



AHUMADOS ARTE-SANO ARTE-SANO

Daniela Medina Palacio

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas – MBA. Virtual

Bogotá D.C., Colombia

13/07/2023

AHUMADOS ARTE-SANO ARTE-SANO

Daniela Medina Palacio

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

Magister en Administración de Empresas - MBA

Director (a):

Paula Echeverry Pérez

Modalidad:

Creación de Empresa

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Programa Maestría en Administración de Empresas - MBA

Bogotá D.C., Colombia

13/07/2023

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

Dedicatoria:

A mis padres, por enseñarme la entrega y
dedicación para alcanzar mis sueños y la
constancia para lograr las metas propuestas

A mi esposo, porque su música me
acompañó cada noche de este proceso

Frase:

La conclusión es que sabemos muy poco y
sin embargo es asombroso lo mucho que
conocemos. Y más asombroso todavía que
un conocimiento tan pequeño pueda dar
tanto poder.

Bertrand Russell.

Resumen

Este documento tiene como objetivo evaluar la viabilidad y el potencial de éxito de la creación de un emprendimiento basado en la producción y venta de carnes ahumadas bajas en sodio. El mercado de carnes ahumadas ha experimentado un crecimiento sostenido en los últimos años debido a la creciente demanda de productos alimenticios de calidad y sabores distintivos, además de los cortos tiempos que demandan en su preparación. En el desarrollo del proyecto se presentan aspectos claves como el mercado objetivo, la propuesta de valor única, la competencia, los aspectos financieros y las estrategias de marketing, aspectos legales y organizacionales, y un factor esencial para las empresas en la actualidad como la sostenibilidad del negocio, entre otros.

El objetivo final de este estudio es proporcionar una evaluación sólida y fundamentada, que permita tomar decisiones informadas acerca de la viabilidad de emprender en el mercado de carnes ahumadas, identificando oportunidades para destacar y establecer un negocio exitoso y rentable. En este sentido, el documento presenta una evaluación integral que permite comprender de manera clara los desafíos y oportunidades que tiene el mercado y una oportunidad para la toma de decisiones estratégicas.

Palabras clave: Carnes ahumadas, alimentación saludable, hábitos, estilo de vida, variedad de productos, tiempo de preparación, sostenibilidad ambiental y social.

Abstract

The objective of this paper is to evaluate the feasibility and potential success of creating an enterprise based on the production and sale of low-sodium smoked meats. The smoked meats market has experienced sustained growth in recent years due to the growing demand for quality food products and distinctive flavors, in addition to the short preparation times required. In the development of the project, key aspects such as the target market, the unique value proposition, competition, financial aspects and marketing strategies, legal and organizational aspects, and an essential factor for companies today such as business sustainability, among others, are presented.

The ultimate goal of this study is to provide a solid and informed assessment, allowing informed decisions to be made about the feasibility of entering the smoked meats market, identifying opportunities to stand out and establish a successful and profitable business. In this sense, the document presents a comprehensive assessment that provides a clear understanding of the challenges and opportunities in the market and an opportunity for strategic decision making.

Keywords: Smoked meats, healthy eating, habits, lifestyle, product variety, preparation time, environmental and social sustainability.

Contenido

	Pág.
Lista de Figuras	12
Lista de Tablas.....	14
Introducción.....	16
Naturaleza del proyecto.....	21
Análisis del Sector	24
<i>Características del sector.....</i>	<i>24</i>
<i>Análisis de fuerzas que impactan el negocio.....</i>	<i>29</i>
<i>Análisis de oportunidades y amenazas.....</i>	<i>32</i>
<i>Conclusiones sobre la viabilidad del sector.....</i>	<i>33</i>
Validación e Investigación de Mercado.....	35
<i>Análisis del cliente frente a la propuesta de valor</i>	<i>39</i>
<i>Resultados.....</i>	<i>43</i>
Estrategia y Plan de Introducción de Mercado.....	46
<i>Objetivos de mercadeo</i>	<i>46</i>
<i>Estrategia de mercadeo.....</i>	<i>46</i>
<i>Empaque, etiquetado y garantías.....</i>	<i>49</i>

<i>Estrategia de distribución</i>	51
<i>Estrategia de precio</i>	51
<i>Estrategia de comunicación</i>	53
<i>Presupuesto de la mezcla de mercado</i>	54
Aspectos Técnicos	54
<i>Objetivos de producción</i>	55
<i>Ficha técnica de productos</i>	55
<i>Descripción del proceso</i>	58
<i>Modelo de gestión integral del proceso productivo</i>	60
<i>Requerimientos y necesidades</i>	61
<i>Materias primas y suministros</i>	62
<i>Presupuesto de producción y de infraestructura</i>	63
<i>Capacidad instalada</i>	64
Aspectos Organizacionales y Legales	64
<i>Misión</i>	64
<i>Visión</i>	65
<i>Estructura organizacional, perfiles y funciones y organigrama</i>	65
<i>Factores clave de la gestión del talento humano</i>	66
<i>Esquema de contratación y remuneración</i>	67

<i>Sistemas de incentivos y compensación del talento humano.....</i>	<i>67</i>
<i>Esquema de gobierno corporativo.</i>	<i>68</i>
<i>Aspectos legales.....</i>	<i>68</i>
<i>Estructura jurídica y tipo de sociedad.</i>	<i>69</i>
<i>Legislación actual en Colombia.....</i>	<i>69</i>
Aspectos Financieros.....	70
<i>Objetivos financieros.....</i>	<i>70</i>
<i>Supuestos económicos para la simulación.</i>	<i>70</i>
<i>Proyección de ventas.....</i>	<i>71</i>
<i>Proyección de gastos de mercadeo.</i>	<i>72</i>
<i>Proyección de costos de producción.</i>	<i>73</i>
<i>Proyección de gastos administrativos.....</i>	<i>73</i>
<i>Presupuesto de inversión.....</i>	<i>75</i>
<i>Estados financieros.</i>	<i>76</i>
<i>Fuentes de financiación.....</i>	<i>79</i>
<i>Evaluación financiera.</i>	<i>79</i>
Enfoque hacia la Sostenibilidad	80
Conclusiones	84
Referencias.....	86

Anexo A. Ficha técnica salmón ahumado	92
Anexo B. Ficha técnica patacones con carne ahumada	93
Anexo C. Ficha técnica tacos con carne al pastor	94
Anexo D. Ficha técnica cochinita pibil	95
Anexo E. Ficha técnica chata de res ahumada	96
Anexo F. Ficha técnica picaña ahumada.....	97
Anexo G. Ficha técnica brisket ahumado	98
Anexo H. Cálculo del préstamo y amortización	99
Anexo I. Estado de resultados Ahumados Arte-Sano Arte-Sano	100
Anexo J. Balance General Ahumados Arte-Sano Arte-Sano	101
Anexo K. Flujo de caja Ahumados Arte-Sano Arte-Sano	102
Anexo L. Evaluación financiera.....	103
Anexo M. Punto de equilibrio	104

Lista de Figuras

Figura 1. Análisis de las 5 fuerzas de Porter que impactan el negocio de Ahumados Arte-Sano Arte-Sano.....	31
Figura 2. Análisis DOFA Ahumados Arte-Sano Arte-Sano	33
Figura 3. Modelo TAM-SAM-SOM Ahumados Arte-Sano	36
Figura 4. Mapa de empatía consumidor de comida saludable	38
Figura 5. Perfil del cliente para Ahumados Arte-Sano Arte - Sano.....	40
Figura 6. Árbol de problemas Ahumados Arte-Sano.....	41
Figura 7. Lienzo de propuesta de valor para Ahumados Arte-Sano Arte-Sano.....	42
Figura 8. Relación de salarios de encuestados.....	43
Figura 9. Relación encuestados que se preocupan por tener una alimentación saludable	44
Figura 10. Relación encuestados que les gusta realizar actividad física.....	44
Figura 11. Resultados sobre si considerarían incluir los productos de Ahumados Arte-Sano en las compras.....	45
Figura 12. Calificación sobre la satisfacción de necesidades de los productos de Ahumados Arte-Sano Arte-Sano.	45
Figura 13.	47
Figura 14. Niveles jerárquicos Ahumados Arte-Sano Arte - Sano: creación de valor.	48
Figura 15. Propuesta de etiquetado del producto.....	50
Figura 16. Proceso productivo ahumado de proteínas.	59
Figura 17. Diagrama de flujo proceso de producción de Ahumados Arte-Sano	60
Figura 18. Modelo de gestión integral del proceso Ahumados Arte-Sano Arte-Sano..	61

Figura 19. Organigrama Ahumados Arte-Sano Arte-Sano	65
Figura 20. <i>Esquema de gobierno corporativo Ahumados Arte-Sano Arte-Sano</i>	68
Figura 21. Sostenibilidad del negocio de Ahumados Arte-Sano Arte-Sano, en sus cuatro dimensiones.....	81
Figura 22. Lienzo de modelo sostenible Ahumados Arte-Sano Arte-Sano	83
Figura 24. Estados resultados Ahumados Arte-Sano Arte-Sano	100
Figura 25. Balance general con proyecciones Ahumados Arte-Sano Artesano.....	101
Figura 26. Proyecciones flujo de caja Ahumados Arte-Sano Arte-Sano	102
Figura 27. Evaluación financiera Ahumados Arte-Sano Arte-Sano	103
Figura 28. Punto de equilibrio Ahumados Arte-Sano Arte-Sano	104

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Análisis PESTEL para Ahumados Arte-Sano Arte - Sano	24
Tabla 2. Productos de Ahumados Arte-Sano Arte-Sano.....	49
Tabla 3. Ficha técnica chicharrón ahumado. Elaboración propia	56
Tabla 4. Ficha técnica pulled pork.	56
Tabla 5. Ficha técnica costillas ahumadas	57
Tabla 6. Ficha técnica cañón de cerdo ahumado.....	58
Tabla 7.	62
Tabla 8. Materias primas y suministros Ahumados Arte-Sano Arte-Sano	63
Tabla 9. Detalle de la capacidad de producción del proyecto de ahumado de proteínas y complementos	64
Tabla 10. Perfiles y funciones de los cargos de Ahumados Arte-Sano Arte-Sano	66
Tabla 11.	71
Tabla 12. Proyección de ventas e ingresos primer año	71
Tabla 13. Crecimiento porcentual en ventas 2024 - 2027	72
Tabla 14. Presupuesto de mercadeo 2023 - 2027	72
Tabla 15. Costos de producción primer año.....	73
Tabla 16. Proyección nómina para el año 1	74
Tabla 17. Proyección de gastos fijos para el año 1 de funcionamiento.	74
Tabla 18. Inversión inicial para la puesta en marcha del proyecto empresarial.....	75
Tabla 19. Presupuesto de inversión Ahumados Arte-Sano Arte-Sano.....	75
Tabla 20. Indicadores de eficiencia bajo el estado de resultados.....	76

Tabla 21. Indicadores financieros liquidez, eficiencia y endeudamiento.....	77
Tabla 22. Proyección de indicadores de rentabilidad financiera Ahumados Arte-Sano Arte-Sano	78
Tabla 23. Fuentes de financiación proyecto Ahumados Arte-Sano Arte-Sano.....	79
Tabla 24. Ficha técnica salmón ahumado	92
Tabla 25. Ficha técnica patacones con carne ahumada.....	93
Tabla 26. Ficha técnica tacos con carne al pastor	94
Tabla 27. Ficha técnica cochinita pibil.....	95
Tabla 28. Ficha técnica chata de res ahumada	96
Tabla 29. Ficha técnica picaña ahumada.....	97
Tabla 30. Ficha técnica brisket ahumado	98
Tabla 31. Cálculo del préstamo y amortización Ahumados Arte-Sano arte-Sano.....	99

Introducción

En la actualidad las personas están realizando consumo de alimentos hipercalóricos con altos contenidos de grasas como también están evitando el consumo de frutas y verduras lo que afecta el contenido de fibra en su alimentación. El valor calórico total aportado por la alimentación equilibrada es determinado en una persona por su edad, género, actividad físico y hábitos de vida (SENNOVA, 2021).

Características de una alimentación saludable (SENNOVA, 2021):

1. Equilibrada en calidad: los alimentos deben modificarse de manera tal que sus preparaciones conserven la calidad de los nutrientes aportado por el alimento.
2. Cantidad: La cantidad de los alimentos ofrecidos en la alimentación diario debe depender de factores importantes como la edad, género, la talla, el peso y su actividad diario.
3. Ser variada: La diversidad de alimentos puede compensar la insuficiencia de algún nutriente específico en nuestra dieta. Es por ello que es de vital importancia la variabilidad entre diferentes tipos de proteínas de origen animal y vegetal, carbohidratos representados por cereales, diversos como el arroz y la pasta que no puede faltar en el plato de un colombiano, y las raíces, tubérculos y plátanos.

La dieta es personal y es el resultado de lo que se encuentra disponible y, de ello, lo que se prefiere en un momento dado en función de las circunstancias biológicas, psicológicas, sociales, culturales, económicas, particulares y muchas más. Los alimentos contribuyen evidentemente a la alimentación y a la nutrición que son procesos biopsicosociales. Además de nutrimentos, aportan un conjunto de satisfacciones sensoriales, emocionales, intelectuales, culturales y sociales. Por ello, su valor nutritivo tiene tres componentes

igualmente importantes que se deben sumar e integrar: a) su valor sensorial y emocional, b) su valor social y cultural, c) su valor nutrimental. (Bourges Rodríguez & Vargas Guadarrama , 2015). En términos transversales y longitudinales, las formas de comer dicen mucho sobre las relaciones, estructuras, expectativas y aspiraciones de una sociedad. Las representaciones del comer incluyen creencias, ideologías, identidades, prácticas culturales; el comer revela identidad, conflictos y pasado (Parales Quenza , 2006).

A nivel mundial el problema de la alimentación humana, está bien diferenciada según sea el país donde se requiera analizar esta situación, en países desarrollados se consume abundante alimento ricos en grasa y proteínas, lo que genera un desequilibrio en la mal nutrición de su población, en tanto que los países pobres o en vías de desarrollo la población es reducida a regímenes de alimentación deficientes (desnutrición), aspectos que en ambos casos no son fáciles de mejorar, ni tampoco es posible la aplicación técnicas que puedan ayudar a resolver esta problemática de inmediato (Ayala Vargas, 2018). Los expertos en ciencias médicas y en nutrición advierten desde hace décadas sobre la centralidad de la alimentación para la prevención de enfermedades y el mantenimiento de la salud. La mayor relevancia en las tasas de morbilidad y mortalidad de las enfermedades crónicas no transmisibles -especialmente, las cardiovasculares, la diabetes, la obesidad, y algunos tipos de cáncer- ha dirigido la atención hacia los factores de riesgo sobre los cuales se espera que los individuos ejerzan control a través de hábitos de vida saludables. A las recomendaciones para controlar el sobrepeso, la presión arterial y los niveles de colesterol “malo” y glucemia en sangre se suman las orientadas a disminuir el riesgo de contraer enfermedades infecciosas a través de la ingesta de alimentos (Freidin, 2016).

A pesar de la industrialización, la nutrición no debió cambiar puesto que este proceso buscaba evolucionar para crear cosas nuevas. Sin embargo, los alimentos tomaron un rumbo distinto e irresponsable y hoy en día, en vez de nutrir y progresar en ser sostenibles, las nuevas tecnologías se han encargado de deteriorar la salud de las personas (Guerrero Moreno, 2018). Existen enfermedades que se pueden prevenir o mejorar con una alimentación saludable. Una alimentación saludable se logra combinando varios alimentos en forma equilibrada, lo cuales satisface las necesidades nutritivas para un correcto crecimiento y desarrolla las capacidades físicas e intelectuales (Izquierdo Hernández, Armenteros Borrell, Lances Cotilla, & Martin González, 2004).

En la edad adulta, llevar a cabo una alimentación saludable es una actividad que compite y algunas veces puede verse desplazada por otras como los horarios de estudio o de trabajo, los viajes, las salidas a comer y la exploración de nuevas relaciones y vínculos comunitarios. La Encuesta Nacional de la Situación Nutricional en Colombia 2010 señala una prevalencia de delgadez de 2.8% en los adultos y 7.6% en el grupo específico de 18 a 22 años de edad. La prevalencia de exceso de peso en los individuos de 18 a 64 años fue de 51.2% (34.6% sobrepeso y 16.5% obesidad) (Becerra Bulla, Pinzon Villate, & Vargas Zarate, 2015). El retraso del crecimiento en la adolescencia es el resultado del efecto acumulativo de un estado nutricional deficiente, en gran medida durante los dos primeros años de vida. En la adolescencia es donde se alcanza una proporción importante de la talla; sin embargo, una nutrición deficiente y las infecciones repetidas durante la primera infancia tienen efectos sobre la talla definitiva que son difíciles de contrarrestar en las etapas posteriores de la niñez, de modo que los niños que sufren tales carencias

nutricionales llegan a la adolescencia con una talla baja (SaludData Observatorio Bogotá, 2022).

En el país, la prevalencia de sobrepeso fue de 32,3%, siendo mayor en las mujeres (33%) que en los hombres (31.1%). Las regiones con mayores prevalencias de sobrepeso entre las personas de 18 a 64 años de a definición de sobrepeso por subregión permite evidenciar edad son las de Bogotá y Orinoquia-Amazonia con un 35,1%, Boyacá, Cundinamarca y Meta con 35,5%. En Colombia la prevalencia de deficiencia de ingesta de proteína fue de 36,0%, es decir, una tercera parte de la población tiene bajo consumo de este nutriente, lo que contribuye al deterioro nutricional de la población por ser fundamental para el crecimiento y la formación de órganos y tejidos. Este déficit en el consumo se incrementó a partir de los 14 años, edad en que el porcentaje de déficit alcanzó el 43.1% en los hombres y 50.1% en las mujeres (ACNUR, 2008). Estas cifras permiten evidenciar una situación lamentable que se vive en nuestro país, dada la deficiencia en la alimentación que tienen tanto niños, como adultos.

Este proyecto tiene como principal objetivo diseñar un modelo de negocio para la producción y distribución de proteínas ahumadas y complementos, como alimentos saludables y elaborados en barriles ecológicos.

De igual forma, otros objetivos específicos son:

Identificar la necesidad de la población objeto frente a la disponibilidad de alimentos saludables y de fácil preparación.

Definir la población objeto a la cual está dirigida las proteínas ahumadas y complementos empacadas al vacío.

Identificar los factores internos y externos con el fin de conocer todo el entorno del negocio para lograr estrategias que permitan mitigar impactos y gestionar oportunidades.

Validar la aceptación de la idea de negocio por parte del mercado objetivo.

Realizar el análisis estratégico de la idea de negocio, a través de cifras técnicas, ingreso y costos del mismo.

Ahora bien, el desarrollo del modelo de negocio se definió a partir de un análisis de diferentes ámbitos de los que espera, quiere, piensa y desea nuestro público objetivo respecto a los alimentos saludables, alimentación balanceada y hábitos de vida saludable. A partir de esta definición, se plantea un análisis completo de aspectos tales como el sector, un análisis y validación del mercado objetivo, la definición de una estrategia de mercado, la identificación de los aspectos técnicos y legales que se deben considerar para el funcionamiento y distribución de los productos, así como una evaluación financiera del negocio y el enfoque hacia la sostenibilidad del negocio.

Naturaleza del proyecto

Ahumados Arte-Sano Arte-Sano en un proyecto familiar que surge en el año 2020 a raíz de los cierres por cuarentenas estrictas en el país por el virus del COVID-19 y las consecuencias que esta generó en la pérdida de empleo de sectores como la gastronomía.

Este modelo de negocio se piensa como una manera de comer algo diferente en los hogares en un momento de crisis y en el que la sociedad se vio obligada a permanecer en sus hogares, compartir en familia y lo que trae consigo esto, aseo del hogar, aprender a conocer a nuestro círculo familiar y preparar los alimentos mañana, tarde y noche y algunos snacks entre comidas. Dado esto, se empieza a ofrecer carnes de cerdo y res ahumadas y empacadas al vacío con sabor exquisito y lo más importante pensadas como alimentos saludables bajo en sodio, gracias a la fórmula de combinación de diversas especias que le otorga un excelente sabor característico.

A través de este proyecto de creación de empresa se busca la generación de una marca que ofrezca mayor tranquilidad al cliente, entregando un producto de alta calidad a fin de lograr la comercialización de productos a través de mercados saludables, generando tablas nutricionales que avalen la promesa entregada al cliente como alimento saludable y que supera los mitos que han crecido en el mercado sobre los alimentos Ahumados Arte-Sano. Así mismo, en un mediano y largo plazo buscamos ofrecer nuestros productos en cadenas de supermercados e inclusive ser una marca comprometida con la alimentación de los menos favorecidos de nuestro país.

Actualmente Ahumados Arte-Sano Arte-Sano sigue preparando sus carnes directamente en el hogar de sus creadores y ofrece a través de redes sociales y ventas directas a personas que se encuentra en su entorno y aquellos que a través de la voz a voz nos recomiendan.

Los principales productos de Ahumados Arte-Sano Arte-Sano es la carne de cerdo, seguidamente de la carne de res, es así que entre nuestros productos más apetecidos está el chicharrón, el pulled pork, las costillas y el cañón de cerdo, además cuenta con otros productos como: pierna de cerdo ahumadas, salmón ahumado, solomito de res en salsa chimichurri, pollo relleno, patacón con queso, tacos con carne al pastor y cochinita pibil. Nuestra misión está enfocada en brindar carnes empacadas al vacío que busquen satisfacer las necesidades de variedad del cliente, de fácil preparación y que entreguen un alto aporte nutricional.

Ahumados Arte-Sano Arte-Sano, es una pequeña empresa que cuenta con un chef experto en carnes, y un colaborador administrativo, que busca ofrecer sus productos inicialmente en la ciudad de Bogotá.

Teniendo en cuenta lo anterior, para el año 2023 Bogotá D.C. (SaluData Observatorio Bogotá, 2023), contará con una población total de 7'968.095 entre los 0 y 100 en todas las localidades de la capital, incluida la localidad de Sumapaz; ahora bien, de acuerdo a la segmentación de mercado analizada en el proyecto, la cual se explica más adelante, en las localidades de Suba, Usaquén, Chapinero, Fontibón, Teusaquillo, Engativá y Kennedy, habría una población de 1'903.994. Atendiendo a estas cifras y con base en el estudio Consumer Insigth Q4 en el cual revela que, en Colombia, 21% de los ciudadanos pertenecen al estrato 1 y 32% pertenece al estrato 2, mientras que, 29% pertenecen al estrato 3 y 11% al estrato 4. Únicamente 7% de los ciudadanos pertenecen a los estratos 5 y 6 (La República, 2022). En concordancia con la segmentación de mercado, nuestro mercado estaría dado por aquellas personas entre 25 y 50 años, que viven en estrato socioeconómico 3 en adelante, lo que equivale a un 47% de la población, de la cual, de

acuerdo al DANE al cierre del año 2022, Colombia obtuvo un porcentaje de ocupación o de empleo del 57.3% (DANE, 2022). Teniendo en cuenta las cifras anteriores, el potencial de mercado que Ahumados Arte-Sano podría tener es de cerca de 510.000 clientes.

Ahora bien, las ventajas competitivas que tienen los productos ofrecidos por este modelo de negocio es la fácil preparación y el corto tiempo que requiere destinar a la cocina, los bajos niveles de sodio, la conservación de valores nutricionales con grandes aportes alimenticios a nuestros clientes, variedad en la oferta de productos.

Para lograr un óptimo funcionamiento de Ahumados Arte-Sano buscamos alcanzar ventas de 4.800 unidades en el primer año con un crecimiento porcentual en ventas del 10% anual y una inversión de cincuenta y dos millones, doce mil ochocientos cincuenta y ocho pesos (\$52'012858.00 COP). Con estas cifras, el punto de equilibrio se logra con las 3.303 unidades vendidas, un el periodo de recuperación de 4,69 años y una tasa interna de retorno de 22,62%.

Por último, nuestro equipo de trabajo, en un comienzo, estaría en cabeza de un chef, un auxiliar y un administrativo liderando las ventas del negocio

Análisis del Sector

Características del sector.

Análisis PESTEL: A continuación, se realiza un análisis del entorno y factores externos que influyen en el proyecto de producción de proteínas ahumadas bajas en sodio y con complementos.

Dentro de este análisis se consideraron los factores económicos, socioculturales, tecnológicos, políticos, legales y medioambientales, que pueden llegar a afectar el negocio de manera directa o indirecta. Dentro de los factores que componen el análisis PESTEL, se identificaron variables que impactan el sector de alimentos y que deben ser considerados dentro del análisis para nuestro proyecto de creación de empresa.

Para este análisis, en la tabla 1. se puede identificar que los factores como la inflación, tasa de interés, implementación de tecnologías en el sector y las leyes y normatividades en el sector, serían los que mayor riesgo generarían para la empresa en caso de ocurrencia.

Tabla 1.

Análisis PESTEL para Ahumados Arte-Sano Arte - Sano

ANÁLISIS PESTEL ¹									
FACTORES	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE	IMPACTO EN LA EMPRESA			PROBABILIDAD DE OCURRENCIA			TOTAL
			BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO	
Económicos	Tasa de desempleo	Para el mes de julio de 2022, la tasa de desempleo del total nacional fue 11,0%, lo que representó una reducción de 2,1 puntos porcentuales respecto al mismo mes de 2021 (13,1%) (DANE, 2022).		2			2		4
	Inflación	En el mes de agosto de 2022, el IPC registró una variación de 1,02% en comparación con julio de 2022, cuatro divisiones se ubicaron por encima del promedio nacional			3			3	9

¹ El análisis PESTEL se realizó dándole un peso al impacto en la empresa y a la probabilidad de ocurrencia del mismo, generando así una totalidad con una escala de semáforo para identificar aquellos factores que generaría un mayor riesgo para el proyecto

		(1,02%): Alimentos y bebidas no alcohólicas (1,85%), Bienes y servicios diversos (1,54%), Restaurantes y hoteles (1,45%) y por último, Muebles (1,33%) (DANE, 2022). La inflación total al mes de agosto fue: Inflación anual del IPC: 10,84% (Banco de la República, 2022)							
	Crecimiento de la economía del país	Perspectivas económicas (junio 2022): Se prevé que el PIB crezca un 6,1% en 2022 y un 2,1% en 2023. El consumo privado es el principal motor de la recuperación, alimentado por un repunte gradual del empleo. La fortaleza de los precios de las materias primas ha mejorado los términos de intercambio y está apoyando los resultados fiscales, en un contexto de demanda externa creciente. La inflación ha subido muy por encima del objetivo previsto; si bien el impulso inicial provino de los precios de los alimentos y la energía, que han afectado especialmente a los hogares de bajos ingresos, más recientemente, sin embargo, las presiones inflacionistas se han generalizado (OECD, 2022).			3		2		6
	Tasa de interés	La tasa de interés es el principal instrumento de intervención de política monetaria utilizado por el BanRep para afectar la cantidad de dinero que circula en la economía. La tasa actual: 9,00% (Vigente desde Lunes 01 de Agosto de 2022) (Banco de la República, 2022) El incremento en las tasas de interés de los créditos bancarios podría incrementar los gastos de funcionamiento del proyecto empresarial			3			3	9
Socioculturales	Fuerza laboral y educación	En el periodo 2021, la tasa de desempleo de las mujeres que completaron la educación tecnológica fue 17,9%. Para los hombres, esta tasa se ubicó en 13,7%. La tasa de desempleo de las mujeres que completaron la educación universitaria fue 13,2% y la de los hombres 11,2%. En el año 2021, del total de la Población en Edad de Trabajar (PET) que se encontraba asistiendo a una institución educativa, el 73,4% pertenecía a la población fuera de la fuerza laboral, el 21,5% estaba			3		2		6

		ocupada y el 5,2% desocupada (DANE, 2022).							
	Evolución pirámide poblacional	<p>51,2% SON MUJERES</p> <p>48,8% SON HOMBRES</p> <p>(DANE, 2018)</p>			3	1			3
Tecnológicos	Implementación de tecnologías en el sector	<p>La industria alimentaria en Colombia cada día toma mayor conciencia frente a la importancia de invertir más recursos y esfuerzos en investigación, ciencia y tecnología. Se destaca lo que se está haciendo en materia de nutrición donde hay muchos avances, en especial con las aplicaciones que se han creado para que los alimentos sean funcionales, es decir, que contribuyan a mejorar la calidad de vida, la salud y el sistema inmune, un trabajo que ha involucrado a la biotecnología (ANDI, 2019). Uno de los principales indicadores que se considera en este factor es la gestión del conocimiento (Zuluaga,sf - KPIs de Referencia para análisis, s.f.). Uno de los principales cambios que están redefiniendo la industria alimentaria se enfoca en las técnicas de procesamiento que generen productos más saludables y libres de conservantes; y los empaques de alimentos, enfocado en la disminución de la cantidad de plástico y aluminio que se utilizan en la presentación de los alimentos (Drew, 2022)</p>			3		3		9
	Nivel desarrollo tecnológico	<p>Los sectores cárnicos, lácteos, molinería y confitería son los más representativos de la industria de alimentos, porque han aportado mayor valor agregado y productividad a la industria. Ello ha sido posible por su enfoque en las necesidades del consumidor para innovar, que es un principio de la teoría evolucionista (Ruano Arcos, Echeverri Romero, Rodríguez Orejuela, Silva Castellanos, & Pineda Ospina , 2016). A mayor desarrollo tecnológico, menor costo proporcional de mano de obra, aunque inciden también los bajos niveles de productividad laboral observados en el eslabón</p>		2		2		4	

		primario en Colombia (Minagricultura, 2021) Como indicador de medición para el nivel de desarrollo tecnológico se establece grado de actualización de activos productivos (Zuluaga,sf - KPIs de Referencia para análisis, s.f.), como una medida de actualización de los principales activos de la empresa, que se refleja en el grado de inocuidad y sanidad de los productos.								
Políticos	Estabilidad del gobierno	La promulgación de las políticas acordadas en el acuerdo de paz le dará al Estado la credibilidad de la que carece actualmente, incluso para comprometerse con grupos irregulares. De igual forma, las políticas sociales diseñadas para aliviar la pobreza y reducir las desigualdades económicas, étnicas, raciales, de género y regionales, también son fundamentales para que Colombia brinde soluciones de largo plazo a la prevalente violencia y al conflicto (CEPR, 2022)		2		1				2
	Política monetaria y financiera	La tasa de intervención de política monetaria o tasa de referencia es la tasa de interés mínima que el Banco de la República (BanRep) cobra a las entidades financieras por la liquidez que les suministra mediante las operaciones de mercado abierto (OMA). (Banco de la República, 2022)			3			3		3
	Política de bienestar	El principal objetivo de la Política Social de Colombia es lograr que todos los colombianos tengan acceso a educación de calidad, a una seguridad social equitativa y solidaria, al mercado laboral - promoviendo la formalización o apoyando el emprendimiento- y a mecanismos de promoción social efectivos (Departamento Nacional de Planeación - DNP, 2022)			3		2			6
Legales	Leyes y normativas	Los factores legales se analizan desde la frecuencia de cambio de legislación en la fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización en Colombia. La legislación que actualmente se encuentra vigente son: Resolución N° 2674 de 2013 (Ministerio de salud y protección social, 2013), Resolución N° 810 de 2021 (Ministerio de salud y protección social, 2021), Decreto			3			3	9	

		1500 de 2007 (Ministerio de la protección social, 2007)							
Medioambientales	Energías renovables	La Ley 1665 del 2013, aprueba el Estatuto de la Agencia Internacional de Energías Renovables (IRENA), con el que Colombia asume compromisos en materia de energías renovables, gestión eficiente de la energía y reducción de emisiones de gases de efecto invernadero –GEI (Area Metropolitana, 2022)	1				2		2
	Manejo de residuos	Resolución N° 1407 de 2018 Por la cual se reglamenta la gestión ambiental de los residuos de envases y empaques de papel, cartón, plástico, vidrio, metal y se toman otras determinaciones. (Ministerio de ambiente y desarrollo sostenible, 2018)		2			2		4

Fuente: Elaboración propia

A partir del análisis Pestel presentado, Ahumados Arte-Sano Arte-Sano, tiene grandes oportunidades para entrar al mercado de alimentos y ganar participación en dicho mercado, si tenemos en cuenta que cerca del 50% de la población (hombres y mujeres) se encuentran dentro del rango de edades en el que se encuentra nuestro nicho de mercado; así mismo, las políticas planteadas por el gobierno Colombiano buscan mejorar las tasas de desempleo, los niveles de desigualdad en la sociedad y especialmente políticas de seguridad que permitirán mejorar la economía, facilitando la creación de nuevos negocios.

De otro lado, la estabilidad por la cual es reconocida Colombia en su política monetaria, brinda tranquilidad frente a la creación de empresa. De acuerdo a Confecamáras, el contexto del país en este primer semestre ha sido retador. El aumento en las tasas de interés, el comportamiento de la inflación y el valor del dólar son aspectos que impactan el comportamiento de la economía y la dinámica de creación de empresas (El Tiempo, 2023); sin embargo, también es una oportunidad para buscar programas de inversión para el desarrollo y crecimiento de este proyecto.

De igual modo, Ahumados Arte-Sano cuenta con una gran oportunidad en los aspectos medioambientales, teniendo en cuenta la metodología de preparación y los insumos usados para la distribución de los productos. Así mismo, es una oportunidad para buscar o desarrollar nuevas metodologías de preparación.

Análisis de fuerzas que impactan el negocio.

De acuerdo al modelo de las 5 fuerzas de Porter, Ahumados Arte-Sano Arte-Sano, requiere de un proceso de promoción del producto y de mercadeo para llegar al mercado objetivo planteado. Se debe generar una estrategia de marketing que permita evidenciar la diferenciación que tiene el producto, establecer canales de venta que facilite el acceso al producto por parte del cliente, garantizar calidad del producto a través del etiquetado y tabla nutricional que permita evidenciar las calidades del producto frente a los niveles de sodio y aportes a la salud.

De acuerdo a la base de datos EMIS, y verificando con la empresa Del Primo Food, como la empresa que mayor similitud presenta a este proyecto y que actualmente se encuentra en funcionamiento, el sector en el cual se encuentra Ahumados Arte-Sano corresponde a carnes procesadas de canales, como actividad principal, con un total de 311.612 compañías similares en Colombia; y un sector secundario, denominado a carnicerías, con un total de 44521 compañías. Sin embargo, este registro incluye toda compañía productora de carnes frescas tipo carnicería, sin contemplar mayores filtros tales como compañías que ofrecen proteínas ahumadas precocidas y de alta cocina, sin considerar el factor saludable de bajo contenido en sodio.

Además, esta lista de compañías similares contempla compañías que ofrecen alimentos embutidos, cuya característica principal es su alto contenido en sodio y su bajo aporte nutricional.

En concordancia, la amenaza de nuevos competidores se define con un riesgo moderado a bajo, especialmente por la técnica y el proceso es artesanal, que implica de un tiempo largo de preparación.

Frente a los proveedores, existe un riesgo mínimo frente al poder de negociación dado que la materia prima es de fácil adquisición, esto implica buscar los mejores aliados para el desarrollo del proyecto; sin embargo, si se evidencia un gran número de productos sustitutos, toda la gama de carnes frías que se ofrecen en el mercado, las cuales tienen un alto contenido de sodio y bajos aportes nutricionales. Dentro de las empresas productoras de estos alimentos se encuentran más de 15 empresas en Colombia tales como: Zenú, Rica Rondo SA, Suizo SA, CUNIT, Colanta, R&D, Lorenzano, Friko, DAM, entre otras.

Por último, la rivalidad entre competidores, se tiene identificada como competidor directo en Colombia, la empresa Del Primo Food (Del Primo Food, 2022), quienes ofrecen productos similares a los ofrecidos o considerados dentro del proyecto de creación de empresa, a unos precios altos de adquisición. Ahora bien, para la ciudad de Bogotá la empresa Pedernales BBQ (Pedernales BBQ, 2022), la cual es una marca de carnes ahumadas al estilo texano, ofrecida en restaurante de la ciudad, y la empresa Kanaya Ahumados Arte-Sano, la cual tienen como core de negocio el ahumado de carne de cerdo, exclusivamente, a través de maderas seleccionadas (Kanaya Ahumados, 2022).

De igual forma, se identifican marcas como Cervalle (Cervalle, 2022), que tiene presencia en las ciudades Cali, Yumbo, Jamunídí y Manizalez; y Frigocarnes (Frigocarnes,

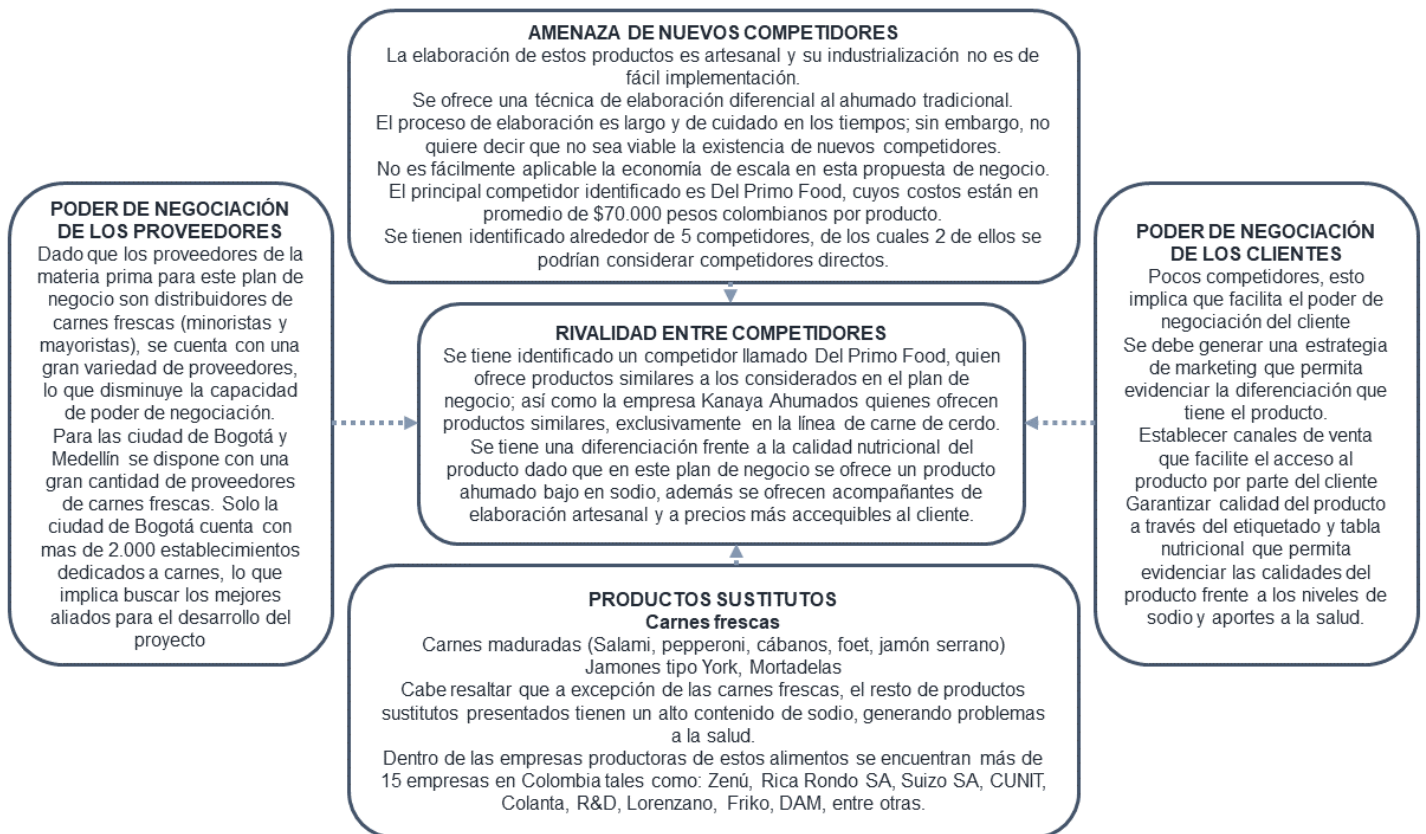
2022), que ofrecen productos de carnes empacadas al vacío, sin embargo, actualmente no tiene productos Ahumados Arte-Sano.

La rivalidad entre competidores tiene una diferenciación frente a la calidad nutricional del producto dado que en este plan de negocio se ofrece un producto ahumado bajo en sodio, además se ofrecen acompañantes de elaboración artesanal y a precios más asequibles al cliente.

En la Figura 1, se realiza un análisis de las fuerzas que impactan el negocio basado en un contexto actual de los competidores, proveedores, sustitutos y clientes, siguiendo el modelo de las 5 fuerzas de Porter.

Figura 1.

Análisis de las 5 fuerzas de Porter que impactan el negocio de Ahumados Arte-Sano Arte-Sano



Fuente: elaboración propia

Análisis de oportunidades y amenazas.

El análisis de oportunidades y amenazas para Ahumados Arte-Sano Arte-Sano, se base en la matriz DOFA, a través de la cual se identifican las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Este permite tener una perspectiva más general del modelo de negocio actual y que pasos seguir para avanzar en la consolidación de un proyecto sostenible en todos los aspectos.

En un primer momento se analiza los factores internos del negocio tal y como se encuentra actualmente, identificando las fortalezas del modelo, las cuales se enfocan especialmente en la oferta de un producto bajo en sodio y brinda altos aportes nutricionales; y las debilidades, que reconocen un modelo frágil en la estrategia de mercadeo y posicionamiento de marca.

Posteriormente, se busca analizar los factores externos del modelo de negocio, reconociendo oportunidades para el posicionamiento de la marca y la oferta de un producto que actualmente cuenta con baja competencia en el mercado; y amenazas, especialmente enfocadas en le desmitificación de los productos Ahumados Arte-Sano, los cambios en los hábitos alimenticios y las fluctuaciones de la economía

En la figura 2., se identifican las principales debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del proyecto empresarial detallado en este documento.

Figura 2.

Análisis DOFA Ahumados Arte-Sano Arte-Sano



Fuente: elaboración propia

Conclusiones sobre la viabilidad del sector.

El sector de alimentos tiene un gran potencial dado las necesidades básicas que atiende el ser humano; sin embargo, el análisis del sector presentado en este capítulo, da una visual amplia de las oportunidades que se debe aprovechar tales como el aumento de consumo per cápita de carne de ave proyectado a 2031 (Navarro Villa, 2023) y las amenazas que hay que considerar para la competitividad de la empresa y del modelo de negocio, así como la posible disminución de consumos de carne per cápita (Navarro Vill, 2023) y hacer

valer las fortalezas que ofrece los productos de Ahumados Arte-Sano Arte-Sano, identificar los principales competidores directos, y aquellos que ofrecen productos sustitutos que satisfacen la misma necesidad, incluso a menores precios.

Desde un análisis macro, la producción y distribución de alimentos saludables y de fácil preparación tienen una viabilidad, dado las tendencias actuales frente a los hábitos de vida. Una gran oportunidad, si se considera que la alimentación es una de las necesidades básicas que debe suplir el ser humano, tal como lo define la pirámide de Maslow, teoría en la que Abraham Maslow, en 1943, expresó una jerarquía de necesidades humanas que ilustró a través de su conocida “pirámide de necesidades”. Maslow dividió la pirámide en cinco niveles de modo que el ser humano, a medida que satisface los niveles más bajos, desarrolla nuevas necesidades en los niveles más altos (McGrawHill, 2019).

Particularmente Ahumados Arte-sano, busca satisfacer los dos primeros niveles de la pirámide, fisiológicos y seguridad. El primero, satisfacer la necesidad de alimentación; y el segundo nivel, que esta alimentación genere seguridad física y especialmente de beneficios a la salud.

Adicionalmente, se tiene un mercado potencial y una gama diversa de proveedores que minimizan su poder de negociación.

Para el proyecto de creación de empresa, es esencial plantear una estrategia de mercadeo que se enfoque en la población objetivo o nicho de mercado, resaltando la promesa de valor de un producto que satisface una alimentación balanceada y saludable, variada y con una preparación que implique poco tiempo.

Validación e Investigación de Mercado

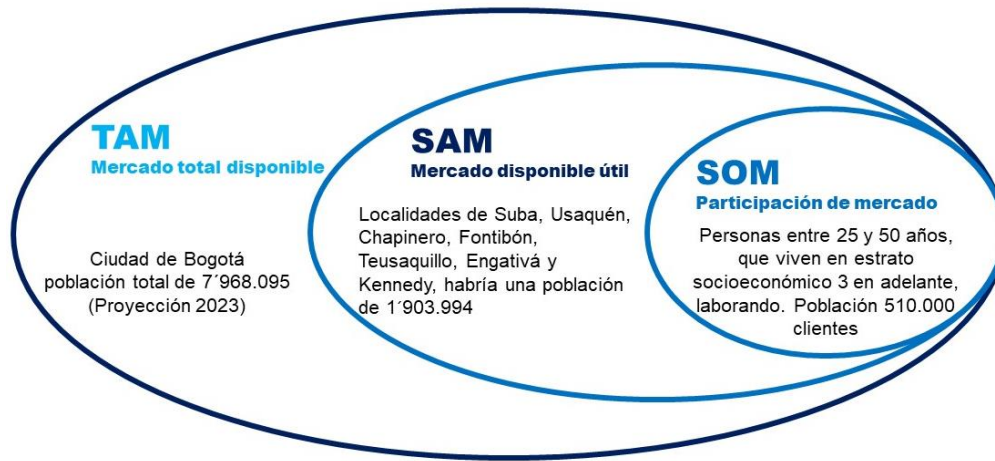
Este acápite permite identificar el perfil del cliente definido en este modelo de negocio, sus necesidades y oportunidades, la localización del mismo y la propuesta valor consolidada.

Para el año 2023 Bogotá D.C. (SaluData Observatorio Bogotá, 2023), contará con una población total de 7'968.095 c en todas las localidades de la capital, incluida la localidad de Sumapaz; ahora bien, de acuerdo a la segmentación de mercado analizada en el proyecto, la cual se explica más adelante, en las localidades de Suba, Usaquén, Chapinero, Fontibón, Teusaquillo, Engativá y Kennedy, habría una población de 1'903.994. Atendiendo a estas cifras y con base en el estudio Consumer Insigth Q4 en el cual revela que, en Colombia, 21% de los ciudadanos pertenecen al estrato 1 y 32% pertenece al estrato 2, mientras que, 29% pertenecen al estrato 3 y 11% al estrato 4. Únicamente 7% de los ciudadanos pertenecen a los estratos 5 y 6 (La República, 2022). En concordancia con la segmentación de mercado, nuestro mercado estaría dado por aquellas personas entre 25 y 50 años, que viven en estrato socioeconómico 3 en adelante, lo que equivale a un 47% de la población, de la cual, de acuerdo al DANE al cierre del año 2022, Colombia obtuvo un porcentaje de ocupación o de empleo del 57.3% (DANE, 2022). Teniendo en cuenta las cifras anteriores, el potencial de mercado que Ahumados Arte-Sano podría tener es de cerca de 510.000 clientes.

Teniendo en cuenta el modelo TAM-SAM-SOM, en la figura 3 se representa como se relacionan:

Figura 3.

Modelo TAM-SAM-SOM Ahumados Arte-Sano



Fuente: Elaboración propia. Basado en: (Agarwal, 2022)

A partir de un estudio piloto de mercado se busca analizar los productos ofrecidos por Ahumados Arte-Sano Arte-Sano, y las preferencias de los clientes. La retroalimentación recibida a través de las encuestas permite contribuir a la comercialización del producto, expectativas y requerimientos; así como identificar posibles nuevos competidores, tendencia de precios entre otras.

La estimación o el cálculo realizado para definir la muestra se definió partiendo del potencial de mercado definido en el capítulo 2 de este trabajo, en el cual se establece que Ahumados Arte-Sano Arte-Sano cuenta con un potencial de mercado de 510.000 personas en la ciudad de Bogotá. De acuerdo a la literatura (Torres , Paz, & Salazar, 2006), la fórmula para calcular el tamaño de la muestra, es:

$$n = \frac{N * Z_a^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_a^2 * p * q}$$

en donde,

N = tamaño de la población

Z = nivel de confianza

P = probabilidad de éxito, o proporción esperada

Q = probabilidad de fracaso

D = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción)

El tipo de muestreo utilizado para la validación de mercado se basó en un muestreo aleatorio simple, que consiste en seleccionar un subconjunto aleatorio de individuos de la población objetivo para representar a todo el grupo.

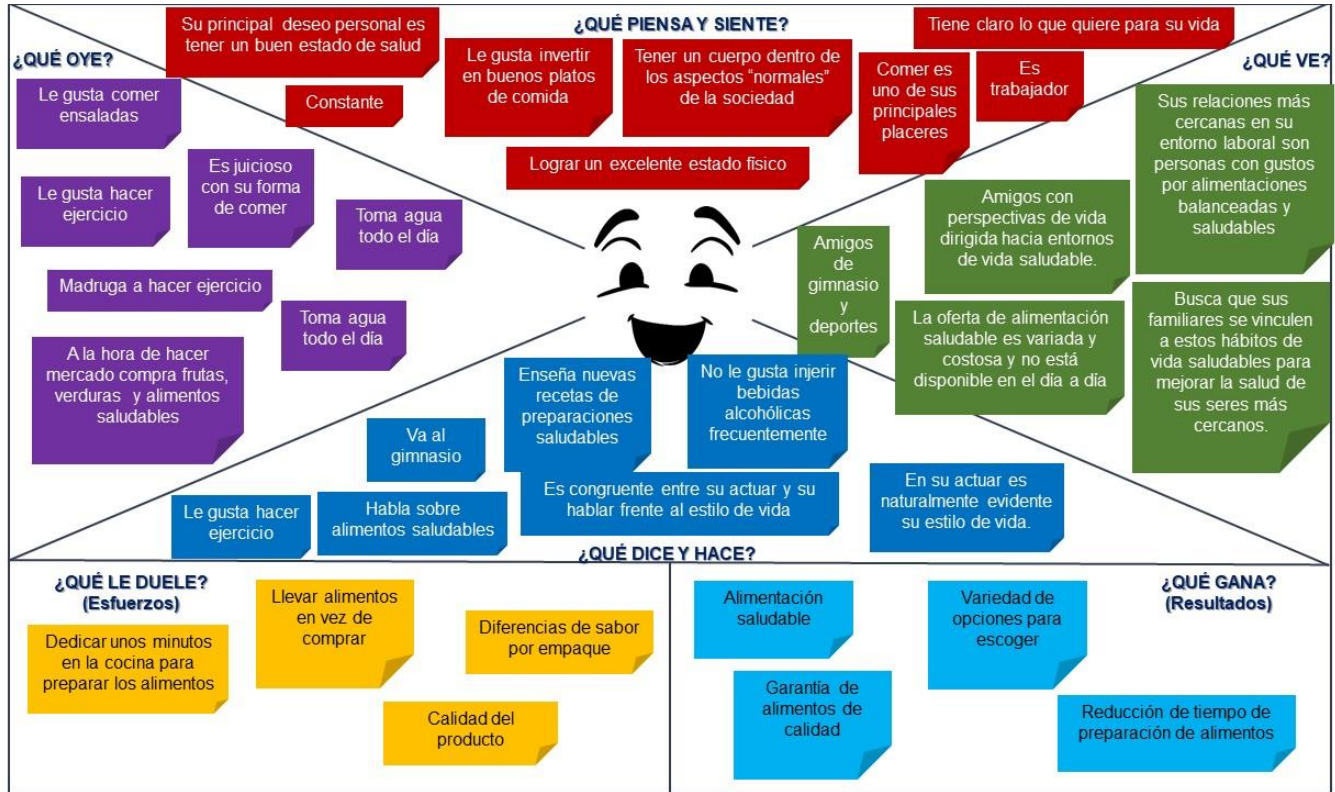
Esta validación se realizó bajo una precisión o error de diseño muestral del 0,06, es decir del 6% y un nivel de confianza de 0,95, es decir, 95%; lo que significa un tamaño de la muestra de 120 personas encuestadas; sin embargo, se realizó un total de 158 encuestas, dado que se determinó la conveniencia de incluir forzosamente en la muestra la diferencia, a fin de obtener resultados representativos y estadísticos para que el estudio sea exitoso

La encuesta se realizó a través de un formulario de Google, que permitió la difusión a través de redes sociales, y se diseñó con el fin de entender a nuestro cliente, los principales temores; así como una pequeña introducción a lo que sería la estrategia de introducción al mercado.

Así mismo, la propuesta de valor analizada en este modelo de negocio se realiza a través de un mapa de empatía, figura 4, a través del cual se plantean hipótesis con el fin de definir de una manera práctica una perspectiva desde todos los ámbitos de lo que espera, quiere, piensa, desea, entre otras nuestro público objetivo respecto a los alimentos

saludables, alimentación balanceada, hábitos de vida saludable y como es si actuar de manera integral en este sentido.

Figura 4.



Fuente: elaboración propia

La figura 4, define el público objetivo como aquel que cuida de su alimentación, tiene una vida activa la cual distribuye entre el tiempo laboral, tiempo para hacer ejercicio sea en gimnasio o realizando deportes, intenta vincular a sus familiares y amigos a estos hábitos de vida saludable incluyendo el ejercicio. Hace de esto un estilo de vida y va más allá de una posible moda. Es una persona que le gusta invertir en su alimentación y es constante y coherente en lo que quiere. Disfruta que sus alimentos sean variados y contengan frutas, verduras, carbohidratos y hace de la proteína algo esencial de su alimentación. Tiene una limitante en su día a día y es el tiempo con el que cuenta para la preparación de sus alimentos dado que, generalmente, prefiere preparar sus propios; aun

así, cuando no logra prepararlo conserva sus hábitos y busca ofertas de almuerzos que se alineen a su estilo de vida. Así mismo, a través del método persona, fue posible desarrollar un perfil para el segmento de clientes relacionado con la iniciativa de negocios.

Dada la identificación del perfil del cliente, las alegrías y frustraciones, sus aliviadores de dolores, entre otros, se realiza un estudio piloto a través de encuestas que permiten la retroalimentación frente a la comercialización del producto, expectativas y requerimientos; así como identificar posibles nuevos competidores, tendencia de precios entre otras.


Análisis del cliente frente a la propuesta de valor

El método persona, es una técnica que, a partir de la descripción de personas, modela usuarios y aporta información sobre las características de un grupo de ellos. Tienen en cuenta, diferentes parámetros como sus metas, frustraciones, competencias, habilidades, experiencia con la tecnología o contexto (Desing Thinking, 2022). A través del método persona se desarrolla un perfil para el segmento de clientes relacionado con la iniciativa de negocio. En este perfil se identifica una persona atlética, que disfruta realizar deporte y ejercicio; además de una persona familiar y amigable que disfruta de estos en entornos preferiblemente de poco licor y sanos. Se identificó una persona que se preocupa por su

salud, lo que lo hace buscar siempre un estilo de vida saludable. En la figura 5, es posible evidenciar el perfil del cliente.


Figura 5.


Perfil del cliente para Ahumados Arte-Sano Arte - Sano



Design Thinking
www.designthinking.services

Método Persona





Nombre:
Sergio Bernal Cortes

Edad:
36

Nuestro personaje físicamente es...

Es alto, delgado, atletico, usa gafas de manera permanente, es barbado, tiene poco cabello.

Es conversador y atento a la conversación.

¿Dónde vive?
Vive en la ciudad de Bogotá

¿Trabaja o estudia...?
Trabaja como diseñador industrial

¿Nivel cultural?
Es apasionado por la música y el fútbol, le gusta leer y ver series y películas. Le gusta hacer ejercicio

¿Qué motivaciones tiene?
Crecer profesionalmente, poder distribuir su tiempo para poder realizar ejercicio y otras actividades de ocio o de esparcimiento, compartir con su familia y disfrutar de una buena comida. Además le motiva poder alimentarse bien para así poder lucir físicamente bien y una salud adecuada.

¿Qué preocupaciones?
La disponibilidad de tiempo con la que cuenta, dado que el trabajo lo absorbe bastante.

¿Cómo se relaciona con sus amistades?

¿Cuáles son sus deseos?

¿Cómo es la relación con su familia?

¿Tiene manías?

¿A que le tiene miedo?

¿Cual es su color favorito?

¿Qué hobbies tiene?

Fuente: (Desing Thinking, 2022)

Una de las principales dificultades que presenta el negocio a lograr llegarle al cliente con el producto, dado que es importante saber vender el mismo a los clientes y luchar contra la idea de que estos productos son cancerígenos o elaborados con altas cantidades de sodio que claramente son perjudiciales para nuestra salud. A través del árbol de problemas, figura 6, se detalla el problema central, sus causas y consecuencias.

Figura 6.

Árbol de problemas Ahumados Arte-Sano

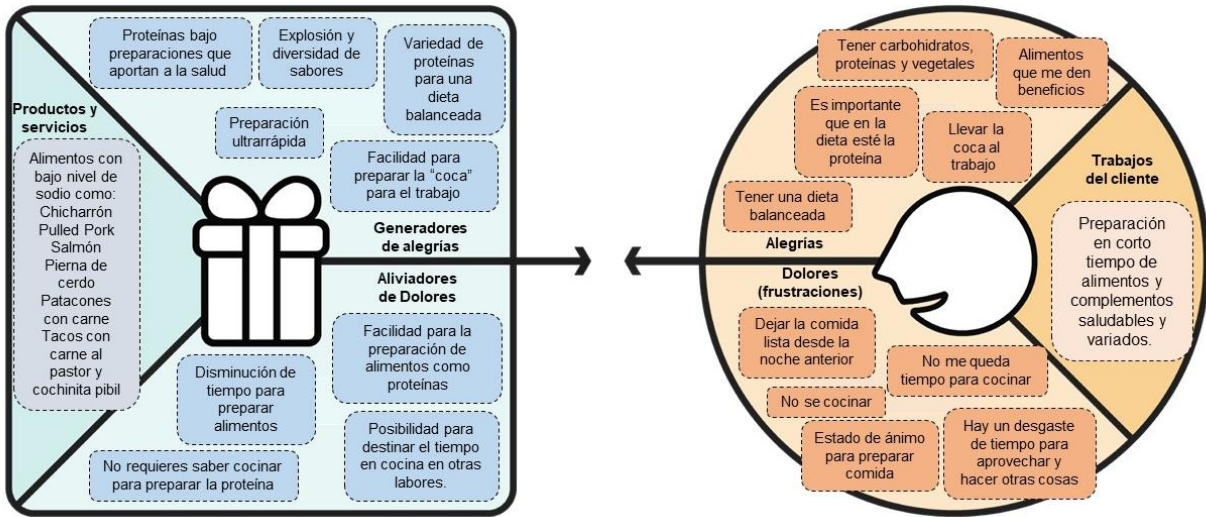


Fuente: elaboración propia

El lienzo de propuesta de valor permite alinear las necesidades de un conjunto de usuarios con las características de los productos y servicios que vamos a ofrecerle. A través de este, figura 7, se presenta el segmento del mercado, a través del trabajo del cliente, sus alegrías y sus frustraciones y así mismo se desarrolla la propuesta de valor con los productos y servicios, los generadores de alegrías y los aliviadores de dolores para nuestros clientes, lo que permite identificar las necesidades y oportunidades que tienen nuestro cliente.

Figura 7.

Lienzo de propuesta de valor para Ahumados Arte-Sano Arte-Sano



Fuente: elaboración propia. Basado en: (Osterwalder & Pigneur, 2014)

Dentro de las principales necesidades identificadas esta las de tener una alimentación balanceada con los tres macronutrientes principales (carbohidratos, grasas y proteínas), disponibilidad de tiempo y poder llevar alimentos variados al trabajo; así mismo, como oportunidades se identifica entregar un producto que otorgue propiedades nutricionales y que disminuya los tiempos en la cocina preparando los alimentos, además de aquellos clientes que dicen “no saber cocinar”, dado que los productos de Ahumados Arte-Sano Arte-Sano no requieren mayores conocimientos de gastronomía.

Como se detalló en el capítulo anterior, este proyecto tiene como localización la ciudad de Bogotá, y está dirigido especialmente para personas trabajadoras, que buscan un cuidado especial en su alimentación, y les gusta realizar ejercicio, es decir, personas que buscan implementar en su vida hábitos de vida saludable. Así mismo, están ubicados, principalmente, en zonas cuyo estrato oscila entre 3 y 6. Esto teniendo en cuenta que

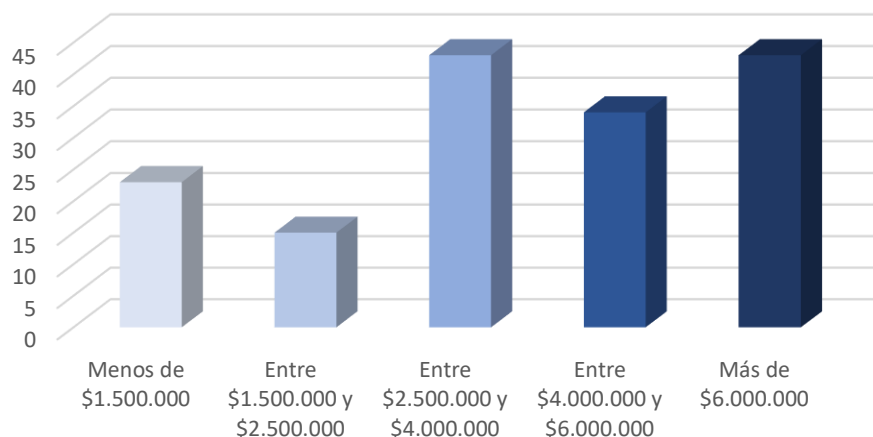
analizado tanto el perfil persona, la segmentación del cliente y otros, nuestros clientes podrían superar sus ingresos a los 3 SMLMV.

Resultados

Los resultados de las encuestas muestran que el 77% de las personas encuestadas están entre los 25 y 50 años; así mismo, el 76% de los encuestados cuentan con salarios superiores a los \$2.500.000. La figura 8, representa la relación de salario de los encuestados.

Figura 8.

Relación de salarios de encuestados



Fuente: análisis de datos encuestas

De acuerdo a la investigación de mercado, el 47% de la población encuestada realiza periódicamente actividad física, así como el 87% se preocupa por tener una alimentación balanceada. Esto en concordancia con el perfil del cliente identificado.

Así mismo, el 70% de los encuestados indica que los productos ofrecidos por Ahumados Arte-Sano Arte-Sano podrían aportar a una alimentación balanceada y más del 80 % coincide en que les genera expectativa estos productos.

Figura 10.

Relación encuestados que les gusta realizar actividad física

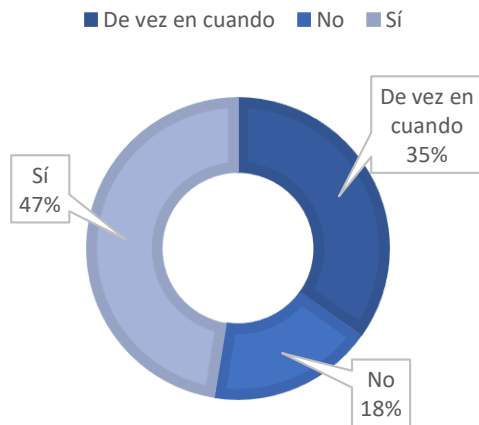
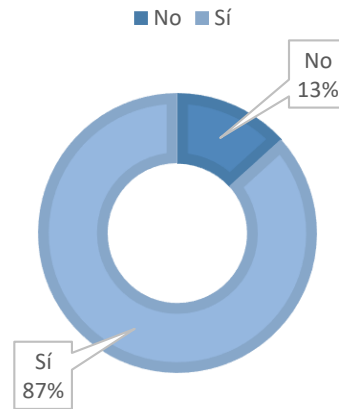


Figura 9.

Relación encuestados que se preocupan por tener una alimentación saludable



Fuente: análisis de datos encuestas

Teniendo en cuenta la escala de calificación de Likert, el 72% de la población encuestada considera que los productos de Ahumados Arte-Sano Arte-Sano, satisfacen sus necesidades de alimentación entre de acuerdo y muy de acuerdo; el 63% considera incluir los productos en sus compras; y el 77% califica nuestros productos de fácil uso o preparación.

Figura 12.

Calificación sobre la satisfacción de necesidades de los productos de Ahumados Arte-Sano Arte-Sano.

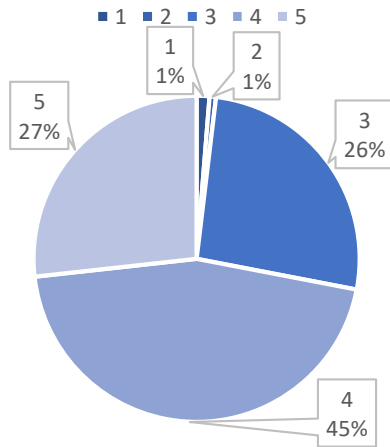
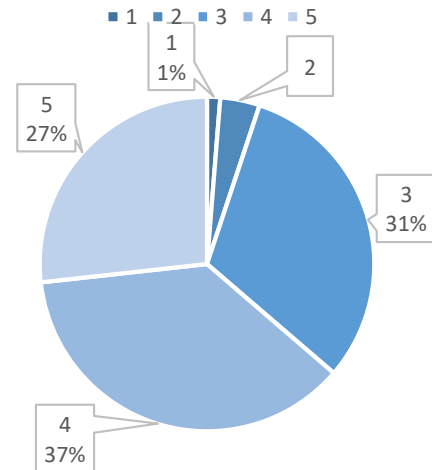


Figura 11.

Resultados sobre si considerarían incluir los productos de Ahumados Arte-Sano en las compras.



Fuente: análisis de datos encuestas

Uno de los principales retos evidenciados en los resultados de las encuestas, es mostrar al cliente un producto proteico de excelente calidad y que no corresponde a la línea de carnes frías o embutidos que ofrece marcas como Zenú, Colanta, Carnelly, entre otros.

Los resultados obtenidos en la investigación de mercado, evidencian que el 19% de los encuestados estaría dispuesto a comprar los productos de Ahumados Arte-Sano Arte-Sano al menos 1 vez a la semana y el 44% estaría dispuesto a comprar al menos una vez cada quince días.

De acuerdo a las principales exigencias del cliente, como el cuidado del cuerpo y teniendo en cuenta la mayoría de la población objeto de este proyecto se encuentra inmersa en entornos de vida acelerados por sus dinámicas laborales, que –entre otras consecuencias– limitan el tiempo disponible para la preparación de alimentos de calidad

(Naranjo Ramirez & Arias Giraldo, 2020), es posible considerar que el modelo de negocio tendría una tendencia de crecimiento alcista.

Considerando el mercado objetivo de 510.000 personas y que el 63% estaría dispuesto a comprar los productos de la marca, es posible decir que el tamaño de mercado inicial estaría alrededor de las 320.000 personas.

Estrategia y Plan de Introducción de Mercado

Objetivos de mercadeo

Asegurar el crecimiento de la empresa, de la mano de la realidad del mercado y de las condiciones económicas del país.

Identificar nuevas necesidades y deseos por parte de nuestros clientes a fin de ofrecer productos que motiven la compra y fidelización de los mismos.

Proyectar una participación en el mercado inicial del 5% en el primer año de ejecución.

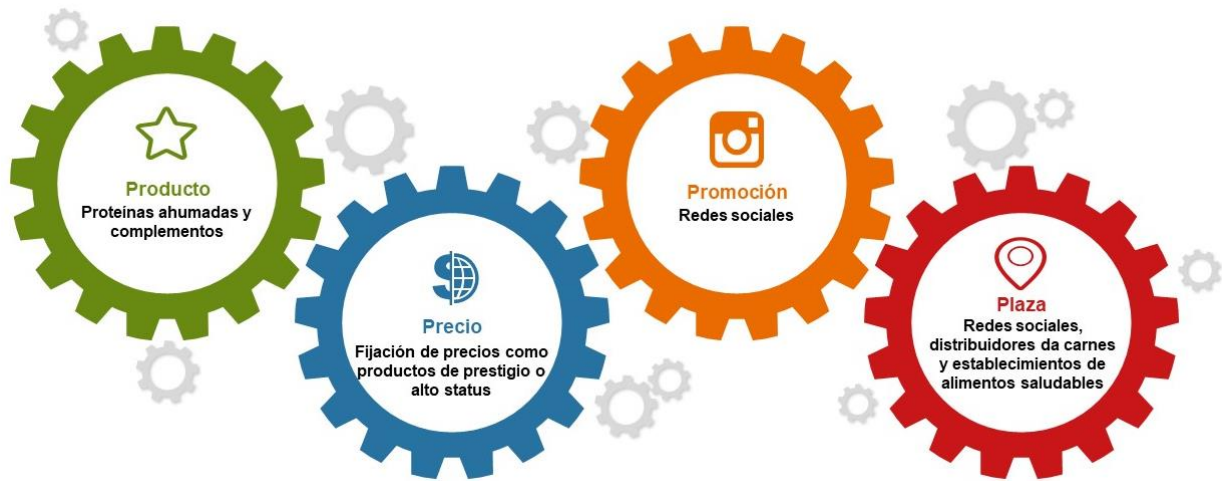
Estrategia de mercadeo

La estrategia de mercadeo se enfoca en llegar a personas entre los 25 y 50 años que viven en la ciudad de Bogotá D.C., que buscan mantener hábitos de vida saludable, preparan sus alimentos y disfrutan la proteína animal.

En este capítulo se analizará las 4P's para el modelo de negocio de Ahumados Arte-Sano Arte-Sano, sintetizado en la figura 13:

Figura 13.

Estrategia de las 4P's Ahumados Arte-Sano Arte-Sano



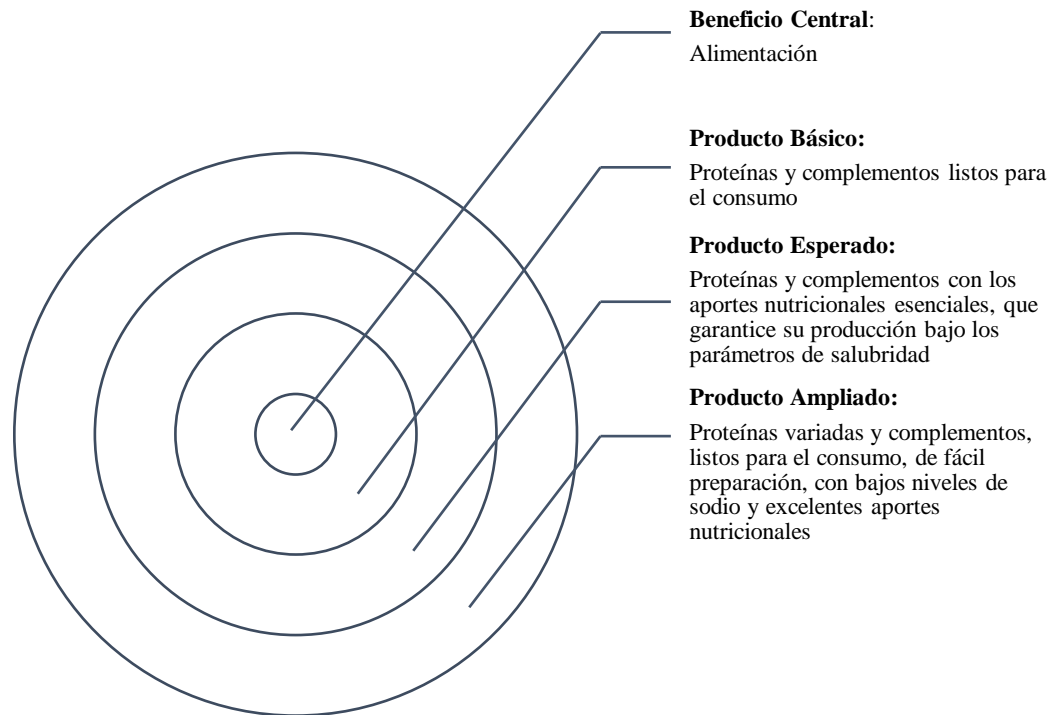
Fuente: elaboración propia

Estrategia de producto y servicio

Al planear una oferta de mercado, se debe considerar cinco niveles de producto; cada nivel agrega más valor para el cliente y, en conjunto, forman la jerarquía de valor para el cliente. El primer nivel es el beneficio central, es el servicio o beneficio que el cliente está comprando en realidad. Es necesario verse como proveedor de beneficios; el segundo nivel, debe transformar el beneficio central en un producto básico; un tercer nivel, es el conjunto de atributos y condiciones que los compradores suelen esperar cuando compran un producto, es preparar un producto esperado; el cuarto nivel, implica preparar un producto ampliado que exceda las expectativas del cliente (Kotler & Keller, 2016). En la figura 14, se definen los niveles de los productos de Ahumados Arte-Sano.

Figura 14.

Niveles jerárquicos Ahumados Arte-Sano Arte - Sano: creación de valor.



Fuente: elaboración propia. Basada en: (Kotler & Keller, 2016)

Ahora bien, los tipos de productos ofrecidos por Ahumados Arte-Sano Arte-Sano, son bienes perecederos y cuyo consumo son de uno o pocos usos. Debido a que estos bienes son comprados con frecuencia, la estrategia adecuada consiste en lograr que estén disponibles en muchos lugares, cargarles solamente un pequeño margen de ganancia y anunciarlos mucho para inducir a la prueba y generar preferencia (Kotler & Keller, 2016). Teniendo en cuenta lo anterior, la diferenciación de nuestros productos es esencial dado que estos son proteínas con un alto valor nutricional, bajo contenido de sodio, de fácil preparación, además de una gran variedad de productos.

Los productos ofrecidos en este modelo de negocio son elaborados artesanalmente, con un proceso riguroso de elaboración y pensados exclusivamente en el cliente.

Mezcla de productos

En la tabla 2, se identifican los productos ofrecidos por Ahumados Arte-Sano Arte-Sano.

Tabla 2.

Productos de Ahumados Arte-Sano Arte-Sano.

PRODUCTOS OFRECIDOS		
Res	Cerdo	Pescado
Chata	Pulled Pork	Salmón
Picaña	Chicharrón	
Morrillo	Costillas	
Briscket (pecho)	Cañón	
	Cochinita pibil	
	Patacones con carne ahumada	
	Tacos con carne al pastor	

Fuente: Elaboración propia.

Empaque, etiquetado y garantías

El empaque o envase es importante porque representa el primer punto de encuentro del comprador con el producto. Un buen empaque atrae al consumidor y lo anima a elegir el producto (Kotler & Keller, 2016).

Los productos de Ahumados Arte-Sano Arte-Sano, son ofrecidos en bolsas de empaque al vacío preferiblemente biodegradables, permitiendo entregar un producto de mayor durabilidad, dado que disminuye el riesgo de descomposición y adicionalmente, de aportar al medio ambiente a través de empaques amigables.

Las etiquetas además de identificar el producto o la marca, también califican, describen y promocionan el producto, a través de gráficos atractivos (Kotler & Keller, 2016).

Ahumados Arte-Sano Arte-Sano pretende que el etiquetado permita identificar el tipo de

producto que se ofrece, la descripción, y la información de contacto de la empresa. Adicional a esto, detallar a través del mismo el contenido nutricional de los productos, fecha de elaboración, periodo óptimo de consumo y a futuro el código de registro sanitario para su comercialización en grandes superficies. Estas etiquetas deben ser elaboradas en material resistente a la humedad y la refrigeración. La figura 15, muestra la imagen del etiquetado del producto.

Figura 15.

Propuesta de etiquetado del producto.



Fuente: elaboración propia.

Estrategia de distribución

La administración de la distribución y de la cadena de suministro son importantes por muchas razones. Sin una buena distribución los compradores no serían capaces de adquirir bienes y servicios cuando y donde los necesitan (Ferrell & Hartline, 2012).

La revolución digital está transformando profundamente las estrategias de distribución. Dado que los clientes —tanto individuales como de negocios— se sienten cada vez más cómodos al hacer compras en línea, y debido al gran auge de los teléfonos inteligentes. Las ventas al detalle en línea (o e-commerce) han venido creciendo con un índice de dos dígitos. A medida que los vendedores al detalle tradicionales promocionan sus empresas en línea y otras compañías evitan la actividad tradicional al vender únicamente por internet, están adoptando nuevas prácticas y políticas. (Kotler & Keller, 2016).

De acuerdo a esto, Ahumados Arte-Sano Arte-Sano, busca ofrecer sus productos como primera estrategia de distribución a través de redes sociales, tales como Whatsapp e Instagram.

Así mismo, como segunda estrategia de distribución, se busca que los productos tengan presencia en tiendas distribuidoras de carnes y de alimentos saludables en la ciudad de Bogotá.

Estrategia de precio

Los especialistas en marketing reconocen que los consumidores suelen procesar activamente la información de precios interpretándola a partir del contexto de sus experiencias de compra previas, de las comunicaciones formales (publicidad, visitas de

venta y folletos), de las comunicaciones informales (amigos, colegas o familiares), de los recursos del punto de venta o en línea y de otros factores (Kotler & Keller, 2016).

Por su naturaleza, los vendedores tienen una tendencia a inflar los precios porque quieren recibir tanto dinero como sea posible en el intercambio con un comprador. El enfoque del comprador en la fijación de precios es en muchos sentidos contrario al del vendedor. Donde éste tiende a ofrecer precios más altos, su contraparte ve con frecuencia los precios más bajos de lo que en realidad dicta el mercado (Ferrell & Hartline, 2012).

Los productos de Ahumados Arte-Sano Arte-Sano, buscan reflejar calidad y satisfacción en los clientes, lo que se convierte en un indicador esencial en la medición del precio, dado que muchos consumidores utilizan el precio como indicador de la calidad (Kotler & Keller, 2016). La fijación de precios para los productos, se determina inicialmente a través de los costos de producción, los cuales incluyen materia prima, así como todo lo que conlleva el empaque y etiquetado del mismo.

Ahora bien, de acuerdo a los precios del mercado, la estimación de costos, y los objetivos de fijación de precios, el cual está dado bajo el prestigio que establece precios altos que son consistentes con un producto de prestigio o de alto estatus. Los precios se fijan con poca consideración por la estructura de los costos de la empresa o de la competencia. Ahumados Arte-Sano Arte-Sano busca una ganancia por producto que se encuentre por encima del 25%.

Por último, los precios ofrecidos por la empresa están enfocadas en que terminen en cero y cinco, teniendo en cuenta que se cree que son más fáciles de procesar y recordar por los consumidores (Kotler & Keller, 2016).

Estrategia de comunicación

Las comunicaciones de marketing son los medios por los cuales las empresas intentan informar, persuadir y recordar a los consumidores —de manera directa o indirecta— acerca de los productos y marcas que venden. La tecnología y otros factores han modificado profundamente la manera en que los consumidores procesan las comunicaciones o inclusive si deciden procesarlas. La rápida difusión de poderosos teléfonos inteligentes, las conexiones inalámbricas y de banda ancha de internet y las grabadoras digitales de video (DVR) que omiten los comerciales han reducido la eficacia de los medios masivos. (Kotler & Keller, 2016).

Las redes sociales en el marketing se han convertido en el fenómeno más influyente en la comunicación. A través de ellos se permite la interacción entre los miembros, lo que ayuda a generar confianza y sentido común entre los usuarios. Las redes sociales como estrategia de marketing son una poderosa herramienta comercial, donde las empresas deben invertir en ellas para impulsar las ventas y mejorar su imagen de marca en línea. Es decir, se refiere a todas las actividades y medidas que se utilizan en las redes sociales para generar oportunidades de negocio, aumentar la cobertura y fidelización de los clientes. Las redes sociales como estrategia de marketing pueden ayudar a atraer audiencias y convertir a las personas interesadas en clientes potenciales de una manera significativa. El contenido relevante diseñado para la audiencia es la clave para incrementar la imagen de la marca en los medios digitales. (Pedrechi Caballero & Nieto Lara, 2022).

Teniendo en cuenta el Digital 2022 Global Overview Report, solo la red social de Facebook puede alcanzar a través de anuncios publicitarios a 35 millones de usuarios en Colombia, lo que representa el 68% de la población activa en redes sociales mayores de 18

años. Paralelamente, el 59% de la población colombiana usa YouTube, de los cuales el 86% si mayores de 18 años y, por último, el 36% de la población colombiana hace vida en la red social Instagram (DATAREPORTAL, 2022). En este sentido, la principal estrategia de comunicación planteada por Ahumados Arte-Sano Arte-Sano radica en las redes sociales tales como Facebook, Instagram y Whatsapp y ventas a través de página web.

Presupuesto de la mezcla de mercado

El presupuesto asignado es de cinco millones de pesos colombianos (\$5.000.000 COP), para los primeros 3 meses de operación. Periodo en el cual, es necesario focalizar esfuerzos en el tema de mercadeo para dar a conocer la marca y los productos.

De acuerdo a las 4P's, el 50% de está destinado para la promoción, un 30% para la plaza y un 20% en el producto especialmente el diseño del etiquetado y la presentación. Para el precio, tal como se detalló para esta estrategia, el mismo se define por prestigio o estatus y tiene como objetivo una ganancia por producto que se encuentre por encima del 25% del costo de producción.

Esta mezcla se realizará bajo la asesoría de una empresa conocedora en temas de mercadeo y publicidad que apoya a emprendedores en su proceso de posicionamiento.

Aspectos Técnicos

Este capítulo define los aspectos técnicos relevantes dentro del modelo de negocio, tales como el proceso productivo y las actividades esenciales para una producción con calidad, la necesidad de maquinaria y equipos y la definición de las fichas técnicas de los productos, de acuerdo a los lineamientos establecidos por la autoridad competente.

Objetivos de producción

Implementar los procesos y actividades necesarias para la producción con altos niveles de calidad de acuerdo a los criterios de los entes reguladores.

Identificar la infraestructura, maquinaria y equipo necesaria para optimizar la producción.

Ficha técnica de productos

Las fichas técnicas de los productos se alinean al “FORMATO ÚNICO DE ALIMENTOS REGISTROS SANITARIOS o PERMISO SANITARIO o NOTIFICACIÓN SANITARIA Y TRAMITES ASOCIADOS (Resolución 2674 de 2013, Resolución 3168 de 2015)” del Invima (Ministerio de Salud y Protección Social, 2015)

Dada la etapa de introducción al mercado de los productos, los primeros 4 meses de funcionamiento del proyecto inician con la distribución de los productos más requeridos por los clientes, chicharrón, pulled pork, cañón de cerdo y costillas de cerdo; posteriormente, se inicia el proceso de entrada de los demás productos, de manera progresiva, cuyas fichas técnicas encontrará en los anexos A, B, C, D, F, G.

Tabla 3.

Ficha técnica chicharrón ahumado. Elaboración propia

FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO	
NOMBRE DEL PRODUCTO	Chicharrón ahumado
COMPOSICIÓN DEL PRODUCTO	Tocino de cerdo, rub de especias, sal
PRESENTACIÓN COMERCIAL	500 gramos del producto
TIPO Y MATERIAL DE EMPAQUE	Bolsas de sellado al vacío son de grado alimenticio, libres de BPA y ftalatos, y comercialmente compostables.
CONDICIONES DE CONSERVACIÓN	Mantener producto en refrigeración. Después de abierto consumir en el menor tiempo posible
TIPO DE TRATAMIENTO (PROCESO DE ELABORACIÓN)	Ahumado con maderas selectas y combinación de un rub de especias, bajo en sodio para el perfecto ahumado del producto.
VIDA ÚTIL ESTIMADA	Tiempo de duración 15 días en refrigeración. Después de abierto consumir en el menor tiempo posible
PORCIÓN RECOMENDADA	120 gramos del producto
GRUPO POBLACIONAL	Hombres, mujeres y niños
LUGAR DE ELABORACIÓN	Planta de producción Modelia - Bogotá D.C.

Fuente: elaboración propia. Basado en: (Ministerio de salud y protección social, 2013)

Tabla 4.

Ficha técnica pulled pork.

FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO	
NOMBRE DEL PRODUCTO	Pulled Pork
COMPOSICIÓN DEL PRODUCTO	Bondiola de cerdo, salsa bbq artesanal
PRESENTACIÓN COMERCIAL	500 gramos del producto
TIPO Y MATERIAL DE EMPAQUE	Bolsas de sellado al vacío son de grado alimenticio, libres de BPA y ftalatos, y comercialmente compostables.
CONDICIONES DE CONSERVACIÓN	Mantener producto en refrigeración. Después de abierto consumir en el menor tiempo posible
TIPO DE TRATAMIENTO (PROCESO DE ELABORACIÓN)	Ahumado con maderas selectas y combinación de un rub de especias, bajo en sodio para el perfecto ahumado del producto.

VIDA ÚTIL ESTIMADA	Tiempo de duración 15 días en refrigeración. Después de abierto consumir en el menor tiempo posible
PORCIÓN RECOMENDADA	120 gramos del producto
GRUPO POBLACIONAL	Hombres, mujeres y niños
LUGAR DE ELABORACIÓN	Planta de producción Modelia - Bogotá D.C.

Fuente: elaboración propia. Basado en: (Ministerio de salud y protección social, 2013)

Tabla 5.

Ficha técnica costillas ahumadas

FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO	
NOMBRE DEL PRODUCTO	Costillas de cerdo ahumadas
COMPOSICIÓN DEL PRODUCTO	Costillas de cerdo, rub de especias, sal
PRESENTACIÓN COMERCIAL	600 gramos del producto
TIPO Y MATERIAL DE EMPAQUE	Bolsas de sellado al vacío son de grado alimenticio, libres de BPA y ftalatos, y comercialmente compostables.
CONDICIONES DE CONSERVACIÓN	Mantener producto en refrigeración. Después de abierto consumir en el menor tiempo posible
TIPO DE TRATAMIENTO (PROCESO DE ELABORACIÓN)	Ahumado con maderas selectas y combinación de un rub de especias, bajo en sodio para el perfecto ahumado del producto.
VIDA ÚTIL ESTIMADA	Tiempo de duración 15 días en refrigeración. Después de abierto consumir en el menor tiempo posible
PORCIÓN RECOMENDADA	120 gramos del producto
GRUPO POBLACIONAL	Hombres, mujeres y niños
LUGAR DE ELABORACIÓN	Planta de producción Modelia - Bogotá D.C.

Fuente: elaboración propia. Basado en: (Ministerio de salud y protección social, 2013)

Tabla 6.

Ficha técnica cañón de cerdo ahumado

FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO	
NOMBRE DEL PRODUCTO	Cañón de cerdo ahumado
COMPOSICIÓN DEL PRODUCTO	Cañón de cerdo, rub de especias, sal
PRESENTACIÓN COMERCIAL	500 gramos del producto
TIPO Y MATERIAL DE EMPAQUE	Bolsas de sellado al vacío son de grado alimenticio, libres de BPA y ftalatos, y comercialmente compostables.
CONDICIONES DE CONSERVACIÓN	Mantener producto en refrigeración. Después de abierto consumir en el menor tiempo posible
TIPO DE TRATAMIENTO (PROCESO DE ELABORACIÓN)	Ahumado con maderas selectas y combinación de un rub de especias, bajo en sodio para el perfecto ahumado del producto.
VIDA ÚTIL ESTIMADA	Tiempo de duración 15 días en refrigeración. Después de abierto consumir en el menor tiempo posible
PORCIÓN RECOMENDADA	120 gramos del producto
GRUPO POBLACIONAL	Hombres, mujeres y niños
LUGAR DE ELABORACIÓN	Planta de producción Modelia - Bogotá D.C.

Fuente: elaboración propia. Basado en: (Ministerio de salud y protección social, 2013)

Descripción del proceso

La figura 16, detalla el proceso productivo de Ahumados Arte-Sano Arte-Sano, resaltando las características sostenibles.

Figura 16.

Proceso productivo ahumado de proteínas.

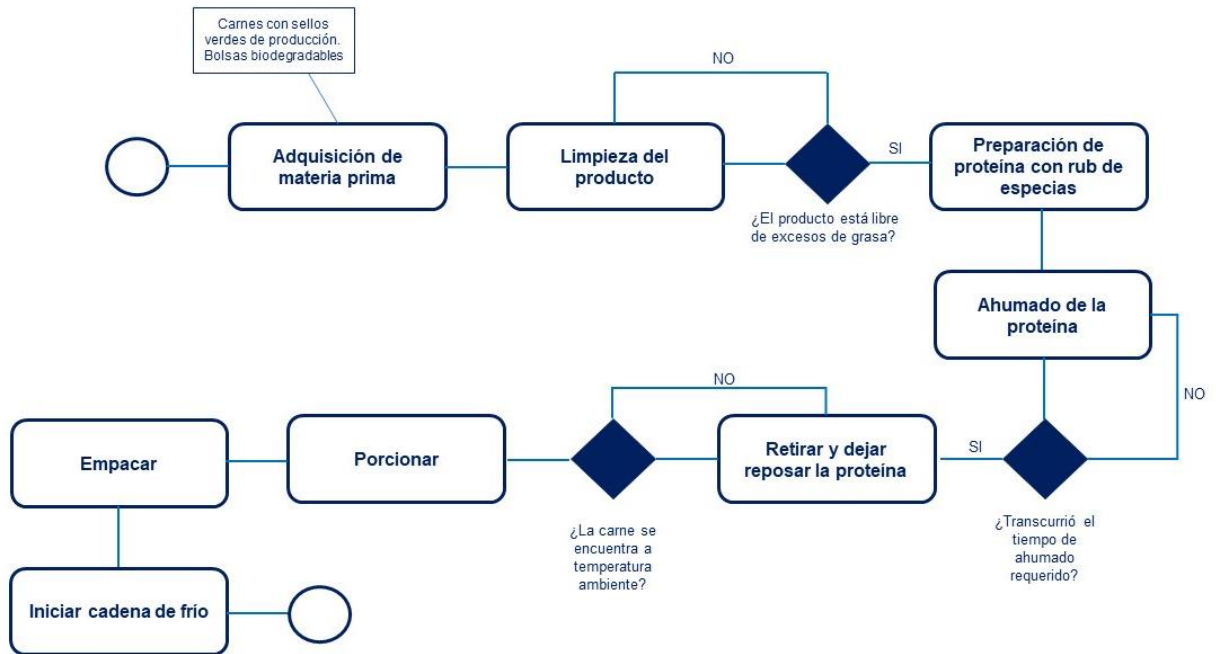


Fuente: elaboración propia

Así mismo, en la figura 17, se detalla a través de un flujograma o diagrama de flujo el proceso de elaboración y los puntos de control que se deben considerar en el proceso.

Figura 17.

Diagrama de flujo proceso de producción de Ahumados Arte-Sano



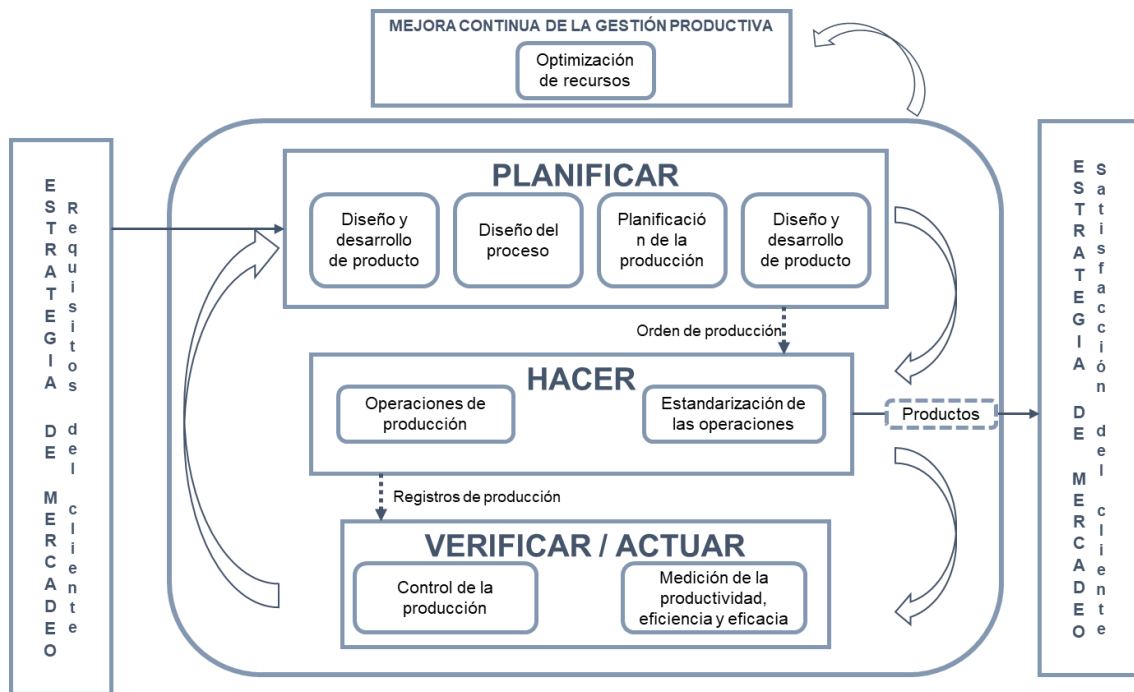
Fuente: Elaboración propia

Modelo de gestión integral del proceso productivo

En la figura 18, se presenta el modelo de gestión integral del proceso productivo para la empresa Ahumados Arte-Sano Arte-Sano, el cual se basa en el ciclo Planear, Hacer, Verificar y Actuar – PHVA.

Figura 18.

Modelo de gestión integral del proceso Ahumados Arte-Sano Arte-Sano.



Fuente: elaboración propia. Basado de: (Ortiz, Izquierdo, & Rodríguez Monroy, 2011)

Ahumados Arte-Sano busca, a través de los requisitos o requerimientos de los clientes, realizar un proceso productivo que permita lograr la optimización de recursos, a través de la minimización en la generación de residuos y desperdicios con la adquisición de materia prima de alta calidad, bajo consumo de agua, y utilización de empaques y etiquetas amigables con el medio ambiente, para entregar productos de excelente calidad y que garanticen la satisfacción de nuestros clientes.

Requerimientos y necesidades

La tabla 7, detalla los requerimientos y necesidades de maquinaria y equipo (tecnología), planta física (infraestructura) y talento humano (personal requerido).

Tabla 7.

Detalle de los recursos e infraestructura requerida para la ejecución del proyecto

Recursos	Descripción
Talento Humano	Cocinero experto en parrilla Administrador
Outsourcing	Contador Experto en mercadeo y publicidad Mensajeros urbanos
Maquinaria y equipo	Maquina empacadora al vacío Ahumador industrial Implementos de cocina (cuchillos, grameras, ganchos, Recipientes plásticos y de acero inoxidable, tablas de corte, mesa de acero inoxidable)
Planta física	Bodega
Licencias de operación	Tabla nutricional simplificada Registro INVIMA Certificados de manipulación de alimentos Permisos de funcionamiento del gobierno local

Fuente: elaboración propia

Materias primas y suministros

De acuerdo a las fichas técnicas presentadas, en la tabla 8, se detalla las materias primas requeridas y los suministros esenciales para garantizar la elaboración de los productos. La adquisición de proteínas con sellos verdes, busca la conservación del medio ambiente, calidad cárnica y bienestar animal y los suministros adicionales son productos de producción nacional.

Tabla 8.

Materias primas y suministros Ahumados Arte-Sano Arte-Sano

Materia prima y suministros		Cantidad por presentación de 500gr
Materia prima con garantía de sello verde	Carne de res (Pecho, Morrillo, Chata, Picaña)	700 gr
	Carne de cerdo (Cañón, costillas, tocino, pierna)	700 gr
	Salmón	800 gr
Suministros	Cebolla	2 cucharadas
	Ajo	3 cucharadas
	Paprika	¼ cucharadita
	Sal	½ cucharadita
	Pimienta	2 cucharadas
	Pimentón	½ cucharadita
	Achiote	1 cucharadita
	Comino	2 cucharaditas
	Canela	1 cucharadita
	Chile	1 cucharada
	Cilantro	2 cucharaditas
	Sal de apio	½ cucharadita
	Salsa BBQ	2 cucharaditas
	Mostaza	1 cucharada
	Naranja	¾ taza
	Piña	1 taza
	Limón	½ limón
	Maderas	20 gr
	Carbón	35 gr
	Papel Aluminio	70 cm
Tomillo	1 cucharadita	

Fuente: elaboración propia

Presupuesto de producción y de infraestructura

Como presupuesto para el proceso de producción y la infraestructura, se cuenta con una asignación de presupuesto de 10 millones de pesos colombianos (\$10.000.000 COP) para los primeros 4 meses de inicio de operación.

En este periodo se busca iniciar con la producción de los 4 productos que se han identificado como los más requeridos por los clientes, como son: chicharrón, pulled pork, costillas de cerdo y cañón de cerdo.

Capacidad instalada

Tabla 9.

Detalle de la capacidad de producción del proyecto de ahumado de proteínas y complementos

ITEM	MEDICIÓN
Capacidad ahumador	100 libras
Presentaciones comercial del producto	500 gr
Total de productos a ofrecer	4 productos
Tiempos de producción por ahumado (aprox)	12 horas
Producción al día	100 libras
Producción semanal (5 días)	500 libras
Capacidad de producción al mes	2000 libras

Fuente: elaboración propia

Aspectos Organizacionales y Legales

En este apartado se analiza los aspectos organizacionales y legales, tales como misión, visión, estructura organizacional, perfiles y funciones, organigrama, factores claves en la gestión del talento humano, gobierno corporativo, estructura jurídica y tipo de sociedad, y presupuestos destinados para el personal administrativo.

Misión.

Brindar a nuestros clientes una experiencia alimenticia llena de sensaciones y sabores a través de proteínas bajas en sodio y complementos, de alta calidad, saludables y fáciles de preparar.

Visión.

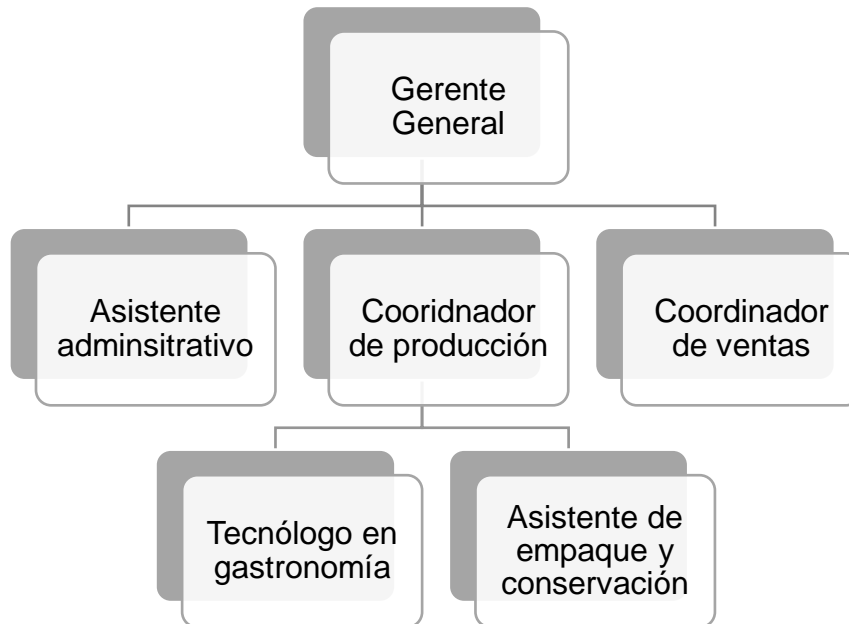
Para el año 2027, Ahumados Arte-Sano Arte-Sano, será reconocida en Colombia como una marca de alimentos saludables, de alta calidad y fácil preparación, con un diverso portafolio de productos que satisfacen los deseos de nuestros clientes.

Estructura organizacional, perfiles y funciones y organigrama

La figura 19, detalla la estructura organizacional de Ahumados Arte-Sano Artesano, la cual presenta una estructura vertical y funcional y se encuentra proyectada a . La compañía es una microempresa, la cual tiene proyectado empezar con 2 personas, con posibilidad de ingresar otro colaborador en el área de producción.

Figura 19.

Organigrama Ahumados Arte-Sano Arte-Sano.



Fuente: Elaboración propia.

El crecimiento y la participación de la empresa en el mercado, implica con el tiempo la adecuación de un organigrama acorde a la realidad.

La tabla 10, relaciona los perfiles y funciones de los cargos definidos en el organigrama de la empresa.

Tabla 10.

Perfiles y funciones de los cargos de Ahumados Arte-Sano Arte-Sano

Cargo	Perfiles	Funciones
Gerente general	Profesional en administración de empresas, ingeniería industrial, ingeniería administrativa o ingeniería financiera o carreras afines	<p>Planificar, organizar y supervisar las actividades que se desempeñan en la empresa.</p> <p>Administrar los recursos de la empresa.</p> <p>Logro de cumplimiento de objetivos, capacidad de liderazgo, toma de decisiones, relaciones comerciales.</p> <p>Desarrollar funciones de apoyo administrativo bajo procedimientos y estándares normativos que garanticen la optimización de los procesos y la satisfacción de los clientes internos y externos.</p>
Tecnólogo gastronomía	Tecnólogo en gastronomía con experiencia en parrilla y carnes	<p>Estandarizar los procesos de producción de carnes y complementos.</p> <p>Establecer relaciones con proveedores.</p> <p>Planificar y preparar los productos.</p> <p>Diseñar la preparación y presentación de los diferentes productos.</p>

Fuente: Elaboración propia

Factores clave de la gestión del talento humano.

En la actualidad, el mercado laboral exige a las empresas la búsqueda de talento humano calificado, así como la conservación del mismo. Para Ahumados Arte-Sano Arte-Sano, es esencial que desde su creación se desarrollen estrategias que permitan identificar

las necesidades e intereses de los colaboradores y buscar el desarrollo de habilidades blandas:

Conocer las necesidades e interés del colaborador: buscar satisfacer a nuestros colaboradores en sus intereses y necesidades para lograr un mayor compromiso con la empresa. Esto permite motivar a los colaboradores en temas de capacitaciones, reconocimiento profesional e inclusive económico.

Desarrollo de habilidades blandas: fomentar el trabajo en equipo y promover el liderazgo que ayude a enfrentar diferentes situaciones que se presenten al interior de la empresa.

Esquema de contratación y remuneración

Ahumados Arte-Sano Arte-Sano inicia como una microempresa que busca entrar en el mercado de alimentos de preparación artesanal, el esquema de contratación para iniciar será a término fijo, es decir, contrato por un término inicial de seis meses prorrogable por el mismo término. Esto mientras la empresa pueda garantizar la contratación a término fijo de un año. Los contratos se realizan por el salario pactado en un 100% prestacional, y con el reconocimiento de las primas legales.

Se espera que en la medida que la empresa gane terreno en el mercado y alcance sus objetivos financieros, permita realizar un reconocimiento anual a los colaboradores con una prima extralegal.

Sistemas de incentivos y compensación del talento humano

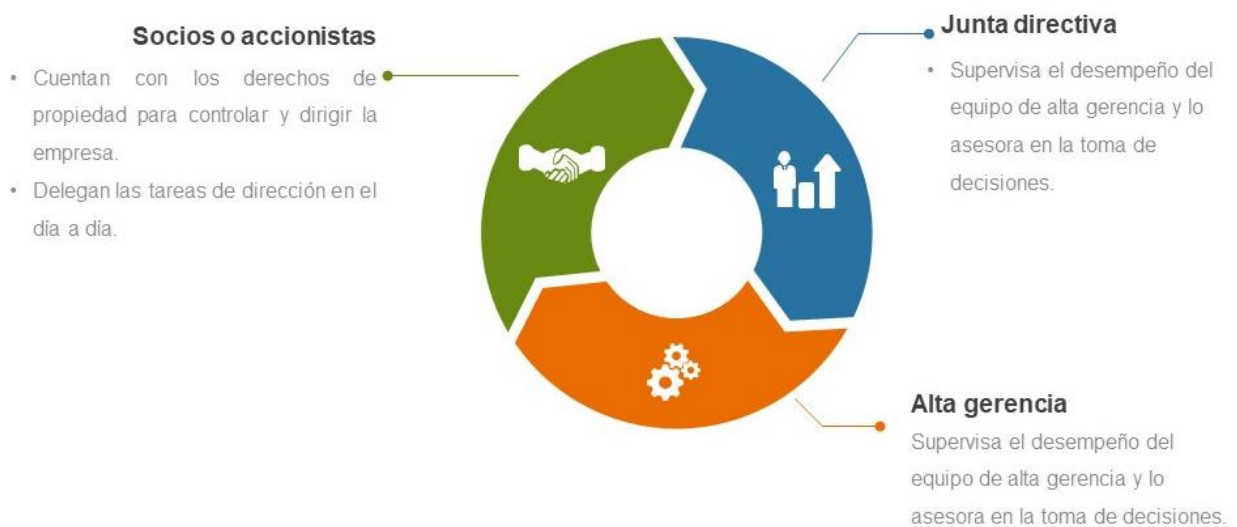
Los sistemas de incentivos y compensación para el talento humano, serán creados de manera progresiva en la medida que la empresa aumente su equipo de trabajo.

Esquema de gobierno corporativo.

La figura 20, detalla el gobierno corporativo para Ahumados Arte-Sano Arte-Sano, el cual cuenta con un socio accionista, una junta directiva en la cual participa activamente el socio y el gerente, y la alta gerencia.

Figura 20.

Esquema de gobierno corporativo Ahumados Arte-Sano Arte-Sano



Fuente: Elaboración propia

Aspectos legales.

Ahumados Arte-Sano Arte-Sano busca constituirse como una persona jurídica, razón por la cual debe cumplir con los siguientes requisitos (Servicio Legal, 2023):

- Realizar el registro mercantil
- Seleccionar la forma jurídica de la empresa
- Obtener el NIT
- Inscripción del RUT
- Obtención de la licencia de funcionamiento

- Inscripción en la seguridad social
- Obtener permisos y licencias especiales

Estos aspectos implican conocimientos específicos y saberes especializados, por lo que Ahumados Arte-Sano Arte-Sano pretende adquirir estos servicios a través de un outsourcing que garantice el cumplimiento legal y contable de la empresa.

De otro lado, se espera que, entre el primer y segundo año de operación, la empresa haya superado las metas de ventas, con el fin de plantear un crecimiento frente a la adquisición del registro sanitario entregado por INVIMA, con el fin de lograr distribuir los productos en cadenas de supermercados de grandes superficies y/o mercados saludables.

Estructura jurídica y tipo de sociedad.

Ahumados Arte-Sano Arte-Sano será constituida a través de una Sociedad por Acciones Simplificadas, y estará compuesta por dos socios. Esta sociedad es de carácter comercial y se creará mediante documento privado. Así mismo, contará con un representante legal quien podrá celebrar o ejecutar todos los actos o contratos comprendidos en el objeto social o que se relacionan directamente con la existencia y el funcionamiento de la sociedad (Cámara de Comercio de Bogotá, 2023).

Legislación actual en Colombia

Resolución N° 2674 de 2013 establece los requisitos sanitarios que se deben cumplir para las actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos y materias primas de alimentos y los requisitos para la notificación, permiso o registro sanitario de los alimentos, según el

riesgo en salud pública, con el fin de proteger la vida y la salud de las personas (Ministerio de salud y protección social, 2013).

Resolución N° 810 de 2021 por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos de etiquetado nutricional y frontal que deben cumplir los alimentos envasados o empacados para consumo humano (Ministerio de salud y protección social, 2021)

Decreto 1500 de 2007 establece el reglamento técnico a través del cual se crea el Sistema Oficial de Inspección, Vigilancia y Control de la Carne, Productos Cárnicos Comestibles y Derivados Cárnicos Destinados para el Consumo Humano y los requisitos sanitarios y de inocuidad que se deben cumplir en su producción primaria, beneficio, desposte, desprese, procesamiento, almacenamiento, transporte, comercialización, expendio, importación o exportación (Ministerio de la protección social, 2007)

Aspectos Financieros

Objetivos financieros.

Garantizar la sostenibilidad financiera de la empresa a lo largo de su funcionamiento.

Mantener el equilibrio financiero de la empresa a través de un adecuado uso de la deuda y los recursos propios.

Garantizar la rentabilidad acordada con los accionistas durante los primeros dos años, y el incremento de la misma para los siguientes años de funcionamiento de la empresa.

Supuestos económicos para la simulación.

Se plantearon supuestos de inflación e índices de precio al productor con base a pronósticos planteados por los diferentes analistas económicos, así como la tasa impositiva de renta vigente para el año base (2023) de este proyecto:

Tabla 11.

Supuestos económicos para simulación financiera de Ahumados Arte-Sano Arte - Sano

AÑO	2024	2025	2026	2027
INFLACIÓN	3,8%	3,0%	3,0%	3,0%
IPP	21,0%	21,0%	21,0%	21,0%
TASA IMPTO DE RENTA	35,0%	35,0%	35,0%	35,0%

Fuente: Elaboración propia. Basado en: (Banco de la República, 2022)

Proyección de ventas.

Se plantea iniciar el proyecto con la elaboración de 4 productos: chicharrón, pulled pork, costillas y cañón de cerdo, y una cantidad de 1200 unidades de cada uno al año, para un total de 4.800 unidades. Para estos productos se planea un incremento del 10% para el año 2024, 20% en el año 2025, 30% en el año 2026 y finalmente un 40% para el año 2027. La tabla 12, destalla la proyección de ventas para el primer año de funcionamiento del modelo de negocio.

Tabla 12.

Proyección de ventas e ingresos primer año

INGRESOS/VENTAS DEL PRIMER AÑO					
	NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	CANTIDADES	PRECIO DE VENTA UNITARIO SIN IVA	INGRESOS TOTALES	%
1	Chicharrón ahumado	1.200,00	\$ 35.000,00	\$ 42.000.000	24%
2	Pulled Pork	1.200,00	\$ 38.000,00	\$ 45.600.000	26%
3	Costillas	1.200,00	\$ 40.000,00	\$ 48.000.000	27%
4	Cañón de cerdo	1.200,00	\$ 35.000,00	\$ 42.000.000	24%
			TOTAL	\$ 177.600.000	100%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 13, se detalla el crecimiento porcentual en ventas que se tienen proyectado para los cuatro productos con los que se va a ingresar en el mercado.

Tabla 13.

Crecimiento porcentual en ventas 2024 - 2027

CRECIMIENTO PORCENTUAL EN VTAS (CANTIDADES)				
	2024	2025	2026	2027
1	10,0%	20,0%	30,0%	40,0%
2	10,0%	20,0%	30,0%	40,0%
3	10,0%	20,0%	30,0%	40,0%
4	10,0%	20,0%	30,0%	40,0%

Fuente: elaboración propia

Esta proyección no incluye la introducción de nuevos productos que se considerarán en la medida que la empresa se establezca en el mercado.

Proyección de gastos de mercadeo.

La tabla 14, refleja el presupuesto destinado para mercadeo del producto. Ahumados Arte-Sano Arte-Sano, es una microempresa que busca promocionar sus productos a través de espacios de mercados de emprendedores y redes sociales (Instagram, Facebook, YouTube, Tik-Tok), además de diseñar una página web para la decisión de compras que brinde confianza al cliente.

Tabla 14.

Presupuesto de mercadeo 2023 - 2027

PRESUPUESTO DE MERCADEO	\$	5.000.000,00
AÑO INICO		
GASTO PUBLICITARIO AÑOS SIGUIENTES		
2024	\$	2.000.000,00
2025	\$	2.000.000,00
2026	\$	2.000.000,00
2027	\$	2.000.000,00

Fuente: Elaboración propia

Esta proyección debe analizarse en la medida que la empresa logre la introducción a sus mercados objetivos y busque ingresar a mercados como supermercados de grandes superficies

Proyección de costos de producción.

La tabla 15, presentan los costos de producción identificados para la elaboración de los cuatro productos con los cuales se inicia el primer año de la empresa.

Tabla 15.

Costos de producción primer año

	NOMBRE DEL PRODUCTO SERVICIO	CANTIDADES	COSTO UNITARIO DEL PDTO O SERVICIO	COSTOS TOTALES	%
1	Chicharrón ahumado	1200	\$ 17.900,00	\$ 21.480.000	26%
2	Pulled Pork	1200	\$ 15.400,00	\$ 18.480.000	23%
3	Costillas	1200	\$ 17.900,00	\$ 21.480.000	26%
4	Cañón de cerdo	1200	\$ 16.700,00	\$ 20.040.000	25%

Fuente: Elaboración propia

Dentro de estos costos se analiza un promedio de consumo de agua y energía, así como la materia prima para la producción de las carnes, tales como, el gramaje de carnes cruda requerida, maderas o carbón, especias, salsa, empaques, adhesivos y elementos de cocina de consumo con papel film, papel aluminio y papel de cocina.

Proyección de gastos administrativos.

Para los gastos administrativos, se consideran los cargos definidos anteriormente en el organigrama; es decir un colaborador en el área administrativa, y un colaborador en el área de producción, para ambos se inicia el año 1 con una proyección de sueldo de \$1'500.000,

bajo la modalidad de contrato definida en el acápite de aspectos legales. En este sentido, se consideran las prestaciones legales y las correspondientes primas para cada semestre, y se detallan en la tabla 16.

Tabla 16.

Proyección nómina para el año 1

NÓMINAS AÑO 1	
ADMINISTRATIVA / VENTAS:	\$ 24.519.288,00
PRODUCCIÓN/SERVICIO:	\$ 24.519.288,00
TOTAL NÓMINAS	\$ 49.038.576,00

Fuente: Elaboración propia

La tabla 17, evidencia las proyecciones en gastos fijos consideradas para el primer año de funcionamiento, las cuales considera los costos de arriendo, servicios públicos, telefonía celular, internet, papelería, servicio de aseo el cual se consideró adquirir el servicio a través de empresas de aseo por días que cubre todas las prestaciones, pólizas de seguro y servicio de outsourcing para el manejo de la contabilidad.

Tabla 17.

Proyección de gastos fijos para el año 1 de funcionamiento.

GASTOS FIJOS AÑO 1	
ARRIENDO:	\$ 1.000.000,00
SERVICIOS PÚBLICOS:	\$ 2.400.000,00
TELEFONÍA CELULAR:	\$ 480.000,00
INTERNET:	\$ 960.000,00
PAPELERÍA:	\$ 200.000,00
SERVICIOS DE ASEO:	\$ 2.880.000,00
PÓLIZAS DE SEGURO	\$ 3.600.000,00
CONTADOR	\$ 1.000.000,00
TOTAL GASTOS FIJOS	\$ 12.520.000,00

Fuente: elaboración propia

Adicionalmente, para iniciar el proyecto empresarial, es necesario realizar una inversión inicial en maquinaria, muebles y equipo de cocina, así como los gastos iniciales para la puesta en marcha de la empresa, los cuales se detallan en la tabla 18.

Tabla 18.

Inversión inicial para la puesta en marcha del proyecto empresarial.

INVERSIÓN INICIAL	
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 4.500.000,00
MUEBLES Y ENSERES	\$ 2.000.000,00
EQUIPO DE OFICINA	\$ 1.500.000,00
GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	\$ 2.500.000,00
TOTAL INVERSIONES	\$ 10.500.000,00

Fuente: elaboración propia

Presupuesto de inversión.

De acuerdo a las proyecciones de gastos administrativos, de mercadeo y otros gastos de funcionamiento, el presupuesto de inversión inicial para que el proyecto empresarial de Ahumados Arte-Sano Arte-Sano inicie operación, se detalla en la tabla 19.

Tabla 19.

Presupuesto de inversión Ahumados Arte-Sano Arte-Sano

TOTAL INVERSIONES	\$ 10.500.000,00
CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO INICIAL	
	VALOR
COSTOS OPERATIVOS	\$ 20.370.000,00
NÓMINAS	\$ 16.346.192,00
MARKETING MIX	\$ 1.666.666,00
GASTOS FIJOS	\$ 3.130.000,00
TOTAL	\$ 41.512.858,00
TOTAL INVERSIÓN	\$ 52.012.858,00

APORTE DE LOS EMPRENDEDORES	\$ 20.000.000,00
PRÉSTAMO A SOLICITAR	\$ 32.012.858,00

Fuente: elaboración propia

Dado el valor del préstamo a solicitar, se realiza un cálculo del préstamo y su amortización por un tiempo de 5 años, a una tasa del 14,75% e.a. Esta tasa se toma como referencia de la actual tasa de un préstamo de libre inversión. En el anexo I, se detalla el cálculo del préstamo.

Estados financieros.

A continuación, se detallan los estados financieros de la microempresa Ahumados Arte-Sano – Artesano, bajo los supuestos económicos planteados para la ejecución del mismo.

Estado de resultados.

El Estado de resultados es el estado financiero básico que muestra los resultados obtenidos por la empresa en un periodo determinado (Universidad Veracruzana, 2023).

Para Ahumados Arte-Sano Arte-Sano, se presenta el estado de resultados para los primeros 5 años de operación, los cuales resultan de los supuestos económicos planteados, y la proyección de ventas y costos, así como gastos administrativos y financieros.

En el anexo J, se detalla el estado de resultados del proyecto empresarial.

En la tabla 20, se presenta los siguientes indicadores referentes con el estado de resultados:

Tabla 20.

Indicadores de eficiencia bajo el estado de resultados

	2023	2024	2025	2026	2027
Margen Bruto de Utilidad	54,12%	46,52%	37,17%	26,19%	13,30%

Rentabilidad sobre ventas	0,10	0,08	0,05	0,03	-0,02
----------------------------------	------	------	------	------	-------

Fuente: elaboración propia.

El indicador de rentabilidad sobre ventas, significa que, para el primer año de inicio de operaciones del proyecto empresarial, la microempresa obtiene 0,10 veces sobre el importe de las ventas. Ahora bien, dado los resultados para el año 2027, la empresa debe trabajar durante sus primeros años en la ganancia de participación de mercado, la creación e introducción de nuevos productos, dado el beneficio para este año.

Balance general.

El balance general de la compañía permite evidenciar la situación financiera de la empresa para cierto periodo. Allí es posible evidenciar los activos, pasivos y patrimonio de Ahumados Arte-Sano Arte-Sano.

En el anexo K, se detalla el balance general del proyecto empresarial Ahumados Arte-Sano Arte-Sano, el cual se obtiene bajo los supuestos económicos planteados al inicio de este capítulo y las proyecciones de ventas, costos y demás supuestos.

Ahora bien, dado los estados presentados hasta ahora, la tabla 21, detalla algunos indicadores de liquidez, eficiencia y endeudamiento.

Tabla 21.

Indicadores financieros liquidez, eficiencia y endeudamiento.

	2023	2024	2025	2026	2027
Razón corriente	7,56	7,55	7,39	8,18	Sin determinar
Endeudamiento	61,05%	48,66%	44,97%	39,38%	61,05%
Apalancamiento total	0,95	0,82	0,65	0,43	-

Fuente: elaboración propia

De acuerdo a estos indicadores, bajo los supuestos planteados al inicio de este acápite frente a la proyección en ventas, es posible indicar:

Razón corriente: la microempresa cuenta con la capacidad de cumplir con las obligaciones financieras a largo plazo.

Endeudamiento: Las deudas adquiridas por la empresa no superan los recursos propios.

Apalancamiento total: se cuenta con la capacidad de cobertura de las obligaciones con terceros.

Flujo de caja

El flujo de caja muestra las salidas e ingresos de dinero de una empresa para un proyecto determinado. Es así que, en el Anexo L, se evidencia el flujo de caja para Ahumados Arte-Sano Arte-Sano desde su año de creación 2023 hasta 2027.

De acuerdo a las cifras obtenidas en el flujo de caja y a las presentadas en los estados financieros anteriores (balance general y estados de resultados) y con base a los supuestos económicos planteados, en la tabla 22, se presenta los siguientes indicadores de rentabilidad financiera, que permiten determinar la capacidad de la empresa de ser sostenible.

Tabla 22.

Proyección de indicadores de rentabilidad financiera Ahumados Arte-Sano Arte-Sano

	2023	2024	2025	2026	2027
ROA	27,85%	27,97%	28,50%	26,07%	-63,21%
ROE	54,25%	50,83%	47,02%	37,36%	-63,21%

Fuente: elaboración propia

Estos indicadores permiten evidenciar que el proyecto empresarial Ahumados Arte-Sano Arte-Sano es rentable, dado que por cada 100 pesos de activo que invierte, la empresa devuelve, para el año de inicio, 27 pesos de peso de ganancia neta. Así mismo,

por cada 100 pesos de fondos propios, la MiPYME obtendría un beneficio de 54 pesos, para el año de inicio.

Fuentes de financiación.

Para la puesta en funcionamiento de la microempresa Ahumados Arte-Sano Arte-Sano, se plantean dos fuentes de financiación que se detallan en la tabla 23:

Tabla 23.

Fuentes de financiación proyecto Ahumados Arte-Sano Arte-Sano

Fuentes de financiación	
Total inversión	\$ 51.346.192,00
Aporte emprendedores e inversionista	\$ 20.000.000,00
Préstamo a solicitar	\$ 31.346.192,00

Fuente: elaboración propia

Para este proyecto, las fuentes de financiación se definen a través de unos aportes de emprendedores e inversionista y un préstamo a solicitar con una entidad bancaria, lo que significa que el 39% de la inversión sería a través de aportes privados.

Evaluación financiera.

Dada la simulación financiera realizada para el proyecto de creación de empresa de Ahumados Arte-Sano Arte-Sano, en los anexos M y N se evidencia la evaluación financiera y el punto de equilibrio obtenido, respectivamente. Para esta simulación se plantea una tasa de evaluación del proyecto del 20%; es decir, esta es la tasa mínima que como emprendedores se espera obtener al invertir en este negocio.

Se acuerdo al análisis, el proyecto presenta una tasa interna de retorno, es decir, una tasa de rentabilidad sobre la inversión de 22,62%, la cual comparada con la tasa promedio de un CDT actual ofrecido por las entidades bancarias colombianas, es superior.

El periodo de recuperación de dicha inversión se calcula a 4,69 años, lo que significa que para el año 2027, año fin de las proyecciones que se realizaron se habría cubierto la deuda con el banco.

Por último, el punto de equilibrio, en unidades, está sobre las 3.303 aproximadamente; y en \$122'634.924 pesos (valor de ventas mínimas en total sin iva).

Enfoque hacia la Sostenibilidad

El lienzo de modelo de negocio sostenible, ilustra los beneficios y costos sociales y ambientales identificados para el proyecto empresarial de Ahumados Arte-Sano Arte-Sano.

La figura 21, detalla las dimensiones sociales, ambientales, económica y de gobernanza que justifican la sostenibilidad del modelo de negocio presentado en este documento.

Figura 21.

Sostenibilidad del negocio de Ahumados Arte-Sano Arte-Sano, en sus cuatro



dimensiones

Fuente: elaboración propia

Así mismo, tal como se presenta en la figura 13, la sostenibilidad del negocio se fundamenta en un producto ampliado dado la oferta de la variedad de productos y complementos, listos para el consumo, de fácil preparación, con bajos niveles de sodio y excelentes aportes nutricionales

De acuerdo a las cuatro dimensiones que justifican la sostenibilidad del modelo de negocio, a continuación, se detallan como éstas, se sustentan en los objetivos de desarrollo sostenible adoptados por la Organización de las Naciones Unidas:

Dimensión ambiental: el modelo de negocio tiene como propósito ofrecer productos en empaques biodegradables y carnes producidas con sellos verdes, aportando a los objetivos “12. Producción y consumo responsable”, “13. Acción por el clima”, “14. Vida submarina” y “15. Vida de ecosistemas terrestre”

Dimensión social: desde esta dimensión se busca aportar en los objetivos, “5. Igualdad de género”, y “10. Reducción de las desigualdades”.

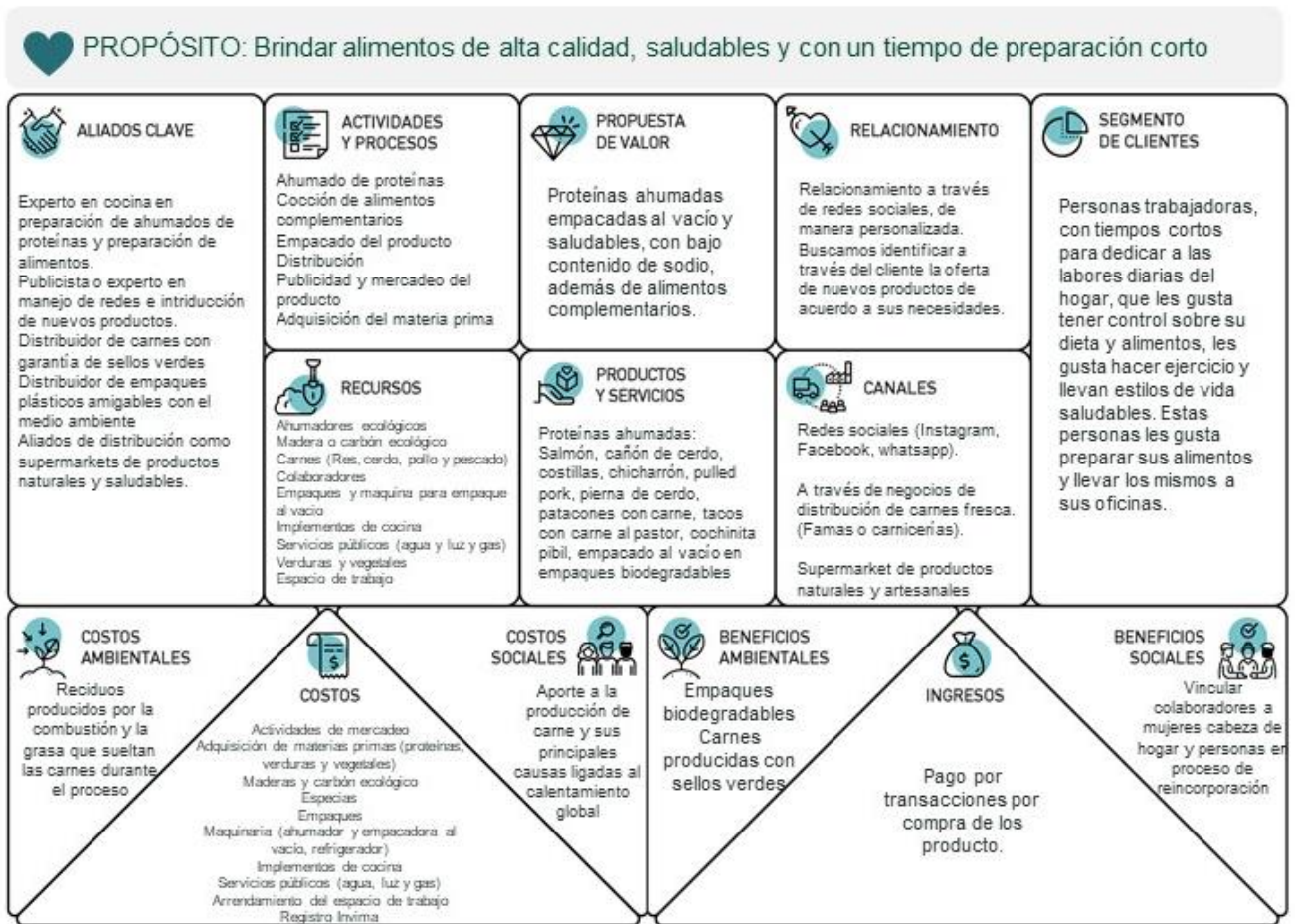
Dimensión económica: además de los objetivos en los que se aporta en las dimensiones anteriores, esta dimensión también permite aportar al objetivo “1. Fin de la pobreza” y “8. Trabajo decente y crecimiento económico”, a través de la generación de oportunidades a comunidades que no han sido las más favorecidas en el país y que así mismo, aportarían un poco en la construcción de paz.

Dimensión gobernanza: a través de esta dimensión se busca ser una empresa transparente en todos sus procesos tanto de vinculación de colaboradores como en la rendición de cuentas, permitiendo así aportar a los objetivos de desarrollo sostenible presentados en las dimensiones anteriores.

Dado el enfoque de sostenibilidad explicado, en la figura 22, se expone el lienzo de modelo sostenible del modelo de negocio de Ahumados Arte-Sano Arte-Sano, en el cual se identifican aliados claves, las actividades y procesos, recursos, la propuesta de valor, los productos y servicios, el relacionamiento, canales, segmento de clientes y los costos e ingresos enfocados en temas ambientales y sociales.

Figura 22.

Lienzo de modelo sostenible Ahumados Arte-Sano Arte-Sano



Fuente: elaboración propia

Conclusiones

Este documento presenta una creación de empresa con un modelo de negocio para la producción y distribución de proteínas ahumadas y complementos, bajo un enfoque de alimentos saludables con bajo contenido de sodio, materias primas con sellos verdes en producción y apoyo a las economías locales, empaques y etiquetas amigables con el medio ambiente, que en conjunto contribuyen a los enfoques de hábitos saludables de los clientes.

El desarrollo de este proyecto permite identificar la población objeto a la cual va dirigidos los productos que ofrece Ahumados Arte-Sano Arte-Sano, el cual se enfoca en los habitantes de la ciudad de Bogotá D.C., personas entre los 25 y 50 años, principalmente trabajadora, con ingresos superiores a los 2 SMLMV y que prioriza en su vida los hábitos de vida saludable como el ejercicio, la preparación de alimentos con grandes aportes nutricionales, inclusive para llevar a su lugar de trabajo.

La producción y distribución de alimentos saludables y de fácil preparación tienen gran viabilidad, dado las tendencias actuales frente a los hábitos de vida de las personas, quienes buscan mejorar sus hábitos alimenticios, físicos, sociales, de higiene, entre otros. Así mismo son una gran oportunidad, si se considera que la alimentación es una de las necesidades básicas que debe suplir el ser humano, tal como lo define la pirámide de Maslow; y se tiene un mercado potencial y una gama diversa de proveedores que minimizan su poder de negociación.

Los resultados de la validación del modelo de negocio permiten confirmar las características del nicho de mercado objetivo. A través de las encuestas, fue posible establecer que el 63% de la población encuestada considera incluir los productos de

Ahumados Arte-Sano Arte-Sano en sus compras, y de acuerdo a esto, el tamaño de mercado inicial para el proyecto supera las 300.000 personas.

La validación del modelo de negocio, establece un reto para Ahumados Arte-Sano Arte-Sano en cuanto existe una percepción de similitud entre las carnes frías (embutidos) y las carnes ahumadas, lo que implica para la microempresa establecer estrategias de mercadeo, especialmente en la comunicación, que desmitifiquen esta percepción.

El proyecto de creación de empresa de Ahumados Arte-Sano Arte-Sano, es un modelo que tiene como propósito establecer una microempresa en la ciudad de Bogotá D.C., inicialmente, como persona jurídica, bajo una sociedad anónima conformada por un socio capitalista y un socio experto en el área de parrilla, el cual requiere de una inversión de alrededor de 52 millones de pesos colombianos, que será financiada a través de aportes privados y préstamos bancarios. Presenta una tasa de retorno de 24,33%, superior a la tasa promedio de rentabilidad de un CDT actual ofrecido por una entidad bancaria colombiana. El periodo de retorno de la inversión es inferior a los 5 años y un punto de equilibrio en unidades vendidas al año de 3.204 aproximadamente, lo que equivale a una meta mensual de 270 unidades vendidas aproximadamente.

El modelo de negocio de Ahumados Arte-Sano Arte-Sano, cuenta con un enfoque de sostenibilidad que aporta a los objetivos de desarrollo sostenible adoptados por la Organización de las Naciones Unidas, a través de la oferta de carnes producidas con sellos verdes, etiquetas y empaques amigables con el medio ambiente y contratación de mujeres cabeza de familia y personas en proceso de reincorporación.

Referencias

- Alcaldía de Medellín. (11 de 02 de 2023). *Banco de Documentos* - . Obtenido de Proyecciones (Población, Viviendas y Hogares): <https://www.medellin.gov.co/es/centro-documental/proyecciones-poblacion-viviendas-y-hogares/>
- ANDI. (28 de marzo de 2019). *La ciencia detrás de los alimentos se sigue consolidando en el país*. Obtenido de <https://www.andi.com.co/Home/Noticia/8373-la-ciencia-detras-de-los-alimentos-se-si>
- Area Metropolitana. (septiembre de 2022). *Energías renovables*. Obtenido de <https://www.metropol.gov.co/ambiental/Paginas/consumo-sostenible/Energias-Renovables.aspx>
- Banco de la República. (Agosto de 2022). *Inflación total y meta*. Obtenido de <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/inflacion-total-y-meta>
- Banco de la República. (Agosto de 2022). *Tasa de interés de política monetaria*. Obtenido de <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/tasas-interes-politica-monetaria>
- Bourges Rodríguez, H., & Vargas Guadarrama , L. A%. (2015). LA COCINA TRADICIONAL Y LA SALUD. *RDU - Revista Digital Universitaria UNAM*, <https://www.revista.unam.mx/vol.16/num5/art36/art36.pdf>.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (junio de 2023). *Bogotá Emprende* . Obtenido de <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/server/api/core/bitstreams/edb4c4e8-448c-4c25-ac7f-188e2bfae00b/content>

CEPR. (2022). *Lo que está en juego en las elecciones presidenciales de Colombia: Construir la paz, reducir la pobreza y la desigualdad*. Washington: CEPR.

Cervalle. (05 de octubre de 2022). *Cervalle*. Obtenido de <https://www.cervalle.com/producto/carnes-frias/tradicional/costilla-especial-ahumada-x-500-g-2/>

DANE. (2018). *Censo nacional de población y vivienda*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018/cuantos-somos>

DANE. (Diciembre de 2022). *DANE*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo#:~:text=Finalmente%2C%20la%20tasa%20de%20ocupaci%C3%B3n,2021%20fue%2011%2C4%25.>

DANE. (09 de septiembre de 2022). *Fuerza laboral y educación*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/educacion/fuerza-laboral-y-educacion>

DANE. (julio de 2022). *GEIH Mercado Laboral*. Obtenido de [https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo#:~:text=Para%20el%20mes%20de%20julio,2021%20\(61%2C1%25\).](https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo#:~:text=Para%20el%20mes%20de%20julio,2021%20(61%2C1%25).)

DANE. (Agosto de 2022). *IPC - Índice de precios del consumidor*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc/ipc-informacion->

- Kanaya Ahumados Arte-Sano. (11 de 2022). *Kanaya Ahumados Arte-Sano*. Obtenido de [https://www.Ahumados Arte-Sanokanaya.com/index.html](https://www.AhumadosArte-Sanokanaya.com/index.html)
- Kotler , P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de Marketing*. Mexico: Pearson.
- La República. (15 de Marzo de 2022). *Cifras de Kantar indicaron que la población estrato 1 en Colombia corresponde al 21%*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/kantar-da-a-conocer-cifras-relevantes-en-el-marco-del-dia-mundial-del-consumidor-3322740#:~:text=El%20estudio%20Consumer%20Insights%20Q4,los%20estratos%205%20y%206.>
- Minagricultura. (2021). *Plan de ordenamiento productivo cadena de carne bovina en Colombia*. Bogotá: UPRA.
- Ministerio de ambiente y desarrollo sostenible. (26 de julio de 2018). *Resolución N° 1407 de 2018*. Obtenido de https://www.cancilleria.gov.co/sites/default/files/Normograma/docs/pdf/resolucion_minambienteds_1407_2018.pdf
- Ministerio de la protección social. (4 de mayo de 2007). *Decreto N° 1500 de 2007*. Obtenido de <https://corponarino.gov.co/expedientes/juridica/2007decreto1500.pdf>
- Ministerio de salud y protección social. (22 de julio de 2013). *Resolución N° 2674 de 2013*. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-2674-de-2013.pdf>
- Ministerio de salud y protección social. (16 de junio de 2021). *Resolución N° 810 de 2021*. Obtenido de

https://minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20No.%20810de%202021.pdf

- Naranjo Ramirez, S., & Arias Giraldo, S. (2020). Tendencias en el mundo de la gastronomía y la alimentación: una revisión desde la perspectiva Colombiana. *Agroalimentaria*, 51-65.
- OECD. (junio de 2022). *Panorama económico de Colombia*. Obtenido de <https://www.oecd.org/economy/panorama-economico-colombia/>
- Ortiz, A., Izquierdo, H., & Rodríguez Monroy, C. (2011). Modelo de Gestión Productiva en las pymes industriales. *5th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management* (págs. 268-277). Cartagena: XV Congreso de Ingeniería de Organización .
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (octubre de 2014). *Diseñando la propuesta de valor: Cómo crear los productos y servicios que tus clientes están esperando*. Viscaya: DEUSTO.
- Pedernales BBQ. (05 de 10 de 2022). *Pedernales BBQ - productos congelados* . Obtenido de <https://www.pedernalesbbq.com/shop/>
- Pedrechi Caballero , R. J., & Nieto Lara, O. M. (2022). Las redes sociales como estrategia de marketing en las pequeñas y medianas empresas del distrito de Aguadulce, provincia de Coclé, Panamá. *Visión Antataura*, vol. 5, núm. 2, 2021.
- Ruano Arcos, L. D., Echeverri Romero, R. D., Rodríguez Orejuela, R. A., Silva Castellanos, T. F., & Pineda Ospina , D. L. (2016). Política Pública para la promoción de la Innovación del Sector Alimentos en Colombia. *Cuadrenos de administración (Universidad del Valle)*, 100 - 114.

SaluData Observatorio Bogotá. (02 de 11 de 2023). *SaluData Observatorio Bogotá*.

Obtenido de <https://saludata.saludcapital.gov.co/osb/index.php/datos-de-salud/demografia/piramidepoblacional/>

SENNOVA. (2021). *Comida saludable*. Bucaramanga: SENA.

Servicio Legal. (junio de 2023). *Servicio Legal*. Obtenido de

<https://serviciolegal.com.co/requisitos-legales-para-crear-una-empresa-en-colombia/>

Torres , M., Paz, K., & Salazar, F. G. (2006). *TAMAÑO DE UNA MUESTRA PARA UNA*

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS. Obtenido de Facultad de Ingeniería -

Universidad Rafael Landívar: [https://fgsalazar.net/LANDIVAR/ING-](https://fgsalazar.net/LANDIVAR/ING-PRIMERO/boletin02/URL_02_BAS02.pdf)

[PRIMERO/boletin02/URL_02_BAS02.pdf](https://fgsalazar.net/LANDIVAR/ING-PRIMERO/boletin02/URL_02_BAS02.pdf)

Universidad Veracruzana. (junio de 2023). *Contabilidad financiera I*. Obtenido de

https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/Contabilidad_Financiera1_

[Unidad_3.pdf](https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/Contabilidad_Financiera1_)

Anexo A. Ficha técnica salmón ahumado

Tabla 24.

Ficha técnica salmón ahumado

FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO	
NOMBRE DEL PRODUCTO	Salmón ahumado
COMPOSICIÓN DEL PRODUCTO	Salmón, rub de especias, sal
PRESENTACIÓN COMERCIAL	500 gramos del producto
TIPO Y MATERIAL DE EMPAQUE	Bolsas de sellado al vacío son de grado alimenticio, libres de BPA y ftalatos, y comercialmente compostables.
CONDICIONES DE CONSERVACIÓN	Mantener producto en refrigeración. Después de abierto consumir en el menor tiempo posible
TIPO DE TRATAMIENTO (PROCESO DE ELABORACIÓN)	Ahumado con maderas selectas y combinación de un rub de especias, bajo en sodio para el perfecto ahumado del producto.
VIDA ÚTIL ESTIMADA	Tiempo de duración 15 días en refrigeración. Después de abierto consumir en el menor tiempo posible
PORCIÓN RECOMENDADA	120 gramos del producto
GRUPO POBLACIONAL	Hombres, mujeres y niños
LUGAR DE ELABORACIÓN	Planta de producción Modelia - Bogotá D.C.

Fuente: elaboración propia

Anexo B. Ficha técnica patacones con carne ahumada

Tabla 25.

Ficha técnica patacones con carne ahumada

FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO	
NOMBRE DEL PRODUCTO	Patacones con carne ahumada
COMPOSICIÓN DEL PRODUCTO	Bondiola de cerdo, rub de especias, sal, salsa BBQ artesanal, plátano y queso
PRESENTACIÓN COMERCIAL	500 gramos del producto
TIPO Y MATERIAL DE EMPAQUE	Bolsas de sellado al vacío son de grado alimenticio, libres de BPA y ftalatos, y comercialmente compostables.
CONDICIONES DE CONSERVACIÓN	Mantener producto en refrigeración. Después de abierto consumir en el menor tiempo posible
TIPO DE TRATAMIENTO (PROCESO DE ELABORACIÓN)	Ahumado con maderas selectas y combinación de un rub de especias, bajo en sodio para el perfecto ahumado del producto.
VIDA ÚTIL ESTIMADA	Tiempo de duración 15 días en refrigeración. Después de abierto consumir en el menor tiempo posible
PORCIÓN RECOMENDADA	120 gramos del producto
GRUPO POBLACIONAL	Hombres, mujeres y niños
LUGAR DE ELABORACIÓN	Planta de producción Modelia - Bogotá D.C.

Fuente: elaboración propia

Anexo C. Ficha técnica tacos con carne al pastor

Tabla 26.

Ficha técnica tacos con carne al pastor

FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO	
NOMBRE DEL PRODUCTO	Tacos con carne al pastor
COMPOSICIÓN DEL PRODUCTO	Pierna de cerdo, rub de especias, sal, pimentón, naranja, limón, piña. tortillas de harina de maíz
PRESENTACIÓN COMERCIAL	500 gramos del producto
TIPO Y MATERIAL DE EMPAQUE	Bolsas de sellado al vacío son de grado alimenticio, libres de BPA y ftalatos, y comercialmente compostables.
CONDICIONES DE CONSERVACIÓN	Mantener producto en refrigeración. Después de abierto consumir en el menor tiempo posible
TIPO DE TRATAMIENTO (PROCESO DE ELABORACIÓN)	Ahumado con maderas selectas y combinación de un rub de especias, bajo en sodio para el perfecto ahumado del producto.
VIDA ÚTIL ESTIMADA	Tiempo de duración 15 días en refrigeración. Después de abierto consumir en el menor tiempo posible
PORCIÓN RECOMENDADA	120 gramos del producto
GRUPO POBLACIONAL	Hombres, mujeres y niños
LUGAR DE ELABORACIÓN	Planta de producción Modelia - Bogotá D.C.

Fuente: elaboración propia

Anexo D. Ficha técnica cochinita pibil

Tabla 27.

Ficha técnica cochinita pibil

FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO	
NOMBRE DEL PRODUCTO	Cochinita pibil
COMPOSICIÓN DEL PRODUCTO	Pierna de cerdo, rub de especias, sal, achiote y naranja
PRESENTACIÓN COMERCIAL	500 gramos del producto
TIPO Y MATERIAL DE EMPAQUE	Bolsas de sellado al vacío son de grado alimenticio, libres de BPA y ftalatos, y comercialmente compostables.
CONDICIONES DE CONSERVACIÓN	Mantener producto en refrigeración. Después de abierto consumir en el menor tiempo posible
TIPO DE TRATAMIENTO (PROCESO DE ELABORACIÓN)	Ahumado con maderas selectas y combinación de un rub de especias, bajo en sodio para el perfecto ahumado del producto.
VIDA ÚTIL ESTIMADA	Tiempo de duración 15 días en refrigeración. Después de abierto consumir en el menor tiempo posible
PORCIÓN RECOMENDADA	120 gramos del producto
GRUPO POBLACIONAL	Hombres, mujeres y niños
LUGAR DE ELABORACIÓN	Planta de producción Modelia - Bogotá D.C.

Fuente: elaboración propia

Anexo E. Ficha técnica chata de res ahumada

Tabla 28.

Ficha técnica chata de res ahumada

FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO	
NOMBRE DEL PRODUCTO	Chata ahumado
COMPOSICIÓN DEL PRODUCTO	Chata de res, rub de especias, sal
PRESENTACIÓN COMERCIAL	500 gramos del producto
TIPO Y MATERIAL DE EMPAQUE	Bolsas de sellado al vacío son de grado alimenticio, libres de BPA y ftalatos, y comercialmente compostables.
CONDICIONES DE CONSERVACIÓN	Mantener producto en refrigeración. Después de abierto consumir en el menor tiempo posible
TIPO DE TRATAMIENTO (PROCESO DE ELABORACIÓN)	Ahumado con maderas selectas y combinación de un rub de especias, bajo en sodio para el perfecto ahumado del producto.
VIDA ÚTIL ESTIMADA	Tiempo de duración 15 días en refrigeración. Después de abierto consumir en el menor tiempo posible
PORCIÓN RECOMENDADA	120 gramos del producto
GRUPO POBLACIONAL	Hombres, mujeres y niños
LUGAR DE ELABORACIÓN	Planta de producción Modelia - Bogotá D.C.

Fuente: elaboración propia

Anexo F. Ficha técnica picaña ahumada

Tabla 29.

Ficha técnica picaña ahumada

FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO	
NOMBRE DEL PRODUCTO	Picaña ahumada
COMPOSICIÓN DEL PRODUCTO	Picaña de res, rub de especias, sal
PRESENTACIÓN COMERCIAL	500 gramos del producto
TIPO Y MATERIAL DE EMPAQUE	Bolsas de sellado al vacío son de grado alimenticio, libres de BPA y ftalatos, y comercialmente compostables.
CONDICIONES DE CONSERVACIÓN	Mantener producto en refrigeración. Después de abierto consumir en el menor tiempo posible
TIPO DE TRATAMIENTO (PROCESO DE ELABORACIÓN)	Ahumado con maderas selectas y combinación de un rub de especias, bajo en sodio para el perfecto ahumado del producto.
VIDA ÚTIL ESTIMADA	Tiempo de duración 15 días en refrigeración. Después de abierto consumir en el menor tiempo posible
PORCIÓN RECOMENDADA	120 gramos del producto
GRUPO POBLACIONAL	Hombres, mujeres y niños
LUGAR DE ELABORACIÓN	Planta de producción Modelia - Bogotá D.C.

Fuente: elaboración propia

Anexo G. Ficha técnica brisket ahumado

Tabla 30.

Ficha técnica brisket ahumado

FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO	
NOMBRE DEL PRODUCTO	Briscket ahumado
COMPOSICIÓN DEL PRODUCTO	Pecho de res en corte tipo brisket, rub de especias, sal
PRESENTACIÓN COMERCIAL	500 gramos del producto
TIPO Y MATERIAL DE EMPAQUE	Bolsas de sellado al vacío son de grado alimenticio, libres de BPA y ftalatos, y comercialmente compostables.
CONDICIONES DE CONSERVACIÓN	Mantener producto en refrigeración. Después de abierto consumir en el menor tiempo posible
TIPO DE TRATAMIENTO (PROCESO DE ELABORACIÓN)	Ahumado con maderas selectas y combinación de un rub de especias, bajo en sodio para el perfecto ahumado del producto.
VIDA ÚTIL ESTIMADA	Tiempo de duración 15 días en refrigeración. Después de abierto consumir en el menor tiempo posible
PORCIÓN RECOMENDADA	120 gramos del producto
GRUPO POBLACIONAL	Hombres, mujeres y niños
LUGAR DE ELABORACIÓN	Planta de producción Modelia - Bogotá D.C.

Fuente: elaboración propia

Anexo H. Cálculo del préstamo y amortización

Tabla 31.

Cálculo del préstamo y amortización Ahumados Arte-Sano arte-Sano

TASA	14,75%		AÑOS DE CRÉDITO		5
CALCULO DEL PRÉSTAMO					
	inicial	interés	amort	cuota	final
AÑO 0					\$32.012.858,7
2023	\$32.012.858,7	\$4.721.896,7	\$4.771.571,3	\$9.493.468,0	\$27.241.287,4
2024	\$27.241.287,4	\$4.018.089,9	\$5.475.378,1	\$9.493.468,0	\$21.765.909,3
2025	\$21.765.909,3	\$3.210.471,6	\$6.282.996,3	\$9.493.468,0	\$15.482.913,0
2026	\$15.482.913,0	\$2.283.729,7	\$7.209.738,3	\$9.493.468,0	\$8.273.174,7
2027	\$8.273.174,7	\$1.220.293,3	\$8.273.174,7	\$9.493.468,0	-\$0,0

Fuente: elaboración propia

Anexo I. Estado de resultados Ahumados Arte-Sano Arte-Sano

Figura 23.

Estados resultados Ahumados Arte-Sano Arte-Sano

	2023	2024	2025	2026	2027
VENTAS	\$ 177.600.000,0	\$ 202.783.680,0	\$ 250.640.628,5	\$ 335.607.801,5	\$ 483.946.449,8
COSTO VENTAS	\$ 81.480.000,0	\$ 108.449.880,0	\$ 157.469.225,8	\$ 247.699.092,1	\$ 419.602.262,1
UTILIDAD BRUTA	\$ 96.120.000,0	\$ 94.333.800,0	\$ 93.171.402,7	\$ 87.908.709,4	\$ 64.344.187,8
GASTOS ADTIVOS Y VTAS	\$ 49.038.576,0	\$ 50.902.041,9	\$ 52.429.103,1	\$ 54.001.976,2	\$ 55.622.035,5
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$ 12.520.000,0	\$ 12.995.760,0	\$ 13.385.632,8	\$ 13.787.201,8	\$ 14.200.817,8
OTROS GASTOS	\$ 5.000.000,0	\$ 2.000.000,0	\$ 2.000.000,0	\$ 2.000.000,0	\$ 2.000.000,0
DEPRECIACIÓN	\$ 1.650.000,0	\$ 1.650.000,0	\$ 1.650.000,0	\$ 1.650.000,0	\$ 1.650.000,0
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 27.911.424,0	\$ 26.785.998,1	\$ 23.706.666,8	\$ 16.469.531,4	\$ (9.128.665,6)
GASTOS FINANCIEROS	\$ 4.721.896,7	\$ 4.018.089,9	\$ 3.210.471,6	\$ 2.283.729,7	\$ 1.220.293,3
UTILIDAD ANTES DE IMPTOS	\$ 23.189.527,3	\$ 22.767.908,2	\$ 20.496.195,2	\$ 14.185.801,7	\$ (10.348.958,9)
IMPUESTOS	\$ 8.116.334,6	\$ 7.968.767,9	\$ 7.173.668,3	\$ 4.965.030,6	\$ -
UTILIDAD NETA	\$ 15.073.192,8	\$ 14.799.140,3	\$ 13.322.526,8	\$ 9.220.771,1	\$ (10.348.958,9)

Fuente: elaboración propia

Anexo J. Balance General Ahumados Arte-Sano Arte-Sano

Figura 24.

Balance general con proyecciones Ahumados Arte-Sano Artesano

	AÑO 0	2023	2024	2025	2026	2027
ACTIVO						
CAJA/BANCOS	\$ 41.512.858,67	\$ 61.580.814,71	\$ 57.333.817,53	\$ 50.429.108,13	\$ 38.558.976,41	\$ 7.401.041,13
FIJO NO DEPRECIABLE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FIJO DEPRECIABLE	\$ 10.500.000,00	\$ 10.500.000,00	\$ 10.500.000,00	\$ 10.500.000,00	\$ 10.500.000,00	\$ 10.500.000,00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ -	\$ 1.650.000,00	\$ 3.300.000,00	\$ 4.950.000,00	\$ 6.600.000,00	\$ 8.250.000,00
ACTIVO FIJO NETO	\$ 10.500.000,00	\$ 8.850.000,00	\$ 7.200.000,00	\$ 5.550.000,00	\$ 3.900.000,00	\$ 2.250.000,00
TOTAL ACTIVO	\$ 52.012.858,67	\$ 70.430.814,71	\$ 64.533.817,53	\$ 55.979.108,13	\$ 42.458.976,41	\$ 9.651.041,13
PASIVO						
Impuestos X Pagar	0	\$ 8.116.334,6	\$ 7.968.767,9	\$ 7.173.668,3	\$ 4.965.030,6	\$ -
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ 8.116.334,6	\$ 7.968.767,9	\$ 7.173.668,3	\$ 4.965.030,6	\$ -
Obligaciones Financieras	\$ 32.012.858,67	\$ 27.241.287,37	\$ 21.765.909,30	\$ 15.482.912,97	\$ 8.273.174,69	\$ (0,00)
PASIVO	\$ 32.012.858,67	\$ 35.357.621,94	\$ 29.734.677,18	\$ 22.656.581,28	\$ 13.238.205,29	\$ (0,00)
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 20.000.000,00	\$ 20.000.000,00	\$ 20.000.000,00	\$ 20.000.000,00	\$ 20.000.000,00	\$ 20.000.000,00
Utilidades del Ejercicio	0	\$ 15.073.192,8	\$ 14.799.140,3	\$ 13.322.526,8	\$ 9.220.771,1	\$ (10.348.958,9)
TOTAL PATRIMONIO	\$ 20.000.000,00	\$ 35.073.192,78	\$ 34.799.140,35	\$ 33.322.526,85	\$ 29.220.771,12	\$ 9.651.041,13
TOTAL PAS + PAT	\$ 52.012.858,67	\$ 70.430.814,71	\$ 64.533.817,53	\$ 55.979.108,13	\$ 42.458.976,41	\$ 9.651.041,13
CUADRE (ACT = PAS+PAT)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Fuente: elaboración propia

Anexo K. Flujo de caja Ahumados Arte-Sano Arte-Sano

Figura 25.

Proyecciones flujo de caja Ahumados Arte-Sano Arte-Sano

	AÑO 0	2023	2024	2025	2026	2027
Activos Corrientes	\$ 41.512.859	\$ 61.580.815	\$ 57.333.818	\$ 50.429.108	\$ 38.558.976	\$ 7.401.041
Pasivos Corrientes	\$ -	\$ 8.116.335	\$ 7.968.768	\$ 7.173.668	\$ 4.965.031	\$ -
KTNO	\$ 41.512.859	\$ 53.464.480	\$ 49.365.050	\$ 43.255.440	\$ 33.593.946	\$ 7.401.041
Activo Fijo Neto	\$ 10.500.000	\$ 8.850.000	\$ 7.200.000	\$ 5.550.000	\$ 3.900.000	\$ 2.250.000
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 1.650.000	\$ 3.300.000	\$ 4.950.000	\$ 6.600.000	\$ 8.250.000
Activo Fijo Bruto	\$ 10.500.000	\$ 10.500.000	\$ 10.500.000	\$ 10.500.000	\$ 10.500.000	\$ 10.500.000
Total Capital Operativo Neto	\$ 52.012.859	\$ 62.314.480	\$ 56.565.050	\$ 48.805.440	\$ 37.493.946	\$ 9.651.041
CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE						
EBIT	\$ 27.911.424,0	\$ 26.785.998,1	\$ 23.706.666,8	\$ 16.469.531,4	\$ -9.128.665,6	
Impuestos	\$ 9.768.998,4	\$ 9.375.099,3	\$ 8.297.333,4	\$ 5.764.336,0	\$ -3.195.033,0	
NOPLAT	\$ 18.142.425,6	\$ 17.410.898,8	\$ 15.409.333,4	\$ 10.705.195,4	\$ -5.933.632,6	
Inversión Neta	\$ -10.301.621,5	\$ 5.749.430,5	\$ 7.759.609,8	\$ 11.311.494,0	\$ 27.842.904,7	
Flujo de Caja Libre del período	\$ 7.840.804	\$ 23.160.329	\$ 23.168.943	\$ 22.016.689	\$ 21.909.272	

Fuente: elaboración propia

Anexo L. Evaluación financiera

Figura 26.

Evaluación financiera Ahumados Arte-Sano Arte-Sano

INVERSIÓN AÑO 0	2023	2024	2025	2026	2027
-\$52.012.858,67	\$7.840.804,12	\$23.160.329,27	\$23.168.943,23	\$22.016.689,42	\$21.909.272,04

VALOR PRESENTE NETO DEL PROYECTO = \$ 3.435.121,49

TASA INTERNA DE RETORNO = 22,62%

PERIODO DE RECUPERACIÓN: 4,69 AÑOS

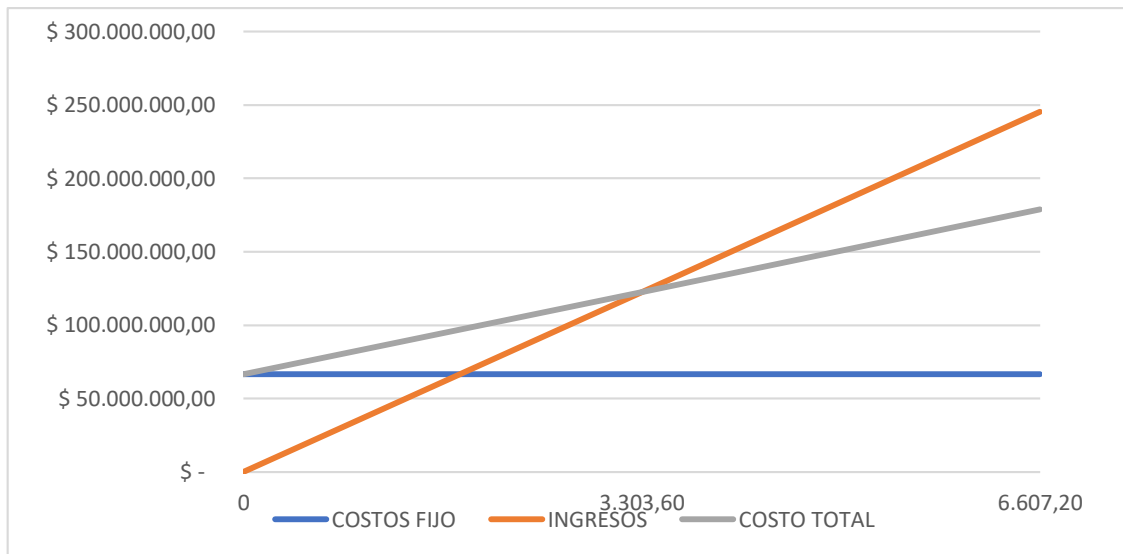
Fuente: elaboración propia

Anexo M. Punto de equilibrio

Figura 27.

Punto de equilibrio Ahumados Arte-Sano Arte-Sano

NOMBRE DEL PRODUCTO	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN UNITARIO	PARTICIPACIÓN % EN VENTAS TOTALES	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO	PTO EQUILIBRIO POR REFERENCIA DE PDTO O SERVICIO	
Chicharrón ahumado	\$ 17.100,00	24%	\$ 4.043,92	781,26	Ud
Pulled Pork	\$ 22.600,00	26%	\$ 5.802,70	848,22	Ud
Costillas	\$ 22.100,00	27%	\$ 5.972,97	892,86	Ud
Cañón de cerdo	\$ 18.300,00	24%	\$ 4.327,70	781,26	Ud
				3.303,60	Ud



TOTAL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PROMEDIO PONDERADO =	\$ 20.147,30
PUNTO DE EQUILIBRIO = COSTOS Y GTOS FIJO/MCPP =	3.303,60 UNIDADES
PUNTO DE EQUILIBRIO EN PESOS (VALOR VENTAS MÍNIMAS EN TOTAL SIN IVA)	\$ 122.634.924,05

Fuente: elaboración propia