de bachillerato (24) y estudios profesionales (19). Solo una minoría reporta nivel de primaria (7) o estudios de postgrado (8). Este dato indica que la población objetivo tiene un nivel formativo medio-alto, lo cual puede influir en su sensibilidad hacia temas como calidad, trazabilidad y

sostenibilidad de los productos cárnicos.

**Figura 9.** *Pregunta 3: Nivel de escolaridad*



Nota. Elaboración propia.

Respecto a la frecuencia de consumo, se observa una alta demanda regular: 50% personas (46) consumen carne de cerdo o pollo tres o más veces por semana y 35% que corresponde a 33 personas, lo hacen dos veces por semana. Solo 3 personas afirman no consumir estos productos. Esta información muestra una clara predisposición hacia la compra constante de productos cárnicos en la región.

**Figura 10.** *Pregunta 4: Frecuencia de consumo*

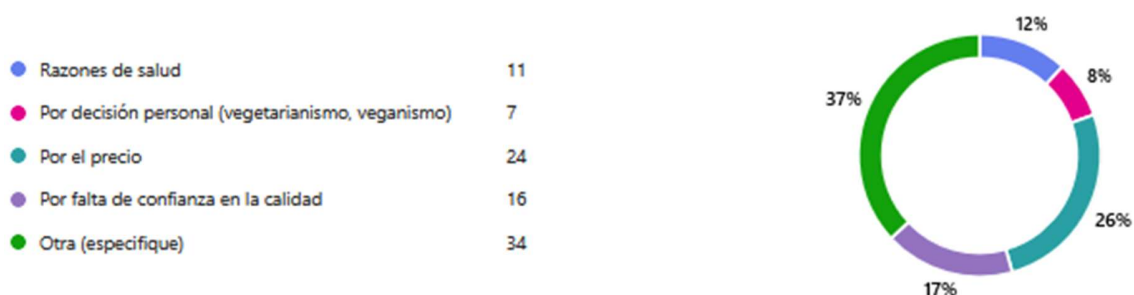


Nota. Elaboración propia.

Al explorar los motivos de no consumo, aunque solo 3 personas no consumen carnes, se amplió la pregunta a otros factores que pueden condicionar la frecuencia de compra. Las razones más frecuentes fueron “otra” (34 respuestas no especificadas), el precio (24), y la falta de

confianza en la calidad (16). Esto evidencia oportunidades de mejora en la percepción del producto, especialmente en términos de accesibilidad económica y confianza del consumidor.

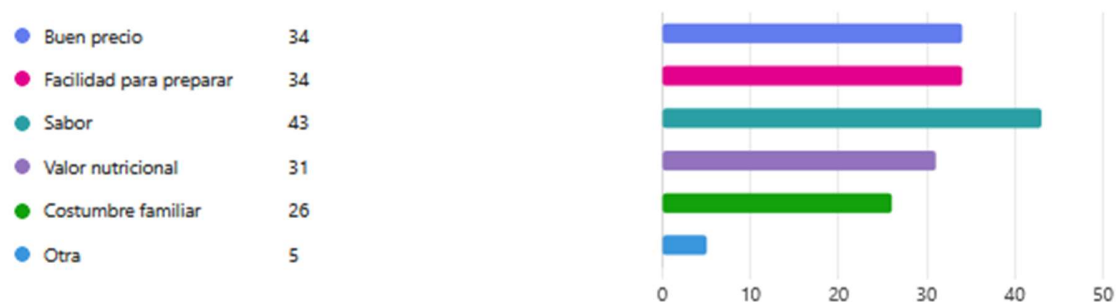
**Figura 11.** Pregunta 5: Razones de no consumo



Nota. Elaboración propia.

Las motivaciones para consumir carne son variadas, pero destacan el sabor (43), el buen precio (34), y la facilidad para prepararlas (34). Además, el valor nutricional (31) y la costumbre familiar (26) también tienen peso. Esto indica que cualquier propuesta de valor debe mantener el sabor como eje principal, complementándolo con ventajas prácticas y económicas.

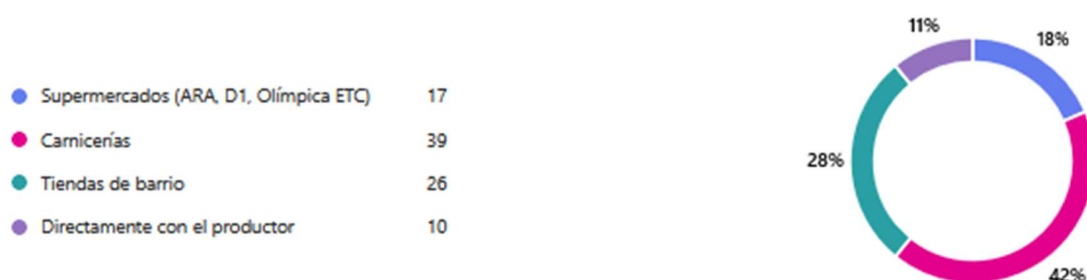
**Figura 12.** Pregunta 6: Motivaciones de consumo



Nota. Elaboración propia.

Los lugares de compra favoritos son las carnicerías (39) y las tiendas de barrio (26), seguidos por supermercados (17). Solo 10 personas compran directamente al productor. Esto sugiere que, aunque existe un pequeño nicho para la compra directa, la mayoría sigue prefiriendo canales tradicionales, donde la confianza y la cercanía juegan un papel clave.

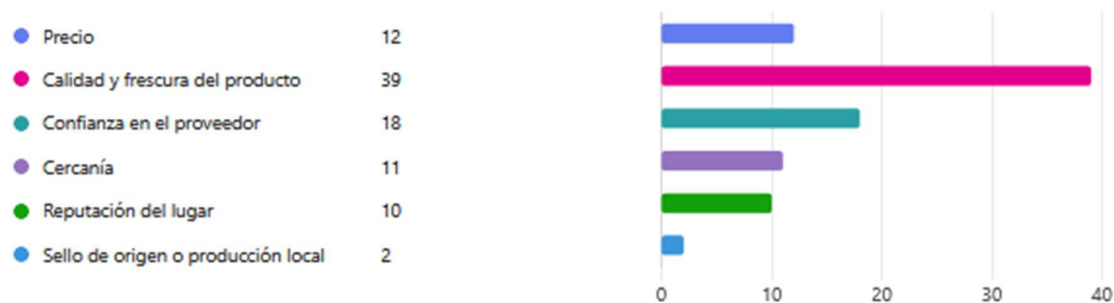
**Figura 13.** *Pregunta 7: Sitio habitual de compra*



Nota. Elaboración propia.

Finalmente, entre los factores decisivos al momento de elegir dónde comprar, se destacan la calidad y frescura del producto (39) como el principal criterio, seguido por la confianza en el proveedor (18) y el precio (12). Elementos como la cercanía, la reputación y el sello de origen local tienen menor impacto, aunque no son irrelevantes. Esto reafirma la importancia de posicionar la marca sobre pilares de calidad verificable.

**Figura 14.** *Pregunta 8: Factores que influyen en la decisión de compra]*



Nota. Elaboración propia.

b. Tendencias de crecimiento del mercado y tamaño

En relación con el nivel de conocimiento del mercado local, se observa que 55 personas no conocen o no han escuchado sobre empresas que produzcan carne porcina o avícola en su zona, mientras que solo 37 afirmaron que sí. Este resultado sugiere una limitada visibilidad de las empresas locales, lo cual representa tanto una debilidad actual como una oportunidad clara de

crecimiento. El bajo reconocimiento implica que, si bien existe oferta local, aún no ha logrado posicionarse en la mente del consumidor promedio.

**Figura 15.** *Pregunta 11: Conocimiento de empresas locales*



Nota. Elaboración propia.

Al explorar la percepción sobre los productos cárnicos de la región del San Jorge, los encuestados tienden a considerarlos como asequibles en términos de precio (35 respuestas), aunque un porcentaje importante indica no tener una percepción clara (24). Solo 12 personas los asocian con alta calidad, mientras que 15 los califican como poco conocidos y 6 los consideran poco confiables. Esto muestra que la percepción del mercado aún está en construcción. Para el crecimiento del sector, será clave trabajar en estrategias de visibilización, fortalecimiento de marca y consolidación de una imagen positiva basada en atributos como calidad, confianza y diferenciación local.

**Figura 16.** *Pregunta 12: Percepción de productos cárnicos locales*



Nota. Elaboración propia.

c. Demanda potencial, participación del mercado y proyección de ventas

Frente a la disposición de compra de productos cárnicos provenientes de una empresa local del San Jorge Cordobés, una mayoría significativa de los encuestados manifestó estar muy dispuesta (57 personas) o algo dispuesta (27 personas). Tan solo 3 personas respondieron estar poco dispuestas y 5 afirmaron no estar dispuestas en absoluto. Estos resultados reflejan una clara apertura del mercado hacia iniciativas locales que promuevan el desarrollo regional, lo cual representa una base sólida para proyectar la demanda futura. Esta aceptación potencial es clave para estimar tanto la penetración inicial como la expansión progresiva de la empresa en el territorio.

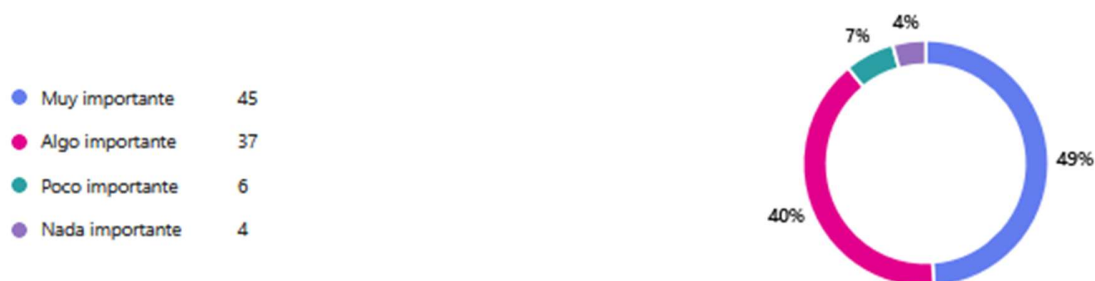
**Figura 17.** *Pregunta 10: Disposición a comprar productos locales*



Nota. Elaboración propia.

Por otro lado, al preguntar sobre la importancia de conocer el origen y proceso de producción de la carne que consumen —es decir, la trazabilidad—, se evidencia que 45 personas lo consideran muy importante y otras 37 lo califican como algo importante. Solo 6 y 4 personas, respectivamente, lo consideraron poco o nada importante. Este dato no solo señala una tendencia creciente hacia el consumo informado, sino también una oportunidad para las empresas locales de diferenciarse mediante la transparencia, el acceso a la información y la educación del consumidor sobre sus procesos. Incorporar herramientas de trazabilidad podría convertirse en un factor clave para fortalecer la participación en el mercado y proyectar un crecimiento sostenido.

**Figura 18.** *Pregunta: 13. Importancia de la trazabilidad*



Nota. Elaboración propia.

#### **d. Valor agregado**

Cuando se consultó a los encuestados sobre los aspectos que más valorarían en una empresa productora de carne porcina y avícola de la región, la mayoría se inclinó por la opción “productos frescos y sin congelar”, con un total de 43 votos. Este hallazgo llevó a Avipork a incorporar un sistema de sacrificio y distribución programada, que permita ofrecer carne recién procesada, reduciendo el uso de congelación y asegurando al consumidor un producto natural, de sabor y textura superiores. **De esta manera, se responde directamente a la preferencia por la frescura como principal tipo de valor agregado, integrando un proceso logístico ajustado a la demanda local.**

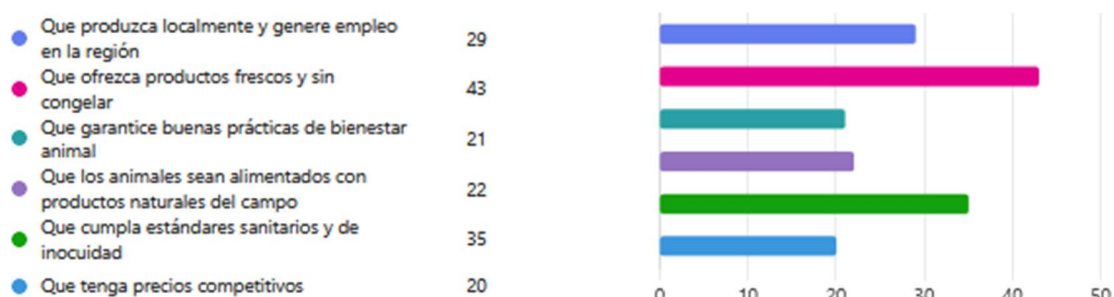
Del mismo modo, los estándares sanitarios y de inocuidad, que obtuvieron 35 menciones, se integran mediante la implementación de protocolos de bioseguridad, la capacitación del personal en buenas prácticas de manufactura (BPM) y el cumplimiento de las normas del INVIMA. Así se garantiza que cada etapa, desde la cría hasta la entrega, mantenga altos niveles de control sanitario. **Esto traduce el valor agregado de “seguridad alimentaria” en acciones concretas dentro de la cadena productiva.**

El interés de 29 personas por apoyar la economía regional se traduce en una política empresarial orientada a emplear mano de obra local y adquirir insumos agrícolas del área de influencia, fortaleciendo el tejido económico del San Jorge. **Este tipo de valor agregado —el impacto social positivo— se incorpora como eje de responsabilidad territorial y compromiso con el desarrollo local.**

Por otra parte, los factores vinculados al bienestar animal (21) y a la alimentación natural (22) se incorporan a través del modelo de economía circular, en el que los animales se crían con subproductos agrícolas propios, reduciendo el estrés y promoviendo una crianza más saludable. **Con ello, se integra un valor agregado ambiental y ético que responde a la conciencia creciente de los consumidores.**

Finalmente, frente a los consumidores que valoran los precios competitivos (20), la empresa apuesta por eficiencias productivas derivadas del aprovechamiento integral de recursos locales, lo que permite mantener precios asequibles sin comprometer la calidad. **Así, el valor agregado económico se materializa en una relación costo–beneficio favorable para el consumidor final.**

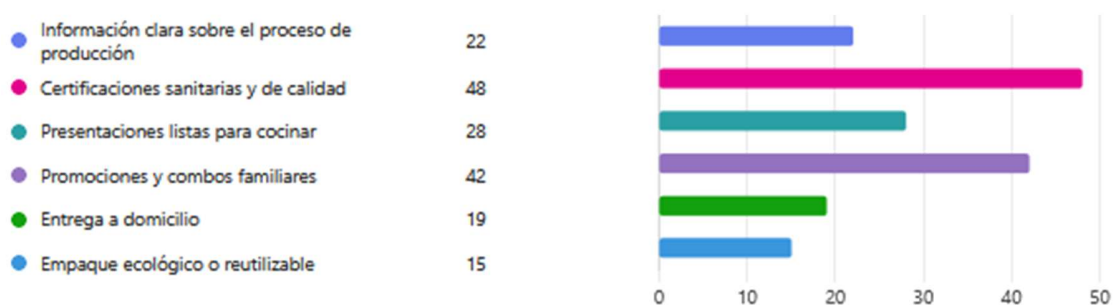
**Figura 19.** *Pregunta 9: Aspectos valorados en una empresa local.*



Nota. Elaboración propia.

En cuanto a los tipos de valor agregado que los consumidores desearían recibir, las certificaciones sanitarias y de calidad lideran con 48 respuestas, lo que confirma la preocupación por consumir productos confiables y regulados. Muy cerca aparece la preferencia por promociones y combos familiares, con 42 votos, lo cual puede reflejar tanto una motivación económica como una búsqueda de practicidad para hogares numerosos. Las presentaciones listas para cocinar (28) se posicionan como una opción atractiva para quienes buscan conveniencia en su rutina diaria. También se destacan el interés por recibir información clara del proceso de producción (22), lo cual podría estar vinculado a la tendencia hacia un consumo consciente, y en menor medida, la entrega a domicilio (19) y el uso de empaques ecológicos o reutilizables (15), que aunque no dominan las respuestas, sugieren una oportunidad de diferenciación para la marca en el futuro.

**Figura 20.** *Pregunta 14: Preferencias de valor agregado*



Nota. Elaboración propia.

### Ingresos

El modelo de ingresos proyectado para el emprendimiento Avipork se basa en la venta directa de carne de cerdo y pollo,

Si interpolamos los resultados del estudio piloto realizado de 92 personas a la población total de Pueblo Nuevo 38.645, se calcula un nicho de compradores en carnicería interesado en

productos locales se estima 9.917 personas, partiendo de que el 61% de los encuestados está muy dispuesto comprar carnes locales, y el 42% compra en carnicerías.

Aplicando el consumo per cápita nacional, la demanda potencial anual para consumo de carne de cerdo es de 132.887kg y de pollo 355.028kg, lo que corresponde a COP 1.328.870.000 en cerdo y COP 6.178.552.284 en pollo, estas cifras representan el mercado teórico y excede la capacidad productiva planteada inicialmente de 300 cerdos y 5.000 pollos/año. Por lo cual resulta prudente contemplar un estimado inicial de 450 millones de pesos colombianos anuales basados en la capacidad de producción proyectada, distribuidos en dos líneas productivas.

En primer lugar, la carne porcina representa el componente más robusto de los ingresos. Se prevé la producción de 300 cerdos al año, con un peso promedio en canal de 100 kilogramos cada uno. Considerando un precio medio de venta de \$10.000 COP por kilogramo en canal, se estiman ingresos anuales por 300 millones de pesos. Esta cifra resulta prudente si se compara con los datos proporcionados por el gremio porcicultor, que reporta un precio promedio nacional en pie de \$9.660 COP/kg durante el año 2024, alcanzando incluso picos de \$11.045 COP/kg (Porkcolombia, 2025). Estos valores permiten inferir que el precio proyectado de venta en canal es razonable, tomando en cuenta el margen de transformación desde el cerdo en pie hasta la carne procesada.

El modelo de ingresos proyectado para el emprendimiento Avipork se basa en la venta directa de carne de cerdo y pollo, con una estimación inicial de 450 millones de pesos colombianos anuales, distribuidos en dos líneas productivas.

En lo que respecta a la carne porcina, esta representa el componente más significativo del ingreso. Se prevé una producción de 300 cerdos al año, con un peso promedio en canal de 100 kilogramos cada uno. Según el informe *Economía Porcícola 2024 y Perspectivas 2025*, el precio

promedio nacional del cerdo en pie durante 2024 fue de \$9.660 COP/kg, alcanzando máximos de \$11.045 COP/kg (Porkcolombia, 2025). Partiendo de este dato, se ha adoptado como referencia un precio conservador de \$9.660 COP/kg, lo que permite estimar un ingreso anual por este rubro de \$289.800.000 COP, resultado de la operación:

**Tabla 7.** Ingresos

<b>Año</b>	<b>Porcentaje de crecimiento</b>	<b>Ingreso estimado (carne porcina)</b>
<b>1</b>	10%	\$255.000.000
<b>2</b>	15%	\$288.580.000
<b>3</b>	20%	\$352.112.000
<b>4</b>	25%	\$451.301.000

Nota. Elaboración propia.

En segundo lugar, la línea de producción de carne avícola contempla la cría y comercialización de 5.000 pollos por año, con un peso promedio de 3.8 libras por unidad. Se ha determinado un precio medio en canal de \$7.894 por libra, lo cual genera un ingreso estimado de \$150.000.000 anuales, considerando los valores promedio actuales observados en el mercado. A diferencia de la carne porcina, la carne de pollo mantendría un crecimiento lineal sostenido del 10 % anual durante los primeros cuatro años, permitiendo una proyección de ingresos que se detalla a continuación:

**Tabla 8.**

*Proyección de ingresos*

<b>Año</b>	<b>Porcentaje de crecimiento</b>	<b>Ingreso estimado (carne avícola)</b>
<b>1</b>	10%	\$165.000.000
<b>2</b>	10%	\$181.500.000
<b>3</b>	10%	\$199.650.000
<b>4</b>	10%	\$219.615.000

Nota. Elaboración propia.

En cuanto a los costos de producción, se han estimado con base en consultas con expertos en sostenibilidad agropecuaria. Para los cerdos, el costo estimado por animal asciende a \$750.000; sin embargo, gracias a la implementación de un sistema de producción circular que permite reducir gastos en alimentación, se proyecta disminuir ese valor hasta \$500.000 por animal. Esto representaría un costo anual de **\$150.000.000** en el rubro porcino, considerando la cría de 300 animales.

En el caso de los pollos, el costo medio por unidad es de \$9.000, lo cual conlleva un total anual de **\$45.000.000**, tomando en cuenta la producción de 5.000 aves.

En conjunto, los costos operativos directos anuales ascienden a **\$195.000.000**.

En relación con la inversión inicial, esta se estima en **\$36.000.000**, incluyendo elementos como adecuación del terreno, adquisición de equipos, mobiliario, gastos legales y otros requerimientos para el arranque del proyecto. A esto se suman gastos fijos estimados en **\$100.900.000**, así como costos operativos y de nómina por cinco meses, que ascienden a **\$22.725.000**, configurando un total de **\$159.625.000** en gastos iniciales.

No obstante, considerando que los cerdos alcanzan su peso comercial en un promedio de 21 semanas, se adiciona un margen de operación adicional para completar el ciclo productivo, llevando la inversión total requerida a **\$195.625.000**.

De esta inversión total, se prevé un aporte directo de los emprendedores por valor de **\$40.000.000**, por lo cual se necesitará acceder a un financiamiento externo de **\$155.625.000**, contemplado con una tasa efectiva anual del 24 %. Este punto es crítico para la viabilidad del proyecto, y por ello se recomienda explorar posibles beneficios tributarios y líneas de crédito especiales para emprendimientos agroindustriales, con el objetivo de reducir la carga financiera derivada del interés aplicado.

Finalmente, se debe considerar un elemento estratégico relevante: mientras que la venta de carne porcina tomará cerca de cinco meses para generar ingresos, la producción de pollo — que se comercializa en un ciclo de 45 días— representa una fuente temprana de liquidez que será fundamental para mantener el flujo de caja en la fase inicial del proyecto.

### **Oportunidades y riesgos del mercado: conclusiones**

El análisis del mercado para el proyecto Avipork, centrado en la producción y comercialización de carne porcina y avícola en la región del San Jorge, Córdoba, ha revelado un entorno con múltiples oportunidades, pero también con desafíos considerables que deben ser gestionados estratégicamente. Este apartado busca sintetizar los hallazgos obtenidos a lo largo de la investigación de mercado, resaltar las ventajas competitivas identificadas y advertir sobre los principales riesgos que podrían afectar el desarrollo sostenible del proyecto.

Uno de los elementos más notables es la disposición del consumidor local hacia los productos cárnicos producidos por empresas de la región. Según los datos recopilados, una mayoría significativa del 61% (57 personas) manifestó estar muy dispuesta a comprar productos de carne porcina y avícola si estos son distribuidos por una empresa local del San Jorge Cordobés. Esta respuesta evidencia una fuerte inclinación hacia el consumo de productos de origen local, lo cual representa una oportunidad clara para Avipork de establecer un vínculo estrecho con el consumidor mediante la identidad territorial de la marca. Esto puede reforzarse aún más si se comunica con claridad el compromiso con el desarrollo económico regional, el bienestar animal y la trazabilidad del proceso productivo.

Precisamente, otro punto clave identificado es el alto valor que los consumidores otorgan al conocimiento del origen y proceso de producción de los alimentos que consumen. Un total de 45 encuestados considera muy importante la trazabilidad del producto, y otros 37 lo consideran

algo importante. Esta sensibilidad del mercado frente a la transparencia en la cadena productiva puede ser aprovechada por Avipork como un diferenciador. Implementar y visibilizar prácticas de producción responsables, con estándares de calidad y certificaciones sanitarias, no solo responde a una demanda del mercado, sino que también genera confianza en los consumidores, fortaleciendo la reputación y credibilidad de la empresa.

En el mismo sentido, el valor agregado es un componente que puede consolidar la propuesta de valor. Las respuestas muestran que los consumidores valoran significativamente elementos como la frescura del producto (43 respuestas), el cumplimiento de estándares sanitarios (35), y el aporte al empleo local (29). Asimismo, en cuanto a servicios adicionales, destacan la demanda por certificaciones (48), promociones familiares (42) y presentaciones listas para cocinar (28). Estos resultados apuntan a una oportunidad para que Avipork no solo compita por precio, sino que se posicione con un portafolio integral que incluya conveniencia, seguridad alimentaria y compromiso social. La personalización del producto, el diseño de combos estratégicos y el uso de empaques sostenibles son estrategias que también podrían incrementar la fidelización del cliente.

No obstante, pese a estas condiciones alentadoras, se deben considerar varios riesgos importantes. El primero de ellos es la falta de reconocimiento de marcas locales. Más de la mitad de los encuestados (55) afirmaron no conocer ninguna empresa local dedicada a la producción de carne porcina o avícola. Esta invisibilidad representa una barrera de entrada que Avipork deberá superar a través de estrategias de comunicación, marketing de proximidad y alianzas con actores clave del entorno. Posicionar una marca nueva en un mercado donde las marcas tradicionales ya están arraigadas requiere inversión en tiempo, recursos y una narrativa coherente que conecte con las expectativas y valores del consumidor.

Otro riesgo tiene que ver con la percepción ambivalente sobre los productos regionales. Aunque hay una porción que los asocia con precios justos (35) y algunos con alta calidad (12), también se observan percepciones negativas o poco definidas: 24 personas no tienen una opinión clara y otras los consideran poco conocidos (15) o poco confiables (6). Esto sugiere que, además de los desafíos logísticos y productivos, existe una necesidad urgente de educar al consumidor sobre los atributos y beneficios de la carne producida localmente. La transparencia y la pedagogía serán fundamentales para revertir los estigmas y posicionar la marca como un referente de calidad en el territorio.

**Tabla 9.** *Plan de riesgos*

<b>Riesgo identificado</b>	<b>Descripción</b>	<b>Probabilidad</b>	<b>Impacto</b>	<b>Estrategias de mitigación</b>	<b>Responsable</b>
<b>Falta de reconocimiento de marcas locales</b>	La mayoría de los consumidores (55 encuestados) no identifican marcas locales de carne porcina o avícola, lo que limita el posicionamiento de AVIPORK.	Alta	Alta	Implementar estrategias de comunicación y marketing de proximidad; establecer alianzas con actores locales (restaurantes, tiendas, ferias); construir una narrativa coherente que resalte la identidad y valores de la marca.	Equipo de marketing y comunicaciones
<b>Competencia con marcas tradicionales</b>	Las marcas consolidadas en el mercado generan una alta lealtad de los consumidores, dificultando la entrada de nuevas marcas.	Media	Alta	Diferenciar la oferta a través de la calidad, la frescura y la trazabilidad del producto; aprovechar canales locales y digitales para reforzar el posicionamiento.	Dirección comercial
<b>Percepción ambivalente sobre productos regionales</b>	Parte de la población asocia los productos locales con baja	Media	Alta	Diseñar campañas pedagógicas sobre el valor nutricional y sanitario de la carne local; ofrecer	Área de marketing y control de calidad

	confiabilidad o falta de conocimiento (15 sin opinión, 6 desconfían).			degustaciones y certificaciones que respalden la calidad del producto.	
<b>Débil cultura de consumo de productos locales</b>	Los consumidores prefieren marcas nacionales o importadas, reduciendo el mercado potencial.	Media	Media	Promover el sentido de identidad regional y consumo responsable mediante estrategias de comunicación social y educativa.	Coordinación de responsabilidad social
<b>Escasa inversión inicial en promoción</b>	Limitaciones financieras pueden reducir la visibilidad de la marca en su etapa de lanzamiento.	Alta	Media	Priorizar medios de bajo costo (redes sociales, alianzas institucionales, marketing comunitario); gestionar apoyo de programas de fomento empresarial.	Gerencia general

Nota. Elaboración propia.

Desde la perspectiva productiva, Avipork cuenta con un modelo financiero que, aunque optimista, enfrenta algunas limitaciones estructurales. Los ingresos proyectados ascienden a 450 millones de pesos anuales en su primer año, distribuidos en 300 millones provenientes de la venta de carne porcina y 150 millones por carne de pollo. A pesar de que el margen parece favorable frente a los costos operativos estimados en 195 millones de pesos anuales, es crucial considerar factores como la variabilidad de los precios del alimento, los posibles aumentos en los insumos, y la dependencia de un volumen de ventas constante para alcanzar el punto de equilibrio. Además, aunque se prevé un crecimiento anual de ventas que podría llegar al 25% en el cuarto año, este ritmo dependerá de la capacidad real del mercado para absorber dicha oferta adicional, así como del mantenimiento de los niveles de confianza y lealtad por parte del consumidor.

En relación con la competencia, si bien no se identificaron actores locales de gran reconocimiento en la región, esto no implica que el entorno esté libre de amenazas. Las grandes cadenas de supermercados y distribuidores con estructuras más consolidadas tienen ventajas en términos de escala, precios y cobertura. Avipork deberá enfocarse en nichos de mercado donde pueda competir con propuestas de valor claras, como la carne fresca, producida de manera sostenible y con un vínculo directo con la comunidad. Esta proximidad puede traducirse en confianza y preferencia si se gestiona correctamente, pero exige también una atención constante a la calidad, al servicio al cliente y a la experiencia de compra.

En conclusión, el mercado del San Jorge Cordobés presenta una combinación interesante de oportunidades y riesgos. Por un lado, existe una alta disposición a consumir productos locales, una demanda creciente de transparencia en los procesos y una valoración significativa del valor agregado. Por otro, la baja visibilidad de las marcas locales, las percepciones ambiguas sobre la calidad regional y los desafíos financieros iniciales son factores que no deben subestimarse. El éxito de Avipork dependerá de su capacidad para construir una marca con propósito, adaptarse a las preferencias del consumidor, gestionar eficientemente sus recursos y consolidar una red de distribución confiable. Aprovechar las oportunidades requerirá una estrategia integral que articule la producción, el mercadeo, la sostenibilidad y la cercanía con la comunidad, todo ello en un entorno competitivo que exigirá innovación constante y compromiso con la excelencia operativa.

### **Estrategia y Plan de Introducción de Mercado**

Para el ingreso exitoso de Avipork al mercado del San Jorge cordobés, se ha diseñado una estrategia de introducción integral que contempla tanto las particularidades del entorno como las capacidades del emprendimiento. Esta estrategia está alineada con los objetivos generales del

proyecto y busca consolidar una propuesta de valor centrada en la producción responsable, la calidad de los productos y la conexión directa con los consumidores locales. A continuación, se definen y detallan los principales elementos de esta estrategia.

#### a. Objetivos de mercadeo

Los objetivos de mercadeo de Avipork se enfocan en posicionar la marca como referente en la producción y distribución de carne porcina y avícola de alta calidad en la región del San Jorge. En concreto, se plantea:

1. Alcanzar una participación del 5% del mercado regional en el primer año de operaciones.
2. Incrementar las ventas en un 10% anual durante los primeros cuatro años.
3. Lograr un reconocimiento de marca del 60% en el territorio de influencia en los primeros dos años.
4. Establecer relaciones comerciales sostenidas con al menos 15 puntos de venta en el primer año, entre carnicerías, supermercados y tiendas de barrio.

#### b. Estrategia de mercadeo

La estrategia general de mercadeo se basa en una combinación de penetración de mercado y diferenciación por valor agregado. Avipork apuesta por conquistar un mercado ya existente, pero poco estructurado, ofreciendo una alternativa local, confiable y con altos estándares de calidad, transparencia y responsabilidad social. Esta estrategia se apoya en cinco pilares fundamentales: producto, distribución, precio, promoción y posicionamiento de marca.

#### c. Estrategias de producto y servicio

El portafolio inicial de Avipork estará compuesto por dos líneas principales: carne de cerdo y carne de pollo, ambas ofrecidas en presentaciones frescas y en porciones listas para cocinar. A partir de los resultados de la encuesta aplicada, se definieron varias características clave del producto:

- Carnes frescas, no congeladas, empacadas higiénicamente y con información clara del origen.
- Certificación sanitaria visible en cada punto de distribución.
- Etiquetado con trazabilidad y datos nutricionales.
- Productos en formatos familiares y porciones individuales.

Además, el servicio al cliente será un elemento diferenciador. Avipork contará con un canal de atención directa (telefónico y digital), seguimiento postventa y una plataforma digital para pedidos programados.

### **Marca corporativa**

Aunque actualmente el proyecto no contempla el desarrollo de una marca corporativa, este aspecto se reconoce como una posible línea de mejora a futuro. La creación de una identidad visual y comunicativa propia permitiría fortalecer el posicionamiento del proyecto en el mercado, generar mayor recordación entre los consumidores y aportar coherencia a las estrategias de promoción. Sin embargo, por el momento, las acciones se centran en consolidar la operación productiva y en garantizar la sostenibilidad económica del proyecto. En etapas posteriores, cuando la iniciativa alcance mayor estabilidad y capacidad de expansión, podrá considerarse la implementación de una estrategia de marca corporativa que refleje los valores, la misión y la propuesta de valor del emprendimiento.

#### **d. Estrategias de distribución**

La distribución de los productos de Avipork se organizará bajo un modelo híbrido que combina venta directa y canal tradicional. Se contemplan las siguientes acciones:

- Acuerdos comerciales con carnicerías y tiendas de barrio en los principales municipios del San Jorge.
- Presencia en supermercados locales a través de alianzas estratégicas.

- Implementación de un sistema de distribución directa con logística propia en zonas clave.
- Desarrollo de un canal digital de pedidos a través de redes sociales y mensajería instantánea, con entrega a domicilio en zonas urbanas.

La estrategia busca asegurar frescura del producto y cobertura eficiente, especialmente en municipios como Montelíbano, La Apartada y Ayapel, donde se concentra una parte significativa de la demanda.

#### d. Estrategias de precio – modelo de ingreso

El modelo de ingresos de Avipork se fundamenta en precios competitivos ajustados a los estándares del mercado local, pero respaldados por un valor agregado que justifica su relación calidad-precio. Se aplicarán precios diferenciados según el canal de distribución:

- Precio base en punto de venta tradicional: alineado con el promedio regional (10.000 pesos/kg en cerdo y 7.894 pesos/lb en pollo).
- Descuentos por volumen para aliados comerciales.
- Promociones mensuales en productos seleccionados para consumidores finales.

La política de precios se mantendrá flexible durante los primeros 12 meses, en función del comportamiento de la demanda y de los costos de producción. Asimismo, se contempla un margen bruto estimado del 33% sobre las ventas totales, el cual permitirá cubrir costos operativos y reinvertir en expansión y mejora del servicio.

#### e. Estrategias de comunicación y promoción

El posicionamiento de Avipork se construirá sobre tres atributos clave: confianza, calidad y origen local. Para ello, se implementará una estrategia de comunicación centrada en los siguientes componentes:

1. **Identidad de marca:** desarrollo de un logotipo representativo, empaque con diseño limpio y mensajes claros sobre el valor del producto local.
2. **Promoción directa:** activaciones en puntos de venta, degustaciones y material POP con mensajes educativos sobre el proceso productivo.

3. **Publicidad digital:** presencia constante en redes sociales (Facebook, Instagram y WhatsApp Business), combinando contenido informativo, testimonios de clientes y promociones.
4. **Estrategia de contenido:** publicación de videos cortos sobre la producción, entrevistas con trabajadores de la granja, y recetas prácticas con los productos de Avipork.
5. **Relaciones públicas:** contacto con medios de comunicación locales, participación en ferias agroindustriales y colaboración con asociaciones de productores de la región.

#### **Presupuesto de la mezcla de mercadeo**

El presupuesto asignado a la estrategia de marketing será clave para garantizar un lanzamiento efectivo. A continuación, se presenta una tabla con la distribución estimada del presupuesto anual de mercadeo, basado en un monto inicial de 36 millones de pesos para el primer año:

El presupuesto asignado a la estrategia de marketing será clave para garantizar un lanzamiento efectivo. A continuación, se presenta una tabla con la distribución estimada del presupuesto anual de mercadeo, basado en un monto inicial de 36 millones de pesos para el primer año:

**Tabla 10.**

#### *Presupuesto*

<b>Componente</b>	<b>Monto estimado (COP)</b>
<b>Diseño y desarrollo de marca</b>	4.000.000
<b>Material publicitario (POP, volantes)</b>	5.000.000
<b>Campañas en redes sociales</b>	8.000.000
<b>Activaciones en puntos de venta</b>	6.000.000
<b>Desarrollo de página web y WhatsApp</b>	3.500.000
<b>Pruebas de producto (degustaciones)</b>	4.500.000

<b>Publicidad tradicional (radio local)</b>	3.000.000
<b>Participación en ferias</b>	2.000.000

Nota. Elaboración propia.

Este presupuesto inicial será revisado trimestralmente para ajustar las partidas según el rendimiento de las acciones implementadas. Se priorizará la inversión en acciones de bajo costo y alto impacto, como las redes sociales, las activaciones presenciales y las alianzas con comercios locales.

En resumen, la estrategia y plan de introducción de mercado para Avipork ha sido diseñada con base en un análisis detallado del contexto regional, los hábitos de consumo identificados en la encuesta, y las oportunidades detectadas en el sector cárnico local. Esta estrategia combina una oferta diferenciada con una distribución cercana y una comunicación efectiva, permitiendo posicionar a Avipork como una marca confiable y valorada por sus atributos de frescura, trazabilidad, precios justos y compromiso con la comunidad.

### **Aspectos Técnicos**

El componente técnico del proyecto Avipork está estructurado sobre una base de eficiencia productiva, sostenibilidad en el uso de recursos y una estructura operativa alineada con las condiciones rurales del San Jorge, Córdoba. Desde el enfoque inicial, se establecen objetivos claros para la producción porcina y avícola, articulados con las metas comerciales y sociales del proyecto. En el corto y mediano plazo, se busca lograr una producción anual de 300 cerdos y 5000 pollos, con estándares sanitarios y de calidad acordes al mercado objetivo.

Los objetivos de producción se centran en abastecer de manera constante el mercado local con carne fresca de cerdo y pollo, fortaleciendo la soberanía alimentaria de la región, y fomentando la generación de empleo rural. Además, se plantea optimizar los recursos a través de

la implementación de prácticas circulares, como el aprovechamiento de residuos orgánicos para la elaboración de alimento animal.

En cuanto a la ficha técnica del producto, se detallan dos líneas principales. La primera es la carne porcina, ofrecida en canal, con un peso promedio de 100 kg por ejemplar y un precio de referencia de \$10.000 por kilogramo. La segunda línea corresponde a la carne de pollo, con animales de aproximadamente 3.8 libras en canal, y un precio promedio de \$7.894 por libra. Ambos productos se manejarán sin intermediación mayorista, privilegiando la venta directa o a través de aliados comerciales regionales.

**Tabla 11.**

*Ficha técnica*

Producto	Unidad	Peso promedio	Precio por unidad	Ingreso estimado anual	Tipo de empaque	Conservación y salubridad
<b>Cerdo en canal</b>	Animal	100 kg	\$9.660/kg	\$ 300.000.000	Bolsa plástica grado alimenticio al vacío	Refrigeración a 0 – 4 °C. Transporte en cadena de frío. Manipulación con protocolos sanitarios certificados.
<b>Pollo en canal</b>	Animal	3.8 lb (1.72 kg)	\$7.894/lb (≈\$17.400/kg)	\$ 150.000.000	Bolsa termoencogible grado alimenticio	Conservación en refrigeración (0 – 4 °C) o congelación (-18 °C). Control de trazabilidad y empaque individual.

Nota. Elaboración propia.

El proceso productivo se organiza en dos cadenas paralelas pero complementarias. En el caso del cerdo, el ciclo productivo tiene una duración aproximada de 21 semanas desde la

adquisición del lechón hasta su comercialización. El proceso incluye fases de engorde, control sanitario, alimentación progresiva, pesaje y envío al punto de sacrificio. Para los pollos, el ciclo es más corto, con una duración de 45 días, iniciando desde el levante del pollito de un día, hasta su peso óptimo para el sacrificio. Ambas líneas requieren instalaciones específicas como galpones, comederos, bebederos, corrales, zona de almacenamiento de alimento y área de cuarentena.

**Figura 21.**

*Diagrama del proceso*



Nota: Elaboración propia.

En cuanto a las características tecnológicas, Avipork adoptará un sistema de producción tipo estabulado, diseñado para optimizar el manejo de animales en espacios controlados. Este

modelo se caracteriza por su bajo impacto ambiental y facilidad de mantenimiento, lo que lo hace viable en zonas rurales. Entre los equipos a implementar se incluyen sistemas de alimentación automática por gravedad, bebederos automáticos tipo *nipple*, lámparas de calor infrarrojas, sensores para el control de temperatura y humedad, básculas electrónicas, así como un software básico para el registro del peso y la salud de los animales, complementado con planillas digitales de seguimiento. De manera progresiva, se prevé la incorporación de biodigestores destinados al tratamiento de residuos orgánicos, con el fin de generar energía renovable y mejorar la sostenibilidad del proceso productivo.

Respecto a las materias primas y suministros, se contempla un consumo mensual estimado de 1.200 kilogramos de alimento balanceado, con un costo unitario de \$2.500 COP/kg, lo que representa un subtotal de \$3.000.000. A esto se suman 15 frascos de suplementos vitamínicos (\$18.000 COP cada uno, \$270.000 en total), 200 dosis de vacunas (\$3.500 COP, \$700.000 en total) y 50 tratamientos de antibióticos bajo prescripción veterinaria (\$25.000 COP, \$1.250.000 en total).

En cuanto a insumos operativos, se proyecta la adquisición de 30 unidades de material de limpieza (\$15.000 COP cada una, \$450.000), 10 herramientas básicas de corte (\$40.000 COP cada una, \$400.000), 200 pares de guantes (\$2.000 COP, \$400.000), 20 overoles (\$35.000 COP cada uno, \$700.000) y 50 kits de bioseguridad (\$50.000 COP, \$2.500.000).

El costo total mensual estimado asciende a \$9.670.000 COP. Con la implementación de un modelo de economía circular, se proyecta reducir progresivamente hasta un 30% del gasto en alimentación animal, aprovechando residuos vegetales y subproductos agrícolas provenientes de fincas aliadas, lo que permitirá una disminución considerable en los costos operativos a mediano plazo.

**Tabla 12.***Materias primas y suministros*

<b>Materia Prima / Suministro</b>	<b>Cantidad estimada (mensual)</b>	<b>Precio unitario (COP)</b>	<b>Subtotal (COP)</b>
<b>Alimentos balanceados</b>	1.200 kg	\$2.500	\$3.000.000
<b>Suplementos vitamínicos</b>	15 frascos	\$18.000	\$270.000
<b>Vacunas</b>	200 dosis	\$3.500	\$700.000
<b>Antibióticos (prescripción)</b>	50 tratamientos	\$25.000	\$1.250.000
<b>Material de limpieza</b>	30 unidades	\$15.000	\$450.000
<b>Herramientas de corte</b>	10 unidades	\$40.000	\$400.000
<b>Guantes</b>	200 pares	\$2.000	\$400.000
<b>Overoles</b>	20 unidades	\$35.000	\$700.000
<b>Elementos de bioseguridad</b>	50 kits	\$50.000	\$2.500.000
<b>TOTAL MENSUAL</b>			<b>\$9.670.000</b>

Nota. Elaboración propia.

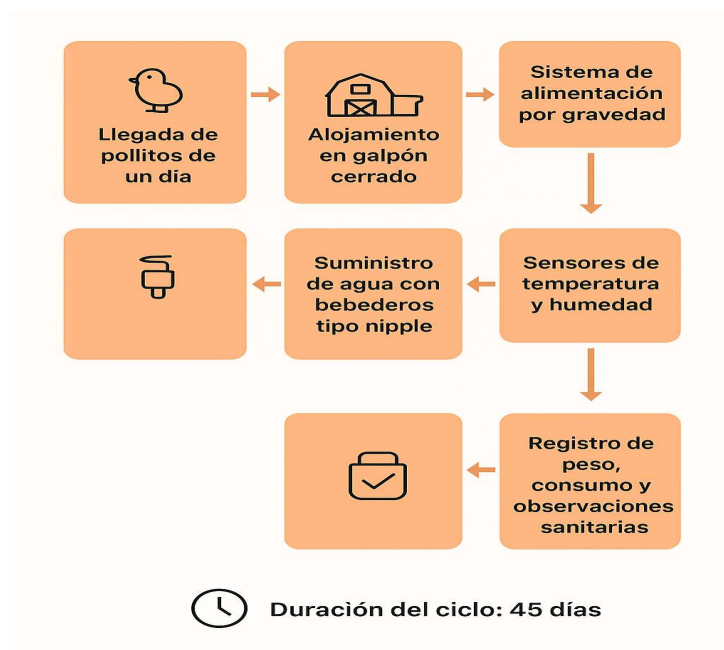
La producción en Avipork se estructura bajo un modelo tecnificado de bajo impacto ambiental, con procesos adaptados a zonas rurales, pero manteniendo la eficiencia necesaria para obtener carne en canal tanto de cerdo como de pollo. En el caso del sistema porcino, se adopta un modelo tradicional de levante y engorde, desarrollado en diferentes etapas según el crecimiento del animal. Todo inicia en el área de gestación, donde las cerdas preñadas permanecen hasta el día 100 de su ciclo en jaulas individuales fabricadas en tubo galvanizado, equipadas con comederos incorporados. Posteriormente, se trasladan a la zona de maternidad una semana antes del parto. Allí permanecen hasta que los lechones alcanzan entre 21 y 28 días de edad, etapa en la que se completa el destete.

Luego, los lechones son ubicados en corrales individuales por camada, con capacidad promedio de 12 animales por corral, provistos de comederos automáticos y pisos plásticos, lo cual facilita la higiene y el control sanitario. En esta etapa se inicia la alimentación progresiva y el monitoreo del crecimiento. A partir de los 45 días de edad, los animales entran en la fase de precebo y/o cebo, donde se concentran los esfuerzos en el aumento de peso hasta alcanzar los 100 kg. Este proceso se apoya en registros digitales de peso, seguimiento veterinario y uso de alimento balanceado, con una proyección de reducción del 30 % en el costo gracias al aprovechamiento de subproductos agrícolas de fincas aliadas. No se recurre a pastoreo, ya que se busca mantener un crecimiento uniforme, rápido y seguro.

Por su parte, la línea de producción avícola se basa en un sistema de engorde en galpón cerrado, que permite un mayor control ambiental y sanitario. El proceso inicia con la llegada de pollitos de un día, que son alojados en ambientes bioseguros dotados de lámparas infrarrojas para mantener la temperatura adecuada durante las primeras semanas. La alimentación se realiza mediante sistemas por gravedad, mientras que el agua se suministra con bebederos tipo nipple. La duración total del ciclo es de 45 días, tiempo en el cual las aves alcanzan el peso comercial óptimo.

Al igual que en el caso de los cerdos, la producción avícola no incluye pastoreo, ya que el objetivo es garantizar un crecimiento rápido, limpio y constante. Además, el sistema se apoya en sensores de temperatura y humedad, así como en un software básico para el registro del peso, consumo y observaciones sanitarias.

**Figura 22.** *Diagrama del proceso de producción.*



Nota. Elaboración propia.

En ambos procesos se prioriza la eficiencia, el bienestar animal y el uso progresivo de herramientas sostenibles como biodigestores, lo que permite a Avipork posicionarse como una empresa con proyección rural y ambientalmente responsable.

**Tabla 13.**

*Tabla de cantidades y costos de adquisición*

Ítem	Cantidad Aproximada	Descripción	Costo Unitario (COP)	Costo Total Aproximado (COP)
<b>Cerdas reproductoras</b>	20	Madres para gestación y maternidad.	1.200.000	24.000.000
<b>Jaulas de gestación galvanizadas</b>	5	Jaulas con comederos incorporados.	800.000	4.000.000
<b>Jaulas de paridera</b>	5	Especiales para protección de la cerda y los lechones.	1.000.000	5.000.000

<b>Corrales de destete</b>	6	Para camadas de 12 lechones con piso plástico.	700.000	4.200.000
<b>Corrales de engorde</b>	6	Para lechones desde 45 días hasta 100 kg.	900.000	5.400.000
<b>Lechones de cría</b>	72	Promedio mensual para iniciar el ciclo completo (12 por cerda).	300.000	21.600.000
<b>Pollitos de un día</b>	300	Ingreso quincenal para rotación permanente.	3.000	900.000
<b>Galpón avícola</b>	1	Estructura con capacidad para 300 aves.	15.000.000	15.000.000
<b>Comederos automáticos</b>	10	Por gravedad, compartidos por área.	250.000	2.500.000
<b>Bebedores tipo nipple</b>	20	Bebedores automáticos por sección animal.	60.000	1.200.000
<b>Lámparas infrarrojas</b>	10	Para control de temperatura en maternidad y levante de pollos.	100.000	1.000.000
<b>Báscula electrónica</b>	2	Para pesaje de cerdos y pollos.	1.200.000	2.400.000
<b>Software básico de control</b>	1	Para monitoreo de peso, salud y ciclos productivos.	1.500.000	1.500.000
<b>Alimento concentrado (1 mes)</b>	1.000 kg	Para ambos sistemas (pollos y cerdos).	2.200	2.200.000
<b>Suplementos y medicamentos</b>	Lote mensual	Vitaminas, vacunas, antibióticos y aditivos aprobados.	—	1.500.000

<b>Kit de bioseguridad (personal)</b>	5 kits	Guantes, overoles, botas, mascarillas y desinfectante.	250.000	1.250.000
<b>Herramientas de corte y limpieza</b>	1 set	Para mantenimiento, alimentación y bioseguridad.	800.000	800.000
<b>Biodigestor rural</b>	1	Tratamiento de residuos y producción de biogás.	9.000.000	9.000.000

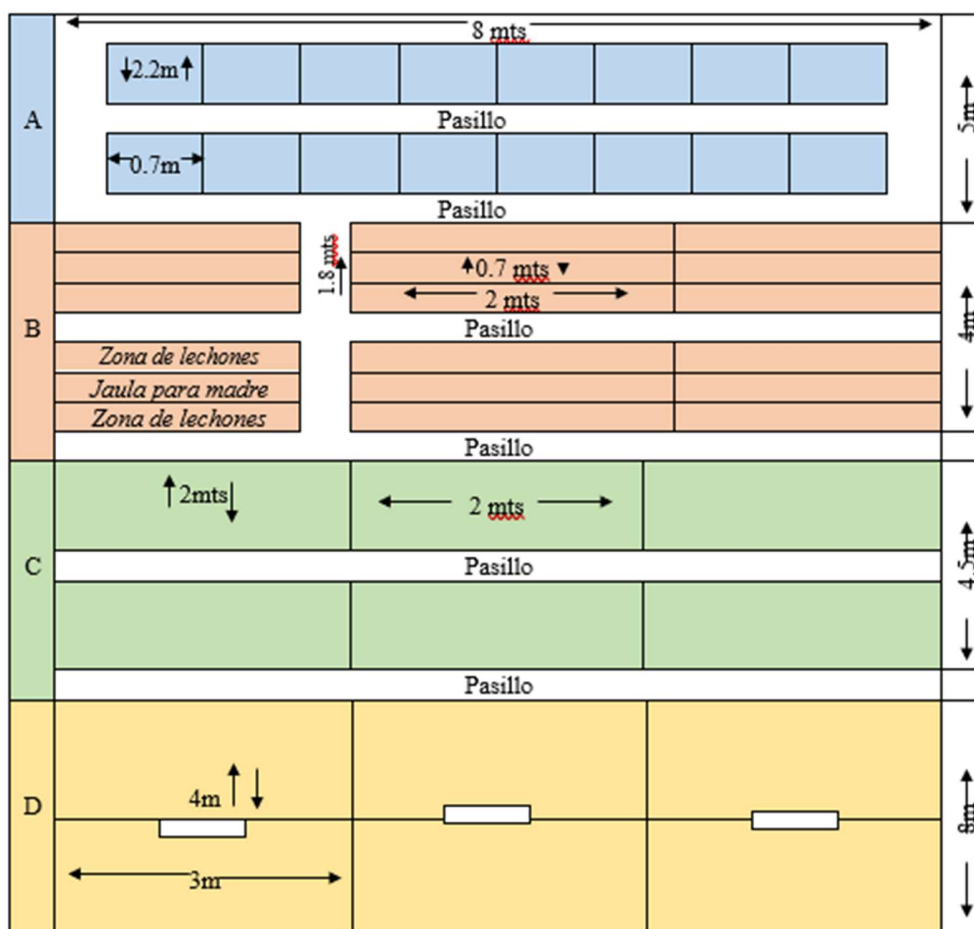
Nota: Elaboración propia

La infraestructura contempla la adecuación de una finca rural con disponibilidad hídrica y eléctrica. Se proyectan 3 galpones: uno exclusivo para pollos con capacidad para 1000 aves por lote, y dos para cerdos, segmentados por fases de crecimiento (destete y engorde).

Adicionalmente, se requiere un área administrativa, un espacio de almacenamiento de insumos, una caseta de desinfección, baño, cocina y zona de descanso para el personal.

Se presentan a continuación los planos de referencia y sus convenciones.

**Figura 23.** *Planos de Avipork*



Nota: Elaboración propia a partir de estudio.

**Tabla 14.**

*Convenciones para planos.*

A	<p>Área de gestación:</p> <p>Con jaulas gestación en tubo galvanizado con comederos incorporados. Se manejan 5 cerdas preñadas por mes durante 4 meses. El tiempo de permanencia se ubica entre el día y 100 de haber sido preñadas.</p>
B	<p>Zona de maternidad:</p> <p>Con parideras que poseen jaulas para la madre. El tiempo de permanencia se única entre 1 semana antes del parto hasta el destete, que puede oscilar de los 21 a 28 días.</p>
C	<p>Zona de destete:</p> <p>Provista de 6 corrales para cada camada de 12 lechones en promedio. Comederos automáticos en material y piso plástico.</p>

	El tiempo de permanencia oscila desde el destete hasta los 45 días de nacido.
D	Zona de precebo y/o cebo: Corrales para la alimentación. El tiempo de permanencia varía desde los 45 días de nacidos hasta los 100kg.

Nota. Elaboración propia.

**Tabla 15.**

*Infraestructura*

<b>Elemento</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Características técnicas</b>	<b>Costo estimado (COP)</b>
<b>Galpón para cerdos</b>	2	Capacidad para 150 animales cada uno	\$20.000.000
<b>Galpón para pollos</b>	1	Capacidad para 1000 aves	\$15.000.000
<b>Área administrativa</b>	1	Oficina, archivo, cocina, baño	\$5.000.000
<b>Infraestructura sanitaria</b>	1	Caseta de desinfección, duchas, vestidores	\$3.000.000
<b>Sala de sacrificio</b>	1	Área cerrada en acero inoxidable, drenajes sanitarios, zona sucia/limpia	\$12.000.000
<b>Sistema de agua potable</b>	1	Tubería PVC sanitaria, tanque elevado, sistema de cloración	\$4.500.000
<b>Cámara fría para canal</b>	1	Conservación de canales a 2-4 °C, puerta hermética, capacidad 2 tons	\$9.000.000
<b>Área de eviscerado y limpieza</b>	1	Mesones en acero inoxidable, lavamanos con sensor, sistema de drenaje	\$5.500.000
<b>Sistema de manejo de residuos</b>	1	Trampa de grasa, contenedores, zona para vísceras y sangre	\$2.000.000
<b>Cuarto de herramientas sanitarias</b>	1	Espacio para guardar elementos de limpieza, control de plagas, etc.	\$2.000.000

Nota. Elaboración propia.

El personal requerido para la operación incluye un administrador general, un veterinario zootecnista, un operario por cada línea de producción (dos en total), un responsable de logística y comercialización, y personal de apoyo general. La contratación se hará con base en un sistema mixto entre contratación directa y tercerización parcial para ciertos servicios técnicos.

**Tabla 16.***Perfiles*

<b>Cargo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Descripción del Perfil y Funciones</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Administrador General</b>	1	Profesional en administración agropecuaria o áreas afines. Se encarga de la planeación, control financiero y supervisión.	Persona clave en la toma de decisiones.
<b>Veterinario Zootecnista</b>	1	Profesional encargado del manejo sanitario, nutricional y reproductivo de las líneas animal.	Visitas programadas según cronograma.
<b>Operario línea porcina</b>	1	Encargado de las actividades de alimentación, limpieza, monitoreo y pesaje de los cerdos en todas las etapas.	Capacitado en buenas prácticas pecuarias.
<b>Operario línea avícola</b>	1	Responsable de la gestión en galpón, control de temperatura, alimentación y observación de los pollos.	Turno flexible según fase del ciclo productivo.
<b>Responsable de logística y ventas</b>	1	Se encarga del transporte, distribución, gestión de clientes, redes sociales y canales de comercialización.	Perfil técnico-comercial con manejo digital.
<b>Auxiliar de apoyo general</b>	2	Apoyo en limpieza, carga, mantenimiento menor, asistencia a operarios y tareas transversales.	Preferible contratación local (zona rural cercana).

Nota: Elaboración propia.

El plan de producción establece una rotación continua que permita cumplir con las proyecciones anuales: 25 cerdos por mes y cerca de 420 pollos mensuales, distribuidos en lotes cada 45 días. Este modelo permite escalabilidad operativa y flexibilidad en la atención de la demanda. La capacidad instalada, en términos productivos, permite un máximo de 60 cerdos y 500 pollos anuales, considerando condiciones óptimas.

**Tabla 17.***Ciclos de Producción Anuales*

<b>Mes</b>	<b>Producción Porcina (25 cerdos/mes)</b>	<b>Producción Avícola (420 pollos/mes)</b>
<b>Enero</b>	Ingreso de 5 cerdas en gestación (mes 1), salida de 25 cerdos al mercado	Ingreso lote 1 (210 aves), rotación parcial
<b>Febrero</b>	Ingreso de 5 cerdas en gestación (mes 2), salida de 25 cerdos al mercado	Ingreso lote 2 (210 aves), salida lote 1 (sacrificio)
<b>Marzo</b>	Ingreso de 5 cerdas en gestación (mes 3), salida de 25 cerdos al mercado	Ingreso lote 3 (210 aves), salida lote 2
<b>Abril</b>	Ingreso de 5 cerdas en gestación (mes 4), salida de 25 cerdos al mercado	Ingreso lote 4 (210 aves), salida lote 3
<b>Mayo</b>	Rotación de maternidad y destete activa, salida de 25 cerdos	Ingreso lote 5 (210 aves), salida lote 4
<b>Junio</b>	Inicio de nueva gestación, salida de 25 cerdos	Ingreso lote 6 (210 aves), salida lote 5
<b>Julio</b>	Gestación y engorde activos, salida de 25 cerdos	Ingreso lote 7 (210 aves), salida lote 6
<b>Agosto</b>	Flujo continuo de fases, salida de 25 cerdos	Ingreso lote 8 (210 aves), salida lote 7
<b>Septiembre</b>	Ciclo estable, salida de 25 cerdos	Ingreso lote 9 (210 aves), salida lote 8
<b>Octubre</b>	Salida de 25 cerdos, ajuste de engorde si es necesario	Ingreso lote 10 (210 aves), salida lote 9
<b>Noviembre</b>	Salida de 25 cerdos, continuidad del flujo	Ingreso lote 11 (210 aves), salida lote 10
<b>Diciembre</b>	Salida de 25 cerdos, posible cierre con inventario	Ingreso lote 12 (210 aves), salida lote 11

Nota: Elaboración propia.

La gestión integral del proceso se basará en el modelo de calidad continua. Se establecerá un sistema de trazabilidad que abarque desde el nacimiento del animal hasta la venta, con controles periódicos de salud, registros de alimentación, parámetros de crecimiento y

seguimiento posventa. Se incorporará un enfoque de Buenas Prácticas Ganaderas (BPG) y se buscará la certificación en sanidad animal y calidad alimentaria.

**Tabla 18.**

*Normativa*

<b>Nombre de la Norma</b>	<b>Aplicación en Avipork</b>	<b>Fuente / Entidad Reguladora</b>
<b>Buenas Prácticas Ganaderas (BPG)</b>	Control de registros sanitarios, alimentación, bienestar animal, manejo de instalaciones y bioseguridad.	Resolución 77974 de 2021 – ICA
<b>Sistema de Trazabilidad Animal</b>	Registro individual y grupal de los animales desde su nacimiento hasta el sacrificio.	Resolución 001333 de 2020 – ICA
<b>Decreto 1500 de 2007</b>	Requisitos sanitarios para la producción, procesamiento y comercialización de carne y productos cárnicos.	Ministerio de Salud y Protección Social, Invima
<b>Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)</b>	Aplicación en el área de sacrificio y manejo post mortem para asegurar la inocuidad de los productos.	Decreto 3075 de 1997 – Invima
<b>Resolución 240 de 2013</b>	Reglamenta el uso de medicamentos veterinarios y productos zootécnicos bajo control profesional.	Instituto Colombiano Agropecuario (ICA)
<b>Norma Técnica Colombiana NTC 5400</b>	Implementación de sistemas de calidad e inocuidad en empresas agroalimentarias.	ICONTEC
<b>Norma Técnica Colombiana NTC 5830</b>	Guía para el sacrificio humanitario y manejo ético de animales de producción.	ICONTEC
<b>Normas ISO 22000 y HACCP (referenciales)</b>	Sistemas de gestión de inocuidad alimentaria y análisis de peligros y puntos críticos de control.	Normas internacionales – Referencia para certificación
<b>Ley 1255 de 2008 – Ciencia, tecnología e innovación agropecuaria</b>	Base para alianzas con universidades e investigación sobre suplementación, genética y percepción del consumidor.	Congreso de la República / Ministerio de Agricultura

Nota: Elaboración propia.

En materia de investigación y desarrollo, Avipork proyecta alianzas con universidades locales y centros de investigación agropecuaria para el diseño de nuevos suplementos alimenticios elaborados con residuos agroindustriales, mejora genética de las líneas animales, y estudio de la percepción del consumidor. Estas acciones permitirán mejorar el rendimiento productivo y adaptar la oferta a las tendencias de mercado.

El presupuesto de producción anual, considerando los costos variables y fijos, se resume a continuación:

**Tabla 19.**

*Presupuesto de producción anual*

<b>Rubro</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Cantidad anual</b>	<b>Costo total</b>
<b>Alimentación cerdos</b>	\$500.000	300	\$150.000.000
<b>Alimentación pollos</b>	\$9.000	5000	\$45.000.000
<b>Vacunas y medicamentos</b>	\$25.000	5300	\$132.500.000
<b>Servicios y mantenimiento</b>	-	-	\$20.000.000
<b>Nómina operativa (anual)</b>	-	-	\$60.000.000
<b>Total costos operativos</b>	-	-	\$407.500.000

Nota. Elaboración propia.

El presupuesto de infraestructura, por su parte, se estima en \$43.000.000 en inversión fija inicial, a los que se suman \$20.000.000 en adecuaciones periódicas y mantenimiento durante los primeros tres años. Este conjunto de aspectos técnicos evidencia que el proyecto Avipork no solo es viable desde el punto de vista económico, sino que cuenta con una estructura sólida para operar de forma sostenible y con capacidad de crecimiento controlado.



## **Aspectos Organizacionales y Legales**

En este apartado se exponen los elementos organizacionales y legales esenciales para el diseño, implementación y funcionamiento del proyecto Avipork en la región del San Jorge, Córdoba. Este enfoque busca garantizar una estructura funcional, legalmente viable y orientada a resultados, alineada con los objetivos estratégicos de la empresa.

### 1. Análisis estratégico

#### **Misión:**

Avipork tiene como propósito principal ofrecer productos cárnicos avícolas y porcinos de alta calidad, a precios competitivos y con prácticas responsables, generando valor para los consumidores, productores asociados y comunidades locales. Su compromiso se basa en la seguridad alimentaria, el desarrollo económico regional y la sostenibilidad ambiental.

#### **Visión:**

Para el año 2029, Avipork se consolidará como la empresa líder del San Jorge en la comercialización de carne porcina y avícola, reconocida por su modelo colaborativo con pequeños productores, el respeto por el medio ambiente, y el impacto positivo en el bienestar de las comunidades rurales.

### 2. Estructura organizacional

Avipork ha sido diseñada con una estructura organizacional funcional, que permite una gestión eficiente en cada área de la operación. Esta estructura está liderada por un Director General (CEO), y se divide en tres grandes áreas estratégicas: Producción, Comercialización y Administración.

- **Dirección General (CEO)**

- Área de Producción
  - Coordinador de granjas
  - Técnicos agropecuarios
- Área Comercial
  - Coordinador de ventas y distribución
  - Promotores comerciales
- Área Administrativa y Financiera
  - Administrador
  - Contador
  - Personal de apoyo logístico

### 3. Perfiles y funciones

**Tabla 20.**

*Perfiles y funciones*

<b>Cargo</b>	<b>Perfil</b>	<b>Funciones principales</b>	<b>Salario estimado mensual (COP)</b>	<b>Tipo de contratación</b>
<b>Director General (CEO)</b>	Profesional en administración, agroindustria o áreas afines. Experiencia en liderazgo empresarial y agroalimentación.	Diseñar la estrategia general. Supervisar el cumplimiento de metas. Representar legalmente la empresa. Coordinar áreas clave.	\$4.500.000	Contrato directo indefinido

<b>Coordinador de granjas</b>	Técnico agropecuario o ingeniero zootecnista con mínimo 2 años de experiencia.	Supervisar la sanidad, alimentación y bienestar animal. Monitorear los indicadores de producción. Coordinar con técnicos de campo.	\$2.800.000	Contrato directo fijo (1 año)
<b>Técnicos agropecuarios</b>	Formación técnica certificada. Conocimiento práctico en producción porcina y avícola.	Apoyar labores de vacunación, alimentación, limpieza y registros. Reportar incidencias. Asistir al coordinador de granjas.	\$1.800.000	Contrato directo fijo (1 año)
<b>Coordinador comercial</b>	Profesional en mercadeo o ventas. Habilidad para negociación y conocimiento del mercado cárnico.	Diseñar e implementar estrategias de comercialización. Coordinar puntos de venta. Generar alianzas estratégicas.	\$3.000.000	Contrato directo fijo (1 año)
<b>Promotores comerciales</b>	Bachiller o técnico con experiencia en ventas de alimentos.	Atender clientes, apoyar en la distribución, levantar pedidos y fidelizar la clientela.	\$1.500.000 + comisiones	Contrato directo o por prestación
<b>Administrador</b>	Profesional en administración o contaduría.	Manejo de recursos humanos, compras, control de inventario, coordinación operativa interna.	\$2.700.000	Contrato directo fijo (1 año)
<b>Contador</b>	Contador Público con tarjeta profesional.	Llevar contabilidad, presentar estados financieros, calcular	\$2.500.000	Contrato por honorarios

		impuestos y asegurar el cumplimiento legal.		
<b>Logística y Apoyo</b>	Personal operativo.	Encargado de transporte, empaque, aseo y soporte operativo en general.	\$1.300.000	Contrato directo o por días

Nota: Elaboración propia.

#### 4. Organigrama

**Figura 24.** Organigrama



Nota. Elaboración propia.

#### 5. Factores clave de la gestión del talento humano

La gestión del talento humano en Avipork se concibe como un elemento clave para lograr el crecimiento sostenible de la empresa. A continuación, se destacan los pilares estratégicos:

- **Reclutamiento y selección:**
- El proceso de selección será técnico y ético. Se definirán perfiles de cargo con base en competencias técnicas, actitud de servicio y conocimiento del entorno rural. La inclusión de talento local será prioridad para fomentar el desarrollo regional.
- **Capacitación y desarrollo:**

Se establecerá un plan de formación continua, que incluye entrenamientos en bienestar animal, sanidad, inocuidad alimentaria, atención al cliente y liderazgo. Estas acciones buscan profesionalizar al personal e impulsar la mejora continua.

- **Motivación y compensación:**

Se promoverá un sistema de incentivos basado en resultados, con bonificaciones por cumplimiento de metas productivas y comerciales. Además, se fomentará el salario emocional mediante el reconocimiento, flexibilidad laboral y crecimiento personal.

- **Salud y bienestar laboral:**

Avipork brindará un entorno seguro, con protocolos claros de bioseguridad, ergonomía en labores de campo, y campañas de autocuidado y salud mental. También se incentivará la vida saludable entre sus trabajadores.

- **Retención de talento:**

Se desarrollará una cultura organizacional basada en el respeto, la pertenencia y la innovación. Las oportunidades de ascenso interno, junto con un clima laboral favorable, permitirán reducir la rotación y consolidar equipos estables y comprometidos.

## 6. Esquema de Gobierno Corporativo

Para garantizar una operación transparente, ética y eficiente, Avipork implementará un esquema de gobierno corporativo dual: familiar y empresarial. Este modelo permite separar los intereses emocionales de los económicos, facilitando la sostenibilidad y la toma de decisiones.

### **Gobierno Familiar**

- **Asamblea Familiar:** Compuesta por todos los miembros de la familia que son propietarios de la empresa.

#### *Funciones:*

- Definir valores y principios familiares.
- Aprobar políticas de participación y sucesión.
- Elegir al Consejo de Familia.

- **Consejo de Familia:** Representación electa para garantizar la comunicación y cohesión familiar.

*Funciones:*

- Mediar en conflictos internos.
- Representar los intereses familiares ante los órganos empresariales.
- Asesorar en decisiones estratégicas de largo plazo.

### **Gobierno Empresarial**

- **Asamblea de Socios:** Conformada por accionistas, quienes definen las decisiones clave.
- **Junta Directiva:** Supervisará las actividades ejecutivas.
- **Alta Dirección:** Liderada por el Gerente General, ejecutará las estrategias, gestionará operaciones y reportará resultados.

*Políticas Corporativas:*

- Código de Ética
- Política de Transparencia
- Política de Diversidad e Inclusión
- Política de Gestión de Riesgos

## 7. Aspectos Legales

Avipork operará cumpliendo con toda la normatividad vigente en Colombia aplicable a las actividades agroindustriales relacionadas con la producción, transformación y comercialización de carne porcina y avícola.

**Tabla 21.***Normativa Aplicable por Actividad*

<b>Actividad</b>	<b>Normatividad</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Producción animal (porcina y avícola)</b>	Decreto 1500 de 2007 y sus modificatorios	Regula los requisitos sanitarios para la producción, beneficio y comercialización de carne destinada al consumo humano. Requiere certificación ICA y cumplimiento de BPM.
<b>Manipulación de alimentos</b>	Resolución 2674 de 2013	Exige certificación sanitaria y capacitación continua al personal manipulador.
<b>Salud y seguridad en el trabajo</b>	Decreto 1072 de 2015 / Resolución 0312 de 2019	Establece los estándares mínimos del SG-SST que Avipork debe implementar para sus empleados.
<b>Transporte de productos cárnicos</b>	Decreto 3075 de 1997	Requiere vehículos habilitados, refrigerados y certificados por INVIMA o ICA.
<b>Comercio al por mayor y menor</b>	Registro Mercantil / RUT / Uso de suelo / Licencia de funcionamiento	Trámites ante Cámara de Comercio, DIAN y alcaldía local.
<b>Trazabilidad e inocuidad</b>	Resolución 2341 de 2007 (ICA)	Exige identificación de animales, registros de medicamentos, vacunación y trazabilidad de productos.
<b>Emisión ambiental</b>	Permiso de emisiones y disposición de residuos sólidos	Trámite ante la autoridad ambiental regional (CVS en Córdoba).

Nota. Elaboración propia.

## 8. Estructura Jurídica y Tipo de Sociedad

Avipork se constituirá como una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S), conforme a la Ley 1258 de 2008. Esta figura legal brinda flexibilidad operativa, adaptabilidad y una clara separación patrimonial.

**Características de la S.A.S. aplicables a Avipork:**

- *Responsabilidad limitada:* Protege el patrimonio personal de los socios.
- *Administración flexible:* Puede ser administrada por uno o varios representantes.
- *Capacidad para emitir acciones:* Facilita futuras rondas de inversión.
- *Requisitos básicos de constitución:*
  - Elaboración de estatutos.
  - Inscripción en Cámara de Comercio.
  - Inscripción en RUT (DIAN).
  - Apertura de cuenta bancaria a nombre de la empresa.

**9. Regímenes Especiales**

Avipork aplicará a diversos regímenes e incentivos que ofrecen beneficios tributarios y de formalización:

- **Régimen Simple de Tributación (RST):** Alternativa a los regímenes tradicionales, reduce la carga tributaria y simplifica el cumplimiento fiscal.
- **Zonas de Desarrollo Empresarial Rural:** Puede aplicar a incentivos regionales de la Gobernación de Córdoba.
- **Programa de Agricultura Familiar del Ministerio de Agricultura:** Acceso a créditos blandos, asistencia técnica y subsidios para formalización.

- **Ley 2046 de 2020:** Prioriza la compra pública a pequeños productores, facilitando alianzas con instituciones estatales.
- **Acceso a créditos Finagro:** A través del incentivo a la capitalización rural (ICR) y líneas especiales para porcicultura.

#### 10. Presupuesto de Personal Administrativo

A continuación, se presenta el presupuesto estimado para el personal administrativo de Avipork, con base en salarios promedio del sector rural en Córdoba:

### Aspectos Financieros

En este apartado se abordan los aspectos financieros claves para la implementación de Avipork, con base en estimaciones realistas del comportamiento del mercado porcino y avícola en la región del San Jorge, Córdoba. A través de proyecciones a cinco años, se busca evidenciar la viabilidad del proyecto desde un enfoque sostenible y rentable, considerando variables macroeconómicas, operativas y comerciales.

#### 1. Objetivos Financieros

Avipork define sus objetivos financieros bajo tres ejes principales. Primero, alcanzar ingresos anuales por encima de los \$450.000.000 a partir del segundo año, combinando la venta directa de carne porcina y avícola. Segundo, mantener un margen bruto promedio del 6% a través de una estructura de costos optimizada y sin dependencia de intermediarios. Tercero, capturar al menos el 4% del mercado local estimado en los municipios del bajo San Jorge, mediante canales de venta propios y acuerdos con minoristas regionales.

#### 2. Supuestos Económicos para la Simulación

En el desarrollo del modelo financiero del proyecto *Avipork*, se han establecido una serie de supuestos económicos claves, contruidos a partir de fuentes oficiales y datos sectoriales actualizados. Estos parámetros no solo proporcionan coherencia a las proyecciones de ingresos y costos, sino que también demuestran ante el jurado evaluador que las estimaciones planteadas son conservadoras, viables y ajustadas a la realidad del mercado colombiano. A continuación se detallan los principales supuestos y su justificación.

En primer lugar, se ha adoptado un valor realista para el Índice de Precios al Consumidor (IPC). Según datos del DANE, el IPC en Colombia para el año 2024 cerró en 5,2 %, con una tendencia de desaceleración moderada. Con base en esta información, el proyecto proyecta un incremento anual de 0,5 puntos porcentuales, estimando un IPC de 5,7 % para 2025 y 6,2 % para 2026, lo cual permite prever el comportamiento de los precios sin sobrestimar la inflación futura. Esta estimación es prudente y ofrece una base sólida para la actualización de costos operativos y materias primas.

En cuanto al régimen tributario, el impuesto de renta para personas jurídicas se ha fijado en 35 %, conforme a la legislación colombiana vigente. Esta tarifa se aplica a empresas del sector agroindustrial que no están sujetas a regímenes especiales ni gozan de exenciones tributarias. La inclusión de este valor en los cálculos financieros permite una estimación clara de la utilidad neta proyectada y del flujo de caja libre.

Otro supuesto relevante es el crecimiento de las ventas, el cual se ha proyectado en 1 % durante el primer año, con aumentos anuales de 0,25 puntos porcentuales en los siguientes ejercicios. Esta proyección se mantiene deliberadamente por debajo del crecimiento potencial del sector cárnico nacional, lo que garantiza una estimación prudente, incluso considerando variables positivas como la fidelización de clientes o la expansión territorial. Esta cifra responde también a

la naturaleza escalable del modelo operativo, que prioriza la estabilidad de procesos antes de una expansión agresiva.

En relación con la participación de mercado, el proyecto ha considerado una cuota inicial del 4 % sobre el total estimado de carnes frescas demandadas en la región. Esta cifra ha sido calculada con base en el consumo promedio per cápita de proteína animal en Colombia, que asciende a 76,5 kilogramos anuales, distribuidos principalmente en pollo (47 %) y cerdo (18 %) según datos del DANE y reportes técnicos del portal especializado *3tres3.com*. En un municipio o región con 100.000 habitantes, esto se traduce en una demanda anual aproximada de 4.900 toneladas de carne fresca (sumando pollo y cerdo). Dado que Avipork proyecta una producción anual cercana a 50 toneladas, la participación estimada representa alrededor del 1 % efectivo del mercado. No obstante, al considerar segmentos locales, mercados especializados, ventas institucionales y canales alternativos, la meta del 4 % se mantiene como una estimación conservadora con margen de crecimiento.

Por último, se adopta un tipo de cambio proyectado de \$4.200 COP por dólar estadounidense, valor que se estima estable durante los primeros tres años del proyecto. Esta variable no tiene un impacto significativo en los costos directos del modelo de negocio, dado que la infraestructura, los insumos, los equipos y los servicios contratados se adquieren mayoritariamente en moneda local. Aun así, su inclusión permite tener control sobre posibles afectaciones indirectas asociadas al precio de materias primas o bienes importados.

**La proyección de crecimiento del 1 % anual y su posterior aumento de 0,25 puntos porcentuales proviene del análisis comparativo de reportes sectoriales y estudios de comportamiento del mercado cárnico colombiano, particularmente los emitidos por Fedegan y el DANE entre 2022 y 2024. Dichas fuentes muestran un crecimiento promedio**

nacional del sector entre 1,2 % y 1,5 % anual en volúmenes de venta. Sin embargo, para mantener una postura conservadora en la simulación financiera de Avipork, se decidió establecer un punto inicial del 1 %, ligeramente por debajo del promedio histórico, y un incremento progresivo de 0,25 puntos por año. Esta variación gradual busca reflejar un crecimiento sostenido, pero prudente, en la medida en que el proyecto consolide su operación, aumente la fidelización de sus clientes y mejore su capacidad de distribución.

Estos supuestos se resumen en la siguiente tabla:

**Tabla 22.**

*Supuestos económicos*

<b>Supuesto económico</b>	<b>Valor adoptado</b>	<b>Fuente o base de justificación</b>
<b>Inflación (IPC) 2024</b>	5,2 % con +0,5 p.p. anuales	DANE (2025)
<b>Impuesto de renta personas jurídicas</b>	35 %	Régimen general – DIAN (2024)
<b>Crecimiento de ventas</b>	1 % primer año, +0,25 p.p. por año	Estimación conservadora frente al crecimiento del sector
<b>Participación de mercado inicial</b>	4 %	Capacidad instalada vs. demanda estimada en región de 100.000 habitantes
<b>Tipo de cambio (USD)</b>	\$4.200 COP	Proyección macroeconómica promedio (2025–2027)

Nota. Elaboración propia a partir de fuentes citadas.

### 3. Proyección de Ventas

En el marco del proyecto empresarial Avipork, la proyección de ventas se ha construido con base en dos pilares fundamentales: la capacidad de producción instalada y el comportamiento real del mercado regional de carne fresca, lo cual permite presentar una

estimación prudente, técnicamente sustentada y coherente con las dinámicas del sector agroalimentario colombiano. La cifra proyectada de 300 cerdos y 5.000 pollos anuales no solo se ajusta a lo que puede producir la empresa en condiciones normales, sino que también representa una meta de ventas conservadora en comparación con la demanda existente.

Desde el punto de vista operativo, el diseño del ciclo productivo contempla una rotación mensual de 25 cerdos, y ciclos de 420 pollos cada 45 días, lo cual le otorga al sistema una capacidad máxima estimada de 350 cerdos y 6.000 pollos por año, bajo condiciones estables. No obstante, para fines de simulación financiera, la proyección se ha establecido sobre un 86 % de la capacidad instalada para cerdos y 83 % para pollos, dejando un margen operativo suficiente para afrontar imprevistos, fluctuaciones sanitarias o paros parciales sin afectar las metas comerciales trazadas. Esta decisión responde a un principio de prudencia, el cual evita basar las finanzas del proyecto en cifras máximas o poco sostenibles.

Ahora bien, al contrastar esta capacidad con el comportamiento del mercado, se puede confirmar que la cifra proyectada es más bien modesta. De acuerdo con cifras del DANE y reportes técnicos como los publicados por el portal *3tres3.com*, el consumo promedio per cápita de carne en Colombia es de 76,5 kilogramos anuales, de los cuales el 47 % corresponde a pollo (35,8 kg) y el 18 % a cerdo (13,5 kg). Esto implica que, en una población regional de 100.000 habitantes, se demandan al año aproximadamente 3.580 toneladas de carne de pollo y 1.350 toneladas de carne de cerdo.

En ese contexto, la producción anual de Avipork —estimada en aproximadamente 31,5 toneladas de cerdo y 18 toneladas de pollo— representa solo una participación de mercado efectiva del 2,3 % en carne porcina y 0,5 % en avícola, lo cual da como promedio una participación total de apenas el 1 % del mercado potencial. Incluso si se toma como objetivo una

penetración del 4 %, como se sugirió en los supuestos generales del proyecto, sigue siendo una cifra conservadora si se tiene en cuenta la posibilidad de escalar mediante alianzas comerciales, expansión geográfica o venta directa en canales locales que aún están poco explotados.

Por otra parte, el enfoque comercial de Avipork no pretende competir en volumen con los grandes jugadores del sector cárnico nacional, sino posicionarse como una alternativa sólida en nichos locales: mercados campesinos, tiendas de barrio, ventas institucionales (comedores escolares, restaurantes), distribución a domicilio y comercialización en fresco tipo “canal”. En estos espacios, donde prima la calidad, la trazabilidad y el origen directo del producto, la marca puede ocupar un lugar de confianza sin requerir grandes volúmenes.

Esta estrategia se ve reflejada en la proyección de ventas a cinco años, que se construyó bajo precios constantes y sin incluir la inflación, aplicando un crecimiento anual del 1 % el primer año, con aumentos progresivos de 0,25 puntos porcentuales cada año. Este ritmo es incluso menor al crecimiento histórico del sector, lo que garantiza un modelo de expansión gradual y realista.

A continuación, se presenta la tabla de proyección de unidades vendidas:

**Tabla 23.**

*Proyección de unidades vendidas*

<b>Año</b>	<b>Cerdos vendidos</b>	<b>Pollos vendidos</b>	<b>Variación anual (%)</b>
<b>Año 1</b>	300	5.000	1,00 %
<b>Año 2</b>	303	5.050	1,25 %
<b>Año 3</b>	307	5.113	1,50 %
<b>Año 4</b>	312	5.190	1,75 %
<b>Año 5</b>	318	5.282	2,00 %

Nota. Elaboración propia.

#### 4. Proyección de Gastos de Mercadeo

Los gastos en mercadeo se enfocan en campañas digitales, puntos de venta móviles y activaciones en plazas de mercado, con una base inicial de inversión moderada que se ajusta con la inflación

**Tabla 24.**

*Gastos previstos en mercadeo*

<b>Año</b>	<b>Gastos de Mercadeo</b>
<b>2024</b>	\$25.000.000
<b>2025</b>	\$27.320.000
<b>2026</b>	\$29.890.000
<b>2027</b>	\$32.740.000
<b>2028</b>	\$35.910.000

Nota. Elaboración propia.

#### 5. Proyección de Costos de Producción

La siguiente tabla muestra la distribución de costos asociados a cada línea de producción contemplada en el proyecto. Se evidencia que los cerdos representan la mayor proporción del total (77%), mientras que los pollos corresponden al 23%.

**Tabla 25.**

*Costos unitarios.*

<b>N</b>	<b>Producto / Servicio</b>	<b>Cantidades</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costos Totales</b>	<b>Participación %</b>
<b>1</b>	Cerdos	300	\$500.000,00	\$150.000.000	77 %
<b>2</b>	Pollos	5.000	\$9.000,00	\$45.000.000	23 %
	<b>TOTAL</b>	—	—	<b>\$195.000.000</b>	<b>100 %</b>

Nota. Elaboración propia.

En cuanto a los costos de producción incluyen alimentación, sacrificio, insumos veterinarios, energía, mano de obra operativa y mantenimiento básico. Estos gastos constituyen el núcleo de la operación productiva y crecen proporcional al volumen producido:

**Tabla 26.***Costes de producción*

<b>Año</b>	<b>Alimentación</b>	<b>Insumos sanitarios</b>	<b>Mano de obra</b>	<b>Total Costos</b>
<b>2024</b>	\$195.000.000	\$30.000.000	\$60.000.000	\$285.000.000
<b>2025</b>	\$212.000.000	\$32.000.000	\$65.000.000	\$309.000.000
<b>2026</b>	\$229.000.000	\$34.000.000	\$70.000.000	\$333.000.000
<b>2027</b>	\$245.000.000	\$36.000.000	\$75.000.000	\$356.000.000
<b>2028</b>	\$260.000.000	\$38.000.000	\$80.000.000	\$378.000.000

Nota. Elaboración propia.

## 6. Proyección de Gastos Administrativos

Incluye arriendo, servicios, internet, seguros, papelería y salarios del personal administrativo, con ajustes anuales según la inflación

**Tabla 27.***Proyección de Gastos Administrativos*

<b>Rubro</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
<b>Arriendo</b>	\$15.000.000	\$16.392.000	\$17.898.000	\$19.532.000	\$21.310.000
<b>Servicios públicos</b>	\$6.000.000	\$6.557.000	\$7.166.000	\$7.832.000	\$8.560.000
<b>Internet y comunicaciones</b>	\$2.000.000	\$2.186.000	\$2.387.000	\$2.606.000	\$2.845.000
<b>Seguros</b>	\$3.000.000	\$3.279.000	\$3.580.000	\$3.905.000	\$4.258.000
<b>Personal administrativo</b>	\$60.000.000	\$65.570.000	\$71.660.000	\$78.320.000	\$85.600.000
<b>Total</b>	\$86.000.000	\$93.984.000	\$102.691.000	\$112.195.000	\$122.573.000

Nota. Elaboración propia.

## 7. Presupuesto de Inversión

La inversión inicial está concentrada en infraestructura, equipos productivos, adecuaciones y capital de trabajo. Esta inversión permitirá operar el proyecto desde el primer mes, garantizando las condiciones mínimas de bioseguridad y capacidad instalada.

**Tabla 28.**

*Presupuestos de inversión.*

<b>Rubro</b>	<b>Valor Estimado (COP)</b>
<b>Galpones y corrales</b>	\$35.000.000
<b>Equipos de alimentación y bebederos</b>	\$15.000.000
<b>Básculas, lámparas, herramientas</b>	\$5.000.000
<b>Software y gestión digital</b>	\$2.000.000
<b>Mobiliario administrativo</b>	\$3.000.000
<b>Capital de trabajo (3 meses)</b>	\$50.000.000
<b>Infraestructura de sacrificio</b>	
• Sala de sacrificio (acero inoxidable, drenajes, zona sucia/limpia)	\$12.000.000
• Área de eviscerado y lavado	\$5.500.000
• Cámara fría para conservación de canales	\$9.000.000
• Sistema de agua potable (tanque y cloración)	\$4.500.000
• Sistema de manejo de residuos (vísceras, sangre, trampa de grasa)	\$2.000.000
• Cuarto de herramientas sanitarias	\$2.000.000

Nota. Elaboración propia.

**El presupuesto total de inversión asciende a \$145.000.000 COP, resultado de la suma de los rubros detallados en la tabla anterior. Esta cifra consolida los gastos destinados a infraestructura, equipos, mobiliario, herramientas, software, capital de trabajo y la adecuación de las áreas de sacrificio. Con este monto se garantiza la operatividad inicial de Avipork bajo las condiciones técnicas y sanitarias requeridas por la normatividad vigente,**

**además de sentar las bases financieras para su crecimiento y sostenibilidad durante los primeros meses de funcionamiento.**

Esta estructura financiera permite una visión integral de Avipork como un proyecto viable, escalable y con una base sólida para atraer financiamiento externo o respaldar decisiones de inversión pública o privada.

#### 8. Estado de Situación Financiera

Con base en las proyecciones previamente desarrolladas, se presenta la estimación del Estado de Situación Financiera de Avipork para el periodo 2024–2028. Estas cifras reflejan un escenario probable, considerando el desarrollo progresivo de la operación, la consolidación en el mercado regional del San Jorge, y el control de costos desde su fase inicial.

**Tabla 29.**

*Estado de Situación Financiera Proyección 5 Años (Cifras en miles de pesos)*

<b>Cuenta</b>	<b>Año 0</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
<b>Caja/Bancos</b>	\$ 350.000	\$ 400.000	\$ 420.000	\$ 390.000	\$ 360.000	\$ 470.000
<b>Fijo No Depreciable</b>	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Fijo Depreciable</b>	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000
<b>Depreciación Acumulada</b>	\$ 0	\$ 12.000	\$ 24.000	\$ 36.000	\$ 48.000	\$ 60.000
<b>Activo Fijo Neto</b>	\$ 90.000	\$ 78.000	\$ 66.000	\$ 54.000	\$ 42.000	\$ 30.000
<b>Total Activo</b>	\$ 440.000	\$ 478.000	\$ 486.000	\$ 444.000	\$ 402.000	\$ 500.000
<b>Pasivos Corrientes</b>	\$ 0	\$ 30.000	\$ 50.000	\$ 70.000	\$ 90.000	\$ 120.000
<b>Obligaciones Financieras</b>	\$ 340.000	\$ 300.000	\$ 230.000	\$ 150.000	\$ 50.000	\$ 0
<b>Total Pasivo</b>	\$ 340.000	\$ 330.000	\$ 280.000	\$ 220.000	\$ 140.000	\$ 120.000
<b>Capital Social</b>	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000
<b>Utilidades del Ejercicio</b>	\$ 0	\$ 48.000	\$ 76.000	\$ 124.000	\$ 162.000	\$ 280.000
<b>Total Patrimonio</b>	\$ 100.000	\$ 148.000	\$ 176.000	\$ 224.000	\$ 262.000	\$ 380.000

Nota. Elaboración propia.

Durante este quinquenio, Avipork proyecta una evolución financiera marcada por el fortalecimiento patrimonial, reflejado en el crecimiento de las utilidades y la disminución progresiva de las obligaciones financieras. La liquidez se mantiene estable y creciente, lo que permite responder oportunamente a las obligaciones de corto plazo sin comprometer el flujo operativo.

#### 9. Estado de Resultados

Las proyecciones del Estado de Resultados para Avipork, con base en el comportamiento esperado del mercado de carne porcina y avícola, prevén un crecimiento sostenido de los ingresos. Se parte de una estrategia de penetración local con gradual ampliación regional.

#### **Tabla 30.**

*Estado de Resultados Proyección 5 Años (Cifras en miles de pesos)*

<b>Cuenta</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
<b>Ventas</b>	\$ 1.050.000	\$ 1.200.000	\$ 1.400.000	\$ 1.650.000	\$ 1.950.000
<b>Costo de Ventas</b>	\$ 420.000	\$ 480.000	\$ 560.000	\$ 660.000	\$ 780.000
<b>Utilidad Bruta</b>	\$ 630.000	\$ 720.000	\$ 840.000	\$ 990.000	\$ 1.170.000
<b>Gastos Adm. y Ventas</b>	\$ 360.000	\$ 390.000	\$ 430.000	\$ 480.000	\$ 540.000
<b>Depreciación</b>	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000
<b>Utilidad Operativa</b>	\$ 258.000	\$ 318.000	\$ 398.000	\$ 498.000	\$ 618.000
<b>Gastos Financieros</b>	\$ 90.000	\$ 70.000	\$ 50.000	\$ 20.000	\$ 0
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	\$ 168.000	\$ 248.000	\$ 348.000	\$ 478.000	\$ 618.000
<b>Impuestos</b>	\$ 48.000	\$ 72.000	\$ 100.000	\$ 134.000	\$ 170.000
<b>Utilidad Neta</b>	\$ 120.000	\$ 176.000	\$ 248.000	\$ 344.000	\$ 448.000

Nota. Elaboración propia.

El margen de utilidad de Avipork evidencia una tendencia positiva. Esto permite anticipar una operación cada vez más eficiente, con mayor control sobre costos y gastos y un impacto positivo sobre la rentabilidad neta.

#### 10. Flujo de Caja

A partir del flujo proyectado, Avipork estima un comportamiento saludable en su caja. Esto le permite operar sin tensiones de liquidez y mantener capacidad de inversión operativa a lo largo del quinquenio.

**Tabla 31.**

*Flujo de Caja Proyección 5 Años (Cifras en miles de pesos)*

<b>Rubro</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
<b>EBIT</b>	\$ 258.000	\$ 318.000	\$ 398.000	\$ 498.000	\$ 618.000
<b>Impuestos</b>	\$ 48.000	\$ 72.000	\$ 100.000	\$ 134.000	\$ 170.000
<b>NOPLAT</b>	\$ 210.000	\$ 246.000	\$ 298.000	\$ 364.000	\$ 448.000
<b>Inversión Neta</b>	-\$ 90.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Flujo de Caja Libre</b>	\$ 120.000	\$ 246.000	\$ 298.000	\$ 364.000	\$ 448.000

Nota. Elaboración propia.

Las cifras anteriores reflejan una capacidad operativa creciente y un uso prudente de los recursos, lo cual sienta bases para sostenibilidad financiera a largo plazo.

#### 11. Indicadores Financieros

A partir de los estados anteriores se determinan los siguientes indicadores clave:

**Tabla 32.**

*Indicadores Financieros*

<b>Indicador</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
<b>Margen Bruto</b>	56,67%	56,16%	57,87%	58,82%	59,84%
<b>Margen Operacional</b>	24.57%	26.50%	28.43%	30.18%	31.69%
<b>Margen Neto</b>	11.43%	14.67%	17.71%	20.85%	22.97%
<b>ROE</b>	81.08%	100.00%	110.71%	130.92%	151.11%
<b>ROA</b>	27.27%	36.15%	51.02%	70.94%	89.60%
<b>Nivel de Endeudamiento</b>	77.27%	69.04%	57.61%	42.15%	24.00%

Nota. Elaboración propia.

La tendencia general de estos indicadores muestra un proyecto saludable, con mejoría continua en rentabilidad y reducción del apalancamiento financiero.

## 12. Fuentes de Financiación

Para iniciar el proyecto, Avipork requerirá una combinación de recursos propios y financiamiento externo. La estructura planteada es la siguiente:

### **Tabla 33.**

*Fuentes de Financiación (Cifras en miles de pesos)*

<b>Concepto</b>	<b>Valor</b>
<b>Aporte Propio</b>	\$ 100.000
<b>Préstamo Bancario</b>	\$ 340.000
<b>Total Inversión</b>	\$ 440.000

Nota. Elaboración propia.

Este capital será usado en activos fijos, capital de trabajo para cubrir los primeros meses y costos de mercadeo. Se estima que a partir del mes 6, Avipork operará con autosuficiencia.

## 13. Evaluación Financiera

En síntesis, el análisis financiero de Avipork respalda la viabilidad económica del proyecto. La estructura de costos permite altos márgenes operacionales, mientras que la reducción del apalancamiento proyectado fortalece el perfil de riesgo. La empresa prevé alcanzar ingresos cercanos a los \$2.000 millones en 2028, con un margen bruto del 59,84% y utilidad neta por encima del 22%. Estos resultados permiten concluir que Avipork es un proyecto rentable, escalable y con potencial para consolidarse como referente regional en la distribución de carne avícola y porcina.

De acuerdo con los resultados del ejercicio de simulación financiera, se presentan los siguientes indicadores que permiten evaluar la viabilidad del negocio

### **Tabla 34.**

*Evaluación financiera y punto de equilibrio*

Indicador	Resultado	Interpretación
Valor Presente Neto (VPN)	\$28.368.080,74	Al ser positivo, indica que el proyecto genera valor y es financieramente rentable.
Tasa Interna de Retorno (TIR)	30,37 %	Su valor superior al costo de oportunidad refleja que invertir en el negocio es favorable.
Período de Recuperación	4,37 años	Tiempo estimado en el que se recupera la inversión inicial realizada.
Punto de Equilibrio en Pesos	\$376.375.122,43	Representa el nivel mínimo de ingresos requerido para cubrir costos fijos, sin pérdidas ni ganancias.

Nota. Elaboración propia.

### **Enfoque hacia la Sostenibilidad**

Este apartado se centra en cómo Avipork, un proyecto agroalimentario, orienta sus operaciones y crecimiento hacia la sostenibilidad, basándose en prácticas responsables con el entorno, las comunidades y la economía local. Más allá de la rentabilidad financiera, Avipork adopta una visión que considera el impacto social, ambiental, económico y ético de cada decisión empresarial. Así, se busca una operación coherente con las necesidades del territorio y las expectativas de sus habitantes, proyectando un modelo de negocio viable en el tiempo y equilibrado.

A continuación, se describen las cuatro dimensiones clave que sustentan la sostenibilidad del modelo de Avipork.

#### **1. Dimensión Social**

En el corazón del modelo de Avipork está el compromiso con el desarrollo social del territorio del San Jorge, en Córdoba. Este compromiso se materializa en la generación de empleo digno y estable para comunidades rurales que históricamente han enfrentado altos niveles de informalidad laboral. En su primera etapa operativa, la empresa prevé la creación de entre 10 y

15 empleos directos, vinculando personal en áreas de producción, procesamiento, distribución y gestión administrativa. De forma complementaria, se estima la generación de cerca de 25 empleos indirectos asociados al transporte, suministro de insumos, venta minorista y servicios de apoyo logístico.

Avipork también impulsará procesos de capacitación dirigidos a jóvenes y adultos rurales en prácticas agroindustriales, manipulación de alimentos y normas sanitarias, promoviendo la transferencia de conocimiento y fortaleciendo las capacidades locales.

Asimismo, la empresa proyecta alianzas con asociaciones campesinas y pequeños productores, integrando su producción agrícola (maíz, yuca y otros insumos) en la cadena de valor. Con ello, no solo se generan oportunidades laborales, sino que se fortalece la economía familiar campesina, garantizando precios justos y una participación más equitativa en los beneficios del negocio.

Finalmente, Avipork contempla iniciativas comunitarias como ferias rurales, talleres sobre alimentación saludable y campañas de seguridad alimentaria, buscando mantener una conexión constante y educativa con los consumidores y habitantes de la región. De esta manera, la dimensión social del proyecto se traduce en empleo, formación, asociatividad y bienestar colectivo.

## **2. Dimensión Ambiental**

Desde sus primeras fases de diseño, Avipork ha incorporado medidas para reducir su huella ecológica. Una de las estrategias clave es la implementación de tecnologías limpias y sistemas de producción que minimizan el uso de recursos no renovables. En la parte porcina, por

ejemplo, se planea la adopción de biodigestores para la gestión de residuos orgánicos, lo que permitirá generar energía renovable y fertilizantes naturales para cultivos asociados.

Asimismo, en la fase avícola se priorizarán buenas prácticas de manejo que reduzcan el consumo de agua, energía y antibióticos, apuntando hacia una producción más responsable. Todo el proceso de alimentación animal se diseñará con base en insumos locales, reduciendo así la huella de carbono derivada del transporte de materias primas.

El empaque de los productos también será un elemento clave en esta dimensión: se proyecta el uso de materiales reciclables y biodegradables, así como campañas para fomentar el consumo consciente entre los clientes. De esta manera, Avipork no solo produce alimentos, sino que promueve una cultura de sostenibilidad desde el origen hasta el consumidor final.

### **3. Dimensión Económica**

El modelo económico de Avipork está diseñado para ser rentable, escalable y resiliente, apoyándose en una eficiencia operativa sin comprometer la calidad. A través de un sistema de costos controlado, una estrategia comercial basada en la diferenciación de productos y el acceso a mercados regionales, se proyecta un crecimiento sostenido que permite generar valor a largo plazo.

La empresa ha estructurado un plan financiero con márgenes operativos saludables, que le permite reinvertir utilidades en innovación, capacitación y expansión de capacidades productivas. Al enfocarse en productos frescos, locales y de calidad, Avipork se posiciona en un nicho de consumidores cada vez más interesados en el origen y la ética de lo que consumen.

La sostenibilidad económica también se vincula con la inclusión de proveedores locales en la cadena, reduciendo costos logísticos, mejorando tiempos de entrega y redistribuyendo la riqueza dentro de la misma región.

#### 4. Dimensión de Gobernanza

Finalmente, la sostenibilidad de Avipork se apoya en una estructura de gobernanza clara y coherente, que garantiza la transparencia en la toma de decisiones, la rendición de cuentas y el cumplimiento de la normativa vigente. Desde su fundación, la empresa ha establecido protocolos internos de gestión administrativa, control de calidad y manejo de recursos, orientados a minimizar los riesgos operacionales y garantizar la trazabilidad de sus procesos.

Se plantea la conformación de un Comité Consultivo con participación de expertos externos, líderes locales y representantes del equipo directivo, cuyo propósito será fortalecer la transparencia y la toma de decisiones estratégicas en Avipork.

Entre sus principales funciones se destacan:

- Asesorar a la gerencia en temas relacionados con sostenibilidad, innovación productiva y responsabilidad social.
- Evaluar periódicamente el desempeño económico, ambiental y social de la empresa, proponiendo mejoras que contribuyan a la eficiencia y al cumplimiento de la normativa vigente.
- Garantizar la participación comunitaria, sirviendo como canal de comunicación entre la empresa y los actores locales, de modo que las decisiones reflejen las necesidades y expectativas del territorio.
- Supervisar la aplicación de la política ética, asegurando la transparencia en las relaciones laborales, comerciales y con proveedores.
- Promover la actualización constante del modelo de negocio mediante la incorporación de buenas prácticas del sector agroindustrial y recomendaciones técnicas de instituciones académicas o gremiales.

De manera complementaria, Avipork definirá una política ética integral que regule las actuaciones internas y externas de la empresa, fomentando una cultura organizacional basada en el respeto, la equidad, la rendición de cuentas y la responsabilidad compartida. Este enfoque de gobernanza busca que el proyecto se mantenga coherente con sus principios sociales y ambientales, asegurando su sostenibilidad en el tiempo.

Esta dimensión también contempla la articulación con instituciones académicas y centros de investigación, para el desarrollo conjunto de prácticas sostenibles y el monitoreo constante de indicadores de impacto.

### **Conclusiones**

Luego de desarrollar en su totalidad el plan de negocios para la creación de Avipork, una empresa dedicada a la producción y comercialización de carne porcina y avícola en la región del San Jorge cordobés, se identificaron una serie de elementos fundamentales que permiten afirmar que la propuesta no solo es viable, sino que además responde de forma efectiva a una necesidad

real en el mercado local, con posibilidades de expansión y sostenibilidad en el mediano y largo plazo. En primer lugar, con respecto a la viabilidad y aceptación del mercado, los resultados obtenidos a través del estudio realizado mediante encuestas aplicadas a 92 personas del área de influencia revelaron una demanda insatisfecha en cuanto a la disponibilidad y calidad de carne porcina y avícola. Se evidenció una preferencia significativa por productos frescos, con trazabilidad garantizada y producidos bajo condiciones sanitarias adecuadas. Estos hallazgos sustentan que la aceptación del mercado es alta y que existe una oportunidad clara para ingresar con una oferta que combine calidad, precio competitivo y confianza en el origen de los productos. El análisis de la competencia mostró una baja tecnificación en los actuales actores del mercado, lo que representa una ventaja competitiva inicial para Avipork si se implementan procesos más estructurados y controlados desde el inicio. En segundo término, al evaluar la viabilidad técnica y operativa del proyecto, se estableció que la región del San Jorge ofrece condiciones agroclimáticas favorables para la producción tanto porcina como avícola. El acceso a insumos, la disponibilidad de terrenos adecuados y la mano de obra local capacitable permiten asegurar que la operación de la empresa puede implementarse sin restricciones mayores desde el punto de vista técnico. Se definieron procesos de producción eficientes, así como la infraestructura básica necesaria para el funcionamiento inicial. Para el manejo del transporte, se propuso una estructura logística que, si bien es sencilla, busca asegurar que los productos frescos se trasladen bajo condiciones sanitarias que cumplan lo que piden las autoridades. La idea es que esta parte operativa no se quede estancada, sino que vaya creciendo poco a poco, con margen para ajustar el camino a medida que se entiendan mejor las dinámicas del mercado y lo que realmente funciona.

Por el lado financiero, se sacaron unas cuentas que muestran que, con una inversión inicial que no es muy alta, el negocio puede estabilizarse relativamente pronto, en un rango entre año y medio o dos. Algunos números clave, como el VAN y la TIR, salieron positivos, lo cual da una señal alentadora frente a los riesgos. Se miraron los flujos de caja, los costos (los fijos y los otros), y también lo que se podría ganar, y con un manejo administrativo decente y unas estrategias de promoción que realmente funcionen, el proyecto puede sostenerse por sí solo. Incluso, si las cosas se complican un poco —como que suban los precios o que la demanda no sea tan fuerte al inicio—, el análisis mostró que con decisiones rápidas y bien pensadas, el barco sigue a flote.

En cuanto al panorama legal y administrativo, se revisó lo que se necesita cumplir según la ley en cada parte del negocio, desde cuando se produce hasta cuando se vende. Se identificaron trámites con entidades como el ICA, INVIMA, DIAN, Cámara de Comercio y también con las autoridades ambientales del lugar. Tener claro esto desde el principio ayuda a calcular los tiempos, los gastos que implica y a evitar tropiezos por no estar al día. Además, se encontró que hay ciertos beneficios y ayudas del gobierno a los que Avipork podría aplicar, lo cual se vuelve un punto a favor cuando se trata de arrancar con firmeza.

Se organizó también una estructura interna que se ajusta a lo que se necesita en la etapa inicial, pero que tiene espacio para crecer. No se trata de una cosa complicada, más bien algo que mezcla lo familiar con lo empresarial, donde las decisiones se tomen sin enredos y con claridad. Se pusieron en marcha algunas políticas internas: un código de ética, reglas sobre inclusión, cómo manejar los riesgos y asegurar que todo se haga con cierta transparencia. Esta estructura, aunque simple, permite que cada quien sepa qué le toca, que las operaciones fluyan y que sea fácil sumar nuevas personas conforme el proyecto avance.

Sobre la sostenibilidad del proyecto, se miraron varias aristas. En lo ambiental, se piensa en producir de manera que no se desperdicie el agua, que los residuos se manejen con cuidado y que los animales estén en condiciones que no sean crueles. En lo social, se espera que el impacto sea positivo gracias a la creación de empleo local, la formación técnica de la gente y una mejora en el acceso a alimentos con buena calidad. Y desde lo financiero, el proyecto muestra estabilidad, en parte porque ya hay un mercado funcionando, y también porque tiene cómo adaptarse a lo que venga, incluso si hay cambios bruscos en el entorno.

En resumen, este plan de negocios ha servido para revisar cada parte importante de lo que implica montar Avipork: desde cómo se mueve el producto, hasta si los números dan y si se puede operar dentro de las reglas. Todo esto lleva a pensar que sí, que es posible montar la empresa, y no solo eso, sino que puede generar impacto económico y social en San Jorge. Si se sigue este plan como se planteó, hay muchas posibilidades de que Avipork logre un lugar importante en el sector agroalimentario local y, con el tiempo, vaya creciendo más allá.

## Referencias

- 3tres3. (2024, mayo 22). *Evolución del consumo de carnes en Colombia 2014-2023*. 3tres3 Latinoamérica.  
<https://www.3tres3.com/latam/print/16793>
- Agencia Nacional de Hidrocarburos. (2024). *Informe de producción fiscalizada de gas natural en Colombia*.
- Banco Agrario de Colombia. (2023). Informe de tasas y servicios para microempresarios agropecuarios.  
<https://www.bancoagrario.gov.co>
- Centro Democrático. (2023). *Diagnóstico subregional, departamental y ciudad capital*.  
[https://www.centrodemocratico.com/wp-content/uploads/2023/02/foro\\_regiones\\_2023\\_cordoba\\_informe\\_consultoria.pdf](https://www.centrodemocratico.com/wp-content/uploads/2023/02/foro_regiones_2023_cordoba_informe_consultoria.pdf)
- Colanta. (2024). Informe anual de sostenibilidad 2023. <https://www.colanta.com.co/informe-sostenibilidad-2023/>
- Congreso de Colombia. (2007). *Decreto 1500 de 2007: Por el cual se establece el régimen técnico del Sistema Oficial de Inspección, Vigilancia y Control de la carne*. Diario Oficial.
- Congreso de Colombia. (2019). Ley 2010 de 2019 - Reforma Tributaria. Diario Oficial No. 51.118.
- Congreso de Colombia. (2022). Ley 2277 de 2022 – Reforma tributaria para la igualdad y la justicia social. Diario Oficial No. 52.243.
- CONtexto Ganadero. (2017, 7 de marzo). *San Jorge, una región con gran potencial ganadero*.  
<https://www.contextoganadero.com/regiones/san-jorge-una-region-con-gran-potencial-ganadero>
- Departamento Administrativo Nacional De Estadística. (2025) DANE - Proyecciones de población.  
[https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion?utm_source=chatgpt.com)

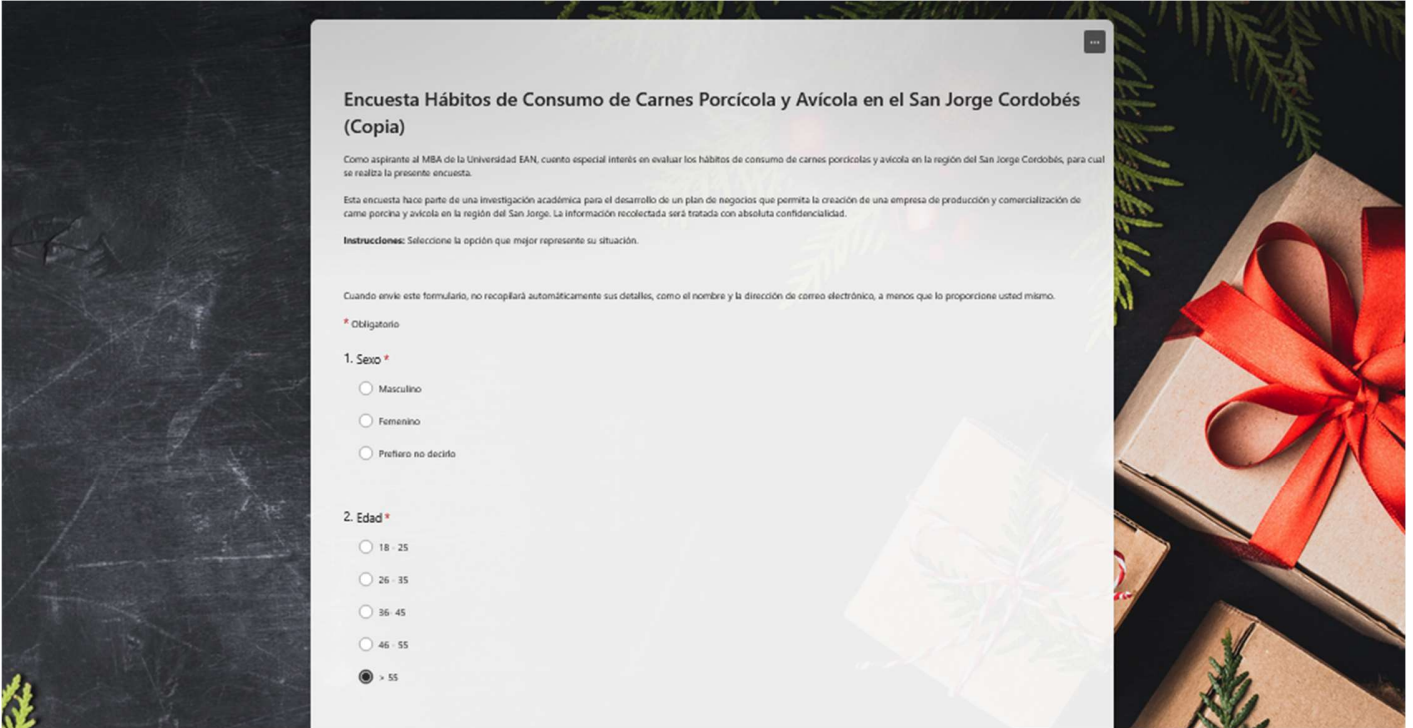
- Departamento Nacional de Planeación. (2024). *Informe final Misión de Descentralización*.  
[https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-08/undp\\_co\\_gob\\_publicacion\\_informe\\_final\\_mision\\_descentralizacion\\_dnp\\_ago6\\_2024.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-08/undp_co_gob_publicacion_informe_final_mision_descentralizacion_dnp_ago6_2024.pdf)
- Fedegán. (2024). *Consumo aparente per cápita anual de carnes (formal): carne de cerdo y pollo en Colombia* (Valores 2023). Recuperado de <https://www.fedegan.org.co/estadisticas/consumo-0>
- Gobernación de Córdoba. (s. f.). *El San Jorge cordobés, una región que toma un nuevo impulso*.  
<https://www.cordoba.gov.co/publicaciones/636/el-san-jorge-cordobes-una-region-que-toma-un-nuevo-impulso/>
- Illovsy, B., & Dean, S. (2022). *Introducción a la estadística*. OpenStax.  
<https://openstax.org/details/books/introducción-estadística>
- Instituto Colombiano Agropecuario. (2020). *Resolución 068167 de 2020: Por la cual se establecen los requisitos para obtener la certificación en Buenas Prácticas Ganaderas en la producción de carne de bovinos y/o bufalinos*. ICA.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. (2012). *NTC 5400:2012 Buenas prácticas agrícolas para frutas, hierbas aromáticas culinarias y hortalizas frescas*. ICONTEC.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. (2019). *NTC 5830:2019 Sistema de análisis de peligros y puntos críticos de control (HACCP)*. ICONTEC.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. (s. f.). *NTC 3644–1 Manejo del pollo beneficiado*. ICONTEC.
- Ministerio de Agricultura. (2020) Incentivo tributario de rentas exentas. Retrieved October 21, 2025, from <https://www.minagricultura.gov.co/tramites-servicios/apoyos-incentivos/Paginas/Incentivo-tributario-de-rentas-exentas.aspx>

- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2022). *Perfiles económicos departamentales: Departamento de Córdoba*. <https://www.mincit.gov.co/getattachment/a49c0639-d5c2-4079-82fb-9f4304f25d0f/Cordoba>
- Ministerio de Salud y Protección Social; Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos. (2013). *Decreto 2674 de 2013: Reglamentación de las buenas prácticas de manufactura (BPM) en alimentos*.
- NielsenIQ. (2022). Tendencias de consumo saludable en América Latina. <https://nielseniq.com/global/es/insights>
- Paredes, C., Martínez, J., & Mejía, L. (2023). Fortalecimiento de cadenas agroalimentarias locales: una estrategia para la seguridad alimentaria en Colombia. *Revista Colombiana de Economía Agropecuaria*, 21(1), 45-62. <https://doi.org/10.22370/recolag.2023.21.1.4>
- Porkcolombia. (2025). *Economía porcícola 2024 y perspectivas 2025* [PDF]. <https://porkcolombia.co/ED-280-DIGITAL>
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 78-93.
- Región Caribe. (2023, junio 27). Gobernación de Córdoba anuncia inversión por más de \$105.000 millones en infraestructura para el San Jorge. *Región Caribe*. <https://regioncaribe.com.co/gobernacion-de-cordoba-anuncia-inversion-por-mas-de-105-000-millones-en-infraestructura-para-el-san-jorge/>
- República de Colombia. (1950). *Código Sustantivo del Trabajo* (Decreto 2663 de 1950). Diario Oficial No. 27.622.
- Sánchez-Jabba, A. M. (2013). *La economía del Bajo San Jorge*. Banco de la República. [https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/dtser\\_189.pdf](https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/dtser_189.pdf)



# Anexos

## Anexo 1. ENCUESTA



Anexo 2. Matriz Pestel Avipork

MARCO PESTEL - AVIOPORK DEL SAN JOSE				
FACTORES POLÍTICOS	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR CON	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CONCLUSIÓN FINAL
Plan de Desarrollo Territorial	El plan de Desarrollo "Pueblo Nuevo Progreso" se formuló atendiendo el mandato establecido en el artículo 338 de la Constitución Política de Colombia, en el cual se establece que este debe estar integrado por un componente general, uno estratégico y un plan de inversiones de mediano y corto plazo. Pueblo Nuevo 2024.	El plan de Desarrollo de Pueblo Nuevo 2024-2027, proyecta una movilización de recursos por 6,020 millones de pesos, al sector agropecuario a través de su línea estratégica progreso con seguridad humana y justicia social y proyecto personalizado Pueblo Nuevo Agroindustrial.  El Programa Pueblo Nuevo Agroindustrial del plan de Desarrollo del municipio, se articula de manera directa con el plan nacional de Desarrollo (PND), en su programa Economía productiva a través de la diversificación y la bioeconomía, de igual manera con la sección L3 Implementar una estrategia de asistencia técnica a productores agropecuarios que incorporen criterios de sostenibilidad ambiental del documento CONPES de reindustrialización.  La Resolución 000124 de 2024 del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia establece las condiciones sanitarias y de inocuidad en la producción primaria de porcinos para autoconsumo.  Esta resolución busca formalizar y regular la producción porcina de pequeña escala para autoconsumo, con el objetivo de garantizar la salud pública y el bienestar social.  Si bien a nivel Nacional existen asociaciones de productores porcícolas con Porkcolombia y de vitícolas, Fenasvi, se reconocen requisitos de producción y consumo físico de difícil cumplimiento para un emprendedor agrícola pequeño.  Según la unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria UMATA del municipio de Pueblo Nuevo, se relacionan 37 asociaciones de productores agropecuarios establecidos y 11 asociaciones campesinas de mejores productores en las diferentes líneas agropecuarias. El asociacionismo se concentra dentro de zona de influencia de compañías del sector petrolero.	El impacto de la inversión de recursos del gobierno local, entre 2024 y 2027 es positivo Avipork, teniendo en cuenta que el sector agro industrial contempla proyectos con beneficios para emprendimientos del sector.  La entrada en vigor de la resolución 000124 de 2024, puede ser negativa para Avipork, teniendo en cuenta que dicha resolución favorece la asociatividad y podrían aparecer granjas asociativas en el municipio formalizadas de tal forma que se conviertan en nuevos actores del sector y competencia directa de Avipork.  El impacto de las regulaciones del sector de la construcción y el ser afilido es positivo para la compañía, ya que aporta conocimientos y herramientas a través de los servicios que presta, lo que podrá llevar a Avipork a tener una incidencia y visión global permanente de lo que sucede en el sector a nivel nacional, teniendo información estratégica para la toma de decisiones y desarrollo del negocio.	El Plan de Desarrollo Territorial, para Avipork, se considera una oportunidad ya que puede acceder a beneficios como servicios de apoyo financiero, servicios de asistencia técnica, servicios de apoyo en la comercialización, servicios de apoyo a acceso de maquinaria, servicios de educación financiera entre otros. Los cuales además de ser un apalancamiento importante se convierten en herramientas estratégicas para el inicio del emprendimiento.
Asociatividad	El ministerio de Agricultura a través de la Resolución 000124 de 2024, crea el programa de Fomento al asociatividad Rural productiva "Coñanza Colombia", para el fortalecimiento de la asociatividad Rural como mecanismo para el desarrollo económico, social y ambiental de los territorios y de los pequeños y medianos productores agropecuarios.	La medida de pobreza multidimensional del municipio para 2022 fue del 52% según el DANE. En el mismo sentido, en el Plan de Desarrollo Municipal 2024-2027, informa que, en 510 hogares, el ingreso por cápita de cada integrante se encuentra por debajo del valor del umbral de pobreza extrema, información que equivale al 85,3%, ubicado al municipio a 14,0 puntos porcentuales del nivel departamental y a -20,6 del nivel nacional. Pueblo Nuevo (2024).	La participación en el mercado local de producción y distribución de carnes porcícolas y vitícolas en Pueblo Nuevo es de gran impacto y presenta tanto desafíos como oportunidades para un emprendimiento de granja. La competencia predominante en la producción tradicional puede ser un obstáculo, pero también abre puertas para la innovación y la diferenciación. Al centrarse en la calidad, la sostenibilidad y la eficiencia, una nueva granja puede posicionarse favorablemente en un mercado que está en busca de productos más competitivos y de alta calidad, contribuyendo así al desarrollo económico del municipio.	El factor político, representado por la Asociatividad, representa tanto una oportunidad como una amenaza para los productores porcinos. Aquellos que logren adaptarse a los nuevos requisitos de la resolución 00124 de 2024, aprovecharán las oportunidades que se presentan, podrán fortalecer su posición en el mercado y garantizar la sostenibilidad de su negocio. Por otro lado, aquellos que no se adapten a los cambios se enfrentarán a mayores desafíos administrativos.  Por su parte, el contar con la posibilidad de integrarse a una asociación de gran tamaño a nivel nacional para productos porcícolas y vitícolas, representa la oportunidad de acceder a los servicios y conocimientos necesarios para mantenerse a la vanguardia del conocimiento del sector, además que el relacionamiento permite lograr alianzas estratégicas con stakeholders, que le brinda la posibilidad de crecer en ventas y reducir costos de producción.
Factores Económicos	La capacidad adquisitiva de las personas define en gran medida la dieta y consumo de carnes dentro de su alimentación diaria.	De acuerdo con los datos del censo nacional porcino 2022, del Instituto Colombiano Agropecuario, el municipio de Pueblo Nuevo, para dicha actividad registró 1.748 predios porcícolas con un total de 17.353 cerdos, y donde se puede observar que prevalece la porcicultura tradicional con 3.120 cabezas en 1548 de predios de traspatio, seguidos por 130 predios comercial familiar con 5.884 cabezas, y 13 predios porcinos comercial industrial con 2.341 cabezas.  Con respecto a viticultura, Pueblo Nuevo reporta en el censo nacional 2022, del Instituto Colombiano Agropecuario, 1601 predios vitícolas, de los cuales 1536 corresponden a predios vitícolas de traspatio con 84.116 vides, 1 granja productora para venta de uva con una capacidad instalada de 2500 vides y una ocupación de 1000, un reporte de predios de levanta, 2 predios de postura con capacidad instalada de 207.000 vides y ocupada de 161.300 y no se tienen reportes de predios de producción de material genético o reproductor.	El estrato social y la situación económica local tienen un impacto significativo en una empresa productora de carnes porcícolas y vitícolas en Pueblo Nuevo. Con una medida de pobreza multidimensional del 52% y un 85,3% de los hogares con ingresos por cápita por debajo del umbral de pobreza extrema, el poder adquisitivo de la población es muy limitado. Esto afecta directamente la capacidad de consumo de productos cárnicos, ya que las familias priorizan la compra de alimentos básicos y esenciales.  El impacto directo a la empresa de acuerdo con el estrato social y la situación económica actual, pueden definir una demanda reducida de carnes, ya que los consumidores optarán por productos más económicos o reducirán su consumo de carne. Esto puede limitar las ventas y el flujo de caja de la empresa que podría verse afectada a reajuste de precios finales para poder llegar a la población de estratos económicos.	El estrato social y la situación económica local en Pueblo Nuevo constituyen principalmente una amenaza para una empresa productora de carnes porcícolas y vitícolas. La elevada pobreza multidimensional y el alto porcentaje de hogares con ingresos por debajo del umbral de pobreza extrema limita el poder adquisitivo de la población, lo que impacta negativamente en la capacidad de consumo de productos cárnicos.  Esta situación genera una demanda reducida, ya que los consumidores priorizan la compra de alimentos más básicos y esenciales, lo que puede traducirse en ventas limitadas y un flujo de caja inestable para la empresa. La necesidad de reajustar precios para hacer los productos accesibles, sumado a la prohibición de coceros puede afectar los márgenes de ganancia y la sostenibilidad del negocio a largo plazo.  En resumen, aunque existen oportunidades para adaptar la oferta a las necesidades de la comunidad, las condiciones económicas actuales representan un desafío significativo que puede dificultar el crecimiento y la viabilidad de la empresa en el mercado local.
Análisis de Mercado a nivel LOCAL	Participación en el mercado local de producción y distribución de carnes porcícolas y vitícolas.	La participación en el mercado local de producción y distribución de carnes porcícolas y vitícolas en Pueblo Nuevo es de gran impacto y presenta tanto desafíos como oportunidades para un emprendimiento de granja. La competencia predominante en la producción tradicional puede ser un obstáculo, pero también abre puertas para la innovación y la diferenciación. Al centrarse en la calidad, la sostenibilidad y la eficiencia, una nueva granja puede posicionarse favorablemente en un mercado que está en busca de productos más competitivos y de alta calidad, contribuyendo así al desarrollo económico del municipio.	El análisis de mercado a nivel local representa una oportunidad para un emprendimiento de granja de producción porcícola y vitícola. Aprovechar los deficiencias del mercado actual, como la falta de producción industrial y la búsqueda de productos de mayor calidad, puede permitir que la nueva granja se establezca como un actor relevante en el sector. Con un enfoque estratégico en la calidad, la distribución eficiente y la diversificación de productos, es posible no solo competir, sino también contribuir al desarrollo sostenible del mercado local de carnes.	
Factores Sociales: DE LA POBLACIÓN OBJETIVO: LOS CUENTES Y CUENTES	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR CON PRECISIÓN	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CONCLUSIÓN FINAL
Tradiciones, costumbres y cultura	Las tradiciones, costumbres y cultura son prácticas, creencias, hábitos y comportamientos, que se transmiten de generación en generación, que son comunes dentro de una sociedad y que caracterizan a un grupo social.	Tomado como base el Censo Nacional de Población y Vivienda (CNPV) del año 2018, la población actual (2024) del Municipio de Pueblo Nuevo es de 30.645 habitantes, distribuidos en tres grandes grupos étnicos, de 0-14 al 27,6%, de 15 a 59 al 59,4% y 60 al 13,1%. Considerando una población mayoritariamente joven, pero que mantiene algunos rasgos de tradiciones y hábitos de consumo.  El rango de edad predominante con el 59,4% de la población es el grupo etario de 15 a 59 años, y es precisamente la población que toma decisiones con respecto al hábito de consumo y compra de casetas familiar, y donde las carnes de cerdo y pollo constituyen una opción vitalicia de alimentación diaria.	Las tradiciones, costumbres y cultura pueden tener un impacto significativo en el consumo de carnes en el municipio de Pueblo Nuevo, ya que pueden influir en los hábitos de consumo y las preferencias de consumo de carnes en la población en estudio, en el presupuesto de la caseta familiar y en los canales de compra, lo que incrementa los retos para el emprendimiento sostenible de producción de carnes porcícolas y vitícolas.	El factor de contornos en el Municipio de Pueblo Nuevo representa una clara oportunidad para las empresas productoras de cerdos y pollos. Dado que las tradiciones y hábitos de consumo están arraigados en la cultura local, los productos cárnicos como el cerdo y el pollo ya son parte de la dieta diaria de la población. Esto sugiere una predisposición favorable hacia el consumo de estos productos, lo que puede facilitar su aceptación y venta en el mercado.  Además, la estructura demográfica, con un 59,4% de la población en el rango de edad de 15 a 59 años, implica que hay un grupo significativo de consumidores activos que toman decisiones de compra. Si las empresas logran alinear sus ofertas con las preferencias culturales y hábitos alimenticios de la comunidad, pueden capitalizar esta oportunidad, adaptando sus productos a las expectativas y demandas locales.
Factores Tecnológicos	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR CON	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CONCLUSIÓN FINAL
Nueva Tecnología: conocimiento, equipos, máquinas, software, hardware y su disposición en el mercado	La industria de la producción de carnes porcícolas y vitícolas las nuevas tecnologías están optimizando los procesos para mejorar la eficiencia, la calidad, la sostenibilidad y la flexibilidad en la producción.	El desarrollo tecnológico en la porcicultura ha transformado la cría de cerdos, ofreciendo ventajas significativas como mejoras en la salud animal, reducción de costos laborales y calidad superior de la carne. La implementación de tecnología de monitoreo, incluyendo sistemas de clasificación automática, permite a los criadores obtener datos precisos sobre el rendimiento de los animales, facilitando la toma de decisiones informadas.  Estas tecnologías permiten identificar problemas de salud, calidad de alimentación y variaciones en las tasas de crecimiento. Además, optimizan la planificación empresarial, reducen la necesidad de mano de obra y disminuyen el estrés en los animales, lo que contribuye a una mayor sostenibilidad de la actividad.	El acceso a internet en Colombia, que alcanzó 17,4 millones de conexiones en 2023, facilita la adopción de nuevas tecnologías en la industria de la producción de carnes porcícolas y vitícolas. Esta transformación tecnológica optimiza los procesos, mejorando la eficiencia, calidad, sostenibilidad y flexibilidad en la producción.  Las tecnologías de monitoreo, como los sistemas de clasificación automática, permiten a los criadores obtener datos precisos sobre el rendimiento de los animales. Esto les ayuda a identificar problemas de salud y calidad de alimentación, además de permitir un seguimiento más efectivo de los tasas de crecimiento. Al contar con información en tiempo real, los productores pueden tomar decisiones informadas, optimizando la planificación empresarial y reduciendo los costos operativos.	Las nuevas tecnologías representan una oportunidad significativa para mejorar la competitividad y sostenibilidad de la producción de carnes porcícolas y vitícolas automatizando disminuye la necesidad de mano de obra y reduce el estrés en los animales, lo que contribuye a mejorar la calidad de la carne. Con el aumento de la conectividad, los productores también pueden acceder a herramientas de análisis y software especializado que potencian la gestión de sus operaciones.
Factores Ambientales	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR CON	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CONCLUSIÓN FINAL
Condiciones Climáticas y situaciones forzadas de las variables	Pueblo Nuevo está a una altitud aproximada de 100 metros sobre el nivel del mar. Las condiciones climáticas del municipio se caracterizan por un clima tropical con temperaturas son cálidas durante todo el año, con promedio que oscilan entre 24°C y 30°C. Las temperaturas pueden ser más altas durante los meses de verano.	• El Idem declaró oficialmente el fenómeno de El Niño en el país luego de realizar seguimiento a la temperatura del océano Pacífico y establecer que durante cinco trimestres consecutivos se registraron valores superiores a 0.5 °C. • El Niño es un cambio en las dinámicas atmosféricas ocasionado por el aumento en la temperatura del océano. Por su ubicación, en Colombia se presentan lluvias en algunas zonas, por lo tanto, se recomienda el almacenamiento de agua que pueda servir para cultivos y riego de cultivos sales los suelos. • El Gobierno Nacional declaró en proyección de 2,2 billones de pesos para atender emergencias en el país, donde se han priorizado acciones en 176 municipios por su mayor nivel de vulnerabilidad. • También se lanzó la campaña "El Niño no es un juego" para mantener informada a la ciudadanía sobre los efectos y las medidas que deben tomarse en los territorios para enfrentar el fenómeno. Idem (2024)	La altura de aproximadamente 100 metros sobre el nivel del mar y el clima tropical de Pueblo Nuevo, con temperaturas entre 24°C y 30°C, ofrecen tanto oportunidades como desafíos para la producción vitícola y porcícola. Las altas temperaturas, especialmente durante fenómenos como El Niño, pueden causar estrés térmico en los animales y afectar su rendimiento. La variabilidad climática y las sequías implican la necesidad de almacenar agua y adaptar las prácticas de manejo, mientras que la vulnerabilidad del municipio a emergencias climáticas requiere medidas proactivas. En este contexto, la implementación de estrategias de adaptación y gestión de riesgos es crucial para asegurar la sostenibilidad y viabilidad de las granjas.	El factor ambiental en Pueblo Nuevo presenta tanto desafíos como oportunidades para la producción vitícola y porcícola. Las condiciones climáticas cálidas y la vulnerabilidad a fenómenos como El Niño pueden impactar negativamente la salud y el rendimiento de los animales, constituyendo una amenaza significativa. Sin embargo, la disponibilidad de tecnologías de gestión del agua y prácticas de adaptación puede transformarse en una oportunidad para mejorar la resiliencia de las granjas. En este sentido, si se implementan estrategias adecuadas para mitigar el impacto de las variaciones climáticas, las empresas podrían no solo sobrevivir, sino también prosperar, detectándose en un entorno competitivo.
Ecológicos	Generación de residuos y contaminación	La NTC 5167 establece los requisitos y criterios para la producción y comercialización de abonos orgánicos en Colombia, promoviendo prácticas sostenibles y la calidad de los productos. Esta norma busca garantizar que los fertilizantes orgánicos cumplan con estándares que minimicen el impacto ambiental y fortalezcan la salud del suelo, lo cual es crucial en la agricultura orgánica.  Las resoluciones ICA 100 de 2003 y 0868 de 2010 complementan estas normas al regular la producción, el uso y la comercialización de productos orgánicos, asegurando que cumplan con criterios específicos de calidad y seguridad.	Para Avipork, la implementación de estas normativas puede tener un impacto significativo. Al utilizar abonos orgánicos, se mejora la calidad del suelo, lo que puede aumentar la productividad de los cultivos complementarios para los animales. Además, reduce el uso de fertilizantes y pesticidas sintéticos, mejorando así la sostenibilidad y la imagen del producto final en el mercado, alineándose con las tendencias de consumo hacia productos más saludables y respetuosos con el medio ambiente. Esto puede resultar en ventajas competitivas para las granjas que adopten estas prácticas.	En el mismo línea del factor ecológico, la implementación de las normativas NTC 5167 y las resoluciones ICA 100 de 2003 y 0868 de 2010 presenta una oportunidad valiosa para Avipork. Al adoptar el uso de abonos orgánicos, la empresa puede mejorar la calidad del suelo y, por ende, aumentar la productividad de los cultivos forrajeros que alimentan a los animales. Esto no solo permite reducir la dependencia de fertilizantes químicos y pesticidas sintéticos, sino que también refuerza la sostenibilidad de sus prácticas agrícolas. Además, alinearse con las tendencias de consumo hacia productos más saludables y respetuosos con el medio ambiente puede mejorar la percepción de la marca y abrir nuevas oportunidades en el mercado.

FACTORES LEGALES	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR CON	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CONCLUSIÓN FINAL
Legislación	Normativa de la industria cárnica en Colombia	<p>La Resolución 115708 de 2021 del Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) establece los requisitos y directrices para la producción de carne de cerdo en Colombia, enfocándose en asegurar la calidad sanitaria y la inocuidad del producto. Esta resolución promueve buenas prácticas de manejo en la crianza, transporte y sacrificio de los cerdos, así como en la gestión de la bioseguridad en las granjas.</p> <p>Dentro del marco normativo, el Decreto 1282 de 2016 complementa estas regulaciones al establecer los lineamientos para la producción avícola, asegurando estándares de sanidad, bienestar animal y trazabilidad de la carne de pollo. Por su parte, la Resolución 2650 de 2015 se centra en la implementación de un sistema de control y vigilancia para garantizar la calidad de los productos avícolas, estableciendo requisitos de bioseguridad y prácticas de manejo adecuadas.</p>	<p>La normativa establecida por la Resolución 115708 de 2021 y las relacionadas, impacta significativamente a una granja de producción porcícola y avícola en Pueblo Nuevo, al imponer estándares de calidad y bioseguridad que deben cumplirse para asegurar la sanidad de los productos. Esto implica que la granja deberá implementar buenas prácticas de manejo, lo que puede aumentar la eficiencia y la productividad, así como mejorar la calidad del carne. Además, al alinearse con estas regulaciones, la granja puede fortalecer su competitividad en el mercado, atraer a consumidores más conscientes sobre la calidad e inocuidad de los alimentos, y potencialmente acceder a mercados más amplios. Sin embargo, también conlleva inversiones en infraestructura y capacitación del personal para cumplir con los requisitos establecidos.</p>	<p>La implementación de la normativa establecida por la Resolución 115708 de 2021 y otras regulaciones asociadas representa una oportunidad para las granjas de producción porcícola y avícola en Pueblo Nuevo. Al cumplir con estos estándares, las granjas no solo mejoran la calidad e inocuidad de sus productos, sino que también pueden aumentar su competitividad en el mercado. Esto permite acceder a consumidores que valoran la calidad y la seguridad alimentaria, al tiempo que se fomenta la sostenibilidad en las prácticas de producción. Si bien la adopción a estas normativas puede requerir inversiones iniciales, el retorno potencial en términos de mercado y reputación hace que esta situación se considere más como una oportunidad que como una amenaza.</p>

Instrumento elaborado con base en distintos fuentes bibliográficas.  
 Compilación de Javier Ospina & Bermeo

### Auto Evaluación — Poder de Negociación con los Proveedores

Este es un cuadro de mando que le ayudara a evaluar la posición de su negocio en el mercado. Lea cada una de las preguntas, con "sí" o "no" en el espacio proporcionado. "sí" indica un entorno competitivo favorable para su negocio o "no" indica la situación negativa. Utilice la información que obtenga para desarrollar tácticas efectivas para contrarrestar o aprovechar la situación.

1. ¿Hay un gran número de proveedores potenciales de insumos? Entre mayor sea el número de proveedores de sus insumos necesarios, más control se tendrá. Si X No   

2. ¿Son comunes los productos que usted necesita comprar para su negocio? Usted tiene más control cuando los productos que usted necesita no son de un único proveedor. Si    No X

3. ¿Las compras de proveedores representan una gran parte de su negocio? Si sus compras son una porción relativamente grande del negocio de su proveedor, usted tendrá más poder para reducir costos o mejorar las características del producto. Si X No   

4. ¿Sería difícil para sus proveedores entrar en su negocio, vender directamente a sus clientes, y convertirse en su competidor directo? Cuanto más fácil es comenzar un nuevo negocio, es más probable que usted tenga competidores. Si    No X

5. ¿Puede cambiar fácilmente a productos sustitutos con otros proveedores? Si es relativamente fácil cambiar a productos sustitutos, usted tendrá más poder de negociación con sus proveedores. Si X No   

6. ¿Está bien informado sobre el producto y el mercado de su proveedor? Si el mercado es complicado, usted tiene menos poder de negociación con sus proveedores. Si X No   

#### Evaluación

Utilizando un lápiz y una hoja de papel, examine con mayor detalle cómo el poder de negociación de los proveedores afectará a su negocio.

#	Enumere las principales insumos, servicios o materiales necesarias para su negocio	Para cada insumo, servicio o material, enumere los proveedores posibles.	¿Cómo puede usted trabajar mejor con el proveedor para maximizar su poder de negociación?
1	Alimentos para cerdos y pollos	3	Garantizando compra mensual constante incrementando el portafolio de productos y servicios a manejar con el proveedor.
2	Medicamentos veterinarios/vacunas	3	Garantizando el pago oportuno según lo pactado
3	Semillas	2	Incrementando la producción, para representar una venta importante para el proveedor
4			
5			

6			
7			

### Auto Evaluación — Poder de Negociación con los Compradores

Este es un sencillo cuadro que le ayuda a evaluar la posición del mercado en su negocio. Lea cada una de las siguientes preguntas y responda con "sí" o "no" en el espacio proporcionado. "sí" indica un entorno competitivo favorable para su negocio o "no" indica una situación negativa. Utilice la información que obtenga para desarrollar tácticas efectivas para contrarrestar o aprovechar la situación.

1. ¿Tiene suficientes clientes para que si pierde uno no tenga dificultades? Cuanto menor sea el número de clientes, más dependerá de cada uno de ellos. Si X No   

2. ¿Su producto representa un pequeño gasto para sus clientes? Si su producto es un gasto relativamente grande para sus clientes, ellos gastarán más esfuerzo negociando con usted para bajar precio o para mejorar características del producto. Si    No X

3. ¿Los clientes no están informados sobre su producto y mercado? Si su mercado es complicado o difícil de entender, los compradores tienen menos control sobre él. Si X No   

4. ¿Es su producto único? Si su producto es homogéneo o igual que el de sus competidores,

los compradores tienen más poder de negociación. Si    No X

5. Podría ser difícil para los compradores integrarse hacia atrás en la cadena de proveedores, comprar un competidor que provea los productos o servicio que usted vende y competir directamente con su empresa? . Es menos probable sea que sus consumidores puedan entrar en su industria, más poder de negociación tendrás. Si    No X

6. ¿Es difícil para los clientes cambiar sus productos por otros productos de su competencia? Si es relativamente fácil que sus clientes pasen a la competencia, usted tendrá menos poder de negociación con sus clientes. Si    No X

### Evaluación

Usando un lápiz y una hoja de papel, examine con mayor detalle cómo el poder de negociación de los compradores afectará a su negocio.

#	Enumere los tipos de clientes que usted tiene o espera tener.	¿Qué alternativas podrían tener estos clientes para su producto?	¿Cómo puede crear lealtad para su producto o servicio reduciendo el poder de negociación con los clientes?
1	Amas de casa con recursos limitados	Tiendas de barrio que ofrezcan crédito	Precios asequibles, calidad, frescura, diferentes cortes de carnes
2	Trabajadores Proveedores del hogar	Supermercados donde pueden encontrar todos los productos de la canasta familiar	Frescura, Calidad, empaque
3		Tiendas especializadas en cárnicos de alta calidad	Productos de animales levantados con dieta mixta con productos naturales, frescura, variedad de cortes de carnes

	Clientes preocupados por su salud y alimentación		
4			
5			

### Auto Evaluación — Amenaza de Nuevos Competidores

Este es un cuadro que ayuda a evaluar la posición de su negocio en su mercado. Lea cada una de las siguientes preguntas y responda con "sí" o "no" en el espacio proporcionado. "sí" indica un entorno competitivo favorable para su negocio o "no" indica una situación negativa. Utilice la información que obtenga para desarrollar tácticas efectivas para contrarrestar o aprovechar la situación.

1. ¿Tiene un proceso único que ha sido protegido? Por ejemplo, si usted es una empresa de base tecnológica con protección de patentes para sus inversiones en investigación, usted disfruta de algunas barreras a la entrada. Si \_\_ No \_X\_

2. ¿Los clientes son leales a su marca? Si sus clientes son leales a su marca, un nuevo producto, incluso si es idéntico, se enfrentaría a una batalla formidable para ganar con los clientes leales. Si \_\_ No \_X\_

3. ¿Hay altos costos de arranque para su negocio? Cuanto mayor sean los requisitos de capital, menor será la amenaza de una nueva competencia. Si \_X\_ No \_\_

4. ¿Los activos necesarios para ejecutar su negocio son únicos? Otros serán más reacios a entrar en el mercado, si la tecnología o el equipo no se pueden convertir en otros usos si la empresa falla. Si \_\_ No \_X\_

5. ¿Hay un proceso o procedimiento crítico para su negocio? Cuanto más difícil es

aprender el negocio, mayor es la barrera de entrada. Si \_X\_ No \_\_

6. ¿Un nuevo competidor tendrá dificultades para adquirir/ obtener los insumos necesarios? Los canales de distribución actuales pueden dificultar que un nuevo negocio adquiera/ obtenga entradas tan fácilmente como las empresas existentes. Si \_\_ No \_X\_

7. ¿Un nuevo competidor tendrá dificultades para adquirir/ obtener clientes? Si los canales de distribución actuales dificultan que un nuevo negocio adquiera/ obtenga nuevos clientes, podrá disfrutar de una barrera de entrada. Si \_\_ No \_X\_

8. ¿Sería difícil para un nuevo competidor contar con recursos suficientes para competir de manera eficiente? Para cada producto, existe un nivel de producción rentable. Si los desafíos no logran ese nivel de producción, no serán competitivos y por lo tanto no entrarán en la industria. Si \_\_ No \_X\_

### Evaluación opcional

Usando un lápiz y una hoja de papel, examine con mayor detalle cómo la amenaza de nuevos competidores podría afectar su negocio.

1. ¿Cómo afectaría un nuevo competidor a su negocio?	la amenaza de un nuevo competidor con productos similares, se considera un riesgo de gran impacto porque en la línea de alimentos los clientes se han convertido en clientes de oportunidad que buscan precios más convenientes para su bolsillo.
2. ¿Qué harán sus competidores si hay un nuevo competidor en su mercado?	Disminución en el precio de carnes para atraer nuevos clientes
3. ¿Cómo va a responder a un nuevo competidor?	Adelantar posibles alianzas con nuevos distribuidores, evaluar el impacto frente a precios del nuevo distribuidor, reducir gastos en la cadena de producción para poder hacer frente con mejores precios, establecer campañas de Marketing para dar a conocer la calidad de nuestros productos.

### Auto Evaluación — Amenaza de Productos Sustitutos

Este es un cuadro de mando que ayuda a evaluar la posición de su negocio en su mercado. Lea cada una de las siguientes preguntas y responda con "sí" o "no" en el espacio proporcionado. "sí" indica un entorno competitivo favorable para su negocio o "no" indica una situación negativa. Utilice la información que obtenga para desarrollar tácticas efectivas para contrarrestar o aprovechar la situación.

1. ¿Su producto se compara favorablemente con posibles productos sustitutos? Si otro producto ofrece más características o beneficios a los clientes, o si su precio es más bajo, los clientes pueden decidir que el otro producto es un mejor valor. Si X No   

2. ¿Es costoso para sus clientes cambiar a otro producto? Cuando los clientes experimentan una pérdida de productividad si cambian a otro

producto, la amenaza de los productos sustitutos es más débil. Si    No X   

3. ¿Los clientes son leales a los productos existentes? Incluso si los costos de cambiarse a un nuevo producto son bajos, los clientes pueden tener lealtad a una marca en particular. Si sus clientes tienen una alta lealtad de marca a su producto, usted disfruta de una débil amenaza de productos sustitutos. Si X No   

### Evaluación opcional

Utilizando un lápiz y una hoja de papel, examine con mayor detalle cómo la amenaza de los productos sustitutos afectará a su negocio.

#	Enumere los posibles productos sustitutos que sus clientes podrían utilizar en lugar de su producto.	¿Qué tan fácil sería para su cliente considerar esta alternativa?	¿Cómo puede diferenciar sus productos o fidelizar a los clientes para manejar la amenaza de los productos sustitutos?
1	Embutidos (salchicha salchichón, jamón, chorizo)	Muy fácil	Contemplar a futuro línea de chorizos y jamones caseros de producción bajo pedido semanal, libres de conservantes y aditivos dañinos para la salud, a precio asequible.

2	Precocidos (Costillas, alitas)	Muy fácil	Productos frescos, de producción local sin conservantes, saborizantes o edulcorantes añadidos
3			
4			
5			
6			
7			

### Auto Evaluación — Rivalidad entre los Competidores

Este es un cuadro de mando que ayuda a evaluar la posición de su negocio en su mercado. Lea cada una de las siguientes preguntas y responda con "sí" o "no" en el espacio proporcionado. "sí" indica un entorno competitivo favorable para su negocio o "no" indica una situación negativa. Utilice la información que obtenga para desarrollar tácticas efectivas para contrarrestar/ aprovechar la situación.

1. ¿Hay un pequeño número de competidores? A menudo, cuanto mayor es el número de jugadores, más intensa es la rivalidad. Sin embargo, la rivalidad ocasionalmente puede ser intensa cuando una o más empresas están compitiendo por posiciones líderes del mercado. Si\_\_No\_X\_

2. ¿Hay un líder claro en su mercado? La rivalidad se intensifica si las empresas tienen acciones similares del mercado, lo que lleva a una lucha por el liderazgo del mercado. Si\_\_No\_X\_

3. ¿Está creciendo su mercado? En un mercado en crecimiento, las empresas son capaces de aumentar los ingresos simplemente por el mercado en expansión. En un mercado estancado o en declive, las empresas a menudo luchan intensamente por un mercado pequeño y más pequeño. Si\_X\_No\_\_

4. ¿Tienen costos fijos bajos? Con altos costos fijos, las empresas deben vender más

productos para cubrir estos altos costos. Si\_\_No\_X\_

5. ¿Puede almacenar su producto para vender en los mejores momentos? Los altos costos de almacenamiento o los productos perecederos dan lugar a una situación en la que las empresas deben vender el producto lo antes posible, aumentando la rivalidad entre las empresas. Si\_X\_No\_\_

6. ¿Sus competidores están persiguiendo una estrategia de bajo crecimiento? Usted tendrá rivalidades más intensas si sus competidores son más agresivos. En cambio, si sus competidores están siguiendo una estrategia de obtener beneficios en un mercado maduro, usted disfrutará menos rivalidad. Si\_\_No\_X\_

7. ¿Su producto es único? Las empresas que producen productos que son muy similares competirán sobre todo en precio, por lo que se espera que la rivalidad sea alta. Si\_\_No\_X\_

8. ¿Es fácil para los competidores abandonar su producto? Si los costos de salida son altos, una empresa puede permanecer en el negocio incluso si no es rentable. Si\_\_No\_X\_

9. ¿Es difícil para los clientes cambiar entre su producto y el de sus competidores? Si los

clientes pueden cambiar fácilmente, el mercado será más competitivo y la rivalidad se espera para ser alta mientras que las firmas compiten para el negocio de cada cliente.

Si\_X\_No\_\_

### **Evaluación opcional**

Utilizando un lápiz y una hoja de papel, examinar con mayor detalle cómo la rivalidad entre los competidores afecta a su negocio.

#	Enumere sus principales competidores.	¿Qué estrategias de negocio y crecimiento utiliza este competidor?	¿Cómo afectará este competidor a su negocio?	¿Qué acciones va a tomar en respuesta a las acciones de sus competidores?
1	Grandes superficies, Ara, D1	Apertura de nuevas tiendas, productos a precios bajos	Lo afecta por precios de productos cárnicos y sustitutos, en algunos casos de baja calidad	Fortalecer estrategias de mercado para captar clientes que buscan relación calidad precio.
2	Depósitos y tiendas de barrio	Crédito a consumidores de bajos recursos	De manera directa al ofrecer créditos	Buscar alianzas para lograr convertirlos en distribuidores
3				

## Anexo 4. Preguntas entrevistas

Formato de Entrevistas	
Grupo de Interés	Ciente
Objetivo de la entrevista	Recibir opinion de lops diferentes stakeholders
Hipótesis o dudas a validar	Idea de negocio y viabilidad
Mensaje	Soy estudiante del MBA virtual de la Universidad EAN, estoy trabajando en el anteproyecto de grado con una idea de emprendimiento de una start up llamada Avipork del san Jorge y necesitamos hacerle unas preguntas en busqueda de continuar con la investigación de todos los actores del mercado y definir la viabilidad del negocio.
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Podría contarme un poco sobre sus hábitos de consumo y preferencias de carne de cerdo y pollo?</li> <li>2. ¿Dónde suele comprar su carne? ¿Qué le atrae de esos lugares?</li> <li>3. ¿Qué factores considera más importantes al elegir un proveedor de carne?</li> <li>4. ¿Qué cambios o mejoras te gustaría ver en la calidad de la carne que consumes?</li> <li>5. ¿Qué tipo de promociones o incentivos te motivarían a probar productos nuevos en el mercado de carne?</li> <li>6. Si pudieras crear el proveedor ideal de carne de cerdo y pollo, ¿cómo sería?</li> <li>7. ¿Qué tipos de información consideras más valiosa al momento de elegir carne?</li> <li>8. ¿Estaría interesado en probar productos de una nueva empresa local que ofrezca carne de cerdo y pollo? sí o no y porqué?</li> <li>9. ¿Hay algún otro comentario o sugerencia que te gustaría compartir sobre la compra de carne en el municipio?</li> </ol>

Formato de Entrevistas	
Grupo de Interés	<b>Experto Técnico</b>
Objetivo de la entrevista	Recibir opinion de lops diferentes stakeholders
Hipótesis o dudas a validar	Idea de negocio y viabilidad
Mensaje	Soy estudiante del MBA virtual de la Universidad EAN, estoy trabajando en el anteproyecto de grado con una idea de emprendimiento de una start up llamada Avipork del san Jorge y necesitamos hacerle unas preguntas en busqueda de continuar con la investigación de todos los actores del mercado y definir la viabilidad del negocio.
<p>1. ¿Considera que las condiciones actuales de Colombia en materia política, económica y social, son aptas para iniciar un emprendimiento en el sector cárnico?</p> <p>2. ¿Cómo impactan las normativas sanitarias y legales en la producción de carne en Colombia?</p> <p>3. ¿Qué prácticas sostenibles consideras esenciales en la producción de carne para mejorar su calidad y aceptación en el mercado?</p> <p>4. ¿Cómo crees que han cambiado las preferencias de los consumidores en los últimos años en cuanto a la carne de cerdo y pollo?</p> <p>5. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan las nuevas startups en el sector cárnico?</p> <p>6. ¿Qué tipo de comunicación o marketing consideras más efectivo para captar la atención de los consumidores en este sector?</p> <p>7. ¿Cuál es tu visión sobre el futuro de la producción de carne en Colombia en los próximos cinco años?</p>	

Formato de Entrevistas	
Grupo de Interés	<b>Socio Inversionista</b>
Objetivo de la entrevista	Recibir opinion de lops diferentes stakeholders
Hipótesis o dudas a validar	Idea de negocio y viabilidad
Mensaje	Soy estudiante del MBA virtual de la Universidad EAN, estoy trabajando en el anteproyecto de grado con una idea de emprendimiento de una start up llamada Avipork del san Jorge y necesitamos hacerle unas preguntas en busqueda de continuar con la investigación de todos los actores del mercado y definir la viabilidad del negocio.
<p>1. ¿Considera que las condiciones actuales de Colombia en materia política, económica y social, son aptas para iniciar un emprendimiento en el sector cárnico?</p> <p>2. ¿Qué aspectos consideras más importantes al evaluar una oportunidad de inversión en el sector de carnes?</p> <p>3. ¿Cuáles son tus expectativas de retorno de inversión en un negocio de producción y distribución de carnes?</p> <p>4. ¿Qué tipo de innovaciones o mejoras en procesos crees que podrían atraer tu interés como inversionista?</p> <p>5. ¿Cuáles son los principales riesgos que asocias con la inversión en la industria cárnica y cómo sugieres mitigarlos?</p> <p>6. ¿Qué características buscas en un equipo emprendedor antes de decidir invertir en su proyecto?</p> <p>7. ¿Cómo prefieres involucrarte en las operaciones diarias de la empresa una vez realizada la inversión?</p>	

Formato de Entrevistas	
Grupo de Interés	Empresario
Objetivo de la entrevista	Recibir opinion de lops diferentes stakeholders
Hipótesis o dudas a validar	Idea de negocio y viabilidad
Mensaje	Soy estudiante del MBA virtual de la Universidad EAN, estoy trabajando en el anteproyecto de grado con una idea de emprendimiento de una start up llamada Avipork del san Jorge y necesitamos hacerle unas preguntas en busqueda de continuar con la investigación de todos los actores del mercado y definir la viabilidad del negocio.
	<p>1. ¿Considera que las condiciones actuales de Colombia en materia política, económica y social, son aptas para iniciar un emprendimiento en el sector cárnico?</p> <p>2. Desde tu experiencia en el sector de tu empresa, ¿qué aprendizajes consideras que son transferibles a la industria de producción y distribución de carnes?</p> <p>3. En tu opinión, ¿cuáles son los factores críticos para el éxito de una nueva empresa en un mercado competitivo?</p> <p>4. Desde tu perspectiva, ¿qué desafíos comunes enfrentan las nuevas empresas en cualquier sector, y cómo se podrían aplicar esos aprendizajes a la industria cárnica?</p> <p>5. ¿Qué importancia tiene para ti la sostenibilidad en la decisión de compra y cómo crees que eso afecta a los consumidores en general?</p> <p>6. ¿Qué estrategias de marketing has encontrado más efectivas en tu sector y que crees que podrían aplicarse a una startup en la industria cárnica?</p>

<b>Formato de Entrevistas</b>	
Grupo de Interés	<b>Experto en Sostenibilidad</b>
Objetivo de la entrevista	Recibir opinion de lops diferentes stakeholders
Hipótesis o dudas a validar	Idea de negocio y viabilidad
Mensaje	Soy estudiante del MBA virtual de la Universidad EAN, estoy trabajando en el anteproyecto de grado con una idea de emprendimiento de una start up llamada Avipork del san Jorge y necesitamos hacerle unas preguntas en busqueda de continuar con la investigación de todos los actores del mercado y definir la viabilidad del negocio.
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Considera que las condiciones actuales de Colombia en materia política, económica y social, son aptas para iniciar un emprendimiento en el sector cárnico?</li> <li>2. Desde tu experiencia, ¿cuáles son las prácticas más efectivas que una empresa de producción cárnica puede implementar para asegurar la sostenibilidad ambiental?</li> <li>3. ¿Qué tecnologías emergentes ves como más prometedoras para mejorar la sostenibilidad en la producción de carnes?</li> <li>4. En tu opinión, ¿qué papel juega la educación del consumidor en la promoción de prácticas sostenibles en la industria cárnica?</li> <li>5. ¿Cómo puede una startup asegurarse de cumplir con las regulaciones de sostenibilidad desde su inicio?</li> <li>6. ¿Cómo ves el futuro de la producción de carnes en relación con los desafíos ambientales globales, como el cambio climático?</li> <li>7. ¿Qué importancia tiene la colaboración entre diferentes sectores (agricultura, tecnología,</li> </ol>

Anexo 5. Simulador financiero Avipork

INGRESOS/VENTAS DEL PRIMER AÑO					CRECIMIENTO PORCENTUAL EN VÍAS (CANTIDADES)				ANO BASE 2025				
NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	CANTIDADES	PRECIO DE VENTA UNITARIO SIN IVA	INGRESOS TOTALES	ANO	2026	2027	2028	2029	ANO	2026	2027	2028	2029
1 CERDOS	300,00	\$ 1.000.000,00	\$ 300.000.000	67%	10,0%	15,0%	20,0%	25,0%	INFLACION	3,8%	4,5%	3,2%	3,8%
2 POLLOS	5.000,00	\$ 30.000,00	\$ 150.000.000	33%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	PP	5,0%	0,0%	0,0%	0,0%
3	-	-	-	0%	0%	0%	0%	0%	TASA IMPTO RENTA	35,0%			
4	-	-	-	0%	0%	0%	0%	0%	<div style="text-align: center; border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">VOLVER AL MENÚ</div>				
5	-	-	-	0%	0%	0%	0%						
6	-	-	-	0%	0%	0%	0%						
7	-	-	-	0%	0%	0%	0%						
8	-	-	-	0%	0%	0%	0%						
9	-	-	-	0%	0%	0%	0%						
10	-	-	-	0%	0%	0%	0%						
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 450.000.000</b>	<b>100%</b>									

DEFINA LA INVERSIÓN INICIAL QUE REALIZARAN PARA LA PUESTA EN MARCHA DEL NEGOCIO:

	INVERSIÓN INICIAL
TERRENOS	\$ -
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 20.000.000,00
MUEBLES Y ENSERES	\$ 5.000.000,00
EQUIPO DE OFICINA	\$ 5.000.000,00
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ -
FRANQUICIAS	\$ -
PATENTES /INV en INTANGIBLES	\$ 1.000.000,00
GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	\$ 5.000.000,00
<b>TOTAL INVERSIONES</b>	<b>\$ 36.000.000,00</b>

VOLVER AL MENÚ

INCLUYA EN CADA CATEGORIA LOS COSTOS Y GASTOS FIJOS DEL PRIMER AÑO, EN LOS QUE DEBERAN INCURRIR PARA LA OPERACION DEL NEGOCIO

NÓMINAS:

	VALOR AÑO 1
ADMINISTRATIVA:	\$ 28.800.000,00
VENTAS:	\$ -
PRODUCCION/SERVICIO:	\$ 57.600.000,00
<b>TOTAL NÓMINAS</b>	<b>\$ 86.400.000,00</b>
PRESUPUESTO DEL MARKETING MIX año de INICIO.	\$ 2.000.000,00

GASTO PUBLICITARIO AÑOS SIGUIENTES

2026	\$ 2.000.000,00
2027	\$ 5.000.000,00
2028	\$ 5.000.000,00
2029	\$ 10.000.000,00

GASTOS FIJOS:

	VALOR AÑO 1
ARRIENDO:	\$ 24.000.000,00
SERVICIOS PUBLICOS:	\$ 12.000.000,00
TELEFONIA CELULAR:	\$ 2.400.000,00
INTERNET:	\$ 1.200.000,00
PAPELERIA:	\$ 300.000,00
SERVICIOS DE SEGURIDAD:	\$ -
SERVICIOS DE ASEO:	\$ -
polizas de seguro	\$ 1.000.000,00
Outsourcing	\$ 12.000.000,00
Honorarios Fundadores	\$ 48.000.000,00
	\$ -
	\$ -
	\$ -
<b>TOTAL GASTOS FIJOS</b>	<b>\$ 100.900.000,00</b>

INVERSION TOTAL Y NECESIDADES DE FINANCIACION

TOTAL INVERSIONES	\$ 36.000.000,00	TASA DE INT ANUAL CRÉDITO	24,00%	AÑOS DE CRÉDITO	5		
CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO INICIAL		CALCULO DEL PRESTAMO					
	MESES	VALOR	inicial	interés	amort	cuota	final
COSTOS OPERATIVOS	5,0	\$ 81.250.000,00	AÑO 0	\$	\$	\$	\$
NOMINAS	5,0	\$ 36.000.000,00	2025	\$ 155.625.000,0	\$ 37.350.000,0	\$ 19.336.050,6	\$ 56.686.050,6
MARKETING MIX	2,0	\$ 333.333,33	2026	\$ 136.288.949,4	\$ 32.709.347,8	\$ 23.976.702,8	\$ 56.686.050,6
GASTOS FIJOS	5,0	\$ 42.041.666,67	2027	\$ 112.312.246,6	\$ 26.954.939,2	\$ 29.731.111,4	\$ 56.686.050,6
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 159.625.000,00</b>	2028	\$ 82.581.135,1	\$ 19.819.472,4	\$ 36.866.578,2	\$ 56.686.050,6
TOTAL INVERSION		\$ 195.625.000,00	2029	\$ 45.714.557,0	\$ 10.971.493,7	\$ 45.714.557,0	\$ 56.686.050,6
APORTE DE LOS EMPRENDEDORES		\$ 40.000.000,00					
PRESTAMO A SOLICITAR		\$ 155.625.000,00					

VOLVER AL MENÚ

Desarrollado por: Magister Mauricio Reyes Giraldo.  
Docente de Tiempo Completo Universidad EAFU.  
Coordinador Núcleo de Emprendimiento Universidad FEAV Univeri  
contacto: dmreyes@ean.edu.co

## ESTADOS FINANCIEROS BASICOS PROYECTADOS

**Todos los datos de los Estados financieros se generan de forma automática.**

### ESTADO DE RESULTADOS

		2025	2026	2027	2028	2029
VENTAS	\$	450.000.000,0	513.810.000,0	608.522.310,0	733.276.542,6	916.628.555,7
COSTO VENTAS	\$	195.000.000,0	225.225.000,0	256.410.000,0	301.974.750,0	368.034.975,0
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$	<b>255.000.000,0</b>	<b>288.585.000,0</b>	<b>352.112.310,0</b>	<b>431.301.792,6</b>	<b>548.593.580,7</b>
GASTOS ADITIVOS Y VTAS	\$	86.400.000,0	89.683.200,0	93.718.944,0	96.717.950,2	100.393.232,3
GASTOS FIJOS DEL PERIODC	\$	100.900.000,0	104.734.200,0	109.447.239,0	112.949.550,6	117.241.633,6
OTROS GASTOS	\$	2.000.000,0	2.000.000,0	5.000.000,0	5.000.000,0	10.000.000,0
DEPRECIACIÓN	\$	5.200.000,0	5.200.000,0	5.200.000,0	5.200.000,0	5.200.000,0
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	\$	<b>60.500.000,0</b>	<b>86.967.600,0</b>	<b>138.746.127,0</b>	<b>211.434.291,8</b>	<b>315.758.714,8</b>
GASTOS FINANCIEROS	\$	37.350.000,0	32.709.347,8	26.954.939,2	19.819.472,4	10.971.493,7
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPTOS</b>	\$	<b>23.150.000,0</b>	<b>54.258.252,2</b>	<b>111.791.187,8</b>	<b>191.614.819,3</b>	<b>304.787.221,1</b>
IMPUESTOS	\$	8.102.500,0	18.990.388,3	39.126.915,7	67.065.186,8	106.675.527,4
<b>UTILIDAD NETA</b>	\$	<b>15.047.500,0</b>	<b>35.267.863,9</b>	<b>72.664.272,1</b>	<b>124.549.632,6</b>	<b>198.111.693,7</b>

### EVALUACION FINANCIERA Y PUNTO DE EQUILIBRIO

[VOLVER AL MENÚ](#)

TASA DE EVALUACION DEL PROYECTO

**25,00%**

FLUJO DE CAJA DE PR INVERSION ANO 0	2025	2026	2027	2028	2029	
	-\$195.625.000,00	\$43.613.550,63	\$60.285.278,88	\$82.519.685,81	\$122.413.507,36	\$177.395.660,42

VALOR PRESENTE NETO DEL PROYECTO = **\$ 28.368.080,74**

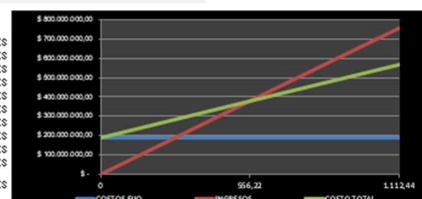
TASA INTERNA DE RETORNO = **30,37%**

PERIODO DE RECUPERACIÓN: **4,37 AÑOS**

#### PUNTO DE EQUILIBRIO

NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	MARGEN DE CONTRIBUCION UNITARIO	PARTICIPACION « EN VENTAS TOTALES	MARGEN DE CONTRIBUCION PONDERADO	PTO EQUILIBRIO POR RESERVENA DE POTO O SERVICIO
CERDOS	\$ 500.000,00	67%	\$ 333.333,33	370,81 UNIDADES
POLLOS	\$ 21.000,00	33%	\$ 7.000,00	185,41 UNIDADES
0	\$ -	0%	-	- UNIDADES
0	\$ -	0%	-	- UNIDADES
0	\$ -	0%	-	- UNIDADES
0	\$ -	0%	-	- UNIDADES
0	\$ -	0%	-	- UNIDADES
0	\$ -	0%	-	- UNIDADES
0	\$ -	0%	-	- UNIDADES
0	\$ -	0%	-	- UNIDADES
0	\$ -	0%	-	- UNIDADES

TOTAL MARGEN DE CONTRIBUCION PROMEDIO PONDERADO = **\$ 340.333,33**  
 PUNTO DE EQUILIBRIO = COSTOS Y GTOS FIJO MCPP = **556,22 UNIDADES**  
 PUNTO DE EQUILIBRIO EN PESOS (VALOR VENTAS MINIMAS EN TOTAL SIN IVA) = **\$ 376.375.122,43**



[VOLVER AL MENÚ](#)

Desarrollado por: Magister Mauricio Reyes Grillo.  
 Decano de Tiempo Completo Universidad EAN.  
 Coordinador Nacional de Emprederismo Universidad EAN.  
 Contacto: dreyes@ean.edu.co