

**PLAN DE EMPRESA**

**BBQ BOX**

**Presentado por:**

**Andrés Felipe García Alegrías**

**Oscar Julián Villaci Castrillón**

**Director:**

**Ana Carolina Martínez Romero**

**Trabajo de grado:**

**Plan de empresa para Maestría en Administración de Empresas**

**UNIVERSIDAD ICESI**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Cali, Colombia**

**2020**

## TABLA DE CONTENIDO

Resumen.....	5
Síntesis del Plan .....	8
1. Análisis del mercado .....	9
1.1 Análisis del sector .....	9
1.2 Clientes .....	12
1.3 Definición de producto y/o servicios .....	17
1.4 Análisis de los competidores .....	18
1.5 Tamaño del Mercado y fracción del mercado .....	21
1.6 Estrategias de mercadeo y plan de ventas.....	23
2. Análisis técnico .....	30
2.1 Proceso de comercialización .....	30
2.1.1 Requerimiento y Proveedores de equipos, muebles, materias primas, tecnología, o suministros	32
2.2 Sistemas de control.....	34
2.3 Distribución de planta/oficinas y de equipos .....	35
2.4 Plan de producción o de prestación del servicio y de compras.....	36
3. Análisis administrativo .....	38
3.1 El perfil del equipo empresarial y del personal que la empresa exige .....	38
3.2 Las estructuras y estilos de dirección. ....	41
3.3 Las políticas de administración de personal y de participación del equipo empresarial en la gestión y en los resultados.....	42
3.4 Organizaciones de apoyo.....	43
4. Análisis legal, social y ambiental .....	44
4.1 Permisos, reglamentaciones, leyes y obligaciones .....	44

4.2	Tipo de sociedad.....	45
4.3	Efectos sociales, ambientales y responsabilidades .....	45
5.	Análisis de valores personales .....	48
5.1	Éticos y Morales.....	48
5.2	De gusto personal y de carrera empresarial .....	48
6.	Análisis económico .....	50
6.1	Las necesidades de inversión en activos fijos y en capital de trabajo.....	50
6.2	Los ingresos, costos y gastos .....	51
6.3	Análisis de costos y punto de equilibrio contable.....	55
7.	Análisis financiero.....	57
7.1	Balance General, Estado de Resultados y Flujo de Caja .....	57
8.	Análisis de riesgos.....	61
8.1	Riesgos de mercado, técnicos, administrativos, legales, económicos y financieros .....	61
9.	Evaluación de Proyecto. ....	63
9.1	Flujo de caja neto y los indicadores de factibilidad de la empresa .....	63
10.	Análisis de Sensibilidad.....	64
10.1	Identificaciones variables críticas.....	64
10.2	Evaluación del proyecto vs. Cambios en las variables .....	64
11.	Cronograma de Implementación.....	66
12.	Conclusiones.....	67
13.	Referencias .....	68
	Anexos .....	69

## **INDICÉ DE ILUSTRACIONES**

Ilustración 1 Cambio de volumen de producción por tipo de carne año tras año.....	9
Ilustración 2. Analisis Pestel.....	12
Ilustración 3. Prototipo cajas.....	18
Ilustración 4. Comparativo de precios por competidor. ....	21
Ilustración 5. Escalera de precios.....	24
Ilustración 6. Logo horizontal BBQ BOX. ....	25
Ilustración 7. Logo vertical BBQ BOX.....	25
Ilustración 8. Sticker productos BBQ BOX.....	25
Ilustración 9. Flujograma BBQ BOX.....	31
Ilustración 10. Distribución oficina y equipos. ....	35
Ilustración 11. Organigrama.....	42

## INDICÉ DE TABLAS

Tabla 1. <i>Análisis de la competencia.</i> .....	19
Tabla 2. <i>Fracción del mercado.</i> .....	22
Tabla 3. <i>Presupuesto mercadeo y publicidad.</i> .....	27
Tabla 4. <i>Plan de ventas en unidades año 2021.</i> .....	28
Tabla 5. <i>Plan de ventas proyectado en unidades a 5 años.</i> .....	28
Tabla 6. <i>Proveedores</i> .....	32
Tabla 7. <i>Muebles y equipos.</i> .....	33
Tabla 8. <i>Inversión en activos fijos.</i> .....	50
Tabla 9. <i>Gastos preoperativos.</i> .....	51
Tabla 10. <i>Volumen de ingresos.</i> .....	52
Tabla 11. <i>Costos.</i> .....	53
Tabla 12. <i>Costos acumulados por año.</i> .....	53
Tabla 13. <i>Gastos operativos.</i> .....	54
Tabla 14. <i>Gastos de Administración y Ventas.</i> .....	54
Tabla 15. <i>Gastos de personal.</i> .....	55
Tabla 16. <i>Análisis de Costos.</i> .....	56
Tabla 17. <i>Balance General.</i> .....	57
Tabla 18. <i>Estado de Resultados.</i> .....	58
Tabla 19. <i>Flujo de caja.</i> .....	59
Tabla 20. <i>Flujo de caja mensual 2021.</i> .....	60
Tabla 21. <i>Flujo de caja neto.</i> .....	63
Tabla 22. <i>Evaluación del proyecto vs. Cambios en las variables.</i> .....	64
Tabla 23. <i>Evaluación del proyecto vs. Cambios en las variables.</i> .....	64
Tabla 24. <i>Cronograma de implementación.</i> .....	66

## **Resumen**

El siguiente proyecto de grado presenta un plan de empresa que busca demostrar la viabilidad y rentabilidad de un modelo de negocio. A partir de enero 2021, BBQ BOX ofrecerá la opción para comprar todos los productos necesarios para un asado por un mismo canal. Se ofrecerán diferentes cortes de carne, gramajes y acompañantes. Según el estudio de mercado realizado existen competidores que actualmente tienen ofertas similares, pero se estableció una oferta que no solo integra productos, también genera toda una experiencia alrededor de los asados, al ofrecer recomendaciones de uso, tutoriales, oportunidad en la entrega y generación de redes. La empresa estará dirigida por los dos socios quienes tendrán a cargo una gerencia cada uno, acompañados de un grupo de apoyo para apalancar los resultados y el objetivo común de generar valor a los clientes que produzca rentabilidad a la empresa.

Se identificó que el mercado de asados es un sector en crecimiento por lo que las personas desean conocer y usar una oferta cómo la que representa BBQ BOX, además las condiciones actuales hacen que la tendencia de solicitar los productos a domicilio para disfrutar en casa y no desplazarse a un sitio específico, se encuentre en crecimiento exponencial.

En el presente trabajo se realizarán análisis del sector, técnico, administrativo, legal, ambiental, social, económico y financiero. Lo anterior, para concluir la factibilidad del proyecto.

Palabras Claves: Plan de empresa, Comercialización, Bbq, Box y Asados.

## **Abstract**

The following degree project presents a business plan that seeks to demonstrate the viability and profitability of a business model. From January 2021, BBQ BOX will offer the option to buy all the products needed for a barbecue through the same channel. Different cuts of meat, weights and accompaniments will be offered. According to the market study carried out, there are competitors that currently have similar offers, but an offer was established that not only integrates products, but also generates a whole experience around the roasts, by offering recommendations for use, tutorials, opportunity in delivery and generation of networks. The company will be led by the two partners who will each have a management team, accompanied by a support group to leverage the results and the common goal of generating value to customers that produces profitability to the company.

It was identified that the market for roasts is a growing sector so people want to know and use an offer as the one that represents BBQ BOX, in addition the current conditions make the trend of requesting products at home to enjoy at home and not move to a specific site, is growing exponentially.

In this work, we will analyze the sector, technical, administrative, legal, environmental, social, economic and financial. The above, to conclude the feasibility of the Project.

Key Words: Business Plan, Marketing, Bbq, Box and Roast.

## Síntesis del Plan

La empresa consiste en comercializar todos los productos necesarios para la realización de asados en casa, la oferta se centra en poder integrar todo por un mismo canal para facilitar la experiencia del cliente y evitar que se desplace a una superficie a comprar lo que requiere para el asado. Los alimentos se presentan empacados en una misma caja que contiene productos frescos, debidamente empacados al vacío con los cortes y acompañantes seleccionados por el cliente, además, se brindará asesoría por medio de recomendaciones de uso.

La empresa será dirigida por los dos socios capitalistas, Oscar Julian Villaci y Andres Felipe Garcia, integrando toda la operación de la compañía.

Se cree en el éxito que puede lograr esta propuesta, dado que representa una oferta novedosa, poca conocida en el mercado caleño, de gran aceptación en el público objetivo y porque busca principalmente facilitar la experiencia de hacer asados en casa.

Inicialmente la estrategia a aplicar, estará centrada en dar a conocer la marca por medio de actividades de campo, ser reconocidos por productos de alta calidad y además de asesorar al cliente desde el momento de su necesidad hasta el consumo de sus productos. Otra estrategia fundamental serán las recomendaciones de uso y generación de redes entre parilleros aficionados, lo que generará a largo plazo relaciones perdurables que garanticen la recompra.

En cuanto al recurso humano se requiere de personal capacitado en funciones para explotar esta oportunidad. El equipo estará conformado por 5 colaboradores internos y 2 externos contratados por honorarios. La estrategia es integrar las áreas para funcionar como un equipo eficiente, en donde los ejes centrales sean la oportunidad de entrega, calidad del producto y la satisfacción del cliente para que se convierta en promotor de la marca. En cuanto a recursos físicos, se requiere una oficina de 80 m<sup>2</sup> en donde se tenga elementos de oficina y equipos para conservar alimentos. La necesidad de capital inicial es de \$67,9 millones recursos utilizados para cubrir la compra de activos fijos, cumplir con el colchon de efectivo y gastos preoperativos de la empresa.

Se evidencia una solida oportunidad para el plan de empresa por la buena aceptación que presentó la propuesta de valor en la investigación de mercados. Por otro lado la tasa interna de retorno alcanzada es del 85,1%, un valor presente neto de \$138 millones y un periodo de pago descontado de 2,49 años lo que demuestra la viabilidad del proyecto. Respecto a la sensibilidad del proyecto, se considera que la empresa debe evitar una variación negativa en ventas superior al 21% y un incremento en los costos superior al 7%.

## 1. Análisis del mercado

### 1.1 Análisis del sector

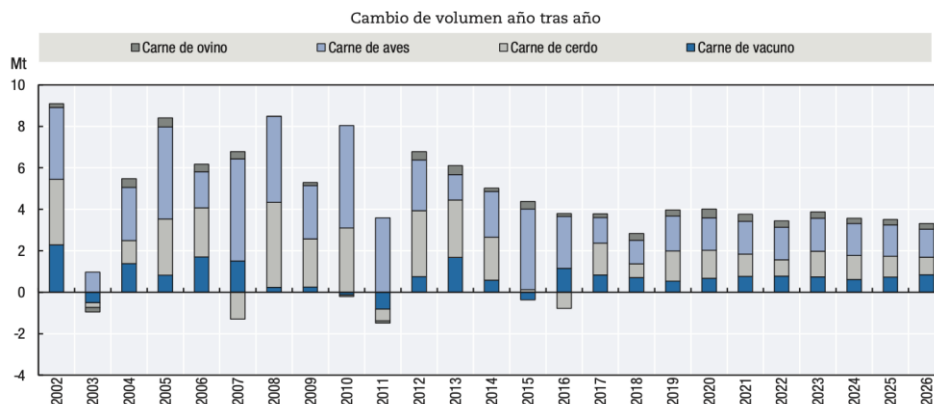
El presente análisis recopila información cualitativa y cuantitativa sobre el sector de la carne, partiendo del análisis desde el plano mundial, regional y Colombia. El objetivo es lograr mayor claridad sobre la tendencia en el consumo de los diferentes tipos de carne, las oportunidades y amenazas que brinda el sector para la implementación del plan de empresa.

De acuerdo con el informe de perspectivas agrícolas 2017-2026 de la OCDE-FAO, la tendencia mundial marca que la producción de carnes se está viendo incrementada en los países en desarrollo enmarcados en regulaciones ambientales, inocuidad de alimentos, disponibilidad de recursos naturales y oportunidades tecnológicas.

A nivel mundial se proyecta que la producción general de carne aumentará a 39 Mt (miles de toneladas) para 2026 hasta alcanzar 353 Mt. Dicha evolución estará concentrada en los países en desarrollo, los cuales representan aproximadamente el 75% de la producción.

La producción de carne continúa dominada por Brasil, China, la Unión Europea y Estados Unidos. En la siguiente ilustración se muestra el crecimiento de la producción por tipo de carne, en donde se puede observar la participación de la carne de cerdo y res para los próximos años:

**Ilustración 1 Cambio de volumen de producción por tipo de carne año tras año**



Fuente: OCDE/FAO 2017

Para 2026 la producción de carne de cerdo será un 16% mayor (FAO, 2017), el 75% de la producción adicional de carne serán atribuibles a países como Argentina, China, Brasil, India, México y Pakistán.

Colombia, en los últimos años ha venido ocupando el tercer lugar de producción de la región de Suramérica, superado por Brasil y Argentina.

Para 2017 los departamentos de mayor producción fueron Antioquia con 544,623 cabezas de ganado, Bogotá con 541,097 cabezas y Santander 272,376 cabezas, el Valle del Cauca se mantiene entre los principales departamentos productores del país con 195,573 cabezas, ocupando el puesto numero 7.

En cuanto a los eslabones de la cadena productiva en Colombia se distinguen productores, comercializadores, industria cárnica, distribución y venta al detal. El cuarto eslabón corresponde a la ubicación que tendría la nueva empresa, dado que representa la comercialización de productos cárnicos al por menor para abastecer al consumidor final.

El consumo de Carnes en el mundo esta liderado por el cerdo con 109 millones de Tn, seguido por el pollo con 83 millones de Tn, y la carne Bovina con 57 millones de Tn.

Entre el 2014 y 2016 en el mundo, el consumo per cápita/año de carne de cerdo estaba alrededor de los 20 kg, para a carne de res se registro un consumo de 9 kg per cápita y para la carne de aves se presento un consumo cercano per cápita de 32 kg (FAO, 2017).

Respecto a América Latina entre los años 2014 y 2016 se presentó un consumo cercano a los 60 kg per cápita/año para carne de aves, 25 kg para carne de cerdo y 17 kg para la carne de vacuno.

Se proyecta que para 2026 este consumo aumentará un 6% en países desarrollados y un 17% en países en desarrollo (FAO, 2017). Lo que representa una oportunidad importante, dado que estas proyecciones suponen un crecimiento considerable en el sector de la comercialización de productos cárnicos en nuestro país.

De acuerdo al último balance de Fedegan, en Colombia el consumo per cápita de proteína animal está distribuido de la siguiente manera: 46,85% pollo, 30,1% res, 12,6% cerdo y 10,4% pescado. El consumo promedio per capita/ kg por habitante entre 2011 y 2019, para la carne de res estuvo en 19 kg, carne de pollo en 29,8 kg, carne de cerdo 8 kg y pescado 6,6 kg (Fedegan, 2019).

Durante los últimos 9 años el consumo per capita en Colombia ha presentado un comportamiento incremental para el pollo del 33,1% , cerdo del 50,3% y pescado 48%, diferente al comportamiento de la carne de res que presentó un decrecimiento del 7,6% en los años en referencia.

Aterrizando el comportamiento de consumo a cifras del mercado objetivo inicial situado en Cali y de acuerdo a cifras del Invima para el año 2019, la ciudad contaba con 2.470.852 habitantes los cuales alcanzaron un consumo per capita (Kg) en la carne de res de 18,20 kg por habitante lo que al año representa un consumo de 44.969.506 Kg solo en carnes de res al año y en cuanto a la carne de cerdo se alcanzó un consumo per capita 16,83 Kg lo que representa un consumo anual de 41.584.439 Kg (Invima, 2019).

Con los anteriores datos se puede dimensionar el consumo de los dos tipos de carne principales que se manejarán en la oferta de la nueva empresa, que si bien no se puede ver como la totalidad del potencial de mercado dado que este consumo está inclinado al consumo diario de las familias más no a un negocio de nicho como lo son los asados, si permite aterrizar las posibilidades que ofrece el mercado para el desarrollo del plan de empresa.

A continuación se presenta el análisis Pestel en la Ilustración 3 con el objetivo de poder mostrar de una manera gráfica las diferentes influencias del sector, cada factor tiene un impacto importante que debe ser considerado para la estructuración del plan de empresa.

## Análisis Pestel:

POLÍTICO	ECONÓMICO	SOCIAL
*Poca integración entre los eslabones de la cadena. *Políticas para comercialización de carne. *Reglamentaciones sanitarias y de inocuidad para alimentos derivados de animales. *Deterioro de la seguridad y orden público en zonas rurales, lo que afecta los precios de la carne.	*Niveles de empleo en Cali. *Infraestructura para la oferta de carne (vías y cadena de frío). *La elasticidad de la demanda para productos carnicos ha disminuido. *Falta de regulación de precios, en especial en los intermediarios comerciales de la carne. *Alto numero de intermediarios en la cadena de abastecimiento.	*Desperdicio del 20% de la carne en el mundo y tendencia a reducir la ingesta de productos cárnicos utilizando fuentes alternativas de proteína. *Cambio de hábitos de consumo por la restricción de movilidad hacia lugares públicos y preferencia de consumo alimenticio en los hogares.
PESTEL		
TECNOLÓGICO	ECOLÓGICO	LEGAL
*Uso de plataformas digitales para la compra de alimentos no procesados. *Poca inversion tecnológica en el proceso productivo de la carne (primer eslabón), lo que incrementa el precio del producto. *Acceso de las personas a herramientas digitales.	*Conciencia ambiental en aumento. *Altos niveles de informalidad productiva de la carne. *Impactos ambientales del proceso productivo. *Consumo de agua y energía en el proceso de producción y comercialización	*Licencia del registro de expendedores, para comprobar la procedencia de la carne (Decreto 3149 de 2006, art. 21). *Demostrar la posesión del sistema de refrigeración, que garantice la temperatura adecuada de los productos. *Empaque y etiquetado: debe contener la fecha del empaque, fecha de vencimiento y nombre del corte. *Inspección por parte de la autoridad sanitaria al establecimiento.

### Ilustración 2. Analisis Pestel.

Fuente: Elaboración propia.

## 1.2 Clientes

Los clientes objetivo son hombres y mujeres entre los 25 y 60 años, de estratos socioeconómicos 4 al 6 en la ciudad de Cali. Este segmento se caracteriza por el gusto hacia los asados y su realización desde la comodidad del hogar.

Con base en la propuesta de valor del plan de empresa se realizó una investigación de mercado que estuvo compuesta por: 130 encuestas (Ver anexo A), con el análisis de esta información se definieron las preferencias de los clientes objetivo y se identificaron los siguientes hallazgos.

El 59% de los encuestados pertenecen al genero Masculino mientras que el 41% pertenecen al genero Femenino. Además, el 48% de la edad de los encuestados se encuentran entre 30 y 39

años, seguido por un 32% para las edades entre 20 y 29 años, un 12% entre 40 y 49 años y finalmente un 8% para las edades entre 50 y 60 años.

- Del total de los encuestados el 90% consume carnes rojas y blancas.
- El 99% de los encuestados ha hecho asados en su casa.
- El 41% de los encuestados realiza asados 2 veces al año, el 28% cada 2 meses, el 20% mensualmente, el 6% cada 15 días y el 5% semanalmente.
- La carne de res es la de mayor preferencia con una participación del 48% del total de los encuestados, seguido por el pollo con 32%, carne de cerdo con 12% y el pescado con el 8%.
- Al preguntar por las presentaciones, el 55% de los encuestados prefiere la presentación de 250g, el 18% prefiere los 150g, el 18% prefiere 350g y el 9% prefieren las presentaciones de 500g.
- En cuanto a los canales predilectos, el 51% de los encuestados prefieren los supermercados para este tipo de compra, seguido por carnicerías con 23%, tiendas especializadas con el 14%, galerías el 10%, tiendas de barrio 1% y canales virtuales 1%. Lo anterior, nos permite concluir que existe una oportunidad importante para explotar la comercialización del producto producto por canales virtuales.
- Los cortes que la población encuestada prefieren se clasifican de la siguiente manera como los más relevantes: 19% punta de anca, 13% costilla de cerdo, 13% lomo de cerdo, 11% lomo caracho, 11% churrasco, 10% caderita y 10% filete de pollo. El anterior hallazgo es fundamental para la oferta, dado que permite tener un mejor panorama sobre los productos principales a ofrecer y así mismo la búsqueda de proveedores especializados por tipo de carnes.

- En cuanto a los acompañantes, la preferencia de los encuestados se centra en los siguientes productos: 21% papas, 18% maduro, 16% mazorca, 12% arepas, 11% salsas, 8% embutidos, 8% vegetales y cierran los aderezos con el 6%.
- Para el público objetivo es fundamental que los productos estén debidamente empacados, variedad de productos en la oferta y fácil acceso; los anteriores atributos representaron el 63% en lo que les gusta a las personas en el concepto de entrega de productos por medio de cajas prediseñadas.
- Lo que más disgusta del concepto de caja prediseñadas es que existe poca oferta 41%, no conocen el concepto 27% y los precios con el 20%. Lo anterior confirma el potencial de mercado, debido a que las personas no conocen la oferta y el concepto, por lo que se puede considerar como un mercado poco explotado.
- Las reuniones con familiares y amigos son las ocasiones de mayor relevancia a la hora de realizar asados en casa, representan el 65%.
- El 89% de los encuestados realizaron su último asado con 4 o más personas.
- En cuanto al factor económico. El 32% de las personas gastó más de \$150.000 en su último asado, el 28% entre \$70.000 y \$100.000, el 21% entre \$40.000 y \$70.000 y el 19% entre \$100.000 y \$150.000. Lo anterior permite conocer lo que estarían dispuestos a gastar los potenciales clientes en sus asados, lo que nos guía para conformar ofertas ajustadas y acertadas en cuanto a precios.
- Tan solo el 14% de los encuestados utilizan medios virtuales para comprar productos para sus asados.
- En cuanto a los canales virtuales los de mayor relevancia son: Rappi con el 13% y WhatsApp con el 11%.

- El 94% de los encuestados no conoce una oferta integral en donde puedan comprar todo lo necesario para un asado.

Estos hallazgos confirman que existe una oportunidad importante para el plan de empresa, toda vez que la población se ve interesada en la oferta, pero no conoce un canal que integre todos los productos necesarios para un asado en casa.

Otro hallazgo no menor es que tan solo 8 personas de los 130 encuestados refieren conocer una oferta que les permita comprar todo lo que necesitan para sus asados las cuales son: Carnes Sagal, Pampero y Pura Casta. De esas 8 personas, 4 ven como una opción a Rappi para realizar estas compras.

El principal descubrimiento con la investigación es que existe un mercado potencial para BBQ BOX, dado que aquellas personas que hacen asados en sus hogares en su mayoría se ven interesadas en poder adquirir todos los productos por el mismo canal, pero no conocen una empresa que les facilite esta experiencia.

Por lo que el plan de empresa a desarrollar podría lograr tener aceptación en un mercado que no esta siendo atendido en su totalidad.

**Hallazgos prueba de producto:** buscando percepciones y comportamientos de futuros clientes se llevó a cabo una prueba de producto con 10 personas: 8 mujeres y 2 hombres de estratos 4, 5 y 6 de la ciudad de Cali. Para esta reunión se plantearon preguntas claves teniendo en cuenta las 4P (Producto, Plaza, Promoción y Precio) y la propuesta de valor de BBQ BOX, lo que permitió identificar los siguientes hallazgos.

Producto y plaza:

- El logo tiene muy buenos colores, el tenedor hace muy llamativo el logo.
- ¡Es una solución innovadora!
- Facilita las compras, minimiza tiempos y genera mucha confianza el empaque.

- Se debe pensar en una caja más rígida, para asegurar los productos.
- Los gramajes seleccionados de los productos son perfectos para el consumo de una persona.
- La opción de seleccionar los productos y cantidades por una plataforma es disruptiva, pues evita el desplazamiento y lo que hoy representa.
- No conocen ninguna opción con este tipo de beneficios, que lleven el asado a casa.
- Sería bueno tener alguien que haga el asado, serviría aliarse con proveedores de este tipo de servicios.
- Es una propuesta muy interesante por la facilidad de acceso a la información y la oportunidad de poder personalizar los productos para el asado.
- Los productos presentados se veían frescos y de buena calidad, deben conservar esta característica con lo que se entrega a los clientes.
- Se puede pensar en una caja con divisiones para una mejor organización de los productos.

Precio y promoción:

- Utilizar la estrategia de voz a voz, en especial por aplicaciones como WhatsApp.
- La plataforma debe de ser fácil de usar y muy amigable.
- Por este tipo de servicio estarían dispuestos a pagar \$120.000 pesos por la caja, pues casi siempre la cuota personal para un asado está entre \$25.000 a \$30.000.
- Se debe tener un buen programa de fidelización.
- Para iniciar la promoción del producto se debería pensar en fidelizar a las personas obsequiando el carbón y/o facilitar la persona que realice el asado.

En conclusión, según los hallazgos encontrados, BBQ BOX representa una oferta muy novedosa y poco conocida en el mercado actual. Los posibles consumidores muestran gran

aceptación por la propuesta de valor en cuanto a los canales de compra, productos, entrega en la casa, evitar desplazamiento y en especial poder encontrar todo lo necesario para un asado por un mismo canal. Un punto para fortalecer es la caja, la cual debe ser más resistente y grande para tener mejor acomodación de los productos.

Finalmente, se puede concluir que la oferta cuenta con muy buena aceptación por ser innovadora, integradora, accesible y facilita la experiencia de hacer asados en casa.

### **1.3 Definición de producto y/o servicios.**

BBQ BOX, nace con el objetivo de ofrecer de manera integral y por el mismo canal todos los productos necesarios para realizar asados en casa. El producto permite que los clientes accedan a diferentes tipos de carnes, cortes, acompañantes, implementos y recomendaciones de uso, para hacer de los asados en casa una experiencia satisfactoria, oportuna y accesible.

Es una oferta que se ha pensado para facilitar la experiencia del cliente, quien podrá realizar sus pedidos desde la comodidad de su casa a través de canales virtuales como redes sociales, página web, aplicaciones como Rappi o Uber Eats y por llamada telefónica directa.

Los tipos de carne a ofrecer son: Carne de cerdo, res y pollo en diferentes presentaciones. Se caracteriza por ofrecer productos frescos y cortes de calidad empacados al vacío, para lo anterior BBQ BOX garantiza la cadena de frío desde la compra a proveedores hasta la entrega al consumidor final.

En cuanto a los acompañantes la caja podrá ser conformada por productos como: salsas, vegetales, papas, maduro, arepas, embutidos, aderezos, mazorca, carbon, cervezas y recetas. El objetivo es tener completa integración entre productos, proceso de compra y consumo; con lo anterior se evita que los clientes se desplacen hasta un supermercado, galería u otra superficie para buscar lo que necesitan para su asado.

Cada caja será conformada de acuerdo a la selección de productos que realiza el cliente, pero también se ofrecen combos ya pre establecidos por número de personas para guiar el proceso de compra de los clientes.

En resumen y teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, la propuesta de valor es ofrecer de manera integral y por el mismo canal los productos necesarios para realizar un asado en casa como un experto.

Finalmente, un factor fundamental en el producto es la caja (Box), la cual esta diseñada de tal manera que pueda ser reutilizable, llamativa, que conserve la cadena de frio de los productos, cómoda para transportar y resistente para soportar el peso de los alimentos que se entregaran al cliente final, a continuación se muestra el diseño de la caja:



**Ilustración 3. Prototipo cajas.**

Fuente: Elaboración propia.

#### **1.4 Análisis de los competidores**

Para BBQ BOX se presentan diferentes niveles de competencia, dado que el consumo de carne es sustituible de acuerdo con el canal de compra y la finalidad del consumidor. Como la oferta esta centrada en un nicho de mercado que son las personas que realizan asados en su hogar, se categorizó la competencia en dos niveles: directa e indirecta.

La competencia indirecta agrupa los diferentes canales predilectos que los clientes utilizan para comprar la carne, de acuerdo con el trabajo de campo realizado los siguientes son los canales más utilizados por los consumidores al momento de comprar lo que necesitan para un asado:

supermercados (51%), carnicerías (23%), tiendas especializadas (14%) galerías (10%), tiendas de barrio (1%) y canales virtuales (1%). Según este hallazgo se considera que los principales competidores indirectos son supermercados, carnicerías y tiendas especializadas por la presencia que tienen en el mercado, los volúmenes de producto disponible que manejan y porque tienen alta recordación en el público objetivo.

Lo anterior puede verse como una debilidad al momento de ingresar al mercado, dado que las personas tienden a seguir estos patrones de consumo y cambiarlos es un objetivo trazado que debe ser cumplido por medio de la generación de valor en el producto entregado y la definición de un proceso de compra que facilite por completo la experiencia de hacer asados en casa.

También es importante mencionar que se viene presentando una tendencia a que restaurantes especializados en carnes como Leños & Carbón, hagan lanzamientos de kits que le ofrecen al cliente la posibilidad de adquirir productos cárnicos empacados al vacío para preparar en casa.

Como competencia directa se encuentran aquellas iniciativas que tienen una oferta igual o similar, en la siguiente tabla se muestra la información relacionada por cada jugador identificado en el mercado caleño para este tipo de ofertas:

**Tabla 1. Análisis de la competencia.**

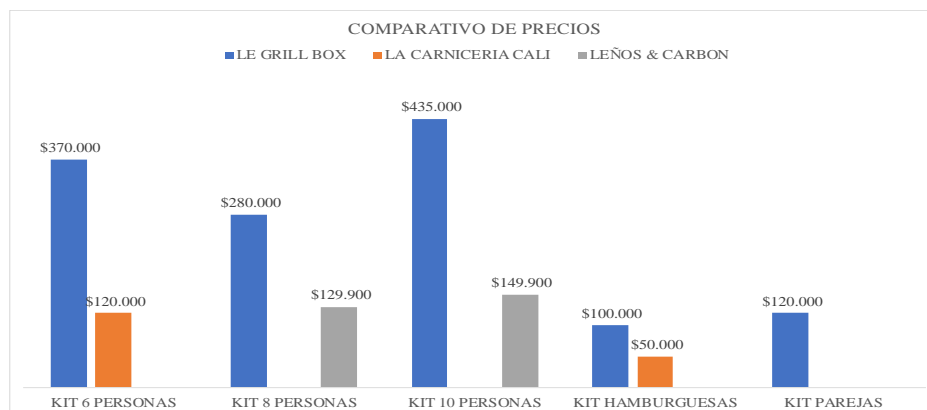
Empresa	Productos y Precios	Sistema de distribución
<p><b>Le Grill Box</b> - Emprendimiento caleño que inicia operaciones en 2019 con el concepto de "Food Box". <u>Medios Utilizados:</u> Instagram, WhatsApp, Facebook y página web.</p>	<p>*Box Premium: 2 T-bone de 900g, 1 Tomahawk de 1000g, 1 paquete de chorizos de 8 unds, 1 paquete de morcilla 8 unds, 1 paquete de arepitas 20 unds y 1 paquete de mazorcas. Para 3 a 6 personas. Precio \$370.000.</p> <p>*Box Pareja: 1 entraña 350g, 1 New York Steak 350g, 1 paquete de chorizos 8 unds, 1 paquete de mazorca y 1 paquete de arepitas 20 unds. Precio \$120.000.</p> <p>*Box para compartir: 1 rack de costillas 1,5kg, 1 paquete de picaña de 3kg, 1 paquete de chorizos 8 unds y 1 paquete de mazorcas. Para 5 a 9 personas. Precio \$295.000. *Box Parche: 1 asado de tira 350g, 1 new york steak 350g, 1 Picanha 350g, 1 Entrañita 250g, 1 paquete de chorizos 8 unds, 1 paquete de morcilla 8 unds y 1 paquete de arepitas 20 unds. Para 3 a 5 personas. Precio: \$195.000. *Box Costillas Bbq: 1 Rack de costillas St Louis 1,5kg, 1 paquete de arepitas 20 unds y 1 paquete de salsa Bbq. Para 2 a 3 personas. Precio: \$70.000.</p> <p>*Box Extrapremium: 1 paquete de Picanha 3kg, 1 paquete de hamburguesas x 10 unds, 1 asado de tira 350g, 1 Entrañita de 350g, 1 paquete de morcilla x 8unds y 1 paquete de arepitas x 20unds. Para 7 a 10 personas. Precio \$435.000.</p> <p>*Box Hamburguesas: 1 paquete de carne de hamburguesa, 6 panes artesanales, 1 paquete de tocinetas, 1 lechuga cogolla, 2 tomates, salsas y 1 paquete de queso americano. Para 6 personas. Precio \$100.000.</p>	<p>Canales virtuales y se toman pedidos de Lunes a Jueves para hacer hacer entregas los Viernes, Sabados y Domingos. No tienen presencia en aplicaciones como Rappi.</p>

<p><b>La Corte de la Carne</b> - Tienda de carnes online y restaurante caleño. Se encuentra en el mercado desde 2018. <u>Medios utilizados:</u> Instagram y Facebook.</p>	<p>Cuentan con modalidad de restaurante y en la otra opción los clientes pueden armar sus Box de acuerdo a su preferencia. *Churrasco 280g por \$25.900, Punta de anca 280g por \$25.900, Baby beef 280g por \$26.900, Morrillo 280g por \$22.900, Tomahawk \$86 por gramo, New Yor St 350g por \$37.900, Picanha 350g por \$42.900, Tomahawk (angus) \$173 por gramo, Churrasco cerdo 280g por \$19.500, Bondiola 280g por \$18.500, Costillas St. Louis 400g por \$28.900, Filete de pechuga 280g por \$16.900, Borchetas de res 250g por \$19.900, Brochetas de pollo 250g por \$15.900. *Parrillada para 2 670g por \$40.900 y *Parrillada para 4 1340g por \$76.900.</p>	<p>Se canalizan todos los pedidos por medio de Whatsapp.</p>
<p><b>La Carnicería Cali</b> - Tiene 30 años de experiencia en catering y distribución de alimentos. <u>Medios utilizados:</u> Instagram y Facebook.</p>	<p>*Parrilla Box: 3 punta de anca 120g, 3 churrasco 120g, 6 carnes ahumadas 1000g, 6 chorizos, 6 papas parda limpia, 3 mazorca dulce, 6 arepas, chimichurri y guacamole. Precio: \$120.000. Es para 6 personas. *Burger Box: 6 panes tipo brioche, 6 carnes de hamburguesa, queso cheddar, salsas y cebolla. Precio \$50.000, es para 6 personas. Los clientes pueden encargar el corte y gramaje de preferencia, los precios varían de acuerdo a la temporada.</p>	<p>Se canalizan todos los pedidos por medio de Whatsapp.</p>
<p><b>Agro Blonde</b> - Empresa caleña con 20 años de trayectoria en el mercado comercializando productos alimenticios a nivel institucional: hoteles, casinos, restaurantes y colegios. <u>Medios Utilizados:</u> Pagina web, Instagram y Facebook</p>	<p>* Carnes Premium, precio por gramo. *House Pack, ofrece cortes para el mercado del hogar. *Grill Pack, cortes premium para eventos especiales. *Burger Meat, carne para hacer hamburguesas. Cada Kit se conforma con las carnes y cantidades seleccionadas por el cliente.</p>	<p>Se canalizan todos los pedidos por medio de Whatsapp, instagram y correo electrónico.</p>
<p><b>Leños &amp; Carbon.</b> Restaurante Caleño, cuenta con 22 Años de trayectoria. <u>Medios Utilizados:</u> Pagina web, Instagram y Facebook</p>	<p>*Kit 1: 10 medallones de cerdo por 150gr c/u, 8 chorizos, 7 morcillas, 20 arepas, guacamole y salsa Bbq. Para 10 personas, precio \$79.900. *Kit 2: Punta de anca x 6 230 g c/u, 8 chorizos, 7 morcillas, 20 arepas, guacamole, y salsas. Para 8 personas, precio \$119.900. *Kit 3: Baby Beef x 6 por 230g c/u, 8 chorizos, 7 morcillas, 20 arepas, guacamole y salsa. Para 8 personas, precio \$129.900. *Kit 4: Punta de anca x 6 por 230g c/u, 8 chorizos, 7 morcillas, 20 arepas, guacamole y salsas. Para 10 personas, precio \$149.900.</p>	<p>Se canalizan todos los pedidos por medio de líneas telefónicas, página web y aplicaciones.</p>

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anterior se exponen las características de la competencia directa y sus ofertas, las cuales varían por cortes de carne, presentaciones, canales de distribución, canales de promoción que en su totalidad son virtuales, cajas pre establecidas y otras disponibles para armar.

En el siguiente gráfico se encuentra el análisis comparativo de precios por empresa y presentación para número de personas:



**Ilustración 4. Comparativo de precios por competidor.**

Fuente: Elaboración propia.

Se observa una marcada diferencia entre los precios de Le Grill Box y los demás competidores.

Aunque los Kits no se conforman por la misma cantidad de productos e iguales presentaciones, se toman estos precios como referencia para el establecimiento de los diferentes combos que ofrecerá BBQ BOX.

Actualmente, en el mercado Caleño este tipo de ofertas están en proceso de crecimiento, lo que representa un gran potencial para desarrollar el mercado y de acuerdo con los hallazgos encontrados en el trabajo de campo el 94% de la población encuestada no conoce ofertas en donde puedan adquirir todos los productos necesarios para realizar asados en casa.

### 1.5 Tamaño del Mercado y fracción del mercado

La fracción de mercado potencial para este plan de empresa se deriva del número de habitantes que se ubican en la ciudad de Cali en los estratos 4, 5 y 6 y que en algún momento han realizado asados en sus hogares.

Como se trata de un negocio de nicho, no se encuentran estadísticas formales frente a la tendencia o número de asados que se realizan en Cali. En ese orden de ideas, se toma como referencia el tamaño de mercado de posibles consumidores por estrato y se contrasta con los resultados obtenidos en las 130 encuestas realizadas como trabajo de campo del presente proyecto.

El 99,5% de las personas encuestadas han realizado o realizan asados en sus hogares y la siguiente es la frecuencia promedio con la que realizan los asados, para los estratos 4 y 5 es de 4 veces al año y para el estrato 6 es de 6 veces al año. Además, el 93% de los encuestados realizó su último asado con 4 o más personas.

Según cifras del DANE para el 2020 la ciudad de Cali tendrá 2.227.642 habitantes lo que representa que en la ciudad hay 594.253 hogares en los diferentes estratos, cada hogar está conformado en promedio por 2,96 personas y el Pareto muestra con mayor precisión que el 67,4% de los hogares es conformado por 2 a 4 personas. (DANE, 2020).

Finalmente se tomaron datos que nos pueden permitir acercarnos aún más a la cifra real de la fracción del mercado, como lo es la tasa de ocupación actual en Cali la cual es del 42%, ya que hace referencia a la proporción de la población que se encuentra en ocupación económica por lo que puede devengar los ingresos necesarios para acceder a la oferta y por otro lado, se tomó la población que se encuentra entre los 25 y 60 años (48,13%), ya que tienen autonomía al momento de la compra y encajan en el segmento anteriormente definido. Teniendo en cuenta los datos mencionados en cuanto a la encuesta y las cifras del tamaño del mercado, se realiza el siguiente análisis que permite identificar la fracción del mercado que se pretende abarcar:

**Tabla 2. Fracción del mercado.**

Driver	Estrato 4	Estrato 5	Estrato 6	Total
Numero de hogares por estrato	64222	45390	15907	<b>125519</b>
% de realización de asados en casa según encuesta	100%	98%	100%	<b>99,3%</b>
Tamaño mercado por estrato (Hogares)	64222	44482	15907	<b>124611</b>
Población entre los 25 y 60 años (decisión de compra)	30910	21409	7656	<b>59975</b>
Ajuste para la fracción del mercado- (Tasa Ocupación)	12982	8992	3216	<b>25190</b>
Frecuencia Asados Caseros al año por estrato	4	4	6	<b>4,7</b>
Tamaño potencial mercado (Asados Año)	<b>51929</b>	<b>35968</b>	<b>19293</b>	<b>107190</b>
Fracción del mercado (Año)	<b>2596</b>	<b>1798</b>	<b>965</b>	<b>5359</b>
Fracción del mercado (Mes)	<b>216</b>	<b>150</b>	<b>80</b>	<b>447</b>

Fuente: Elaboración propia.

El tamaño del mercado es calculado teniendo en cuenta la población que se ubica en el segmento de los 25 a 60 años, que pertenecen a los estratos del 4 al 6 de la ciudad de Cali, que se encuentran ocupadas laboralmente y este resultado es multiplicado por la frecuencia en la realización de asados que se obtiene por estrato resultado encontrado en la consolidación de las encuestas. Si bien no se puede asumir que el 99,5% de las personas realizan asados activamente dado que la muestra de la encuesta no es tan representativa teniendo en cuenta el tamaño de la población, lo que se pretende al aplicar la tasa de ocupación y el porcentaje de personas que pertenecen por edad al segmento, es poder ajustar la cifra y llevarla a términos reales.

Teniendo en cuenta lo anterior y que se trata de un nuevo participante en este mercado, se calcula la fracción del mercado como el 5% de participación respecto al tamaño total, lo que representa una demanda anual de 5.359 y mensual de 447 unidades (BBQ BOX) durante el primer año, para los años 2 y 3 se espera un crecimiento entre 5% y 7% respectivamente.

## **1.6 Estrategias de mercadeo y plan de ventas**

### **Estrategia de Precio.**

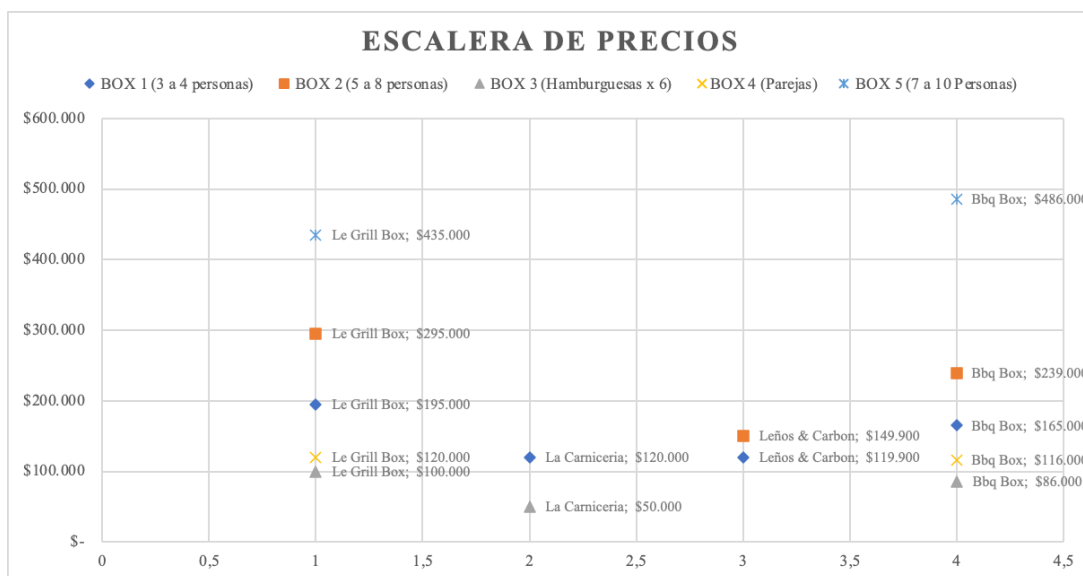
Para definir la estrategia de precios de BBQ BOX, es importante tener en cuenta que el modelo de ingresos estará basado en precios variables y fijos, dado que los clientes tienen la opción para conformar sus propios kits de acuerdo con su necesidad y acceder a kits preestablecidos.

Para complementar la estrategia, se ha construido una escalera de precios con los precios ofrecidos por la competencia directa y de esa manera determinar las franjas de precios a ubicarse para entrar al mercado de forma competitiva, pero sin dejar de lado la calidad de la oferta.

Se definió un margen de utilidad del 27% sobre cada box, es importante mencionar que los precios a manejar no son fijos en el largo plazo, dado que el precio final para productos cárnicos estará determinado por los momentos de la cadena productiva y los precios de negociación que fijen los proveedores.

Los pagos se requieren de contado, los clientes tendrán la opción de realizar el pago del 100% contra entrega en efectivo o a través de medios virtuales con tarjeta.

Para el ejercicio de establecimiento de precios se toman como referencia 5 kits, los cuales son ofrecidos por diferentes competidores y coinciden en que cada kit es para el mismo rango de número de personas:



**Ilustración 5. Escalera de precios.**

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con las franjas disponibles que se evidencian en la escalera de precios se determinan los siguientes precios para 5 kits preestablecidos: \$165.000 para el kit entre 3 a 4 personas, \$239.000 para el kit entre 5 a 8 personas, \$86.000 para el kit de hamburguesas, \$116.000 para el kit para parejas y \$486.000 para el kit entre 7 a 10 personas.

Además del comportamiento de precios identificado en la anterior gráfica, otros argumentos para estos precios son los hallazgos del trabajo de campo en donde el 51% de los encuestados destinan más de \$100.000 por un asado y el 89% de los encuestados realizaron su último asado con 4 o más personas.

Es importante mencionar que los precios anteriormente expuestos, corresponden a las tarifas a utilizar para el ingreso al mercado, por lo que dichos precios serán sostenidos y establecidos

durante los 3 primeros meses de operación, posterior a este tiempo y de acuerdo con la demanda lograda, se estudiará la posibilidad de hacer ajustes a los precios.

De acuerdo con lo anterior, como estrategia se pretende definir precios competitivos que estén acordes a lo que ofrece el mercado actualmente.

Finalmente, es importante considerar que los precios pueden ser variables según como los clientes decidan conformar su BBQ BOX y a los precios de negociación ofrecidos por los proveedores por tipo de corte.

### **Estrategias de comunicación.**

El nombre y marca de la empresa es BBQ BOX y el slogan es *Llevamos el asado a tu casa.*

En la ilustración 6 se encuentra logotipo diseñado para la empresa.



**Ilustración 6. Logo horizontal BBQ BOX.**

Fuente: Elaboración propia.



**Ilustración 7. Logo vertical BBQ BOX. Ilustración 8. Sticker productos BBQ BOX.**

Fuente: Elaboración propia.

Los medios principales para comunicar la oferta serán las redes sociales, presencia en un puntos de venta de asadores y generar alianzas estrategicas con páginas especializadas que tengan

alto trafico de usuarios como lo son chef, ventas de asadores y barriles y contar con blog propio que trate tematicas de asados.

Inicialmente se contará con página en Instagram para lo que se requiere asesoria de un Community Manager que apoye en la generación de trafico e interes en el producto ofrecido, promover de forma adecuada la marca y generar comunidad en la página por medio de información de interes y útil para los asados en casa.

Otro canal importante de comunicación a desarrollar, es contar con página web en donde las personas puedan acceder al catálogo virtual y medios de pago.

Todos los anuncios serán diseñados para el publico objetivo que son hombres y mujeres entre los 25 a 60 años de los estratos 4, 5 y 6 de la ciudad de Cali.

Para la constitución del presupuesto de mercadeo y publicidad es necesario identificar de forma puntal las actividades a realizar que son esenciales para la ejecución de la estrategia, por lo que se requiere contar con página de Instragram, página web propia, presencia con publicidad en canales fisicos como algunos supermercados de Cali especificamente en las zonas donde se venden asadores, alianzas con páginas de alto flujo como blogueros de asados, participación en eventos especiales como “locos por el asado”, realizar “asado al parque con Bbq Box” actividad de marketing propia al aire libre para dar a conocer la oferta, se darán degustaciones para así poder acercar nuestra marca al publico objetivo y finalmente contar con servicio de ads en redes sociales.

En los 3 primeros meses la estrategia de comunicación estará volcada hacia la promoción de la página en Instagram y realizar presencia de campo con “asado al parque con BBQ BOX”, lo que se pretende es dar a conocer la marca y la oferta de forma directa y llamativa.

En la siguiente tabla se expone el presupuesto del primer año que será destinado para la estrategia de publicidad que incluye las actividades anteriormente mencionadas:

**Tabla 3. Presupuesto mercadeo y publicidad.**

Tipo de publicidad	Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor total anual
Página Web	Diseño y programación página web. Generar contenido de interes, catalogo, precios, medios de pago y blog.	1	\$ 5.300.000	\$ 5.300.000
Redes sociales	Asesoría de Community manager para Instagram ,que se encargue de promover la marca, gestión de comunidad, monitoreo, atención de comentarios, contenido e interacciones.	1	\$ 1.556.836	\$ 1.556.836
Actividad Outdoor	Asado al parque con Bbq Box. Activación de marca en parques de la ciudad, en donde se hagan asados para dar degustaciones. 2 sábados por mes en los primeros 3 meses del año.	6	\$ 950.000	\$ 5.700.000
Ads en redes sociales	Pauta en Feed de Instagram.	12	\$ 150.000	\$ 1.800.000
<b>Presupuesto estrategia de mercadeo 2021</b>				<b>\$ 14.356.836</b>

Fuente: Elaboración propia.

### **Distribución.**

La empresa ofrecerá sus productos a través de internet por medio del perfil en Instagram y página web propia en donde los clientes podrán encontrar el catalogo de productos, precios y diferentes maneras de conformar sus BBQ BOX. Adicionalmente se podrán hacer pedidos por llamada telefonica.

La empresa debe contar con un sitio de aproximadamente 80 m2 que permita almacenar los productos cárnicos para conservar cadena de frio, empacar productos al vacío, conformar las BBQ BOX y realizar funciones administrativas. Cabe mencionar que la oficina no servirá como punto de venta, los productos serán entregados por domiciliarios en la casa de los clientes.

Es importante considerar que en la operación no se tendrán grandes volúmenes de productos cárnicos o acompañantes perecederos porque esto genera incremento en gastos de inventario y riesgo por pérdida de algunos insumos. En la estrategia de distribución se considera contar con una ubicación cercana a los principales proveedores en Cali, para responder de manera oportuna a las necesidades del cliente final.

### Plan de ventas.

Se tiene planeado iniciar ventas en enero del 2021, la Tabla 4 muestra la proyección de ventas del primer año, estos datos son calculados con base al tamaño del potencial mercado identificado en el análisis del sector y el 5% de participación propuesto como fracción del mercado para el primer año.

**Tabla 4. Plan de ventas en unidades año 2021.**

Plan de ventas en unidades año 2021.						
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Volumen estimado	447	451	456	461	465	470
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Volumen estimado	474	479	484	489	494	499

Fuente: Elaboración propia.

Para el ejercicio se aplica una ejecución de los primeros meses así: 27% (enero), 43% (febrero), 51% (marzo), 70% (abril), 88% (mayo) y en junio lograr la meta del plan de ventas mensual proyectado. Se plantean estos escenarios debido a que para los primeros meses no sería fácil lograr las ventas proyectadas por ser una nueva empresa en el mercado.

Para cumplir la meta en el sexto mes de operación, se concentrarán esfuerzos para que los clientes atraídos sean promotores de la marca y que la principal palanca para incrementar la demanda sea el “voz a voz”, sin embargo, se tendrá tolerancia en los 5 primeros meses del 2021 de desviaciones en el plan de ventas. En la Tabla 5 se muestra la proyección de ventas para los primeros 5 años de operación, la cual tendrá un crecimiento gradual al pasar cada año.

**Tabla 5. Plan de ventas proyectado en unidades a 5 años.**

Plan de ventas proyectado en unidades a 5 años.					
	2021	2022	2023	2024	2025
Volumen estimado de ventas	5.669	5.953	6.369	6.942	7.637

Fuente: Elaboración propia.

El plan de ventas proyectado en la Tabla 5 refleja el crecimiento que se tendrá en los primeros 5 años, las unidades resultantes están alineadas con la fracción de mercado calculada y la participación que se pretende por año.

Para el primer año se espera abarcar aproximadamente el 5% del tamaño potencial de mercado con crecimientos entre el 5% al 10% desde el 2022 al 2025, como se menciono anteriormente en el primer año no se cumplirá con el total de ventas, se proyecta una ejecución del 82,3% debido al no cumplimiento en los primeros 5 meses y la tolerancia en la desviación de ventas.

### **Estrategia de servicio.**

El servicio para BBQ BOX es fundamental en todo el proceso de la compra, desde que se recibe la solicitud del cliente hasta la entrega del producto e inclusive después de ser consumido se tendrá verificación de satisfacción. A través de la página web, redes sociales y llamadas telefónicas se atenderán las inquietudes de los clientes, para lograr un contacto mucho más cercano y poder entender las necesidades reales que enriquezcan la propuesta de valor.

Es fundamental garantizar en todo momento los siguientes atributos:

- Productos de calidad, conservar la cadena de frío y certificación de origen.
- Asesoría permanente, para despejar dudas sobre los productos y forma de utilizarlos.
- Entrega de tips de uso en cada BBQ BOX.
- Los pedidos deberán ser realizados con 24 horas de anticipación y habrá disponibilidad de despachos de Jueves a Domingo.
- Servicio post venta, donde los clientes podrán relatar su experiencia con BBQ BOX.

## **2. Análisis técnico**

### **2.1 Proceso de comercialización**

Para la comercialización se requieren 5 procesos claves con el objetivo de entregar productos para el asado frescos, de alta calidad y de forma oportuna. El flujograma abarca desde la compra de los productos a los diferentes proveedores con los que se realizaran alianzas estratégicas hasta la entrega del producto al consumidor final.

Suministro: el proceso de abastecimiento es clave para la propuesta de valor, ya que se debe contar con productos frescos y en el momento indicado. Por ello, es indispensable contar con mínimo dos proveedores especializados en carnes y que manejen cortes Premium. Los posibles proveedores ya consultados son “Atlantic” y “Proa” ubicados en Barranquilla y Bogotá, son comercializadores de carne Premium importada con amplia experiencia en el mercado y que ofrecen facilidades de pago y entrega del producto puesto en Cali. Además, es importante contar con mínimo un proveedor en Cali el cual posiblemente será la Comercializadora Malta para compras urgentes de carnes al momento de tener desabastecimiento por la demanda; el objetivo es poder contar siempre con productos disponibles y no afectar los pedidos de los clientes. Cabe mencionar, que todos los proveedores de productos cárnicos deberán contar con los certificados de origen de los productos y los permisos exigidos para el manejo de este tipo de alimentos.

Otros proveedores importantes son los requeridos para el suministro de acompañantes como salsas, arepas, mazorcas, embutidos, entre otros. También, es importante considerar el proveedor de las cajas, debido a que hacen parte fundamental de la oferta.

Almacenamiento: contar con refrigeradores industriales que permitan mantener la cadena de frío desde la compra a los proveedores hasta la entrega final del producto.

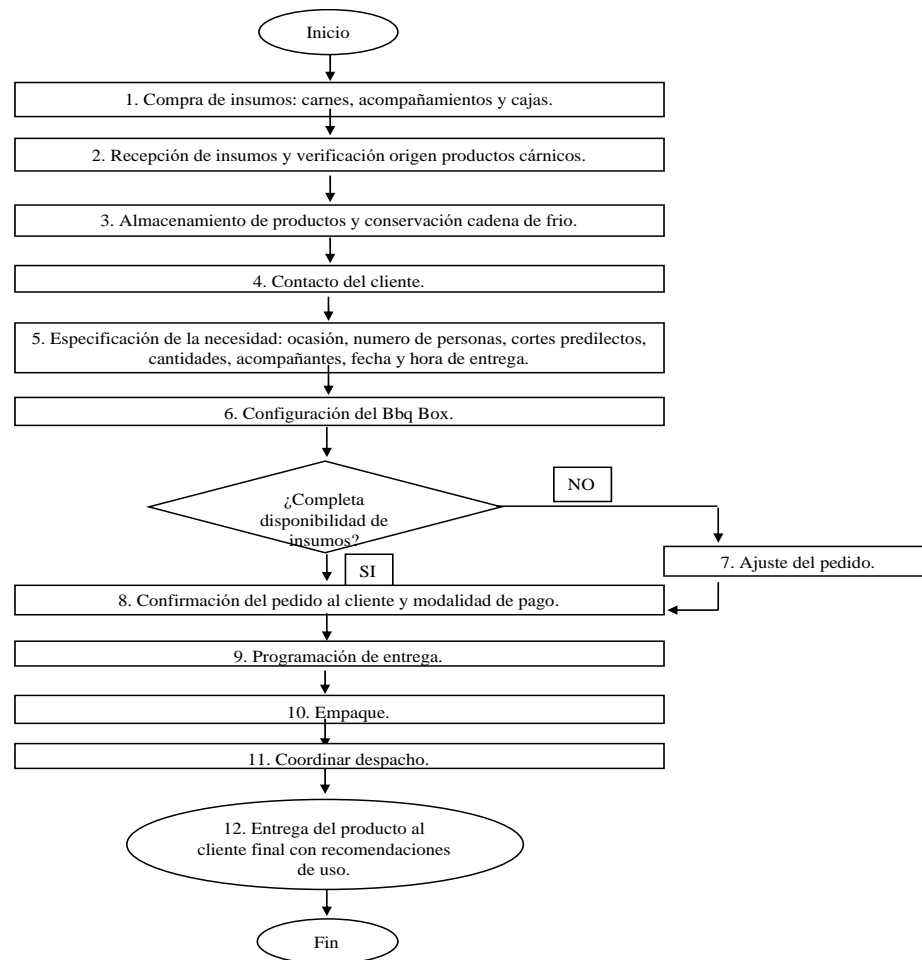
Empacado: este proceso incluye empaque al vacío de los productos cárnicos y la conformación de la caja según sea el pedido de los clientes. En primer lugar, se deben ubicar las carnes para que

tengan contacto con las plaquetas de hielo y en la parte superior irían los acompañantes y recomendaciones de uso.

Recepción de pedidos: los pedidos deben ser realizados con una anticipación de 24 horas, de acuerdo con la investigación del mercado, los competidores exigen hasta 2 días de anticipación al cliente para hacer los pedidos, por lo que lograr contar con almacenamiento de los productos más consumidos asegura una ventaja frente a la competencia.

Distribución: luego de contar con la disponibilidad de productos, el proceso de distribución se realizará a través de domiciliario propio. La entrega de los pedidos se hará por medio de cajas que conserven la temperatura de todos los productos.

**Ilustración 9. Flujograma BBQ BOX.**



Fuente: Elaboración propia.

## 2.1.1 Requerimiento y Proveedores de equipos, muebles, materias primas, tecnología, o suministros

### Selección de proveedores

Los proveedores son un aliado clave en la operación de BBQ BOX, por lo que se debe generar una relación sólida y duradera para el éxito del plan de empresa.

Por tratarse de proveedores que suministrarán alimentos, deben cumplir estrictamente con los siguientes atributos: calidad, experiencia, certificación de origen de los alimentos, disponibilidad, estabilidad en precios y oportunidad en la entrega. Las anteriores características son fundamentales para cumplir con la propuesta de valor.

Los productos serán entregados directamente en las instalaciones de BBQ BOX y deben cumplir con los requisitos sanitarios y normatividad para el manejo de alimentos.

Los precios serán negociados directamente con los proveedores, sin utilizar intermediarios y se definirán pagos máximos a 30 días. A continuación, se relacionan los proveedores:

**Tabla 6. Proveedores**

<b>Proveedor</b>	<b>Alcance</b>	<b>Experiencia</b>
ATLANTIC	Comercialización y distribución de alimentos. Especializados en carnes maduras importadas. Entrega del producto en 1 día. Empacados al vacío con certificación de origen.	17 años
Carnes PROA	Suministro especializado en carnes de res, cortes maduros y finos. Todos los productos son importados. Proveen productos empacados al vacío.	23 años
Steak Market Colombia	Suministro de carnes de alta calidad de res y cerdo. Maduradas, empacadas al vacío y con garantías sanitarias. Especialistas en Bbq.	7 años
Comercializadora MALTA	Suministro carnes de res y cerdo. Especialistas en cortes nacionales. Proveen productos empacados al vacío.	5 años
Comercializadoras Galeria Alameda	Suministro de vegetales y acompañantes.	50 años

Fuente: Elaboración propia.

## Muebles y equipos

Para la operación de la empresa se requieren los muebles y equipos detallados en la Tabla 7, los cuales permitirán almacenar los productos en excelentes condiciones y conservar la cadena de frío. Además, se han considerado los diferentes equipos de oficina que permitirán la operación administrativa, comercial, contable y logística. Los equipos de la tabla deben ser comprados antes de la apertura de la empresa, para permitir la operación y liberar ofertar.

**Tabla 7. Muebles y equipos.**

<b>Equipo</b>	<b>Proveedor</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Precio Total</b>
Equipo de refrigeración vertical con 2 puertas herméticas. Capacidad para 1134 Kg	REFRIMAG	1	\$ 9.500.000	\$ 9.500.000
Empacadora al vacío 2 barras 900W 110V	PALLOMARO	1	\$ 6.327.944	\$ 6.327.944
Balanza digital acero inoxidable	BADECOL	1	\$ 690.200	\$ 690.200
Estanterias	ROMIL MUEBLES	3	\$ 215.900	\$ 647.700
Escritorios	DIVIMUEBLES	3	\$ 387.000	\$ 1.161.000
Sillas ergonomicas	DIVIMUEBLES	8	\$ 191.000	\$ 1.528.000
Mesa reuniones y mueble de recepcion	DIVIMUEBLES	1	\$ 1.085.000	\$ 1.085.000
Archivador	DIVIMUEBLES	1	\$ 320.000	\$ 320.000
Computadores	ALKOSTO	2	\$ 1.629.000	\$ 3.258.000
Aire acondicionado inverter (18.000 BTU)	ALKOSTO	3	\$ 1.499.900	\$ 4.499.700
Software contable y facturación	ZIURSoftware	1	\$ 420.000	\$ 420.000
<b>TOTAL</b>				<b>\$29.437.544</b>

Fuente: Elaboración propia.

La inversión inicial en equipos y muebles será de \$29.437.544 la cual será financiada para dar inicio a la operación de la empresa, dicha inversión se planea recuperar en el primer año de operación.

A medida que se vaya requiriendo mayor capacidad en almacenamiento, empaque y funciones administrativas, se tendrá que ejecutar un plan de compras gradual según lo permitan los ingresos y capacidad de endeudamiento de la empresa.

## 2.2 Sistemas de control

Los sistemas de control estarán centrados en garantizar productos de calidad, empaque al vacío, cumplimiento proveedores, inventario, estabilidad financiera y satisfacción del cliente.

- Cadena de frío: revisar en detalle la documentación de origen del producto, trazabilidad, permisos sanitarios e inspección del producto que es entregado en las instalaciones de la empresa. Verificación de temperatura, estado sólido de las carnes y coloración. Después de recibido los productos, serán almacenados entre 2 a 8 grados.
- Calidad productos acompañantes: al momento de recibir los acompañantes como vegetales, salsas y aderezos se revisarán estado físico de los productos con pruebas aleatorias. De encontrar anomalías, se realizará el reclamo formal al proveedor correspondiente, con quienes se acordará 48 horas como plazo para hacer reclamaciones.
- Empaque al vacío: para los proveedores de carnes, se solicitará entregar los productos empacados al vacío con gramajes predeterminados desde la empresa. Al llegar los productos al cuarto frío, se deberá revisar que los empaques estén debidamente sellados, sino representan un daño para el producto se refuerza el empaque desde las instalaciones de BBQ BOX, de lo contrario el producto será devuelto al proveedor.
- Cumplimiento proveedores: a los proveedores se les evaluará la puntualidad en la entrega, calidad del producto, calidad del empaque y estabilidad en los precios ofrecidos. Estas variables conforman el indicador del proveedor el cual significa que no debe tener una tasa más alta del 5% de reclamaciones por mes. Entiéndase que cualquier incumplimiento de las anteriores variables será causal de reclamación formal por parte de la empresa.
- Inventarios: verificar de forma semanal las existencias en carnes y acompañantes para garantizar los insumos para responder a la demanda.

- Estabilidad financiera: evaluar el flujo de caja y estados financieros de forma mensual. Realizar análisis financiero que permita conocer la realidad económica de la empresa en cuanto al ingreso, costo de ventas y gastos operativos. El objetivo es optimizar el recurso económico, generar utilidades, y responder a las obligaciones financieras.
- Satisfacción del cliente: se trata de conocer la satisfacción del cliente y hacerlo de forma cercana. Por lo que se utilizarán las redes sociales y llamada telefónica para que los clientes puedan calificar la experiencia. El objetivo será mantener la satisfacción superior al 95%.

### 2.3 Distribución de planta/oficinas y de equipos

Para la ubicación de la empresa, se plantean dos sectores de la ciudad de Cali: Barrio Ingenio y el Peñón. El objetivo al tomar como opción estas ubicaciones es poder lograr visualización de la marca, lo que nos permitirá mayor cercanía con el cliente y posicionar la marca de forma efectiva.

El espacio tendrá un área aproximada de 80 m<sup>2</sup>, debe contar con servicio de agua, energía, internet y aseo; en este espacio se llevará a cabo funciones administrativas y operativas, en la siguiente ilustración se muestra el plano de las instalaciones:



**Ilustración 10. Distribución oficina y equipos.**

Fuente: Elaboración propia.

Los espacios se encuentran delimitados de tal manera en que se pueda separar las actividades operativas de las administrativas y se plantea un espacio suficiente para el futuro crecimiento de equipos y personal contratado.

#### **2.4 Plan de producción o de prestación del servicio y de compras**

Dado que la empresa no tendrá sistema productivo propio para este apartado se plantea el plan de compras en función de las ventas a realizar.

De acuerdo con las proyecciones realizadas, para el primer año se espera vender en promedio 472 unidades al mes, dada la naturaleza de la oferta las cantidades por caja serán variables en cantidades, tipos de cortes y acompañantes.

Por lo anterior se plantea un plan de compras en donde no se tengan grandes volúmenes de inventario sobre todo para los alimentos más perecederos como vegetales y algunos tipos de carne.

Posterior a los 6 meses de operación y luego de tener mejor conocimiento de la demanda y los productos predilectos de los clientes, se tendrán inventarios de los cortes y acompañantes preferidos.

Dado que los pedidos deben ser con una anticipación mínima de 24 horas, las compras se harán según la demanda. Para los cortes de carne importados los cuales son adquiridos por fuera de Cali se contará con inventario dado que son carnes que se deben madurar lo que permite mantenerla refrigerada por diferentes lapsos de tiempo. Por ejemplo, para la maduración de carnes de res el tiempo de maduración es de 1 a 2 semanas como mínimo, se debe contar con el tiempo de maduración del proveedor para poder ofrecer cortes óptimos para el consumo humano, por lo anterior se propone comprar los cortes a madurar cada 2 semanas según la demanda histórica.

Los insumos deben ser entregados en la puerta de las instalaciones de la empresa, posterior a ello se procede a almacenarla en un espacio debidamente destinado para esta actividad, el

inventario de las existencias debe permanecer actualizado y para aquellos productos que no se tiene en existencia deberán ser entregados por el proveedor en menos de 24 horas.

Finalmente, en el armado de cada caja se tendrá un parámetro igual en donde la ubicación de los productos sea la misma con el fin de tener una presentación organizada. Dentro del área operativa se contará con una mesa de armado en donde se debe hacer una inspección final del contenido y calidad de los productos antes de despachar.

### **3. Análisis administrativo**

#### **3.1 El perfil del equipo empresarial y del personal que la empresa exige.**

El equipo empresarial está conformado por Oscar Julián Villaci Castrillón, Administrador de empresas y Andrés Felipe García Alegrías, Ingeniero Electrónico, quienes serán los propietarios y administradores de BBQ BOX. La formación académica y perfil de cada integrante hace que se conforme un equipo multidisciplinario para poder ejecutar el plan de empresa de forma exitosa. Además, la experiencia en diferentes campos hace que el equipo tenga una orientación en la que se tienen en cuenta los diferentes procesos de la empresa para lograr una estrategia integral.

Oscar Julián Villaci Castrillón, cuenta con alta experiencia en procesos de compras, contratación, negociación, administración de personal, control del gasto y ejecución presupuestal; por lo que su aporte en la empresa estará inclinado hacia los procesos administrativos, financieros y comerciales.

Por su parte Andrés Felipe García Alegrías, cuenta con alta experiencia en producción, mantenimiento, ingeniería y proyectos; por lo que su aporte estará inclinado hacia los procesos de operaciones y logística.

Ambos integrantes del equipo cuentan con buenas relaciones personales en el grupo objetivo de la empresa, lo que seguramente apalancará el reconocimiento de la marca.

La empresa en un inicio requiere del siguiente personal para poder operar: Gerente Administrativo y Comercial, Gerente de operaciones, Auxiliar operativo, Auxiliar comercial y de servicio al cliente y secretaria.

El cargo de Gerente Administrativo y Comercial sería asumido por Oscar Julián Villaci Castrillón y la Gerencia de operaciones estará a cargo de Andrés Felipe García Alegrías. Las decisiones estratégicas de la empresa serán tomadas de manera conjunta. A continuación, se describen las funciones de todos los cargos.

#### Gerente Administrativo y Comercial:

- Representar legalmente a la empresa
- Gestionar la contratación de personal y proveedores
- Generar alianzas estratégicas
- Elaborar y controlar el presupuesto
- Supervisar el plan de ventas y actividades comerciales
- Planear la compra de equipos y suministros.
- Garantizar el cumplimiento de las normatividades exigidas por la ley para la comercialización de alimentos.

#### Gerente de operaciones:

- Coordinar las actividades referentes a la operación de la empresa (almacenamiento, empaque, rotulado, inventario y despachos)
- Garantizar disponibilidad de insumos
- Garantizar la operación y calidad de la cadena de abastecimiento y logística
- Controlar los pedidos de insumos a proveedores
- Controlar el sistema de despachos de producto
- Garantizar la buena calidad de los insumos, certificados de origen y sanidad del proceso operativo.

Para cada Gerencia se dispone inicialmente de un salario de \$1.700.000 mensuales, con la finalidad de no sobre dimensionar el gasto de nómina y lograr un mejor aprovechamiento del recurso económico.

En lo que corresponde a la política de distribución de utilidades, se planea hacer distribución a partir del segundo año de operación, siempre y cuando la utilidad alcanzada permita asumir las obligaciones financieras y tributarias. Se dejaría un 20% de la utilidad alcanzada para la

capitalización de la empresa desde el segundo año de operación y así tener el rubro disponible para nuevas inversiones que representen crecimiento para la empresa.

Auxiliar operativo:

- Organizar e inventariar los insumos
- Recibir los insumos para almacenar
- Aseo del área operativa en las instalaciones.
- Actualizar la bitácora de entrada y salida de productos
- Enlistar las cajas con los productos solicitados por el cliente
- Coordinar los despachos
- Generar alertas para el mantenimiento de equipos.

El auxiliar operativo debe ser bachiller o tecnólogo, tener experiencia en trabajos en restaurantes o catering, debe tener experiencia en el manejo de alimentos y en especial en cortes de carne. El salario corresponde a \$950.000 más las prestaciones legales vigentes.

Auxiliar comercial y de servicio al cliente:

- Recibir la necesidad del cliente y tomar los pedidos
- Guiar el proceso de compra virtual, telefónica y personal
- Realizar los pedidos al auxiliar operativo
- Garantizar acompañamiento a los clientes en servicio post venta
- Atender quejas y reclamos.
- Manejo de las redes sociales y movilizar la comunidad de clientes para generar mayor demanda.
- Generar relaciones duraderas con los clientes a través de redes sociales.

El auxiliar comercial y de servicio al cliente debe ser técnico en carreras administrativas con experiencia en procesos de atención al cliente, preferiblemente que tenga experiencia en sectores

de restaurantes y manejo de redes sociales empresariales. El salario corresponde a \$950.000 más las prestaciones legales vigentes.

Secretaria:

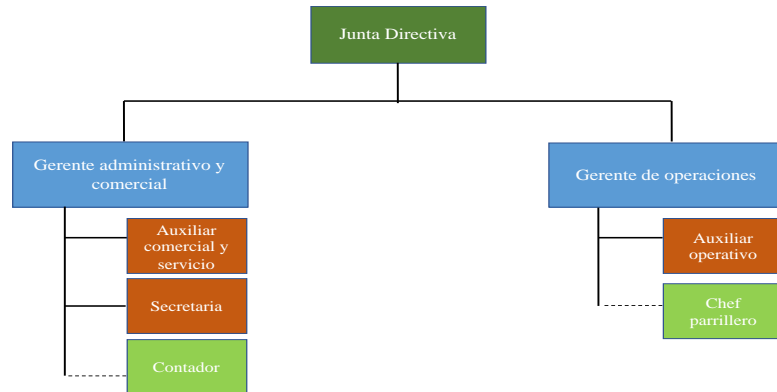
- Manejar facturación de ventas
- Registrar las facturas de compras
- Realizar conciliaciones bancarias
- Realizar afiliaciones a seguridad social de los colaboradores
- Realizar los pagos autorizados por la gerencia administrativa
- Manejar el archivo
- Ejecutar funciones de apoyo para ambas gerencias.

La secretaria debe tener conocimientos en facturación y pagos. Tecnólogo preferiblemente en carreras administrativas, con experiencia de dos años en cargos similares. En cuanto a la remuneración se otorgará el salario mínimo más las prestaciones legales vigentes.

Finalmente, cabe mencionar que se contratará por honorarios un contador quien estará encargado de revisar estados financieros, validar la información y organizarla para responder a obligaciones tributarias. También, será contratado por honorarios un chef parrillero quien estará a cargo de la elaboración de recetas y recomendaciones de uso de los productos.

### **3.2 Las estructuras y estilos de dirección.**

Se contará con una estructura organizacional lineal, en donde se definen las posiciones por responsabilidades. Se plantea relación directa entre ambos gerentes y los colaboradores que por funciones tienen a cargo, como se muestra en la siguiente ilustración:



**Ilustración 11. Organigrama.**

Fuente: Elaboración propia.

El estilo de dirección será democrático, en donde se busca un equilibrio entre las orientaciones por parte de las gerencias y la posibilidad en que los colaboradores puedan dar a conocer sus puntos de vista y propuestas para mejorar continuamente los procesos, lo anterior con el objetivo de crear un ambiente participativo y agradable para trabajar.

### **3.3 Las políticas de administración de personal y de participación del equipo empresarial en la gestión y en los resultados.**

Para la administración del personal se plantean los siguientes pilares, que rigen desde el proceso de selección hasta la ejecución de actividades y logro de objetivos:

- Atraer recurso humano con las actitudes y aptitudes para lograr la excelencia.
- Propender por un ambiente laboral estable y participativo.
- Contratos a término indefinido y plan de bonificaciones por logro de metas.
- No discriminar al personal bajo ninguna circunstancia.
- Brindar las herramientas necesarias para el desarrollo de todas las actividades.
- Garantizar espacios agradables para laborar tanto en lo físico como en lo emocional.
- Participación activa de colaboradores en procesos de mejora y nuevas propuestas.
- Reconocer la labor bien hecha.
- Retroalimentación constante y de doble vía.

- Ofrecer oportunidades de crecimiento laboral y personal.
- Orientar todas las actividades hacia los objetivos de la empresa.
- Propiciar espacios para reforzar el trabajo en equipo e innovación.

Ambas gerencias son las responsables del planteamiento de la estrategia, integración de actividades y encaminar los equipos a la consecución de los resultados. Tanto los gerentes, auxiliares, secretaria y apoyo externo, estará orientado al objetivo común y a mejorar las actividades a cargo en la operación para generar valor percible por los clientes.

### **3.4 Organizaciones de apoyo**

Como apoyo se contará con un contador público por honorarios para todos los temas tributarios y tener un análisis más detallado del comportamiento contable de la empresa, lo cual será un insumo fundamental en la toma de decisiones. Adicionalmente, el Chef Parrillero es un apoyo externo con que se apoyará la empresa para generar mayor atracción de clientes por medio de recomendaciones de uso de los diferentes productos.

Finalmente para el apalancamiento financiero se buscará el apoyo de Bancoomeva y la cooperativa Coomeva, organizaciones que cuentan con tasas favorables para asociados y acompañamiento en el desarrollo empresarial para nuevos emprendimientos.

## **4. Análisis legal, social y ambiental**

### **4.1 Permisos, reglamentaciones, leyes y obligaciones**

Para el almacenamiento y comercialización de alimentos, se debe cumplir con diferentes reglamentaciones y obligaciones que a continuación se detallan:

- Decreto 3149 de 2006, rige la reglamentación para la comercialización de carne en donde exige contar con la licencia para ser expendedor de carne y realizar el debido registro ante la Alcaldía. En el registro se debe consignar la procedencia del producto.
- Decreto 1500 de 2007, hace referencia a la inscripción sanitaria de los expendios, reglamentos técnicos y cumplimiento de disposiciones establecidas. En Cali, la inscripción sanitaria se realiza en la secretaría de salud municipal por medio de un formulario único que no tiene costo. Posteriormente se realiza visita de inspección.
- Antes de iniciar la comercialización de productos cárnicos se debe tener aprobación de la entidad sanitaria y la certificación que compruebe que la carne proviene de establecimientos autorizados.
- Adicional, es necesario certificar ante la entidad sanitaria que se cuenta con sistema de refrigeración y cumplir con los requisitos higiénico-sanitarios definidos por el Ministerio de la Protección Social.
- Empaque y etiquetado: se debe marcar la carne con la etiqueta de Aprobado en donde se especifica fecha del empaque, fecha de vencimiento y nombre del corte, lo anterior para garantizar la trazabilidad del producto.

A continuación se nombran los formularios a diligenciar y presentar ante la entidad municipal encargada de emitir los permisos, que para Cali es la dependencia de Servicio de salud pública de la Alcaldía:

- Diagnóstico, cumplimiento decreto 1500 de 2077 y sus reglamentos técnicos complementarios para expendios de carne y productos cárnicos comestibles. (F103)
- Formulario de inscripción sanitaria para establecimientos de expendio y/o almacenamiento de carne y/o productos cárnicos comestibles. (F79)
- Formulario de solicitud de autorización sanitaria para almacenamiento y/o distribución, expendio de carne. (F76)
- Formulario para solicitar concepto Sanitario de establecimiento – Secretaria de salud pública municipal de Cali.

Finalmente, es importante mencionar que, para evitar el riesgo de competencia desleal, se realizará registro de marca en la etapa preoperativa. Dicho rubro se considera en el presupuesto de publicidad del primer año.

#### **4.2 Tipo de sociedad**

La empresa se constituirá como una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S) con un capital inscrito de \$67,9 millones de pesos. Este tipo de sociedades se caracteriza por la facilidad en su constitución, duración indefinida, no posee restricciones de actividades económicas, posee voto múltiple, la responsabilidad de los socios se limita a sus aportes y no están obligadas a tener revisor fiscal.

Para su constitución se requiere el documento de identidad y domicilio de los accionistas, denominación de la razón social, domicilio de la sociedad, enunciación de las actividades principales, capital suscrito, designación representante legal y forma de administración. Información de la Cámara de comercio de Cali.

#### **4.3 Efectos sociales, ambientales y responsabilidades**

BBQ BOX en el desarrollo de sus actividades no genera residuos contaminantes de alto impacto, debido a que no se producen o procesan alimentos, todos los insumos utilizados tanto

productos cárnicos como acompañantes, llegarán a las instalaciones listos para el consumo por parte del cliente final, el fin de la empresa es comercializar y agregar valor a productos finales, generando toda una experiencia alrededor de los mismos. Si bien el proceso productivo de la carne tiene altos impactos ambientales como afectación de suelos, generación de gases de invernadero y destrucción forestal sin control, la empresa no participa directamente en dichos procesos, pero el hacer parte de la cadena de comercialización puede llegar tener efectos negativos sobre la demanda de carne al pasar el tiempo, debido a que las personas buscan nuevas alternativas de alimentación amigables con el medio ambiente.

Los siguientes son los impactos ambientales directos:

- Consumo de energía: por la operación de la empresa en especial por los congeladores que tienen alto consumo. Se mitigará con planes de ahorro, al desconectar equipos que no están en uso.
- Consumo de papelería: en la operación de la empresa el consumo de papelería se intentará sea el mínimo y la realización de actividades será en su mayoría con herramientas digitales.
- Material de las cajas: serán de cartón corrugado en donde el 70% de su composición será de material reciclado.
- Consumo de agua: será controlado en toda la operación y solo será utilizado para realizar aseos profundos y limpieza de productos cuando se requiera, dado que los insumos deben llegar totalmente higienizados para su consumo final.
- En el proceso operativo no se contará con desperdicios de carne que generen contaminación, dado que los cortes deben llegar con el peso solicitado al proveedor.
- Acompañantes: de tener pérdidas en productos perecederos por baja demanda, los alimentos serán destinados a comedores comunitarios.

En el proceso de compra de los insumos, se establecerá acuerdos con proveedores autorizados y que cuenten con todos los requisitos de ley para la producción y venta de carne. En donde garanticen buenas prácticas para el manejo de animales. En la filosofía de BBQ BOX, no habrá lugar para negociar con proveedores que tengan impacto descontrolado sobre el medio ambiente, social o que sus actividades sean ilícitas.

En cuanto a efectos sociales, la empresa contará con 5 empleados directos y 2 indirectos, en donde el objetivo principal será buscar su estabilidad laboral, crecimiento personal y profesional. La empresa tendrá un foco social, en donde se buscará por medio de las ganancias realizar labores sociales con poblaciones vulnerables de la ciudad de Cali. También, se considera como un efecto social positivo el ofertar un servicio a la comunidad que facilitará la experiencia de los clientes llevando el asado a sus casas, lo que se traduce en una experiencia de bienestar segura, amigable, confiable y accesible para generar momentos memorables en sus vidas sociales.

## **5. Análisis de valores personales**

### **5.1 Éticos y Morales.**

La empresa se ajusta a los valores éticos y morales del grupo empresarial, debido a que el propósito principal es generar bienestar en diferentes aspectos en el ámbito interno y externo, al generar empleo, cumplir con todos los requisitos legales para ofertar productos de la más alta calidad para el consumo humano, propiciar un lugar de trabajo adecuado, asesorar a los clientes en la totalidad de su experiencia y proporcionar precios justos.

Adicionalmente, el trabajo se realizará bajo parámetros de equidad, honestidad, empatía, transparencia, responsabilidad social, respeto y trabajo digno. Lo anterior será monitoreado permanentemente y se aplicará una metodología en donde los colaboradores, proveedores y clientes puedan expresar sus pensamientos con libertad enmarcados siempre en el respeto.

El único posible rechazo que se puede considerar por parte de la comunidad es sobre la población que está en contra del consumo de carne, pero en general la empresa tendrá buena aceptación en la comunidad por generar experiencias positivas alrededor de una práctica social tan tradicional como lo son los asados y finalmente se mantendrá un enfoque en donde la empresa retribuya permanentemente a la comunidad social y ambientalmente.

Los socios manejan una muy buena relación, al cursar juntos toda la maestría se ha identificado compatibilidad en la forma de liderar, trabajar en equipo y coincidimos en la intención de generar bienestar por medio de este emprendimiento. A pesar de lo anterior, todas las definiciones para la empresa estarán regidas por acuerdos y pactos escritos, para conformar relaciones laborales estables. No existe conflicto de intereses entre las partes.

### **5.2 De gusto personal y de carrera empresarial**

Nuestra mayor motivación es poder aplicar los diferentes conocimientos adquiridos durante la maestría para conformar una empresa propia que genere valor a los involucrados y que sea sólida

en el largo plazo. Otro factor motivacional importante es poder constituir una empresa propia, que sea diferente a la actualidad laboral de cada socio y que genere una alternativa laboral estable y con proyección de crecimiento.

Los objetivos de la empresa se ajustan al plan de carrera de los socios, toda vez que fortalece nuestra proyección profesional al desarrollar un proyecto empresarial propio pero que a su vez permite generar empleo y entregar valor al consumidor final, además cumple con la consigna de poder materializar los conocimientos y experiencias en una empresa propia.

La intención es poder hacer realidad este plan de empresa y no dejarlo solo en un trabajo académico, de principio a fin se ha realizado el trabajo con total conciencia para formular un plan de empresa muy bien sustentado y realizado responsablemente con la intención de confirmar su factibilidad y tener bases sólidas para su implementación.

## 6. Análisis económico

### 6.1 Las necesidades de inversión en activos fijos y en capital de trabajo

En la Tabla 8 se detallan las inversiones en activos fijos que se requiere para iniciar la operación de la empresa son de \$29.437.544 en el año cero, también se realiza el calculo para los cuatro años siguientes hasta el 2024. La inversión de activos fijos para el 2021 es de \$19.720.907, para el 2022 es de \$10.327.720, para el 2023 de \$2.981.727 y para 2024 de \$477.292.

Las inversiones después del año cero, corresponden al incremento en la capacidad de refrigeración de alimentos, almacenamiento de alimentos, equipos de oficina y el licenciamiento del software contable que se debe realizar anualmente.

**Tabla 8. Inversión en activos fijos.**

Presupuesto de inversiones	AÑO 0			2,021	2,022	2,023	2,024
	CANTIDAD	VR.UNITARIO	VALOR TOTAL	VALOR TOTAL	VALOR TOTAL	VALOR TOTAL	VALOR TOTAL
<b>Inversión depreciable</b>							
Balanza digital en acero inoxidable	1	690.200	690.200	724.710	0	0	0
Estanterías	3	215.900	647.700	664.914	0	0	0
Escritorios	3	387.000	1.161.000	0	0	392.451	0
Sillas ergonomicas	8	191.000	1.528.000	0	0	394.674	0
Mesa reuniones y mueble recepcion	1	1.085.000	1.085.000	0	0	0	0
Archivador	1	320.000	320.000	0	0	0	0
Computadores	2	1.629.000	3.258.000	1.694.160	0	1.733.450	0
Aire Acondicionado Inverter (18.000 BTU)	3	1.499.900	4.499.700	0	0	0	0
<b>Total activos depreciables a 1 año</b>			<b>13.189.600</b>	<b>3.083.784</b>	<b>0</b>	<b>2.520.575</b>	<b>0</b>
<b>Total activos depreciables a 3 años</b>			<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total activos depreciables a 5 años</b>			<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Equipo de refrigeración vertical con 2 puertas herméticas	1	9.500.000	9.500.000	9.730.000	9.880.000	0	0
Empacadora al vacío 2 barras 900W 110V	1	6.327.944	6.327.944	6.470.323	0	0	0
<b>Total activos depreciables a 10 años</b>			<b>15.827.944</b>	<b>16.200.323</b>	<b>9.880.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Software contable y facturación	1	420.000	420.000	436.800	447.720	461.152	477.292
<b>Total inversión amortizable a 3 años</b>			<b>420.000</b>	<b>436.800</b>	<b>447.720</b>	<b>461.152</b>	<b>477.292</b>
<b>Total inversión en activos</b>			<b>29.437.544</b>	<b>19.720.907</b>	<b>10.327.720</b>	<b>2.981.727</b>	<b>477.292</b>

Fuente: Datos propios elaborados en la plantilla Análisis Económico y Financiero (2020).

También se establecen los gastos preoperativos que requiere la empresa para iniciar sus operaciones los cuales ascienden a \$14.687.627, con esta información sumado a la inversión en activos fijos se constituye el capital de trabajo. En la Tabla 9, se detallan estos gastos:

**Tabla 9. Gastos preoperativos.**

<b>Gastos preoperativos (diferidos)</b>	<b>AÑO 0</b>
Gastos de Constitución	262.627
Actividades de lanzamiento	475.000
Desarrollo página Web y redes sociales (Community Manager)	5.300.000
Adecuación oficina/local	7.000.000
Arrendamiento	1.650.000
<b>Total gastos preoperativos</b>	<b>14.687.627</b>

Fuente: Datos propios elaborados en la plantilla Análisis Económico y Financiero (2020).

El aporte inicial de los socios será de \$67.900.000. Recursos que serán destinados para cubrir gastos preoperativos anteriormente detallados que suman \$14.687.627, inversión en activos fijos por \$29.437.544, lograr cumplir con la política de colchón de efectivo que asciende a \$18.002.959 y asumir las pérdidas de los primeros meses por las desviaciones negativas en ventas.

## **6.2 Los ingresos, costos y gastos**

### **Ingresos.**

En el presente apartado se presenta el flujo de ingresos calculado en la Tabla 10, las ventas proyectadas serán realizadas de contado. Las cifras proyectadas corresponden al mercado potencial calculado y la frecuencia de compra de los potenciales clientes. El escenario que se proyecta para los 3 primeros meses de operación es bajo el supuesto del no cumplimiento del equilibrio financiero, debido a que son meses de adaptación y posicionamiento de marca en donde lo más prudente es manejar cifras que la empresa pueda alcanzar con su capacidad instalada y trayectoria de mercado.

En ese sentido para el mes de enero la empresa lograría ventas por \$25.846.000 llegando al mes de diciembre a ventas por \$102.599.924, en el acumulado para el primer año de operación se alcanzarían ventas por \$957.122.368. Para los próximos años se proyectan crecimiento en ventas entre el 7% y 10%.

**Tabla 10. Volumen de ingresos.**

ITEM	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Valor total de ventas (\$)	25.846.000	38.754.000	44.955.000	66.207.000	84.145.000	96.653.769
IVA o Impuesto al Consumo	0	0	0	0	0	0
Anticipo Retefuente	0	0	0	0	0	0
<b>Total ventas con IVA</b>	<b>25.846.000</b>	<b>38.754.000</b>	<b>44.955.000</b>	<b>66.207.000</b>	<b>84.145.000</b>	<b>96.653.769</b>
Ventas contado sin IVA ni Retefuente	25.846.000	38.754.000	44.955.000	66.207.000	84.145.000	96.653.769
Ventas a plazos sin IVA ni Retefuente	0	0	0	0	0	0
Ingresos por ventas de Contado	25.846.000	38.754.000	44.955.000	66.207.000	84.145.000	96.653.769
Recuperación de Cartera	0	0	0	0	0	0
Ingresos Efectivos	25.846.000	38.754.000	44.955.000	66.207.000	84.145.000	96.653.769
ITEM	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Valor total de ventas (\$)	97.620.307	98.596.510	99.582.475	100.578.300	101.584.083	102.599.924
IVA o Impuesto al Consumo	0	0	0	0	0	0
Anticipo Retefuente	0	0	0	0	0	0
<b>Total ventas con IVA</b>	<b>97.620.307</b>	<b>98.596.510</b>	<b>99.582.475</b>	<b>100.578.300</b>	<b>101.584.083</b>	<b>102.599.924</b>
Ventas contado sin IVA ni Retefuente	97.620.307	98.596.510	99.582.475	100.578.300	101.584.083	102.599.924
Ventas a plazos sin IVA ni Retefuente	0	0	0	0	0	0
Ingresos por ventas de Contado	97.620.307	98.596.510	99.582.475	100.578.300	101.584.083	102.599.924
Recuperación de Cartera	0	0	0	0	0	0
Ingresos Efectivos	97.620.307	98.596.510	99.582.475	100.578.300	101.584.083	102.599.924

Fuente: Datos propios elaborados en la plantilla Análisis Económico y Financiero (2020).

### **Costos.**

En la Tabla 11 se muestran los costos directos de los insumos que deben adquirirse para la conformación de los diferentes combos durante el primer año (2021), lo que exige costos para el primer mes por \$18.920.641 monto que se va incrementando mensualmente por la proyección en ventas. Para el mes de diciembre las compras de insumos ascienden a \$75.096.073 lo que confirma el crecimiento en volumen tanto en las ventas como compras de la empresa.

La modalidad de compra es 70% de contado y el 30% es a crédito con plazos a 30 días, lo anterior proporciona buenas condiciones de liquidez si se tiene en cuenta que el cobro a clientes es de contado. Es importante mencionar que las compras de los insumos utilizados están exentos de IVA.

**Tabla 11. Costos.**

ITEM	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
<b>Costo Materias Primas e Insumos</b>	<b>18.920.641</b>	<b>28.363.871</b>	<b>32.897.826</b>	<b>48.458.683</b>	<b>61.587.691</b>	<b>70.743.898</b>
IVA o Impuesto al Consumo	-	-	-	-	-	-
Retefuente	283.810	425.458	493.467	726.880	923.815	1.061.158
Costo total variables	18.920.641	28.363.871	32.897.826	48.458.683	61.587.691	70.743.898
Egreso Contado	12.960.639	19.429.252	22.535.011	33.194.198	42.187.568	48.459.570
CxP Proveedores Periodo	5.676.192	8.509.161	9.869.348	14.537.605	18.476.307	21.223.169
Pago Cuentas Por Pagar	-	5.676.192	8.509.161	9.869.348	14.537.605	18.476.307
Egresos Efectivos	12.960.639	25.105.444	31.044.172	43.063.546	56.725.173	66.935.877
Total cuentas por pagar	5.676.192	8.509.161	9.869.348	14.537.605	18.476.307	21.223.169
ITEM	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>Costo Materias Primas e Insumos</b>	<b>71.451.337</b>	<b>72.165.850</b>	<b>72.887.509</b>	<b>73.616.384</b>	<b>74.352.548</b>	<b>75.096.073</b>
IVA o Impuesto al Consumo	-	-	-	-	-	-
Retefuente	1.071.770	1.082.488	1.093.313	1.104.246	1.115.288	1.126.441
Costo total variables	71.451.337	72.165.850	72.887.509	73.616.384	74.352.548	75.096.073
Egreso Contado	48.944.166	49.433.607	49.927.943	50.427.223	50.931.495	51.440.810
CxP Proveedores Periodo	21.435.401	21.649.755	21.866.253	22.084.915	22.305.764	22.528.822
Pago Cuentas Por Pagar	21.223.169	21.435.401	21.649.755	21.866.253	22.084.915	22.305.764
Egresos Efectivos	70.167.335	70.869.008	71.577.698	72.293.475	73.016.410	73.746.574
Total cuentas por pagar	21.435.401	21.649.755	21.866.253	22.084.915	22.305.764	22.528.822

Fuente: Datos propios elaborados en la plantilla Análisis Económico y Financiero (2020).

En la Tabla 12 se muestran los costos acumulados por año, en donde la mayor variación es del 2021 al 2022 en donde los costos incrementan en un 24%, para 2023 incrementan en un 9% y para 2024 un 11%.

**Tabla 12. Costos acumulados por año.**

ITEM	2021	2022	2023	2024
<b>Costo Materias Primas e Insumos</b>	<b>700.542.310</b>	<b>923.506.781</b>	<b>1.019.773.128</b>	<b>1.144.899.291</b>
IVA o Impuesto al Consumo	-	-	-	-
Retefuente	10.508.135	13.852.602	15.296.597	17.173.489
Costo total variables	700.542.310	923.506.781	1.019.773.128	1.144.899.291
Egreso Contado	479.871.482	632.602.145	698.544.593	784.256.014
CxP Proveedores Periodo	210.162.693	277.052.034	305.931.938	343.469.787
Pago Cuentas Por Pagar	187.633.871	275.208.839	304.809.628	340.341.633
Egresos Efectivos	667.505.353	907.810.984	1.003.354.220	1.124.597.647
Total cuentas por pagar	22.528.822	24.372.017	25.494.328	28.622.482

Fuente: Datos propios elaborados en la plantilla Análisis Económico y Financiero (2020).

### **Gastos operativos.**

Los gastos operativos expuestos en la Tabla 13 demuestran que para el primer año los gastos ascienden a \$50.410.168 los cuales están conformados de la siguiente manera: Canon de arrendamiento 39%, servicios públicos 16%, honorarios chef 7.7%, mantenimiento página web 4.1%, plataformas para domicilios 0.7%, domiciliario por honorarios 17%, gastos de

mantenimiento 3.7% y gastos en impuestos locales, depreciación y amortización representan el 12%. Para los próximos años se espera un crecimiento controlado y la estructura de gastos será similar a la del primer año.

**Tabla 13. Gastos operativos.**

<b>GASTOS DE OPERACION</b>	<b>MES</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Arriendo	1.650.000	19.800.000	20.399.940	21.052.738	21.684.320
Servicios Públicos	650.000	7.800.000	8.036.340	8.293.503	8.542.308
Honorarios Chef	321.761	3.861.132	3.978.124	4.105.424	4.228.587
Mantenimiento pagina web	170.000	2.040.000	2.101.812	2.169.070	2.234.142
Plataformas para domicilios	28.000	336.000	346.181	357.259	367.976
Domiciliario por honorarios	712.337	8.548.044	8.807.050	9.088.875	9.361.542
Bomberos		421.673	434.450	447.614	461.176
Impuestos Locales	0	3.632.279	4.788.304	5.287.436	5.936.205
Gastos de Mantenimiento		1.914.245	2.523.480	2.786.528	3.128.435
Registro Mercantil		334.000	344.120	354.547	365.290
Depreciación Equipos	0	1.582.794	3.202.827	4.190.827	4.190.827
Amortización	0	140.000	285.600	434.840	448.557
<b>Total gastos de operación</b>		<b>50.410.168</b>	<b>55.248.227</b>	<b>58.568.660</b>	<b>60.949.365</b>
<b>Gastos de operación fijos</b>		<b>44.529.643</b>	<b>47.592.323</b>	<b>50.140.149</b>	<b>51.519.435</b>
<b>Gastos de operación variables</b>		<b>5.880.524</b>	<b>7.655.904</b>	<b>8.428.511</b>	<b>9.429.929</b>

Fuente: Datos propios elaborados en la plantilla Análisis Económico y Financiero (2020).

### **Gastos de administración y ventas.**

Estos gastos ascienden a \$43.631.982 para el primer año de operación, los cuales en su mayoría corresponden a gastos de publicidad que representan un 33%, depreciación de muebles y enseres con un 30% y las asesorías contables con un 18%. Para los próximos años se evidencia una leve reducción en este gasto debido a la reducción en el impacto generado por la depreciación de muebles y enseres, tal como se muestra en la Tabla 14:

**Tabla 14. Gastos de Administración y Ventas.**

<b>GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS</b>	<b>MES</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Gastos de Publicidad		14.356.836	18.926.101	20.898.958	23.463.260
Gastos de Comisiones		0	0	0	0
Gastos de Capacitación		957.122	1.261.740	1.393.264	1.564.217
Asesoría Contable	658.352	7.900.224	8.139.601	8.400.068	8.652.070
Gastos de Representacion	0	0	0	0	0
Gastos Transporte	0	0	0	0	0
Gastos Papelería y Aseo	350.000	4.200.000	4.327.260	4.465.732	4.599.704
Stickers marcación productos	252.350	3.028.200	3.119.954	3.219.793	3.316.387
Depreciación Muebles y Enseres		13.189.600	3.083.784	0	2.520.575
<b>Total gastos de admn y vtas</b>		<b>43.631.982</b>	<b>38.858.441</b>	<b>38.377.815</b>	<b>44.116.214</b>
<b>Gastos de administrativos fijos</b>		<b>28.318.024</b>	<b>18.670.599</b>	<b>16.085.593</b>	<b>19.088.736</b>
<b>Gastos administrativos variables</b>		<b>15.313.958</b>	<b>20.187.841</b>	<b>22.292.222</b>	<b>25.027.477</b>

Fuente: Datos propios elaborados en la plantilla Análisis Económico y Financiero (2020)

## Gastos de personal.

En la Tabla 15 se muestran los gastos de personal, en donde para 2021 se tendrían 5 personas contratadas quienes darán apoyo desde el inicio de la operación de la compañía, en el primer año la nómina asciende a los \$128.500.217. Para 2022 y 2023 se proyecta el ingreso de una persona por año para reforzar el recurso humano encaminado al crecimiento de la empresa, lo cual genera incrementos en el gasto de personal.

**Tabla 15. Gastos de personal.**

CARGOS Y CONCEPTOS	PRESUPUESTO DE NOMINA			
	2.021	2.022	2.023	2.024
<b>Total salarios mensuales</b>	8.077.802	8.322.559	8.588.881	8.846.548
Total Auxilios de transporte	8.639.652	8.751.844	9.031.903	9.302.860
Total salarios anuales	74.133.624	88.125.293	103.066.576	106.158.573
Total prestaciones sociales	27.177.226	31.807.993	36.805.667	37.909.837
Total aportes parafiscales	2.965.345	3.525.012	4.122.663	4.246.343
Total seguridad social	15.584.370	18.525.699	21.666.656	22.316.655
Total carga prestacional	45.726.941	53.858.704	62.594.986	64.472.835
<b>Total costo de la nómina</b>	<b>128.500.217</b>	<b>150.735.841</b>	<b>174.693.464</b>	<b>179.934.268</b>
Prima Junio	3.088.901	3.671.887	4.294.441	4.423.274
Prima Diciembre	3.088.901	3.671.887	4.294.441	4.423.274
Vacaciones diciembre	3.088.901	3.671.887	4.294.441	4.423.274
Cesantías Febrero	6.177.802	7.343.774	8.588.881	8.846.548
Interes cesantías febrero	8.896.035	10.575.035	12.367.989	12.739.029
Pagos otros meses	104.159.677	121.801.370	140.853.272	145.078.870
Pago fijo mensual	8.679.973	10.150.114	11.737.773	12.089.906

Fuente: Datos propios elaborados en la plantilla Análisis Económico y Financiero (2020).

### 6.3 Análisis de costos y punto de equilibrio contable

La Tabla 16, presenta el análisis de costos. En donde se puede observar que los costos fijos ascienden a \$216 millones para el primer año de operación lo que representa el 23% del costo total, los costos variables ascienden a \$721 millones, el 77% del costo total en el 2021 que alcanza un monto de \$937 millones de pesos, los cuales son confrontados con el volumen de ingresos.

El margen unitario promedio en el primer año de operación asciende a los \$50.465, margen que se ira maximizando en los próximos años. Por otro lado, para el primer año se logra un cumplimiento del 109% del punto de equilibrio.

Para los años 2022 y 2023 se espera lograr el 143% y 142% del punto de equilibrio respectivamente y en el 2024 un crecimiento exponencial al lograr el 154% de cumplimiento.

**Tabla 16. Análisis de Costos.**

<b>ANALISIS DE COSTOS</b>				
<b>Costos/Gastos Fijos</b>	<b>2 021</b>	<b>2 022</b>	<b>2 023</b>	<b>2 024</b>
Nómina	128.500.217	150.735.841	174.693.464	179.934.268
Gastos de operación	44.529.643	47.592.323	50.140.149	51.519.435
Gastos de Administración y ventas	28.318.024	18.670.599	16.085.593	19.088.736
Gastos preoperativos (Diferidos)	14.687.627	0	0	0
<b>Total Costos/Gastos fijos</b>	<b>216.035.511</b>	<b>216.998.763</b>	<b>240.919.207</b>	<b>250.542.440</b>
<b>Costos Variables</b>				
Costos variables (sin impuestos)	700.542.310	923.506.781	1.019.773.128	1.144.899.291
Gastos de Operación	5.880.524	7.655.904	8.428.511	9.429.929
Gastos de Administración	15.313.958	20.187.841	22.292.222	25.027.477
<b>Total costos variables</b>	<b>721.736.792</b>	<b>951.350.526</b>	<b>1.050.493.861</b>	<b>1.179.356.698</b>
<b>Costo total</b>	<b>937.772.303</b>	<b>1.168.349.290</b>	<b>1.291.413.068</b>	<b>1.429.899.137</b>
Numero productos o servicios	4.664	5.951	6.368	6.941
Costo Promedio producto o servicio promedio	201.053	196.314	202.796	206.003
Costo variable unitario promedio	154.736	159.852	164.964	169.908
Precio Promedio Unitario (Sin Iva)	205.202	212.006	218.790	225.354
Margen Unitario Promedio	50.465	52.154	53.827	55.446
Punto de Equilibrio	4.281	4.161	4.476	4.519
<b>Cumplimiento del punto de equilibrio</b>	<b>100%</b>	<b>143%</b>	<b>142%</b>	<b>154%</b>
Colchon de Efectivo	18.002.959	18.083.230	20.076.601	20.878.537

Fuente: Datos propios elaborados en la plantilla Análisis Económico y Financiero (2020).

## 7. Análisis financiero

### 7.1 Balance General, Estado de Resultados y Flujo de Caja

#### Balance General.

La Tabla 17, presenta el balance general, el cual tiene como punto de partida la inversión inicial por \$67.900.000 millones de pesos. Adicionalmente, se evidencia el crecimiento en los activos circulantes, pero aun más trascendental el comportamiento positivo que muestra el patrimonio al pasar los años, factor generador de valor en el largo plazo para la empresa.

**Tabla 17. Balance General.**

BALANCE GENERAL					
ACTIVO	Año 0	2.021	2.022	2.023	2.024
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>					
Caja y Bancos	23.774.829	94.238.946	183.719.900	250.782.195	351.374.345
Cuentas por Cobrar- Clientes	0	0	0	0	0
Anticipo Impuesto de Renta (Retefuente)	0	0	0	0	0
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>23.774.829</b>	<b>94.238.946</b>	<b>183.719.900</b>	<b>250.782.195</b>	<b>351.374.345</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>					
Activos depreciables	29.017.544	48.301.651	58.181.651	60.702.226	60.702.226
Depreciación acumulada	0	14.772.394	21.059.005	25.249.832	31.961.234
Activos amortizables	420.000	856.800	1.304.520	1.765.672	2.242.964
Amortización acumulada	0	140.000	425.600	860.440	1.308.997
Gastos diferibles	14.687.627	0	0	0	0
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>44.125.171</b>	<b>34.246.057</b>	<b>38.001.566</b>	<b>36.357.626</b>	<b>29.674.959</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>67.900.000</b>	<b>128.485.003</b>	<b>221.721.466</b>	<b>287.139.821</b>	<b>381.049.304</b>
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>					
<b>PASIVO</b>					
Carga Prestacional por Pagar	0	15.073.837	17.918.810	20.956.870	21.585.576
Cuentas por pagar- Proveedores	0	22.528.822	24.372.017	25.494.328	28.622.482
Impuesto de Renta	0	5.998.520	28.017.237	30.555.240	40.295.462
Impuestos locales por pagar	0	3.632.279	4.788.304	5.287.436	5.936.205
Iva por pagar	0	0	0	0	0
Obligaciones financieras	0	0	0	0	0
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>0</b>	<b>47.233.458</b>	<b>75.096.368</b>	<b>82.293.875</b>	<b>96.439.725</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital	67.900.000	67.900.000	67.900.000	67.900.000	67.900.000
Resultados de Ejercicios Anteriores	0	0	13.351.545	65.650.388	122.686.835
Utilidades o Pérdidas del Ejercicio	0	13.351.545	65.373.554	71.295.559	94.022.744
Reserva Legal	0	0	0	0	0
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>67.900.000</b>	<b>81.251.545</b>	<b>146.625.098</b>	<b>204.845.947</b>	<b>284.609.579</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>67.900.000</b>	<b>128.485.003</b>	<b>221.721.466</b>	<b>287.139.821</b>	<b>381.049.304</b>
<b>Prueba de balance</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Fuente: Datos propios elaborados en la plantilla Análisis Económico y Financiero (2020).

#### Estado de resultados.

En la Tabla 18 se muestra el estado de resultados, en donde para el primer año se presentaría una ganancia de \$13.351.545 aunque es una ganancia pequeña confrontada con la inversión inicial,

para los siguientes años, se observa un comportamiento orientado al crecimiento, alcanzando utilidad hasta del 6,0% al 2024, lo que representa una utilidad del periodo por \$94.022.744 en 2024.

El costo variable representa el 73,2% de las ventas, tendencia que permanece estable en los próximos años. Los costos de nomina presentan su mayor impacto en el 2021 alcanzando el 13,4% respecto a las ventas. En lo que respecta a los gastos, ambos rubros disminuyen su participación al pasar los años, logrando de esa manera que los gastos de operación inicien teniendo un peso de 5,3% en 2021 y para 2024 representan el 3,9%, tendencia que se replica en los gastos de administración y ventas.

**Tabla 18. Estado de Resultados.**

ESTADO DE RESULTADOS					
ITEM	2021	2022	2023	2024	
Ventas netas	957.122.368	1.261.740.081	1.393.263.867	1.564.217.343	
Costos variables	700.542.310	923.506.781	1.019.773.128	1.144.899.291	
Costo nomina	128.500.217	150.735.841	174.693.464	179.934.268	
Gastos de Operación	50.410.168	55.248.227	58.568.660	60.949.365	
Gastos de Administración y Ventas	43.631.982	38.858.441	38.377.815	44.116.214	
Gastos preoperativos	14.687.627	0	0	0	
Gastos financieros	0	0	0	0	
<b>Utilidad gravable</b>	19.350.065	93.390.791	101.850.799	134.318.206	
Impuesto de Renta	5.998.520	28.017.237	30.555.240	40.295.462	
<b>Utilidad neta</b>	13.351.545	65.373.554	71.295.559	94.022.744	
Reserva legal	0	0	0	0	
<b>Utilidad del periodo</b>	13.351.545	65.373.554	71.295.559	94.022.744	
ANALISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS					
Costos variables	73,2%	73,2%	73,2%	73,2%	
Costo nomina	13,4%	11,9%	12,5%	11,5%	
Gastos de Operación	5,3%	4,4%	4,2%	3,9%	
Gastos de Administración y Ventas	4,6%	3,1%	2,8%	2,8%	
Gastos preoperativos	1,5%	0,0%	0,0%	0,0%	
Gastos financieros	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
<b>Utilidad gravable</b>	2,0%	7,4%	7,3%	8,6%	
Impuesto de Renta	0,6%	2,2%	2,2%	2,6%	
<b>Utilidad neta</b>	1,4%	5,2%	5,1%	6,0%	
Reserva legal	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
<b>Utilidad del periodo</b>	1,4%	5,2%	5,1%	6,0%	

Fuente: Datos propios elaborados en la plantilla Análisis Económico y Financiero (2020).

## Flujo de caja.

En la Tabla 19 se muestra el flujo de caja desde el año cero hasta el cuarto año de operación. Inicialmente la empresa tendría un aporte de los socios por \$67.900.000 lo cual esta destinado para la compra de activos, gastos preoperativos, conservar el colchón de efectivo requerido y respaldar el no cumplimiento de las ventas de los primeros meses del 2021.

En los primeros tres meses de operación los ingresos no son suficientes para cubrir los gastos y costos, comportamiento que cambia a partir de abril 2021 con crecimientos leves pero sostenidos durante el mismo periodo.

**Tabla 19. Flujo de caja.**

ITEM	Año 0	2021	2022	2023	2024
Caja Inicial	0	23.774.829	94.238.946	183.719.900	250.782.195
Ingresos Netos	0	957.122.368	1.261.740.081	1.393.263.867	1.564.217.343
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>		980.897.197	1.355.979.027	1.576.983.767	1.814.999.539
Inversiones en activos	29.437.544	19.720.907	10.327.720	2.981.727	477.292
Egresos por compra de materia prima o insum	0	667.505.353	907.810.984	1.003.354.220	1.124.597.647
Egresos por nómina	0	113.426.380	147.890.868	171.655.404	179.305.562
Egresos por gastos de operación		45.055.094	46.971.497	48.655.557	50.373.776
Egresos por gastos de administración y venta		30.442.382	35.774.657	38.377.815	41.595.639
Egresos por gastos preoperativos diferidos	14.687.627	0	0	0	0
Egresos iva	0	0	0	0	0
Egresos reterfuente	0	10.508.135	13.852.602	15.296.597	17.173.489
Egresos por gastos financieros		0	0	0	0
Egresos por pagos de Capital		0	0	0	0
Egresos impuestos locales	0	0	3.632.279	4.788.304	5.287.436
Egresos impuesto de renta	0	0	5.998.520	28.017.237	30.555.240
<b>TOTAL EGRESOS</b>	44.125.171	886.658.251	1.172.259.127	1.313.126.861	1.449.366.081
<b>NETO DISPONIBLE</b>	-44.125.171	94.238.946	183.719.900	263.856.906	365.633.457
Aporte de Socios	67.900.000	0	0	0	0
Prestamo		0	0		
Distribucion de Excedentes		0	0	13.074.711	14.259.112
<b>CAJA FINAL</b>	23.774.829	94.238.946	183.719.900	250.782.195	351.374.345

Fuente: Datos propios elaborados en la plantilla Análisis Económico y Financiero (2020).

Respecto al flujo proyectado, se observa la caja final resultante de la operación por año, en donde en todos los periodos se obtienen un resultado superavitario y los ingresos logran responder por los gastos y costos generados por la empresa.

Para los años 2021 y 2022 los egresos totales representan el 93% de los ingresos, para el 2023 el 94% y para 2024 el 93%. En el ultimo año proyectado se inicia a minimizar el peso de los egresos, debido a que para los tres primeros años es cuando se plantean hacer compras progresivas de activos para dar soporte al crecimiento de la empresa.

En la Tabla 20 se muestra el flujo de caja mensual del primer año de operación, en donde se evidencia que, desde el mes de abril, los ingresos empiezan a superar los egresos con crecimientos

leves pero sostenidos hasta el mes de diciembre, lo que garantiza el cubrimiento de egresos operativos y al final del ejercicio lograr un resultado superavitario.

**Tabla 20. Flujo de caja mensual 2021.**

ITEM	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
<b>Caja Inicial</b>	<b>23.774.829</b>	<b>21.404.951</b>	<b>19.656.620</b>	<b>18.102.551</b>	<b>25.547.695</b>	<b>37.072.277</b>
Ingresos Netos	25.846.000	38.754.000	44.955.000	66.207.000	84.145.000	96.653.769
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	<b>49.620.829</b>	<b>60.158.951</b>	<b>64.611.620</b>	<b>84.309.551</b>	<b>109.692.695</b>	<b>133.726.047</b>
Egresos por compra de materia prima o insumos	12.960.639	25.105.444	31.044.172	43.063.546	56.725.173	66.935.877
Egresos por nómina	8.679.973	8.679.973	8.679.973	8.679.973	8.679.973	11.768.874
Egresos por gastos de operación	3.754.591	3.754.591	3.754.591	3.754.591	3.754.591	3.754.591
Egresos por gastos de administración y ventas	2.536.865	2.536.865	2.536.865	2.536.865	2.536.865	2.536.865
Egresos reafectante	283.810	425.458	493.467	726.880	923.815	1.061.158
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>28.215.878</b>	<b>40.502.331</b>	<b>46.509.069</b>	<b>58.761.855</b>	<b>72.620.418</b>	<b>86.057.366</b>
<b>NETO DISPONIBLE</b>	<b>21.404.951</b>	<b>19.656.620</b>	<b>18.102.551</b>	<b>25.547.695</b>	<b>37.072.277</b>	<b>47.668.680</b>
<b>CAJA FINAL</b>	<b>21.404.951</b>	<b>19.656.620</b>	<b>18.102.551</b>	<b>25.547.695</b>	<b>37.072.277</b>	<b>47.668.680</b>
ITEM	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>Caja Inicial</b>	<b>47.668.680</b>	<b>55.791.635</b>	<b>64.178.402</b>	<b>72.831.619</b>	<b>81.753.950</b>	<b>90.948.087</b>
Ingresos Netos	97.620.307	98.596.510	99.582.475	100.578.300	101.584.083	102.599.924
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	<b>145.288.987</b>	<b>154.388.145</b>	<b>163.760.877</b>	<b>173.409.918</b>	<b>183.338.033</b>	<b>193.548.011</b>
Inversiones en activos	3.286.818	3.286.818	3.286.818	3.286.818	3.286.818	3.286.818
Egresos por compra de materia prima o insumos	70.167.335	70.869.008	71.577.698	72.293.475	73.016.410	73.746.574
Egresos por nómina	8.679.973	8.679.973	8.679.973	8.679.973	8.679.973	14.857.775
Egresos por gastos de operación	3.754.591	3.754.591	3.754.591	3.754.591	3.754.591	3.754.591
Egresos por gastos de administración y ventas	2.536.865	2.536.865	2.536.865	2.536.865	2.536.865	2.536.865
Egresos reafectante	1.071.770	1.082.488	1.093.313	1.104.246	1.115.288	1.126.441
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>89.497.352</b>	<b>90.209.743</b>	<b>90.929.258</b>	<b>91.655.968</b>	<b>92.389.946</b>	<b>99.309.065</b>
<b>NETO DISPONIBLE</b>	<b>55.791.635</b>	<b>64.178.402</b>	<b>72.831.619</b>	<b>81.753.950</b>	<b>90.948.087</b>	<b>94.238.946</b>
<b>CAJA FINAL</b>	<b>55.791.635</b>	<b>64.178.402</b>	<b>72.831.619</b>	<b>81.753.950</b>	<b>90.948.087</b>	<b>94.238.946</b>

Fuente: Datos propios elaborados en la plantilla Análisis Económico y Financiero (2020).

## **8. Análisis de riesgos**

### **8.1 Riesgos de mercado, técnicos, administrativos, legales, económicos y financieros**

#### **Riesgos de mercado**

Aunque existe poca competencia en la ciudad de Santiago de Cali, los jugadores existentes se encuentran bien establecidos y con buen reconocimiento de marca en el público objetivo. Esto puede impactar directamente el volumen de ventas de BBQ BOX. Este riesgo puede ser mitigado con monitoreo constante del mercado, ejecutar una estrategia de mercadeo agresiva y alta dosis de innovación en productos, para mantener la oferta vigente de acuerdo a la dinámica del mercado.

#### **Riesgos técnicos**

La variación en los precios de la carne hace que los precios en la oferta no sean estables en el mediano y largo plazo. Para mitigar el riesgo se debe tener dos alianzas estratégicas con proveedores confiables que permitan desarrollar un plan de compras que minimice el impacto en los cambios de los precios. Además, se deben definir las temporadas de compra en el año que sean beneficiosas para el precio final.

#### **Riesgos administrativos**

Se asocia como riesgo la desatención de pedidos y la no disponibilidad de los productos requeridos por los clientes. Demoras en pagos a proveedores, nómina y demás gastos administrativos. Como control de estos riesgos, se contará con un auxiliar operativo con experiencia que garantice el correcto alistamiento de los combos y actualización de los inventarios. A partir del segundo año de operación se contrataría con un segundo auxiliar operativo que de apoyo a este proceso.

#### **Riesgos legales**

Tener dificultades al momento de la generación de los permisos que por ley se exigen para el almacenamiento y comercialización de alimentos. Para mitigar este riesgo, desde el principio se

establecerá un orden de exigencias en cuanto a documentos y condiciones físicas para dar cumplimiento total a todos los requisitos desde la fase preoperativa, adicionalmente se realizará seguimiento mensual a las fechas de actualización de cada permiso para renovarlo de forma oportuna, función a cargo del Gerente Administrativo y Comercial.

### **Riesgos económicos**

El principal riesgo económico detectado, es el peso que tienen los costos sobre los ingresos, los cuales para los primeros 4 años no son inferiores al 94%. Lo anterior genera dependencia directa del buen manejo de inventarios para la consecución de la utilidad proyectada. La forma de mitigarlo es implementar un plan de compras ajustado a la demanda real por producto y establecer patrones de consumo en donde se pueda identificar frecuencia de compra y los productos preferidos para evitar sobrecostos en compra de insumos.

### **Riesgos financieros**

No cumplir con la utilidad proyectada y generar un entorno financiero poco saludable, en donde no haya liquidez y se pierda la capacidad de responder a las obligaciones financieras que demanda la empresa. Para mitigar este riesgo, se ha construido un plan de ventas acorde a la capacidad de la empresa y tamaño del mercado, con precios competitivos y una oferta que genera valor a la experiencia de los clientes. Lo anterior se debe convertir en fortalezas para garantizar el bienestar financiero de la empresa.

## 9. Evaluación de Proyecto.

### 9.1 Flujo de caja neto y los indicadores de factibilidad de la empresa.

**Tabla 21. Flujo de caja neto.**

	<b>Año 0</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	0	13.351.545	65.373.554	71.295.559	94.022.744
Total Depreciación	0	29.544.789	12.573.221	8.381.653	13.422.803
Pagos de capital		0	0	0	0
Total Amortización	0	140.000	285.600	434.840	448.557
EBITDA		42.896.333	77.946.775	79.677.213	107.445.548
1. Flujo de fondos neto del periodo		43.036.333	78.232.375	80.112.053	107.894.105
Inversiones de socios	67.900.000	0	0	0	0
Préstamo	0	0	0	0	0
2. Inversiones netas del periodo	67.900.000	0	0	0	0
3. Liquidación de la empresa					
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-67.900.000	43.036.333	78.232.375	80.112.053	107.894.105
<b>Balance de proyecto</b>	-67.900.000	-35.727.667	36.788.282	122.786.460	250.326.398
<b>Periodo de pago descontado</b>		2,49			
<b>Tasa interna de retorno</b>		85,11%			
<b>Valor presente neto</b>		138.253.041			
<b>Tasa mínima de retorno</b>		16,00%			

Fuente: Datos propios elaborados en la plantilla Análisis Económico y Financiero (2020).

La Tabla 21 muestra el flujo de caja neto, donde se evidencia que en el primer año BBQ BOX arroja ganancias por \$13,3 millones, suma que incrementa a partir del segundo año y que genera incrementos considerables hasta llegar a una utilidad operativa en 2024 por un monto de \$94 millones de pesos. La empresa durante el año 0 y 2021 será apalancada con los aportes de los socios, desde el 2022 se evidencia un crecimiento pronunciado de los flujos de caja netos generados por la operación de la empresa.

Respecto a los indicadores de factibilidad del proyecto, la empresa es viable dado que alcanza una tasa interna de retorno del 85,11% lo que es superior al 16% que es la tasa mínima de retorno requerida, el periodo de recuperación es de 2,49 años y se alcanza un valor presente neto (VPN) por \$138 millones de pesos. Las anteriores variables llevan a concluir la viabilidad del proyecto.

## 10. Análisis de Sensibilidad

### 10.1 Identificaciones variables críticas

Las variables críticas identificadas están relacionadas con el volumen de ventas y la variación en costos. Estas variables podrían tener impactos directos sobre los resultados de la empresa.

### 10.2 Evaluación del proyecto vs. Cambios en las variables

Se han determinado dos escenarios con las variables críticas para determinar el impacto según los cambios que se puedan presentar en las variables. En la Tabla 22, se puede evidenciar como el proyecto podría tolerar una disminución en las ventas hasta del 21%. Como se ve en la tabla al tener una variación negativa del 25% el proyecto no es viable porque la TIR cae al 2,7% y se obtiene VPN negativa. Estas variaciones indican una tolerancia alta de la empresa frente a los cambios en la demanda, lo que confirma su viabilidad.

**Tabla 22. Evaluación del proyecto vs. Cambios en las variables.**

	Resultado esperado	Disminución volumen de ventas		
		5%	10%	25%
<b>Periodo de pago descontado</b>	2,49	2,73	2,10	0,00
<b>Tasa interna de retorno</b>	85,11%	71,24%	56,07%	2,70%
<b>Valor presente neto</b>	138.253.041	108.019.637	76.657.968	-23.491.349
<b>Tasa mínima de retorno</b>	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%

Fuente: Datos propios elaborados en la plantilla Análisis Económico y Financiero (2020).

En la Tabla 23, se analiza la variación en costos, se evidencia que el proyecto no podría soportar incrementos superiores al 7% teniendo en cuenta los precios iniciales, en el caso hipotético que los costos incrementen un 11% la TIR caería al -34,15%. Lo anterior exige que se haga monitoreo permanente a los inventarios, además, se deberán ajustar precios cuando se tengan variaciones superiores al 7% en los costos directos.

**Tabla 23. Evaluación del proyecto vs. Cambios en las variables.**

	Resultado esperado	Incremento en costos		
		5%	7%	11%
<b>Periodo de pago descontado</b>	2,49	2,73	3,82	0,00
<b>Tasa interna de retorno</b>	85,11%	39,50%	18,48%	-34,15%
<b>Valor presente neto</b>	138.253.041	44.209.820	4.524.076	-78.658.759
<b>Tasa mínima de retorno</b>	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%

Fuente: Datos propios elaborados en la plantilla Análisis Económico y Financiero (2020)

Finalmente, en la tabla 24 se plantea un tercer escenario que conjuga las dos variables analizadas anteriormente, en donde ambas presentan fluctuaciones y se puede observar la afectación que tiene en los resultados esperados.

**Tabla 24. Análisis de las variables conjuntas.**

		<b>Pesimista</b>	<b>Probable</b>	<b>Optimista</b>
	Resultado esperado	10% (Disminución ventas) y 9% (Incremento costos)	7% (Disminución ventas) y 3% (Incremento costos)	10% (Incremento ventas) y 5% (disminución costos)
<b>Periodo de pago descontado</b>	2,49	0,00	2,82	2,91
<b>Tasa interna de retorno</b>	85,11%	-43,45%	38,01%	153,94%
<b>Valor presente neto</b>	138.253.041	-89.748.295	41.326.219	297.558.881
<b>Tasa mínima de retorno</b>	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%

Fuente: Datos propios elaborados en la plantilla Análisis Económico y Financiero (2020)

Para el escenario pesimista en donde las ventas disminuyen al 10% y los costos incrementan un 9% se obtiene que no hay periodo de pago descontado, una tasa interna de retorno del (-43,3%) y a su vez un valor presente neto negativo. Lo que conduce a pensar que ambas variables no pueden tener comportamientos negativos simultáneamente en grandes magnitudes debido a que pone en riesgo la estabilidad del proyecto.

Por otro lado, el escenario probable en donde las ventas caen al 7% y los costos incrementan un 3% permite alcanzar resultados positivos y una TIR del 38% la cual es positiva pero lejana a la TIR esperada del 85%.

Como tercer escenario se plantean variaciones más optimistas en donde las ventas incrementan el 10% y se presenta una disminución en los costos del 5%, lo que genera resultados muy positivos, por encima de lo esperado; se alcanza una TIR del 153,9% y un valor presente neto de \$297 millones. Lo anterior es la confirmación de los esfuerzos que se deben hacer en ventas y la importancia de contar con proveedores que mantengan los precios en el mediano plazo para garantizar que la demanda sea sostenible y creciente.

## 11. Cronograma de Implementación

Tabla 25. Cronograma de implementación.

	ACTIVIDAD	MES 1				MES 2				MES 3				AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
FASE PREOPERATIVA	Constitución de BBQ BOX	■	■														
	Diseño y Desarrollo página web y redes			■													
	Adecuación oficina				■	■	■										
	Compra de equipos y muebles de oficina							■	■								
	Permisos de operación (Almacenamiento y Comercialización de alimentos)									■	■						
	Primer pedido de insumos para realizar actividades de lanzamiento.										■						
	Actividades de lanzamiento (Campaña de expectativa)											■					
	Despliegue publicitario												■				
	Contratación de personal													■			
FASE OPERATIVA	Operación de la empresa												■	■	■	■	

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 25 se muestra el cronograma de implementación de la empresa, el cual se plantea desde la etapa preoperativa y el despliegue de las actividades necesarias, las cuales se realizarán por semanas y con una secuencia lógica de acuerdo con las diferentes exigencias para entrar en operación. Posterior a la ejecución de estas las actividades, se iniciará la operación de BBQ BOX con la recepción de pedidos de los clientes y programación de despachos.

## **12. Conclusiones.**

La principal conclusión que arroja la investigación de mercados es que existe poco conocimiento sobre la oferta que representa BBQ BOX lo que genera una gran oportunidad para desarrollar el mercado desatendido, además la propuesta de valor recibió gran aceptación por representar una solución innovadora y que facilita la experiencia de hacer asados en casa, hallazgo que se evidenció en las pruebas de producto y encuestas realizadas.

En cuanto a la evaluación financiera se concluye que el proyecto es viable dado que alcanza una tasa interna de retorno del 85,1%, el periodo en que la inversión sería recuperada es de 2,49 años, el VPN asciende a \$138 millones y los flujos de caja netos se mantienen positivos y en crecimiento desde el primer año de operación.

Finalmente, el proyecto tiene tolerancia amplia en cuanto a la variación del volumen de ventas y costos. La empresa sigue arrojando un resultado positivo hasta una variación del 21% en las ventas y correspondiente al costo se puede tolerar variaciones hasta del 7% sin necesidad de generar cambios en los precios. Para controlar las anteriores variables es importante la orientación al logro del plan de ventas y ejecutar las compras a proveedores que manejen precios estables, si las variaciones en costos superan el 7% se debe evaluar el ajuste de los precios sin afectar la demanda de la empresa.

Por lo anterior, la decisión es dar continuidad y materializar el plan de empresa BBQ BOX.

### 13. Referencias

OCDE/FAO (2017). Perspectivas Agrícolas. Estadísticas de la OCDE sobre agricultura (base de datos). Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-BT089s.pdf>

(2019). Caracterización de la cadena de abastecimiento de la carne bovina en Colombia (Spanish). Recuperado de <https://nebulosa.icesi.edu.co:2144/10.1186/s12913-019-3907-6>

(2019). Caracterización de la cadena de abastecimiento de la carne bovina en Colombia (Spanish). Recuperado de <https://nebulosa.icesi.edu.co:2144/10.1186/s12913-019-3907-6>

EBSCOhost, (2015). Caracterización de la cadena de abastecimiento de la carne bovina en Colombia. (Spanish)/Errecart V., Análisis del mercado mundial de carnes. Escuela de Economía y Negocios, Universidad Nacional de San Martín, 2015. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/332153296/Analisis-Del-Mercado-Mundial-de-Carnes>

Fuente: OCDE/FAO (2017). Perspectivas Agrícolas. Estadísticas de la OCDE sobre agricultura (base de datos). Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-BT089s.pdf>

Fedegán FNG, Fenavi, Porcicol y Fedeaqua, (2019). Consumo aparente per cápita (origen formal). Recuperado de <https://www.fedegan.org.co/estadisticas/consumo-0>

Invima, (2019). Datos del consumo de carne bovinos y porcinos 2019 por departamento. Recuperado de <https://www.invima.gov.co/documents/20143/426809/DATOS-DE-CONSUMO-POR-MUNICIPIO-Y-DEPARTAMENTO-2019.pdf>

La Barra, (2019). Expo asados. Recuperado de <https://www.revistalabarra.com/llega-expo-asados-bogota-2019/>

Fedegán, (2019). Cadena de valor del sector de la carne en Colombia. Recuperado de <https://www.fedegan.org.co/noticias/asi-es-la-cadena-de-valor-de-la-ganaderia-bovina-de-carne-i>

Superintendencia Industria y Comercio (2010). Estudio sectorial carne. Recuperado de [https://www.sic.gov.co/recursos\\_user/documentos/promocion\\_competencia/Estudios\\_Economicos/CARNE%20BOVINA.pdf](https://www.sic.gov.co/recursos_user/documentos/promocion_competencia/Estudios_Economicos/CARNE%20BOVINA.pdf)

Trabajo sobre el consumo de carne en Colombia, (2019). Recuperado de [https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1317&context=administracion\\_agronegocios](https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1317&context=administracion_agronegocios)

Contexto ganadero, (2018). Las tendencias del consumo de carne en Colombia. Recuperado de <https://www.contextoganadero.com/economia/las-tendencias-del-consumo-de-carne-en-colombia>

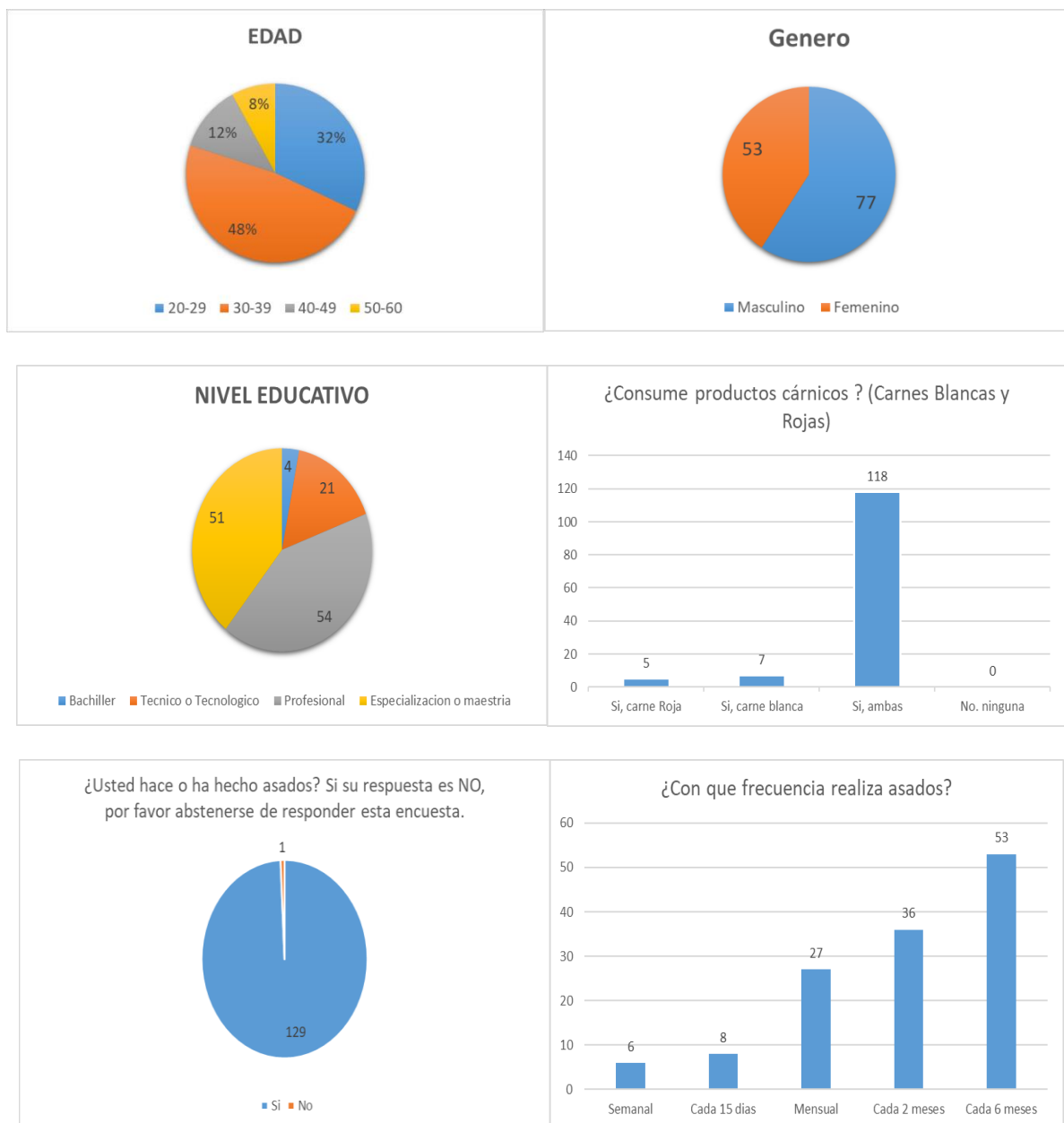
Fuente: CIAT, (2016). Marco legal de la cadena de valor de la carne en Colombia

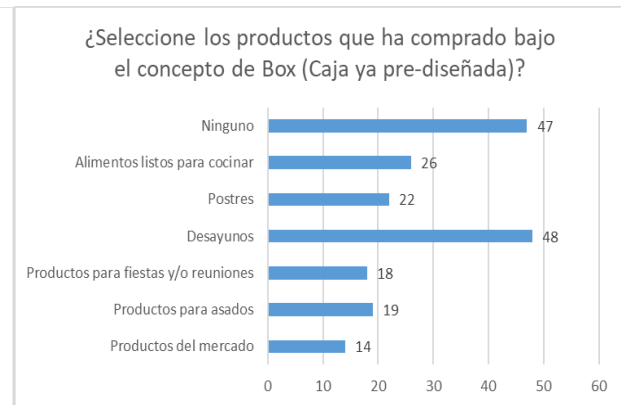
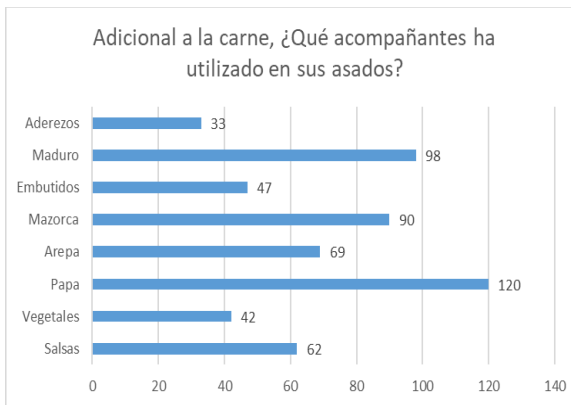
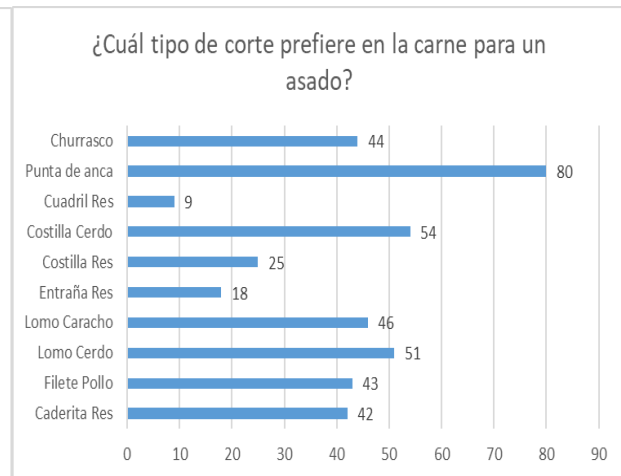
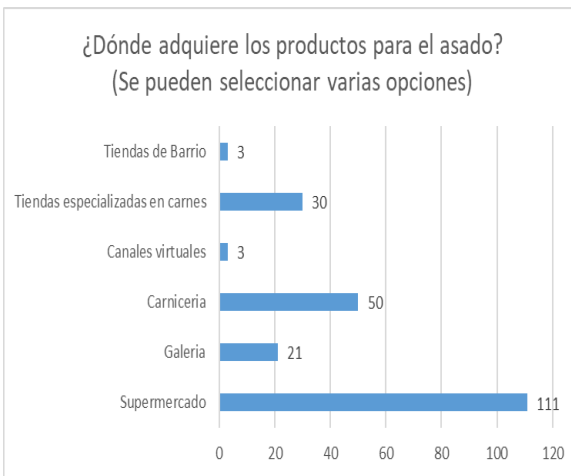
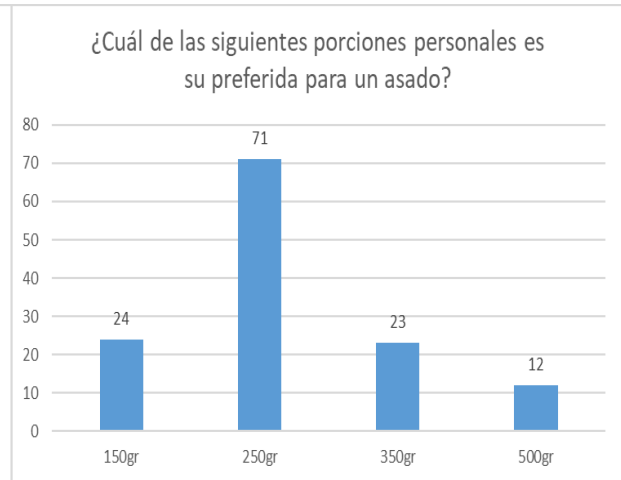
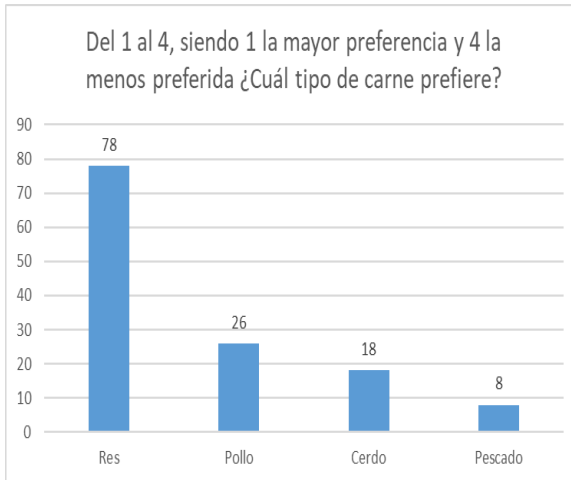
Secretaria de salud pública municipal, (2020). Tramites y servicios. Recuperado de [https://www.cali.gov.co/salud/publicaciones/109849/tramites\\_y\\_servicios\\_secretaria\\_de\\_salud\\_publica\\_municipal/](https://www.cali.gov.co/salud/publicaciones/109849/tramites_y_servicios_secretaria_de_salud_publica_municipal/)

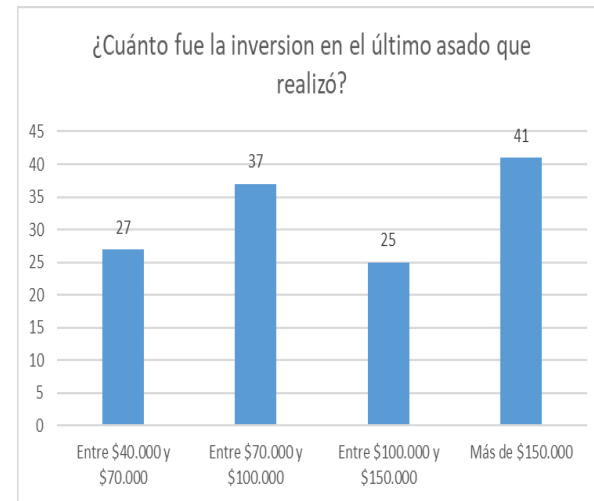
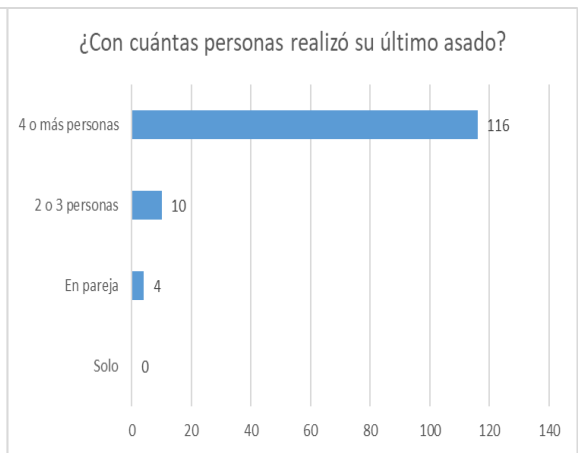
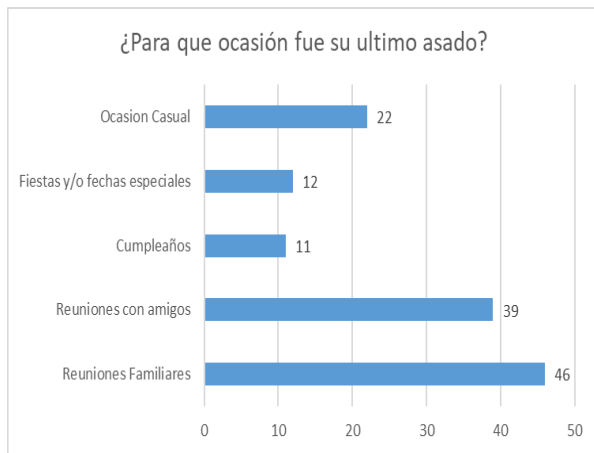
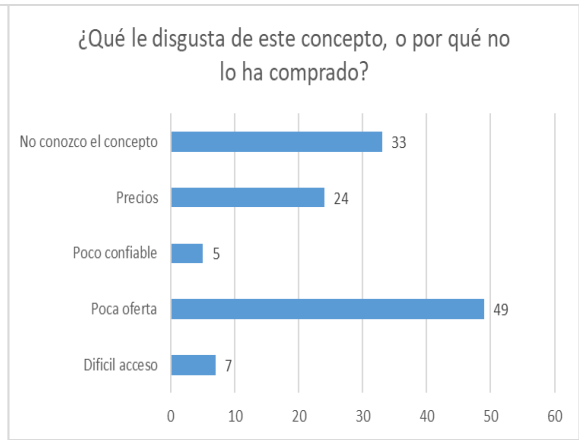
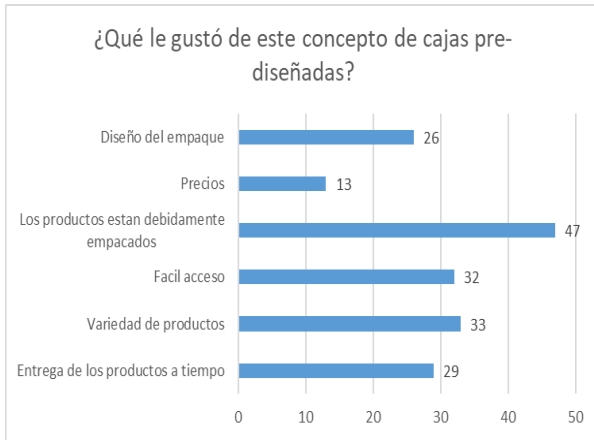
Camara de Comercio de Cali, (2020). Tramites de registros públicos. Recuperado de <https://www.ccc.org.co/tramites-de-registros-publicos/como-crear-empresa/sociedad-acciones-simplificada-2/>

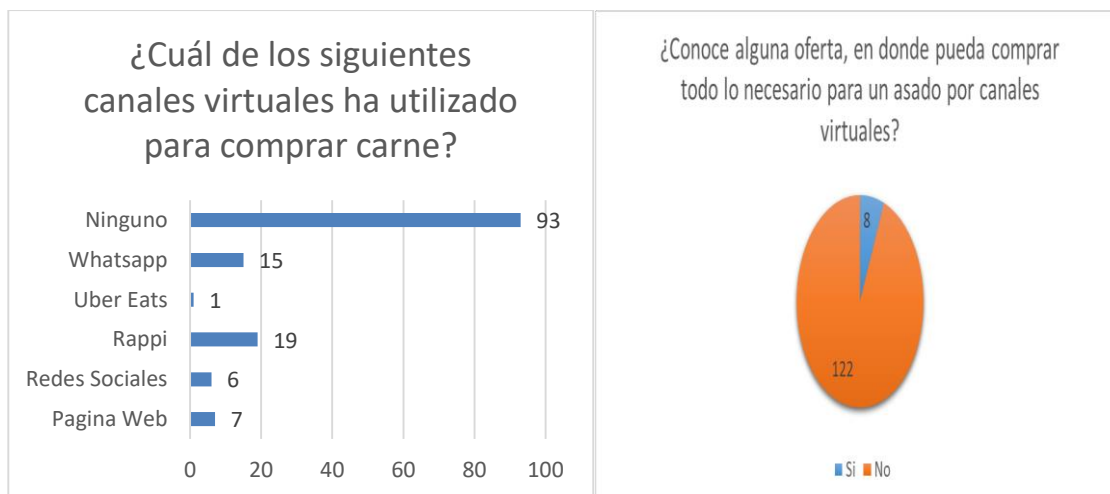
## Anexos

### Anexo A. Tabulación encuesta aplicada a 130 personas.









### Anexo B. Perfiles encuestados en prueba de producto

Paula Jaramillo

Edad: 38 años

Estrato: 6

Profesión: Administrador de empresas.

Diana García

Edad: 27 años

Estrato: 5

Profesión: Profesional en educación básica.

Lina Isaza

Edad: 29 años

Estrato: 5

Profesión: Ingeniera Química.

Daniela Jordan

Edad: 26 años

Estrato: 4

Profesión: Ingeniera Agroindustrial.

Ana Patricia Jordan

Edad: 53 años

Estrato: 6

Profesión: Ingeniera de Sistemas.

Albert Quintero

Edad: 37 años

Estrato: 6

Profesión: Contadora.

Julián Rey

Edad: 33 años

Estrato: 5

Profesión: Físico.

Francine López

Edad: 38 años

Estrato: 4

Profesión: Admin de empresas.

Ángela Villaci

Edad: 35 años

Estrato: 6

Profesión: Ingeniera Industrial.

Elizabeth Jaramillo

Edad: 60 años

Estrato: 4

Profesión: Contadora Pública.