



UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA, PROMOCIÓN 45

**CREACIÓN DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE CARNE DE  
AVESTRUZ EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ D.C.**

**JUAN MANUEL VILLAMIL SALINAS  
JAIME ALEJANDRO RAMÍREZ FRANCO**

Sara Caicedo Avellaneda, MBA

BOGOTÁ  
ENERO DE 2018

## TABLA DE CONTENIDO

Resumen ejecutivo.....	8
<b>1. Definición del proyecto .....</b>	<b>10</b>
<b>1.1 Objetivos .....</b>	<b>10</b>
<b>1.1.1 Objetivo General .....</b>	<b>10</b>
<b>1.1.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>10</b>
<b>1.2 Beneficiarios .....</b>	<b>10</b>
<b>1.3 Necesidades.....</b>	<b>11</b>
<b>1.4 Entidad ejecutora.....</b>	<b>13</b>
<b>1.5 Justificación .....</b>	<b>13</b>
<b>1.6 Metodología .....</b>	<b>14</b>
<b>2. Estudio de mercado.....</b>	<b>16</b>
<b>2.1 Análisis del mercado .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1.1 Análisis del sector y tendencias .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1.2. Análisis de la demanda.....</b>	<b>29</b>
<b>2.1.3 Análisis de la competencia .....</b>	<b>42</b>
<b>2.1.4 Análisis de las cinco (5) Fuerzas de Porter .....</b>	<b>46</b>
<b>2.1.5. Matriz DOFA.....</b>	<b>49</b>
<b>2.2. Selección del segmento objetivo .....</b>	<b>50</b>
<b>2.3. Estrategia de mercado .....</b>	<b>53</b>
<b>2.3.1 Producto .....</b>	<b>53</b>
<b>2.3.2 Precio .....</b>	<b>53</b>
<b>2.3.3 Plaza .....</b>	<b>54</b>
<b>2.3.4 Promoción.....</b>	<b>55</b>
<b>3.1 Tamaño del proyecto.....</b>	<b>56</b>
<b>3.1.1 Distribución de planta.....</b>	<b>57</b>
<b>3.1.2 Aspectos físicos del local .....</b>	<b>58</b>
<b>3.2 Localización.....</b>	<b>58</b>
<b>3.2.1 Macro localización.....</b>	<b>58</b>
<b>3.2.2 Micro localización .....</b>	<b>60</b>
<b>3.3 Ingeniería.....</b>	<b>62</b>

<b>4. La Organización</b> .....	67
<b>4.1 Marco estratégico</b> .....	67
<b>4.2 Equipo gestor</b> .....	68
<b>4.3 Tipo de Organización</b> .....	68
<b>4.4. Estructura Organizacional</b> .....	69
<b>4.5 Sistema de negocio</b> .....	71
<b>4.6 Alianzas</b> .....	72
<b>5. Plan financiero</b> .....	72
<b>5.1. Estado de resultados</b> .....	72
<b>5.1.1 Proyección de los ingresos</b> .....	72
<b>5.1.2 Proyección de los costos de ventas</b> .....	75
<b>5.1.3 Proyección de los gastos administrativos</b> .....	76
<b>5.1.4 Proyección de gastos en ventas</b> .....	77
<b>5.1.5 Análisis del Estado de Resultados</b> .....	77
<b>5.2 Flujo de caja</b> .....	80
<b>5.2.1 Inversiones requeridas</b> .....	81
<b>5.2.2 Capital de trabajo</b> .....	81
<b>5.2.3 Proyección de flujo de caja</b> .....	82
<b>5.2.4 Proyección de flujo de caja de financiamiento</b> .....	83
<b>5.3 Indicadores financieros</b> .....	83
<b>6. Evaluación social</b> .....	84
<b>7. Evaluación ambiental</b> .....	84
<b>8. Análisis de riesgos</b> .....	86
<b>9. Plan de implementación</b> .....	87
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	89
<b>ANEXOS</b> .....	95

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Cálculo de impuestos de aduana en México. ....	26
Tabla 2. Consumo aparente per cápita de carnes en Colombia.....	52
Tabla 3. Comparación precios carne de avestruz vs productos equivalentes.....	53
Tabla 4. Comparación contenidos nutricionales.....	54
Tabla 5. Cifras generales ciudad de Bogotá.....	59
Tabla 6. Estadística poblacional, viviendas y hogares por estrato socio económico ciudad de Bogotá.....	59
Tabla 7. Proyección ventas mensuales local CHAPINERO por temporada.....	73
Tabla 8. Proyección ventas mensuales local ALHAMBRA por temporada.....	73
Tabla 9. Costo unitario por producto*libra.....	76
Tabla 10. Porcentaje de gastos administrativos sobre las ventas.....	76
Tabla 11. Gastos de ventas. ....	77
Tabla 12. Resumen de los indicadores periodo de evaluación.....	78
Tabla 13. Estado de Resultados del Proyecto – AÑO 1.....	79
Tabla 14. Costo activos fijos e intangibles.....	81
Tabla 15. Valores Cálculo de Capital de Trabajo.....	82
Tabla 16. Resúmenes indicadores financieros.....	83
Tabla 17. Código de colores. ....	85
Tabla 18. Línea de tiempo de identificación e implementación del proyecto. ....	88

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Distribución poblacional por estrato en Bogotá D.C.....	36
Figura 2. Resultados de la encuesta – Distribución por edades de la muestra encuestada. .....	37
Figura 3. Resultados de la encuesta – Importancia buena alimentación.....	38
Figura 4. Resultados de la encuesta – Los productos alimenticios saludables normalmente son más costosos ¿usted es dispuesto a pagar un producto más costoso, pero que proveerá mejores nutrientes a su cuerpo?.....	38
Figura 5. Resultados de la encuesta – Consumo diario alimentos saludables. ....	39
Figura 6. Resultados de la encuesta – Consumo de carnes.....	40
Figura 7. Resultados de la encuesta – Componentes nutritivos.....	40
Figura 8. Resultados de la encuesta – Conociendo sus propiedades Alimenticias ¿Usted comería carne de avestruz? .....	41
Figura 9. Análisis DOFA .....	50
Figura 10. Consumo aparente per cápita de carnes en Colombia. ....	52
Figura 11. Datos La Alhambra                      Figura 12. Chapinero Alto.....	60
Figura 13. Flujograma productivo del proceso. ....	65
Figura 14. Organigrama distribuidora carne de Avestruz. ....	70
Figura 15. Cadena de valor distribuidora carne de Avestruz. ....	71
Figura 16. Proyección ventas anuales libras de cada producto. ....	74
Figura 17. Proyección ventas anuales por producto.....	75
Figura 18. Evolución de ingresos y egresos.....	80
Figura 19. Flujo de Caja del Proyecto. ....	82

## Resumen ejecutivo

La necesidad de alimentarse saludablemente ha crecido notablemente en Colombia. Un estudio global de la Agencia Nielsen sobre Salud y Bienestar consultó a los consumidores colombianos sobre sus hábitos a la hora de pensar en estilos de vida saludable, dicho estudio reveló que las personas están de acuerdo en pagar alimentos más costosos que garanticen beneficios nutricionales saludables.

Alimentarse bien no sólo es una necesidad, según Fenalco; para el 2016 la segunda tendencia que encabeza la lista es la salud como un tema obsesivo, comer saludablemente, promover la actividad física a través de gimnasios, centros de relajación, spa, centros de estética son un tema prioritario. A partir de estas necesidades la tendencia de consumo en Colombia ha evolucionado rápidamente, incursionando en el mercado marcas como Freshii, una empresa dedicada a la venta de comida fresca y nutritiva que proporciona energía vital a las personas que la consumen.

Por lo anterior, es claro que la necesidad se convierte en una tendencia que respalda mercado, rentabilidad y sostenibilidad a los empresarios que deseen incursionar en esta temática.

Por esta razón “AVESTRUZ DISTRIBUIDORA DE CARNES GOURMET” brinda una alternativa para la alimentación saludable, que aporta al ser humano las proteínas y grasas necesarias para el funcionamiento adecuado de su organismo, para esto y teniendo en cuenta la demanda presentada, se proyecta establecer dos locales comerciales distribuidores de carne de Avestruz.

La carne de avestruz es una de las carnes más saludables, su aspecto es similar a la carne de vacuno, pero algo más dulce y con menos grasa y colesterol, por cada 100 gramos de carne, el contenido de grasa apenas llega a 1,6 gramos, incluso menos que en una pechuga de pollo, y el colesterol oscila entre 40 y 50 mg. Este aspecto nutritivo, junto a su contenido proteico equivalente al de otras carnes de consumo habitual, lo que hace que se le considere un producto muy sano, que encaja dentro de las recomendaciones nutricionales actuales.

Para la realización del proyecto, se ha conformado un equipo gestor integrado por dos profesionales, un Ingeniero Mecánico y un Arquitecto, emprendedores enfocados en la ejecución y desarrollo de proyectos de alto impacto, incentivados desde su propia experiencia en las problemáticas de alimentación.

AVESTRUZ DISTRIBUIDORA DE CARNES GOURMET ofrece un producto nuevo, con muchos beneficios para la salud, que promueve nuevas tendencias de

consumo alimenticio, retoma actividades como cenar en casa y en familia y lo más importante, al alcance de todos; existe un gran mercado en Bogotá que está a la espera de productos como éste, al cual podrán acceder en dos locales ubicados estratégicamente en la capital.

Este es un proyecto ambicioso, pero con la seguridad del impacto positivo que generará en los hogares colombianos, y financieramente, es potencialmente atractivo de acuerdo a los siguientes indicadores:

Con una inversión de 68 millones de pesos se proyecta un VPN de 375 millones en un horizonte de inversión de 10 años, una tasa interna de retorno del 109% y una recuperación de la inversión a los 22 meses.



## **1. Definición del proyecto**

Brindar a los consumidores colombianos una alternativa de alimentación saludable a través de una empresa distribuidora de carne de avestruz, la cual inicialmente abrirá dos sucursales en la ciudad de Bogotá.

### **1.1 Objetivos**

#### **1.1.1 Objetivo General**

Presentar un proyecto de comercialización de producto, fijando de manera clara y detallada su viabilidad y la posibilidad efectiva de ejecución, asegurando la generación de los ingresos esperados y resultados positivos para los socios, los inversionistas y para el país.

#### **1.1.2 Objetivos específicos**

- Definir el grupo objetivo en la ciudad de Bogotá, durante un periodo de mediano plazo, con el cual se establecerá precio y canales de distribución.
- Mediante el estudio técnico definir los requisitos necesarios para la distribución del producto, analizando y determinando la dimensión del negocio, localización, equipos e instalaciones requeridas para realizar su distribución.
- Analizar la viabilidad financiera del negocio, sistematizando la información monetaria de los estudios precedentes y analizando su financiamiento de forma que sea posible establecer el punto de equilibrio del proyecto.

### **1.2 Beneficiarios**

Los clientes potenciales, inicialmente se estiman son la población de la ciudad de Bogotá D.C., aquellos consumidores de carnes rojas, que desconocen alternativas cárnicas y aquellos que buscan alternativas más saludables que la carne de res.

Por otro lado, vale la pena resaltar que con la creación de este nuevo proyecto contribuiremos con la generación de empleo, dado que, para el correcto funcionamiento de la empresa será necesaria la contratación de personal con capacidades específicas para el área administrativa y para el área operativa se

brindarán oportunidades para aquellos que comienzan sus expectativas laborales, brindando capacitaciones y oportunidades de crecimiento.

### 1.3 Necesidades

En Colombia ha crecido la necesidad de alimentarse saludablemente. El Estudio Global de Nielsen sobre Salud y Bienestar consultó a los consumidores colombianos sobre sus hábitos a la hora de pensar en estilos de vida saludables. Dicho estudio reveló que las personas están de acuerdo en pagar alimentos más costosos que promuevan los beneficios para la salud<sup>1</sup>. El alimentarse bien no sólo es una necesidad, según FENALCO; para el 2016 la segunda tendencia que encabeza a los consumidores colombianos es la salud como un tema obsesivo, la comida saludable, la promoción de la actividad física a través de gimnasios, centros de relajación, spa, centros de estética son un tema prioritario<sup>2</sup>.

Culturalmente en Colombia el consumo de carne hace parte de su dieta diaria de alimentación, lo cual es necesario evaluar teniendo en cuenta que la Organización Mundial de la Salud (OMS) afirma que el consumo excesivo de carnes rojas y procesadas se asocia a mayor riesgo de cáncer y a otros problemas de salud. El último informe acerca del Cáncer de la Organización Mundial de la Salud (OMS), arroja evidencias convincentes de que el consumo de carnes rojas y procesadas como *bacon* y salchichas puede causar cáncer colo-rectal, aunque el riesgo es muy bajo para la mayoría de las personas. En el plano individual se estima en un aumento del 18% el riesgo de sufrir cáncer a partir de un consumo de 50 gramos diarios de forma continuada. Por tanto, las carnes rojas y procesadas deben formar parte de nuestras dietas alimentarias en una cantidad muy moderada.

Adicionalmente, científicos de la Escuela de Salud Pública de la Universidad de Harvard, publicaron en 2012 un estudio en el que se asociaba el consumo elevado de carnes rojas y procesadas con un mayor riesgo de enfermedad cardiovascular, obesidad y algunas formas de cáncer<sup>3</sup>. Según el Fondo

---

<sup>1</sup> NIELSEN. Hábitos de los consumidores en la tendencia saludable [en línea]. The Nielsen Company. [Bogotá, Colombia], mar. 2015. [citado 12 jul. 2017]. Disponible en: [<http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/20151/habitos-consumidores-colombianos.html>].

<sup>2</sup> CONSTANZA GÓMEZ G. Salud y bienestar, las nuevas prioridades del consumidor colombiano [en línea]. El Tiempo. [Bogotá, Colombia], mar. 2013. [Citado 06 jul. 2017]. Disponible en: [<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13053634>].

<sup>3</sup> FUNDACIÓN HIPERCOLESTEROLEMIA FAMILIAR. El consumo excesivo de carnes rojas y procesadas se asocia a mayor riesgo de cáncer y a otros problemas de salud [en línea]. Fundación Hipercolesterolemia Familiar. [Madrid, España], nov. 2015. [citado 21 nov. 2015]. Disponible en: [<https://www.colesterolfamiliar.org/el-consumo-excesivo-de-carne-rojas-y-procesadas-se-asocia-a-mayor-riesgo-de-cancer-y-a-otros-problemas-de-salud/>].

Mundial para la Investigación del Cáncer la media de la población no debería tomar más de 300 gramos semanales de carne roja<sup>4</sup>.

Es por esto que la tendencia de consumo en Colombia ha evolucionado rápidamente, incursionando en el mercado marcas como Freshii<sup>5</sup>, una empresa dedicada a la venta de comida fresca y nutritiva que proporciona energía vital a las personas que la consumen. Por lo anterior, es necesario empezar a llevar a la casa de los colombianos alimentos con mejores atributos alimenticios y es por esto que la necesidad se convierte en una tendencia que respalda mercado, rentabilidad y sostenibilidad a los empresarios que deseen incursionar en esta temática. Teniendo en cuenta la importancia de la carne en el menú diario de los colombianos, se plantea como una muy buena alternativa la carne de Avestruz.

La carne de avestruz es una de las más saludables. Su aspecto es similar a la carne de vacuno mayor, pero algo más dulce y con menos grasa y colesterol. Por cada 100 gramos de carne de avestruz, el contenido de grasa apenas llega a 1,6 gramos, incluso menos que en una pechuga de pollo, y el colesterol oscila entre 40 y 50 mg. Este aspecto nutritivo, junto a su contenido proteico equivalente al de otras carnes de consumo habitual, lo que hace que se le considere un producto muy sano, que encaja en las recomendaciones nutricionales actuales.

La ingesta dietética diaria de proteínas proporciona la materia prima necesaria para el crecimiento y regeneración de tejidos del cuerpo, y ayuda a mantener en buen estado el sistema de defensas. De este modo, el valor energético es modesto, entre 90 y 100 Kcal por cada 100 gramos, siempre que se cocine con poca grasa (plancha, horno, parrilla). Entre sus vitaminas sobresalen las del grupo B, en especial B2 y B12, y en menor medida B1 y B3. En cuanto a los minerales, además del hierro de fácil absorción, despuntan el fósforo y el cinc<sup>6</sup>. Las cualidades nutritivas de la carne de avestruz la convierten en un alimento recomendable para personas de todas las edades, en particular, para quienes tienen sobre peso, problemas de colesterol o índice de triglicéridos elevado.

---

<sup>4</sup> ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD. Alimentos, nutrición, actividad física y prevención del cáncer: una perspectiva mundial [en línea] Organización Panamericana de la Salud. [Washington, Estados Unidos], 2007. Página N° 12. [citado en 2007]. Disponible en: [<http://www.wcrf.org/sites/default/files/spanish.pdf>].

<sup>5</sup> FRESHII. Comida Saludable [en línea]. [New York, Estados Unidos], 2017. [citado 20 jun. 2016]. Disponible en: [<https://www.freshii.com/co/about>].

<sup>6</sup> MAITE ZUDAIRE. Sabrosa carne de avestruz [en línea]. Eroski Consumer. [Vizcaya, España], sep. 2009. [citado 01 sep. 2009]. Disponible en: [[http://www.consumer.es/web/es/alimentacion/aprender\\_a\\_comer\\_bien/curiosidades/2009/09/01/187658.php](http://www.consumer.es/web/es/alimentacion/aprender_a_comer_bien/curiosidades/2009/09/01/187658.php)].

## 1.4 Entidad ejecutora

- **Razón Social:** Avestruz Distribuidora de Carnes.
- **Figura Jurídica:** Se proyecta crear la empresa como una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), creada por la ley No. 1258 del 05 de diciembre de 2008, en donde se precisa que este tipo de sociedad podrá constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes sólo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes.
- **Ubicación y Sede:** Bogotá D.C.

## 1.5 Justificación

Teniendo en cuenta la tendencia de comida saludable y la apertura de nuevos mercados en la alimentación, se pretende crear una empresa distribuidora de carne de avestruz. En la actualidad la carne de avestruz, por sus características nutritivas y la similitud con la carne de ganado vacuno, se presenta como una nueva alternativa para el consumo humano. La carne de avestruz es un producto tan exótico para muchos consumidores, que la mayoría desconoce su comercialización en diferentes presentaciones (filetes, solomillo o embutido).

Se pretende ofrecer a los consumidores alimentos diferentes y saludables. En Europa el consumo de la carne de avestruz ha aumentado gracias a su terneza y reconocido valor nutritivo. No obstante, todavía es una especie poco consumida. Actualmente la demanda de carne de avestruz en el mundo es muy superior a la oferta. La producción mundial actual de carne de avestruz es solamente 12.000 a 15.000 toneladas métricas, que alrededor del 60% de esta producción se encuentra en Sudáfrica, el resto de la producción está fragmentado.

La producción de carne se cuantifica en 130 millones de toneladas métricas; 14% de la carne de vaca, ternera, y de cordero, el 43% de la carne de porcino, el 40% de las aves de corral y el 3% a partir de otra especie, que incluirá la cabra, pescado y otras carnes alternativas, incluyendo avestruz. Se debe tener en cuenta que se requiere de 28 millones de avestruces, que producen 45 kilos de carne por animal para obtener sólo el 1% de los 130 millones de toneladas métricas. Lo anterior demuestra claramente que el tamaño potencial del mercado de la carne de avestruz es muy significativo<sup>7</sup>. Ajustado por proyección 2016, la producción mundial actual de carne de avestruz sería 40.000 toneladas métricas, que corresponden al 0.38% de la producción mundial de

---

<sup>7</sup> WORLD OSTRICH ASSOCIATION. Demand for Ostrich Meat and Export Regulations [en línea]. Meat Demand. [Gales, Inglaterra], 2002. [Citado 23 nov. 2017]. Disponible en: [<http://www.world-ostrich.org/demand.htm>].

carnes, que equivale a la crianza, sacrificio y transporte de 870.000 aves de avestruz.

Existen 3 subespecies: Cuello Rojo, Cuello Azul y Cuello Negro. La primera, es poco utilizada en explotaciones comerciales debido a su agresivo temperamento: la especie Cuello Negro o Negra africana y la especie cuello azul, son las más productivas en la mayoría de los aspectos que se pueden comercializar. La carne de avestruz actualmente definida por la FAO “*Food And Agriculture Organization of the United Nations*” cae dentro de las llamadas “carnes alternativas” las cuales están constituidas principalmente por las carnes de venado, cocodrilo, cebra, jabalí, canguro, camello, caballo, conejo, así como avestruz y emú.<sup>8</sup>. En Colombia también se dinamiza el sector pecuario con la crianza de Avestruces. Fabio Giraldo, presidente de Asoavestruces, afirmó que “este negocio es muy rentable, ya que mientras se necesita 1 hectárea para manejar una res, aquí se maneja 200 aves por hectárea”.

Desde el 2002 en Colombia se montaron los primeros zocriaderos de avestruces con el ánimo de incursionar en el mercado, dando a conocer el producto. Tres importantes granjas en Villa de Leyva, Meta y Huila tienen licencias de comercialización. Las 17 granjas que se involucraron en el negocio crearon la Asociación Colombiana de Criadores Industriales de Avestruz (Accia).

El Avestruz por sus características de adaptación en la mayoría de las regiones y sus diferentes climas, nos proporciona una extensa gama de productos como la carne, la piel, plumas y huevos. Con una vida de más de 70 años logra obtener un periodo productivo bastante extenso, una producción de 60 y 100 huevos por año, un rendimiento del 50% de pollos aproximadamente y una conversión alimenticia muy por encima de otras especies. Actualmente, Colombia cuenta con tres significativas granjas en Villa de Leyva, Meta y Huila tienen licencias de comercialización y 17 granjas que se involucraron en el negocio; crearon así la Asociación Colombiana de Criadores Industriales de Avestruz (Accia) que buscan poner a disposición del consumidor una carne con el 98% libre de grasa y alta carga proteínica.

## 1.6 Metodología

La metodología de investigación que se utilizará para la recopilación de información se obtendrá por medio de fuentes primarias y secundarias.

---

<sup>8</sup> WORLD OSTRICH ASSOCIATION. Interpreting the trends in meat consumption – other meats [en línea]. Newsletter No. 40. [Gales, Inglaterra], feb. 2013. [Citado 23 nov. 2017]. Disponible en: [<http://world-ostrich.org/2013/02/>].

**Fuentes primarias:** La obtención de información a través de esta fuente, se utilizará por medio de técnicas cuantitativas y cualitativas.

- **Técnica Cuantitativa.** Por medio de esta técnica se podrá conocer el número de consumidores, el consumo de otras marcas, frecuencia de compras, precios, etc. Se realizarán encuestas personales y por vía correo electrónico.
- **Técnica Cualitativa.** Por medio de esta técnica se pretende llegar a clientes potenciales particulares. Para la aplicación de esta técnica se tendrán en cuenta dos modalidades:
  - **Entrevista en profundidad:** Por medio de esta técnica se pretende llegar a clientes potenciales particulares, se desarrolla en las siguientes fases:
    - **Fase introductoria:** Se informa al entrevistado del objetivo de la entrevista, del uso que se va a dar a la información recogida y de la necesidad, si procede, de grabar la conversación.
    - **Fase de desarrollo:** Conseguido un ambiente relajado, se debe empezar con alguna cuestión general para ir posteriormente tratando las cuestiones previstas.
    - **Fase final:** Una vez tratados todos los temas se agradece la colaboración y se da por terminada la entrevista.
  - **Observación personal:** Permite obtener información precisa y real, se realizará a partir de dos metodologías:
    - **Observación de no compra.** Se realiza como mecanismo de control de la satisfacción del cliente. Consiste en observar el comportamiento de los clientes que entran, dan una vuelta, preguntan y acaban marchándose sin comprar.
    - **Evaluación de tienda.** Consiste en evaluar aspectos generales del establecimiento tales como luz, escaparate, distribución, mobiliario, etc. Se puede usar como técnica de mejora interna.

**Fuentes secundarias:** Esta fuente se tomará como referencia para la argumentación de información relevante. Para esto se tendrán en cuenta publicaciones gubernamentales, publicaciones periódicas, libros y datos comerciales.

## 2. Estudio de mercado

### 2.1 Análisis del mercado

#### 2.1.1 Análisis del sector y tendencias

##### Tendencias globales

**Los principales países importadores de carne de avestruz** son los países europeos; especialmente, Suiza, Francia, Bélgica, Alemania, Italia y Holanda. Los principales países proveedores a la Unión Europea son Nueva Zelanda (65%), Polonia (9%), Sudáfrica (7%), Australia (6%) y Hungría (3%); entre éstos, Chile se encuentra en el número 19 con un 0,08%. El avestruz se cotizó hasta el año 2010 entre 7 y US\$ 8/kg de peso vivo y la carne despostada entre 12 y US\$ 44<sup>9</sup>. El mercado de la carne de avestruz en Europa es incipiente, casi que se basa en la importación desde terceros países

**A nivel mundial el negocio del avestruz** se encuentra localizado en varios países; debido a que el avestruz se adapta muy bien a diferentes climas y zonas geográficas. Uno de los países productores es Estados Unidos quien creó la primera granja en 1986; sin embargo, la caída del sector se suscitó con la comentada *crisis del mercado de la pluma*; más tarde entre 1985 y 1989 el mercado del avestruz evoluciona y no solamente se vende la carne sino surgen nuevos productos del avestruz.

En **España**, desde la instalación de la primera granja de avestruces en Madrid en el año 1.993 los productores venían trabajando de manera individual, hasta que a finales del 1997 a partir de las exportaciones del producto a otros países conformaron asociaciones y cooperativas con el objetivo de realizar gestiones comerciales debido a la baja del precio del avestruz; en consecuencia, conformaron las Asociaciones Regionales y la Asociación Nacional de Criadores (A.E.C.A.).

La primera granja de cría de avestruces se originó en Madrid – **España** (1993) a partir de ese instante fue creciendo madurando el negocio a gran velocidad; a tal punto que empresas como: Coavestruz, Granja de Avestruces Emús y Ñandus, Vallestruz C.S.A, entre otras; tienen como objeto social la cría y comercialización de avestruces y los precios de venta al público de esta carne

---

<sup>9</sup> RODRIGO NAVARRO. Resultados y lecciones en producción de carnes exóticas [en línea]. Fundación para la innovación agraria. Ministerio de Agricultura [Santiago de Chile, Chile], ene. 2010. [citado 2 sep. 2017]. Disponible en: [[https://www.opia.cl/static/website/601/articles-75574\\_archivo\\_01.pdf](https://www.opia.cl/static/website/601/articles-75574_archivo_01.pdf)]

en las charcuterías oscila entre las 5.000 - 6.000 pts. /kg, 30 - 36 euros/kg <sup>10</sup>; de cada animal adulto que pese 100 kilos se obtiene entre 25 y 30 kilos de carne<sup>11</sup>.

La regulación española se enmarca inicialmente en campañas nacionales de saneamiento ganadero y regulación de las tasas por servicios facultativos veterinarios con avestruces; a nivel de legislación se carece de una norma específica en lo relacionado con sanidad, higiene y comercialización de los productos, ya que se considera la “avestruz” una clase aviar de gran tamaño” y también “especie rara, exótica o minoritaria”<sup>12</sup>. Inicialmente, la comercialización y distribución del avestruz era cubierta por el productor; sin embargo, los precios de venta eran demasiado elevados además era considerada “carne de caza de cría”; de ahí, que actualmente el mercado es escaso pero estable en precio (18-21 € /kg), la distribución en el comercio minorista de alimentación es mínima.

El modelo de negocio implementado en el sector avícola español se dirige a la participación activa y comprometida de los productores; siendo fundamental la implementación de estrategias como centros de innovación, desarrollo y comercialización, transferencia de tecnología, programas de fomento al uso de la marca a fin de hacerse más competitivos e innovadores y así lograr el desarrollo económico sustentable de las empresas. Actualmente, la competencia no radica únicamente en los precios, costos y calidad; ahora, los empresarios españoles buscan ingresar a mercados interdependiente; es decir, empresa-cluster-región-gobierno-país; una competitividad dinámica que va más allá de la productividad -generar y fortalecer las capacidades productivas y organizacionales con el propósito de afrontar de modo exitoso la hiper competencia. La comercialización del producto se realiza a través de centrales de abastos, mercados ambulantes, cadenas comerciales, supermercados y tiendas especializadas en presentaciones de bolsa, bandeja al vacío, atmósfera controlada, pieza o fileteado; la difusión de la venta y comercialización se realiza mediante publicidad sonora, gráfica y audiovisual. En España, los mayoristas y propietarios de restaurante de lujo pagan entre 4.000 y 6.000 pesetas por kilo pagan, un precio demasiado elevado como consecuencia del mal de las “vacas locas”. La exportación de bienes o

---

<sup>10</sup> FEDERICO CASTELLÓ. El mercado de los productos del Avestruz [en línea]. Universidad Autónoma de Barcelona, Biblioteca. [Barcelona, España], sep. 1995. [citado 10 abr. 2016]. Disponible en: [[http://ddd.uab.cat/pub/selavi/selavi\\_a1995m9v37n9/selavi\\_a1995m9v37n9p567.pdf](http://ddd.uab.cat/pub/selavi/selavi_a1995m9v37n9/selavi_a1995m9v37n9p567.pdf)].

<sup>11</sup> LAURA DíEZ. ¿Qué pasó con el boom de la cría de avestruces? La crisis ha dado la puntilla al sector [en línea]. Vozpopuli. [Bogotá, Colombia], jul. 2014. [citado 5 ago. 2017]. Disponible en: [[http://www.vozpopuli.com/actualidad/sociedad/Avestruces-Negocios-Burbujas-Crisis-Carne\\_0\\_706429363.html](http://www.vozpopuli.com/actualidad/sociedad/Avestruces-Negocios-Burbujas-Crisis-Carne_0_706429363.html)].

<sup>12</sup> EDUARDO CARBAJO. Producción de Avestruces [en línea]. Simposio Internacional de Aves Corredoras. [Madrid, España], oct. 2005. [citado 11 ago. 2017]. Disponible en: [[http://www.produccion-animal.com.ar/produccion\\_de\\_nandues/54-Informeavestruces\\_espana.pdf](http://www.produccion-animal.com.ar/produccion_de_nandues/54-Informeavestruces_espana.pdf)].



productos amerita en España el cumplimiento de los siguientes requisitos de acuerdo al Real Decreto 1619/2012<sup>13</sup>:

- a) Comprador y vendedor llegar a un acuerdo en la elección del ICONTERM recomendable
- b) Elegir medio de pago y cobro; si la exportación se realiza fuera de la Unión Europea se requiere los servicios de un transitario -mediador en la logística- y un agente de aduanas –asesor de la operación comercial-
- c) Diligenciamiento de documentos básicos en la exportación: documento comercial, documento de transporte, documento aduanero
- d) Fiscalidad en la exportación: El exportador es exento del IVA

La sociedad Musée Gourmet (2004) con asentamiento en Madrid – **España** dedicada a la comercialización de carne avestruz provee materia prima a más de 200 restaurantes; y puede importar a los cinco continentes hasta 20 toneladas de carnes exóticas: Aberdeen Angus y bisonte de América, buey Waygu, camello y canguro de Oceanía, ancas de rana de Asia, alce, avestruz, reno, búfalo, jabalí, potro, reno y venado de Europa y cebrá de África, entre muchas otras; sin embargo, las carnes más solicitadas son: la de Kobe (Waygu), canguro, camello, avestruz, potro, jabalí, ciervo, reno, cebrá, guanaco y las ancas de rana. El chef del restaurante asegura que las carnes con mayor aceptación en los españoles son: las de canguro, avestruz, búfalo, black angus y kobe porque tienen un sabor parecido a las carnes más tradicionales. El precio varía mucho, desde 125 euros por kilo del solomillo de Kobe a los 21,03 euros por kilo que cuesta el kilo de canguro<sup>14</sup>.

QuiroCarne es una empresa madrileña que ha marcado una trayectoria en el mercado de alimentos preparados, como solomillo ojo de cocodrilo, lomo alto de bisonte, solomillo de bisonte, cadera canguro y solomillo canguro; productos que se venden en cadenas de almacenes.

Embutidos y jamones Sierra de las Villuercas es otra empresa madrileña dedicada a la elaboración de embutidos como: chorizo de venado o ciervo, éste producto se elabora utilizando el magro de venado peso aprox. 0,360 grs a 7.90 €/kg. También produce Salchichón de venado vela, elaborado con carnes de caza seleccionadas, peso aprox. 0,170 grs. a 9.50 €/kg y salchichón de Jabalí con un peso aproximado 0,220 gramos a 9,50€/kg<sup>15</sup>

<sup>13</sup> BLANCA ROMEAU. Logística y transporte. Cómo exportar desde España. Guía rápida para exportar [en línea]. TIBA [Madrid, España], jun. 2015. [citado 7 ago. 2017]. Disponible en: [<http://www.tibagroup.com/es/como-exportar>].

<sup>14</sup> MÓNICA SALAZAR. Carne de camello, cebrá o cocodrilo: el auge de lo exótico [en línea]. Gastronomía. [Madrid, España], abr. 2015. [citado 23 abr. 2015]. Disponible en: [<http://www.gastronomia.com/es/tendencias/carne-de-camello-cebra-o-cocodrilo-el-auge-de-lo-exotico>].

<sup>15</sup> LOS MEJORES JAMONES EXTREMEÑOS DE PRODUCCIÓN PROPIA SIN INTERMEDIARIOS [en línea]. Sierra de las Villuercas. [Deleitosa, España], [citado 7 ago. 2017]. Disponible en: [[http://www.sierradelasvilluercas.com/nosotros\\_las\\_villuercas/](http://www.sierradelasvilluercas.com/nosotros_las_villuercas/)].

El establecimiento Familia Weiss, de Bariloche, ciudad de Argentina pionero en la elaboración de productos a base de carne de venado, como: ciervo ahumado en paté y escabeche, arrollados de ciervo; entre otros. Por cada 100 kilos de carne de venado se obtienen unos 22 cortes de calidad; siendo su precio por kilo de fresca \$45 y por carne ahumada para la venta ronda los \$ 105.

Uno de los mayores importadores de carne traída de los cinco continentes, también proveedor para restaurantes de carnes exóticas y gourmet es **Latitudes**, una tienda On- line madrileña ofrece una gastronomía y productos variados como: pack de hamburguesas internacionales, preparado con carne de **Canguro, Cebra, Avestruz y Angús Negro** (Black Angus) a un precio de 29,95 € los 4 packs. El Carpacio de cocodrilo es una carne entre rosada y blanquecina, tiene un sabor suave y succulento, una textura fibrosa con un ligero regusto a pescado. El producto se presenta congelado, envasado al vacío, en bolsas de 1 kg. Aproximadamente, con un peso de Peso: 0.09 Kg y por un Precio de 35.00 €/ Kg. **Las ancas de rana**, son una especialidad culinaria en España, Francia, China y Portugal. El producto se ofrece congelado y envasado individualmente. El pack contiene 12 ó 13 unidades. Precio Kg 16,00 €/Kg, con un Peso: 0.25 Kg y su precio corresponde a 19.80 € por kg.

Se puede percibir que la crianza de avestruces no es una moda pasajera, sino que indica una fuerte tendencia de los productores hacia criar animales más eficientes y productivos y por parte de los consumidores hacia productos cárnicos más saludables y con menos contenido de grasa, debido a que se han vuelto más selectivos en cuanto a la calidad de sus alimentos.

Con base en algunos pronósticos, se estima que dentro de algunos años el avestruz pudiera competir de forma importante con el ganado bovino en precio e incluso llegar a desplazarlo como la principal fuente de carne y piel en el mercado. La industria del avestruz ha tenido un crecimiento muy importante en los últimos años, existen granjas en un gran número de países en todo el mundo, por lo que estamos seguros que, en unos años, la crianza de avestruces dejará de ser vista como una actividad extraña.

**En los países asiáticos** se destacan por sus gustos exóticos en la comida; por ejemplo, la cabeza de cocodrilo en salsa dulce es uno de los platos fuertes en los países orientales; además, del **Balut** considerada una comida exótica extrema que también la consumen en **Filipinas, Camboya, Vietnam**; se dice que posee efectos afrodisiacos. Otro plato exótico que disfrutan los camboyanos, son las tarántulas fritas las cuales se fríen con ajo y hierbas.

El costo de la tarántula oscila entre medio y un dólar. El mercado de San Juan en México lo conforman 360 puestos entre los que se cuenta venta de frutas y verduras. En este lugar se encuentra toda clase de carne exótica, aseguran que es carne de alta calidad además de ser considerado uno de los mejores de la ciudad; se dice que aun teniendo 60 años de funcionamiento no ha perdido el reconocimiento a nivel nacional ni mundial, y es que se reconoce por la extravagancia de sus productos, indiscutiblemente es un mercado exótico “único en el mundo”.

Sergio Guzmán Yáñez director de la comercial de la distribuidora y comercializadora **San Andrés**, propietario de restaurantes y centros comerciales se propuso cambiar los hábitos alimenticios de personas mexicanas; procurando introducir en la dieta alimentaria la carne de avestruz como alimento sustituto de la carne de res, cerdo, pescado o pollo. Inicialmente, se dio a la tarea de conformar una granja de avestruces; de tal manera, que pudiese obtener la materia prima para luego comercializarla a través de canales de distribución. El Señor Guzmán logró identificar que las plumas, la carne, el huevo del avestruz formaban parte del producto y por ende del negocio; junto con el personal de la empresa trazaron proyectos con el fin de desarrollar modelos de negocios e iniciaron con el mercado gourmet, seguidamente crearon restaurantes e incluso asociaciones y exposiciones; logrando así posicionar los productos del avestruz dentro del mercado de cadenas de autoservicios y supermercados. El mercado se tornó más exigente y se vieron obligados a suplir la necesidad de suplir alimentos potencialmente saludables con base en la carne de avestruz.

La empresa mexicana **Creaves** con asentamiento en el país mexicano, busca dar a conocer la diversidad de productos auténticos de avestruz: Carne, aceite, plumas, piel cruda y curtida, cascarones de avestruz, avestruces pollitos y reproductores. Creaves surgió mediante la asociación de productores con amplia experiencia en el negocio del avestruz – transformación hasta la comercialización de productos y subproductos-. Para los clientes sofisticados se creó la línea de belleza y cuidado personal: bálsamo de avestruz para rostro y cuerpo y artesanías en cascarones de avestruz.

En **Bolivia** existen centenares de granjas dedicadas a la cría y levante de avestruces. Una de ellas es **African Black. Agromontruz** una empresa precursora en la crianza y exportación de esta ave, su propietario Alfonso Montenegro considera esta actividad como un negocio rentable que tiene proyección a nivel internacional; ya que países como Estados Unidos y del Continente Europeo; entre otros, la empresa les provee 200 toneladas al año. La empresa actualmente paga \$28 por kilo a los productores para luego exportarlos a Estados Unidos y cobrar \$38 por kilo a los compradores. La piel cruda se vende entre 200 y 300 dólares. Procesada, el costo sube a 750 dólares en mercados de Perú, Estados Unidos o Europa; mientras, el litro de

aceite se vende hasta en 200 dólares en spas y farmacias y las plumas son comercializadas para trajes de fantasía a fraternidades<sup>16</sup>.

En **Chile**, la crianza de avestruces la iniciaron empresarios importando tríos de reproductores quienes años más adelante se agremiaron; conformando la Asociación Gremial de Criadores de Avestruz de Chile creada en 1998. El gremio lo conforman 45 productores que cumplen con el requisito de estar dedicados al negocio de avestruces. En Chile se cuentan otras agremiaciones que a su vez dio origen a la empresa Comertruz, conformada por 25 criaderos pertenecientes a la Asociación Gremial.

En **Holanda**, los productores constituyeron la Asociación de Dueños de Avestruces (NSO) a la que se han unido comerciantes y otros participantes de la industria. En el año 2001 existían al menos 34 asociaciones de criadores de avestruces en otros tantos países del mundo y granjas y actividad comercial en muchos más.

A finales de 1997 el gobierno de **Taiwán** comenzó a permitir las importaciones de avestruces, a partir los granjeros poco convencionales iniciaron a embarcaron cerca de 1.200 aves a Taiwan; una de las razones principales por las cuales se conformó Asociación de Avestruces Domésticos de Taiwan. Un sinnúmero de dificultades en los negocios del avestruz se convirtió en el detonante para lograr la agremiación. El negocio del avestruz, lleva taxativamente la idea que la distribución de la carne de avestruz, es incorporar dentro de la dieta de los hogares bogotanos una alternativa de carne nutritiva a través de Avestruz Distribuidora de Carnes. Originalmente, la carne de avestruz fue iniciativa de los hermanos Lance y Todd quienes se propusieron cambiar los hábitos alimenticios de la dieta americana; tomando en cuenta que la carne de avestruz es 99% libre de grasa, ya que esta ave se alimenta con una dieta vegetariana de heno de alfalfa de granja local, maíz y harina de soja.

En **Sudáfrica** grandes bandadas de avestruces han vagado por las llanuras del Cabo del Sur durante siglos; exactamente, en **Klein Karoo** donde cientos de avestruces se concentran a diario. Hace más de 130 años Sudáfrica es líder en la industria del avestruz y llegó a convertirse en el primer productor mundial de producto de avestruces y se posiciona muy bien a nivel mundial dentro del mercado. Aprovechando la bonanza de los avestruces en el territorio, Klein Karoo conformó una cooperativa denominada Klein Karo siendo su objeto social la producción y comercialización de productos del avestruz.

---

<sup>16</sup> MIGUEL LAZCANO. Avestruces un negocio rentable [en línea]. La Razón, Especiales. [La Paz, Bolivia], sep. 2015. [citado 26 ago. 2017]. Disponible en: [[http://www.la-razon.com/index.php?url=/suplementos/especiales/Avestruces-negocio-rentable\\_0\\_2348765153.html](http://www.la-razon.com/index.php?url=/suplementos/especiales/Avestruces-negocio-rentable_0_2348765153.html)].

La empresa estadounidense de embutidos y fiambres **Fossil Farms** se compromete a ofrecer todas las carnes exóticas naturales y de granja; libres de antibióticos, hormonas de crecimiento y esteroides; más se hace uso de técnicas de cultivo sostenibles. Los avestruces son 100% fuente verificada de la granja de origen, alimentado con una dieta vegetariana y vagar en pastos abiertos. En el portafolio de productos se ofrecen más de 200 opciones de las mejores carnes; que garantizan la salud y bienestar de quien consume los productos; ya que el avestruz es criado en un entorno natural.

**Sudáfrica** se constituyó como el país más importante en producción y comercio de avestruz. Antes de 1986 casi no existían planteles comerciales fuera de Sudáfrica y hasta 1990 prácticamente era el único país que participaba en el comercio internacional de este producto; su comienzo oficial como industria en éste país se llevó a cabo en 1945 cuyo objetivo fue la comercialización de piel y plumas; éste último representando el cuarto producto más exportado en Sudáfrica y finalmente la creación de mataderos para el faenado del avestruz comenzando así la venta, comercialización e inclusión paulatina de carne de avestruz en los mercados occidentales; llegando a exportarse el 90% de los productos derivados del avestruz<sup>17</sup>. El único país que exportaba carne de avestruz hasta 1990 fue Sudáfrica, luego países como Norteamérica y otros países (2010) exportaron carnes exóticas desde Sudáfrica en un total de 5.000 Toneladas al año, entre las que se contaba la carne de avestruz mayoritariamente<sup>18</sup>. Es importante clarificar que las exportaciones de carne deben surtir un proceso de inspección, muestreo y pruebas, además los certificados sanitarios se expiden tan sólo animales faenados en mataderos autorizados y que cumplan las normas legales. A nivel económico, Sudáfrica es considerada la segunda economía africana y pertenece a uno de los mercados emergentes; es decir, poseen un alto crecimiento en la actividad económica en cuanto al crecimiento interno y el aumento de las relaciones comerciales. El modelo de negocios establecido en el país sudafricano corresponde a modelos de alianzas comerciales y productivas.

Empresas como *Allen Vom Straub*, con más de 17 años de experiencia en la comercialización de productos como: plumeros, lámparas de huevo de avestruz, huevos decorativos de avestruz, linternas de huevo de avestruz; ha logrado abastecer la demanda local y generar excedentes para luego

---

<sup>17</sup> SUDÁFRICA. PRODUCTOS AGROALIMENTARIOS Y DE CONSUMO [en línea]. Instituto Español De Comercio Exterior. [Johannesburgo, Sudáfrica], mar. 2012. [citado 2 ago. 2017]. Disponible en: [<http://www.ibiae.com/sites/default/files/informes-paises/SUD%C3%81FRICA%20Productos%20agroalimentarios%20y%20de%20consumo.pdf>].

<sup>18</sup> MERCADO DE LA CARNE DE AVESTRUZ [en línea]. Fundación para la Innovación Agraria. [Santiago de Chile, Chile], 2010. [citado 2 ago. 2017]. Disponible en: [<http://bibliotecadigital.innovacionagraria.cl/gsd/collect/publicac/index/assoc/HASHc98b/202ad0f8.dir/58Camesexoticas.pdf?ie=UTF-8&oe=UTF8&q=prettyphoto&iframe=true&width=90%&height=90%>].

convertirse en exportadores; importante mencionar que el control de calidad de los productos lo realiza la *sociedad sudafricana para la calidad* y *el instituto sudafricano de la calidad*; mientras el despacho internacional de los productos se realiza por vía marítima, vía terrestre (80%), vía aérea y vía férrea. El gobierno ha determinado no imponer tasas a las exportaciones, las cuales se encuentran exentas del impuesto al consumo<sup>19</sup>. Los medios de pago internacional para importación como exportación, involucran unos costes por transacción comercial; que involucran medios de pago, financiación, riesgos y elección de la norma de aceptación voluntaria por las dos partes - Incoterms -. La comercialización de las pieles se da bajo el control y vigilancia de las autoridades ambientales. Actualmente, la exportación total de carnes exóticas de Sudáfrica es del orden de 5.000 ton/año, donde una porción significativa corresponde a carne de avestruz cercana al millón de cabezas.<sup>20</sup>

En **Inglaterra** esta carne se encuentra en restaurantes de lujo y en determinados supermercados. Avestruz Inversiones SI, Avestruz Center El Negratin SI, Industrias cárnicas de Barcelona SI, Las empresas más exitosas de Inglaterra, Comercialización del Avestruz SI, entre otras. A partir del siglo XIX los ingleses lograron crear una base industrial en el que basaron su imperio económico, seguidamente, en la edad moderna el sistema económico feudal va dando paso a un sistema netamente capitalista que desarrolla la economía, surge la empresa moderna y se da lugar a la integración de mercados de bienes y servicios. En los años 70 se redujo la industria pesada y sectores manufactureros; sin embargo, sectores como el de servicios y turismo se han convertido en el factor clave de la económica inglesa; de ahí, que se ha convertido en una de las naciones principales en cuanto a industria y comercio desde hace décadas, lo cual ha generado que por años su **PIB** se encuentre entre los 5 primeros del mundo, debajo de **Estados Unidos, Japón, Alemania y China**<sup>21</sup>.

En **Francia**, desde 1992 existe el que es probablemente el matadero de faenamamiento de avestruces más grande de Europa. Además de la carne, las plumas eran vendidas en las plumerías y utilizadas por los creadores de moda parisinos quienes las incorporaban en prendas como sombreros o abanicos; ya que la demanda era suficientemente elevada; de ahí, que “durante el período 1911-1913, Francia importaba cerca de 50 millones de francos en plumas de

<sup>19</sup> SUDÁFRICA: EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS [en línea]. Portal Santander Trade. [Bogotá, Colombia], 2017. [citado 6 ago. 2017]. Disponible en: [https://es.portal.santandertrade.com/gestionar-embarques/sudafrica/exportacion-de-productos].

<sup>20</sup> FEDERICO CASTELLÓ. El mercado de los productos del Avestruz [en línea]. Universidad Autónoma de Barcelona, Biblioteca. [Barcelona, España], sep. 1995. [citado 10 abr. 2016]. Disponible en: [http://ddd.uab.cat/pub/selavi/selavi\_a1995m9v37n9/selavi\_a1995m9v37n9p567.pdf].

<sup>21</sup> Economía de Inglaterra [en línea]. Inglaterra.Net. [Londres, Inglaterra], 2017. [citado 19 ago. 2017]. Disponible en: [http://www.inglaterra.net/economia-de-inglaterra/].

avestruz, lo que representaba el 75% de la producción mundial”<sup>22</sup>. En algunos países ya funcionan cadenas de restaurantes que sólo sirven carne de especies consideradas como exóticas: avestruz, cocodrilo, búfalo, etc. En Francia el consumo de carnes ha pasado de 60 kg en 1960 (a 23 kg de carne bovina, 28 kg de carne de puerco y 11 kg de aves) a 96 kg en el 2002 (con 27,8 kg de carne bovina, 37,1 kg de puerco et 26,4 kg de aves). Por ello ocupa el primer lugar en consumo de carne este país.<sup>23</sup> Las regulaciones fitosanitarias aplicadas a países pertenecientes a la Unión Europea como lo es Francia, cuyo objetivo consiste en preservar los alimentos, que redundan en:

- Buenas Prácticas Agrícolas (BPA)
- Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)
- Análisis de Riesgos HACCP
- Implementación de la Trazabilidad (“faro to table approach”)
- Listado de aditivos permitidos
- Registro de aprobación de establecimientos de comida
- Material que entra en contacto directo con el alimento
- Empaques Reciclables

De ahí, que **Francia** ha emitido reglamentaciones estrictas y especializadas para la producción y comercialización por cada tipo de alimento; como por ejemplo, las prácticas correctas de fabricación haciendo énfasis en el sitio o lugar de fabricación y/o producción, transporte del alimento, instalación y equipos, manejo de desperdicios de alimentos, suministro de agua potable e higiene personal; y en cuanto a la materia prima y producto final deben ser conservados en lugares adecuados y protegerlos de la contaminación. Poco es lo que se desperdicia en la producción del avestruz; existe mercado para las plumas y el plumón, su carne se vende para consumo humano mientras el hueso se convierte en alimento complementario para los avestruces, y las cáscaras del huevo se convierten en materia prima para fabricación de collares e incluso las corneas de esta ave han sido trasplantadas a ojo humano. Francia ha implementado como modelo de negocio para la creación de empresas “el food Truck” O “camión truck” con inicio en el sector de alimentos, cosméticos, etc.; modelo innovador que ha permitido a empresarios la creación de franquicias, reforzando así la red de tiendas de las empresas en zonas rurales, cumpliendo además una función “social”.<sup>24</sup>

<sup>22</sup> JAMAL HOSSAINI-HILALI. La cría de avestruz en marruecos: revisión histórica [en línea]. Historia Veterinaria. [Rabat, Marruecos], ago. 2012. [citado 13 ago. 2017]. Disponible en: [<https://www.historiaveterinaria.org/update/2-cria-del-avestruz-en-marruecos-1457094317.pdf>].

<sup>23</sup> CLAUDIA RIVERA. Perfil carnes procesadas [en línea]. Instituto Tecnológico y De Estudios Superiores De Monterrey. [México D.F, México], sep. 2006. [citado 2 ago. 2017]. Disponible en: [[www.her.itesm.mx/home/ivazquez/DesarrolloProyecto/carnes%20procesadas.doc](http://www.her.itesm.mx/home/ivazquez/DesarrolloProyecto/carnes%20procesadas.doc)].

<sup>24</sup> GUÍA PARA HACER NEGOCIOS CON FRANCIA [en línea]. Oficina Comercial del Ecuador en París, Oceparis. [París, Francia], ago. 2009. [citado 7 ago. 2017]. Disponible en: [<http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/02/GUIA-PARA-HACER-NEGOCIOS-CON-FRANCIA.pdf>].

En **México** ésta actividad es relativamente nueva, arrancó en el estado de Coahuila en 1991. Según datos de la Secretaría del Medio Ambiente y recursos naturales, para el año 2002 ya había 700 criaderos en toda la república mexicana, esto sin contabilizar las granjas pequeñas en México. En la actualidad existen granjas en diferentes estados de la república mexicana tomando cada vez más fuerza como alternativa de producción. A partir de la década de los 90's en México se inició la producción de carne y piel de avestruz como una parte integral de la actividad con posibilidades de acceder a un mercado internacional debido a las demandas no cubiertas por los productores de U.S.A., Israel, Sudáfrica y Europa. “El país mexicano carece de criaderos y granjas de la avestruz; sin embargo, existe demanda del producto que se convierte en una excelente alternativa pecuaria; pero hay incertidumbre entre los productores debido a que la apertura del mercado demoró 7 años y algunos productores se vieron en la necesidad de clausurar el negocio”<sup>25</sup>; así lo expresa la veterinaria Magdalena González, experta en el sector y especializada en incubación artificial del huevo de avestruz. La Dra. González, actualmente es propietaria de una comercializadora de carnes gourmet (2001) y sus niveles de venta ascienden a 800 kilos y una tonelada de carne de avestruz al mes; siendo los propietarios de restaurantes los principales clientes y su precio oscila entre \$120 y \$150 por kilogramo cuando es más costosa; se enfatiza que el aprovechamiento del ave es total: “las plumas y la piel las utilizan para crear trajes y ropa en general, las uñas son para adornos, las escamas para botas, las pestañas para pinceles”<sup>26</sup>.

El uso de las nuevas tecnologías ha permitido a los empresarios del mundo entero, divulgar acerca de la elaboración, producción, venta y comercialización de mercancías y/o servicios; de tal manera, que puedan adquirir los productos a través de compras On Line; sin embargo, hacer las compras en tiendas físicas continúa siendo una de las tareas favoritas de los mexicanos. Así lo muestra el más reciente Estudio Global de Nielsen: Estrategias de Crecimiento en el sector detallista<sup>27</sup>.

---

<sup>25</sup> ANA MARÍA ROSAS. Carne de avestruz. Negocio potencial [en línea]. El Universal. [México D.F, México], feb. 2008. [citado 6 ago. 2017]. Disponible en: [[http://www.campomexicano.gob.mx/portal\\_sispro/noticias.php?id\\_noticia=185](http://www.campomexicano.gob.mx/portal_sispro/noticias.php?id_noticia=185)].

<sup>26</sup> IVÁN VENTURA. Exótica utilidad total [en línea]. V/Lex. Información Jurídica Inteligente. [México D.F, México], dic. 2001. [citado 29 ago. 2017]. Disponible en: [[https://reforma.vlex.com.mx/vid/exotica-utilidad-total-81810147?\\_ga=2.201747921.1560813562.1504033660-2094211684.1504033660](https://reforma.vlex.com.mx/vid/exotica-utilidad-total-81810147?_ga=2.201747921.1560813562.1504033660-2094211684.1504033660)].

<sup>27</sup> ARI RODRÍGUEZ, 7 de cada 10 mexicanos realizan compras en tiendas y detallistas [en línea]. [México D.F, México], ago. 2016. [citado 12 ago. 2017]. Disponible en: [<http://www.nielsen.com/mx/es/press-room/2016/7-de-cada-10-mexicanos-realizan-compras-en-tiendas-y-detallistas.html>].



**Tabla 1. Cálculo de impuestos de aduana en México.**

Cálculo de los impuestos de aduana	
	Precio pagado – valor de la mercancía (factura comercial)
-	valor de la mercancía (factura comercial)
+	Gastos involucrados en la operación
+	Gastos realizados en el extranjero
+	Gastos por cobrar en México
+	Gastos no incluidos en la factura
=	Valor de la transacción
-	Valor de aduana
=	Cálculo directo de impuestos. Contribuciones al comercio exterior IGI, DTA
+	Cálculo de IVA
-	Franja o región fronteriza 11%
-	Interior del país 16%
=	Total a pagar

Fuente: Cindel Marlene Galicia<sup>28</sup>

Hoy por hoy, la venta y comercialización de carne del avestruz en México según David del Toro López, presidente del Consejo Mexicano de Promoción del Avestruz, se encuentra interrumpida debido a que las autoridades les han negado a los productores la legalización de granjas estancando así el consumo del alimento; además, menciona que en México al año se están comercializando 120 toneladas de carne de avestruz elevando así los costos por no contar con una economía a escala<sup>29</sup>.

### **Análisis del Sector en Colombia**

La producción industrial de avestruces – struthiocultura (Nombre científico del avestruz: *Struthio Camelus*) en Colombia se inició legalmente en el año 1998, cuando se produjo la primera importación de aves con fines comerciales; desde ese año hasta la actualidad la evolución de esta actividad agroindustrial se ha reflejado en el establecimiento de granjas Zoo-criaderos en Anapoima, Tocaima (Cundinamarca), Villa de Leyva (Boyacá), Rivera (Huila), San Martín (Meta), Aguazul (Casanare), Tuluá (Valle), Armenia y La Tebaida (Quindío) y Montería (Córdoba), así como en la formación de profesionales en Medicina Veterinaria y Zootecnia especializados en avestruces. En algunas ciudades ya podemos encontrar restaurantes especializados en algún tipo de carne exótica como, por ejemplo: el restaurante **Khemia** en Bogotá el cual ofrece carne de

<sup>28</sup> CINDEL GALICIA. La importancia del despacho aduanero en México [en línea]. Universidad Autónoma de México. [México D.F., México], 2013. [citado 16 ago. 2017]. Disponible en: [http://132.248.9.195/ptd2013/diciembre/0706959/0706959.pdf].

<sup>29</sup> LA CARNE DE AVESTRUZ BUSCA MERCADO [en línea]. El Informador Diario Independiente. Jalisco. [Jalisco, México], ago. 2012. [citado 29 ago. 2017]. Disponible en: [http://www.sicde.gob.mx/portal/bin/nota.php?accion=buscar&notald=16031739645032ea76a5a5e].

Avestruz<sup>30</sup>. En la actualidad la carne de avestruz, por sus características nutritivas y la similitud con la carne de ganado vacuno, se presenta como una nueva alternativa para el consumo humano. Lo anterior teniendo en cuenta que en el mundo se está imponiendo el consumo de alimentos saludables.

Ahora bien, al analizar las estadísticas de consumo de carnes en general (res, pollo, cerdo, pescado) per cápita en Colombia<sup>31</sup>, logramos evidenciar que es un mercado de consumo activamente alto y en proporción con lo anteriormente expuesto podemos concluir que, el mercado potencial que desea adquirir hábitos de alimentación saludable sin dejar de consumir carnes es evidentemente llamativo. La gastronomía de cada pueblo, región o país mantiene un vínculo con sus raíces; sin embargo, los alimentos exóticos han ido ocupando espacio dentro de la culinaria y ampliando cada vez más productos que llegan a la mesa convertidos en deliciosos platos.

La **Asociación de Criadores de Avestruces de Colombia**, se asoció con el fin consolidar esfuerzos en la normatividad y legislación para la cría, levante y producción del avestruz, lograr apalancamientos financieros para las empresas del avestruz, apoyarse en procesos de exportación e importación del negocio, entre otros temas.

## Normatividad

La inocuidad de los alimentos y salud de los animales y preservación de los vegetales en Colombia, comprende un conjunto de normas fundamentadas en principios científicos que deben ser implementados en cabeza de la Dirección del Sistema de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias MSF. Los países establecen su propia normatividad con fundamento en lo científico. Las normas que rigen el comercio internacional de animales y productos de origen pecuario se establecen en torno a las Normas Andinas expedidas por la Comunidad Andina; son de obligatorio cumplimiento y exigibles por el ICA, se contemplan en Decisión 515 de 2002. Sistema Andino de Sanidad Agropecuaria y la Resolución 314 de 1999 modificación de los requisitos zoonosanitarios para la importación de sus corredoras (avestruces y emús) y sus huevos fértiles o embrionados<sup>32</sup>.

---

<sup>30</sup> GRANJA DE AVESTRUZES [en línea]. Espexóticas S.A.S. Zoocria. [Villa de Leyva, Colombia], sep. 2002. [citado 15 mar. 2016]. Disponible en: [<http://www.espexoticas.com.co/index.php/zoocria>].

<sup>31</sup> FEDEGAN ESTADÍSTICAS, CONSUMO [en línea]. Fedegan. [Bogotá, Colombia], 2012. [citado 15 mar. 2016]. Disponible en: [<http://www.fedegan.org.co/estadisticas/consumo-0>].

<sup>32</sup> INSTITUTO COLOMBIANO AGROPECUARIO - ICA. [en línea]. Solicitud de documento zoonosanitario andino para importación de animales, sus productos, microorganismos para ser utilizados en industria productora de alimentos de origen animal, microorganismos empleados en el tratamiento de aguas residuales y biológicos para su uso veterinario. [Bogotá, Colombia], may. 2008. [citado 3 ago. 2017]. Disponible en: [<https://www.ica.gov.co/Archivo-Tramites/Tramites/Pecuaria/Sanidad-Animal/Solicitud-documento-zoonosanitario-andino-para-impo.aspx>].

En el 2004 La Organización Mundial de Sanidad Animal (OIE) sancionó a Sudáfrica por brotes de fiebre aviar y la Unión Europea UE, frenó la exportación de animales vivos, carne y huevo<sup>33</sup>. Esta Institución es la encargada de expedir el documento zoonosanitario para importación de animales, productos, microorganismos para ser utilizados en la industria productora de alimentos de origen animal; para el caso de los avestruces quien realice el negocio de importación debe estar inscrito en el ICA. Los animales son vacunados a la sexta semana de vida y luego a los seis meses, posteriormente cada año contra la enfermedad de New Castle; también se deben manejar registros de nacimientos, control de humedad y de incubación pues se consideran que la cría de avestruces es la ganadería del siglo XXI.

El Ministerio de Protección Social de Colombia tiene por objeto dirigir el sistema de salud y protección social en salud, a través de políticas de promoción de la salud, la prevención, el tratamiento y la rehabilitación de la enfermedad y el aseguramiento, así como la coordinación intersectorial para el desarrollo de políticas sobre los determinantes en salud; bajo los principios de eficiencia, universalidad, solidaridad, equidad, sostenibilidad y calidad, con el fin de contribuir al mejoramiento de la salud de los habitantes de Colombia.

A nivel Nacional la cría, producción y comercialización de carne de avestruz; se encuentra en etapa de expansión debido al auge de la industria del avestruz como producto saludable, nutritivo y exquisito. El gobierno colombiano ha delegado al Instituto Colombiano Agropecuario ICA, la responsabilidad de la sanidad agropecuaria dirigida a la prevención, control y erradicación de enfermedades de los animales; de ahí, que mediante la resolución N° 01371 de 2004 el gerente del ICA reglamentó la ubicación de granjas de avestruces en el país y los requisitos que deben cumplir; otorgando así aprobación a fin de ser comercializada libremente; sin embargo, se debe aclarar que el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) solo cuenta con dos resoluciones generales en relación al establecimiento de la producción y la importación de avestruces, ya que no existe estandarización en el proceso de cría de avestruces por ser consideradas especie silvestre.

A través del Decreto N°1500 de mayo 4 de 2007, estableció el reglamento técnico a través del cual se crea el sistema oficial de inspección, vigilancia y control de la carne, productos cárnicos comestibles y derivados cárnicos destinados para el consumo humano y los requisitos sanitarios y de inocuidad que se deben cumplir en su producción primaria, beneficio, desposte, desprese, procesamiento, almacenamiento, transporte, comercialización, expendio, importación o exportación.

---

<sup>33</sup> JOSÉ MANOSALVE. Avestruces, ¿el nuevo negocio de los huevos de oro? [en línea]. Revista Semana. [Bogotá, Colombia], oct. 2006. [citado 31 oct. 2016]. Disponible en: [<http://www.semana.com/on-line/articulo/avestruces-el-nuevo-negocio-huevos-oro/81761-3>].

El Artículo 2 menciona: Las especies silvestres nativas o exóticas tales como búfalos, babillas, avestruces y otros autorizadas para su uso comercial por el Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial y declaradas como aptas para el consumo humano por el Ministerio de la Protección Social, previo análisis de riesgo<sup>34</sup>. Igualmente, el Ministerio de Protección Social por medio de la Resolución N° 005109 de diciembre 29 de 2005 establece el reglamento técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado que deben cumplir los alimentos envasados y materias primas de alimentos para consumo humano.

### **2.1.2. Análisis de la demanda**

Una fuente de información importante en la construcción del presente proyecto es la documentación que aporta la publicación electrónica periódica arbitrada en Ciencia y Tecnología de la Carne, de acceso abierto NACAMEH; quien realiza publicaciones de tipo científico acerca del efecto del manejo ante y post-mortem sobre la calidad de la carne, composición y caracterización, propiedades fisicoquímicas y microbiológicas, mejora del valor nutricional, cambios durante el almacenamiento, desarrollo de nuevos productos o procesos de conservación, comercialización y tendencias en el mercado nacional. Un trabajo investigativo titulado: “Estudios de intención de compra y sensorial en carne de avestruz: una propuesta de orientación a los productores de Puebla, México” (2010), llevado a ejecución por Alicia Yáñez Moneda, Karla Rosario Carrión, Judith Cavazos Arroyo, Yésica Mayett Moreno y Beatriz Pérez Armendáriz; estudiantes de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, basaron su investigación en pruebas de aceptación de los consumidores al adquirir carne de avestruz. El estudio de mercadeo sugiere estrategias de ventas, oportunidades de negocios y la orientación para la producción de productos elaborados a base de carne de avestruz.

Para el desarrollo del trabajo se usó un diseño de investigación exploratorio con investigación descriptiva; y la técnica para recolección de la información aplicada a una muestra poblacional de 218 encuestados se realizó a través de la encuesta personal, a fin de obtener resultados que permitieran realizar deducciones y tomar decisiones para la comercialización de la carne de avestruz. Los resultados determinaron que un 96% de los encuestados es carnívoro y el 4% son vegetarianos; un 84% comen tanto pollo como carne de res, un 77,42% reconocieron no conocer la carne de avestruz como alimento mientras un 22,57% aceptan conocer el alimento; lo cual indicó que la gran

---

<sup>34</sup> MINISTERIO DE PROTECCIÓN SOCIAL. [en línea]. Decreto N°1500 de mayo 4 de 2007. [Bogotá, Colombia], may. 2007. [citado 15 ago. 2017]. Disponible en: [<http://extranet.comunidadandina.org/sirt/sirtDocumentos/COOTCP06018.pdf>]

mayoría de los encuestados no consideran la carne de avestruz como una opción de carne.

Con respecto a la información nutricional, el 60% de los encuestados reconocieron en la carne de avestruz su alto valor nutricional mientras un 20% reconocen que es nutritiva, un 7% consideró no saber y un 3% consideran que no es nutritiva. La investigación concluye que la comercialización de la carne de avestruz debe ir acompañada de estrategias de mercado que destaquen las ventajas nutricionales de la misma; el gobierno debe hacer acompañamiento al negocio a través de campañas publicitarias, que le permita al consumidor conocer las ventajas al consumirla y así estimular su consumo<sup>35</sup>.

A través de la investigación “Somos lo que comemos - Estudio Global de Nielsen sobre Salud y Bienestar” (2015), se determina las tendencias de alimentación saludable y cómo los consumidores están tomando las decisiones que impulsan sus compras a través del estudio y análisis de los hábitos y tendencias de los clientes; se concluyó que los consumidores buscan alimentos 100% más naturales y poco procesados, con ingredientes que le ayuden a combatir enfermedades y que promuevan la buena salud; se prefiere el producto Premium con mayor tendencia en las personas jóvenes.

De acuerdo al reporte del segundo trimestre de 2016, la confianza del consumidor global se mantuvo en 98 para Latinoamérica 78; específicamente en Colombia las decisiones de compra de los consumidores radican en la marca para alimentos, bebidas y aseo<sup>36</sup>.

En el 2015 el estudio global sobre salud y bienestar realizado por Nielsen, determina que los atributos de salud son más importantes para los encuestados de los mercados emergentes, quienes además están dispuestos a pagar más por recibir productos Premium que tengan mayores beneficios. El mercado de las carnes exóticas en Colombia ha sido poco explorado, básicamente se ha limitado al consumo de carne de ternera, pavo, cordero y conejo entre otros. Estudios recientes han mostrado que la tendencia de este mercado y la inclusión de nuevas carnes exóticas en el mercado colombiano vienen en ascenso; de tal manera, que la comercialización de la carne de avestruz ha interesado a empresas de distribución cárnica como la empresa

---

<sup>35</sup> ALICIA YAÑEZ. Estudios de intención de compra y sensorial en carne de avestruz [en línea]. Nacamed. [Puebla, México], dic. 2010. [citado 31 ago. 2017]. Disponible en: [[http://cbs.izt.uam.mx/nacameh/v4n2/Nacameh\\_v4n2\\_044YanezMoneda\\_et al.pdf](http://cbs.izt.uam.mx/nacameh/v4n2/Nacameh_v4n2_044YanezMoneda_et al.pdf)].

<sup>36</sup> ¿MARCA GLOBAL O LOCAL? ¿QUÉ PREFIEREN LOS CONSUMIDORES COLOMBIANOS? [en línea]. Nielsen. [Bogotá, Colombia], jun. 2016. [citado 12 ago. 2017]. Disponible en: [<http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2016/Marca-global-o-local-Que-prefieren-los-consumidores-colombianos.html>].

Dimonti con su producto carne de búfalo de tipo Premium procesada y enlatada<sup>37</sup>.

Además de la carne de esta especie animal, también se produce leche de búfala, la cual contiene mayor valor alimenticio que la leche de vaca y permite producir quesos de mayor calidad. La Cooperativa de Lácteos de Antioquia COLANTA produce Queso Mozzarella de Búfala, pertenece a la gastronomía italiana, siendo sus atributos: la frescura, semiblando, libre de grasas trans, bajo en sodio, buena fuente de proteína y calcio; este producto se usa en la preparación de ensaladas, pizzas, carnes y verduras; además tiene una vida útil de 40 días.

Según Claudia Patricia Roldán Calle, Presidente de la Asociación Colombiana de Criadores de Búfalo y de la IBF (International Buffalos Federation), cien mil búfalas pueden llegar a producir 400 litros de leche mensual; con un costo por litro de \$590 muy inferior a la leche de vaca<sup>38</sup>.

En Julio de 2002 la empresa Pomona se convierte en uno de los primeros productores de cadena en ofrecer carne de búfalo en las ciudades de Medellín y Bogotá – Calle 100 con avenida novena; cuyas presentaciones se realizan con cortes finos como chatas, lomo, centro de cadera.<sup>39</sup> México, inicia la comercialización de carne de búfalo en el año 1995, productos que oscilaban entre los \$250 a \$300 el kilo con venta en tiendas gourmet como La Castellana, Liverpool, el Palacio de Hierro y deliciosos platos en los restaurantes Bistrot y Champs Elysees con precios entre los \$170 y \$300 dependiendo del lugar <sup>40</sup>. Una empresa santandereana dedicada al beneficio, conservación, industrialización y comercialización de ganado bovino y bufalino, es el Frigorífico Río Frío S.A.S. cuenta con una planta moderna e innovadora y una capacidad instalada suficiente como para cubrir más del 55% del mercado local y realizar procesos de exportación a Chile, Curazao, Venezuela, Jordania, Cuba.

En las ciénagas de Colombia se consume carne de cocodrilo pequeño, alimento que se convirtió en un manjar durante Semana Santa, porque se dice

---

<sup>37</sup> CITISERVI [en línea]. Carnes exóticas. [Barcelona, España], ene. 2012. [citado 26 ago. 2017]. Disponible en: [[http://www.citiservi.es/noticia/carnes-exoticas\\_2383.html](http://www.citiservi.es/noticia/carnes-exoticas_2383.html)].

<sup>38</sup> COLOMBIA, SEGUNDO EXPORTADOR EN PRODUCTOS DERIVADOS DE LECHE DE BÚFALA A EE.UU. [en línea]. Contexto Ganadero. [Bogotá, Colombia], jul. 2015. [Citado 6 ago. 2016]. Disponible en: [<http://www.contextoganadero.com/ganaderia-sostenible/colombia-segundo-exportador-en-productos-derivados-de-leche-de-bufala-eeuu>].

<sup>39</sup> RAÚL MEJÍA. Búfalo a la carta [en línea]. Revista Semana. [Bogotá, Colombia], jul. 2002. [citado 3 ago. 2017]. Disponible en: [<http://www.semana.com/nacion/articulo/bufalo-carta/55416-3>].

<sup>40</sup> FABIOLA AYALA. Carne de bisonte, un sabor peculiar [en línea]. Publimetro. [México D.F, México], may. 2012. [citado 15 ago. 2017]. Disponible en: [<https://www.publimetro.com.mx/mx/restaurantes/2012/05/25/carne-bisonte-sabor-peculiar.html>].

que tiene un sabor parecido a la carne de pollo; además de ser una buena opción para quienes no consumen carnes rojas durante esta época. En la región Caribe, la babilla se ha convertido en un alimento rico en proteína que permite diversos tipos de preparación como carne asada. Además, se ha visionado como generador de ingresos económicos adicionales. Del cocodrilo, se dice que la secreción de las glándulas productoras de almizcle puede llegar a tener algún valor comercial si se desarrollara el mercado con destino a la producción de perfumes.

**Demanda del mercado.** La totalidad del mercado de la carne de avestruz se dirige específicamente a la población existente en la localidad de Suba y Chapinero en Bogotá; esta representa el 5% del área de la ciudad. De acuerdo a un estudio realizado por el Observatorio de Desarrollo Económico (2015), el 93,9% de los hogares no se consideran pobres –cifra más alta en la capital-, presentó la mayor tasa de ocupación en el 2014 por cuanto el índice de condición de vida se ubicó en 96,9%. Según las encuestas realizadas solo el 2,2% de los hogares declararon que uno de sus familiares dejó de consumir una comida diaria por falta de dinero; sin embargo, el 32,4% de los hogares consideran que las condiciones de alimentación mejoraron debido al aumento de ingresos en el hogar del 68% permitiéndoles cubrir los gastos mínimos con sus ingresos. La localidad presenta una alta ocupación laboral para las mujeres con un 57,5% y para los hombres un 70,9%; mientras el segundo lugar lo ocupa Suba con un 71,2%. En general la localidad de Chapinero presenta una concentración de personas con altos recursos y buenos accesos a la salud y educación; de tal manera, que esa es la explicación a la baja tasa de natalidad y mortalidad.<sup>41</sup>

En Suba el índice de condición de vida (2014) se ubicó en 93,2%, el porcentaje de personas pobre es de 2,8% y no se encuentran hogares en condición de miseria; los dos últimos índices se deben al componente de servicios básicos inadecuados y dependencia económica. El 69,5% de los Jefes de Hogar consideran que la situación socioeconómica de su familia en la actualidad es buena, un 0,6% considerar lo contrario; además un 40,7% de los hogares consideran que su alimentación ha mejorado debido al aumento de los ingresos en el hogar 72,5%. Con la última actualización urbana (2013) se realizó un cambio de estrato a las viviendas de inmuebles residenciales para las localidades de Chapinero y Suba; en términos generales las viviendas estrato 2, ahora son de estrato 5 y en Suba las viviendas estrato 2 y 3 pertenecer al estrato 4.<sup>42</sup>

<sup>41</sup> CHAPINERO LA LOCALIDAD CON MAYOR OCUPACIÓN EN BOGOTÁ. [En línea]. Observatorio De Desarrollo Económico. Alcaldía De Bogotá. [Bogotá, Colombia], jul. 2015. [citado 7 ago.2017]. Disponible en: [<http://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/directorio/documentosPortal/02BoletinlocalidadChapinero.pdf>].

<sup>42</sup> METRO CUADRADO. [En línea]. Los barrios más valorizados de Bogotá. [Bogotá, Colombia] 2015. [Citado 30 de diciembre de 2015]. Consultado el 30 de agosto de 2017. Disponible en: [<http://www.metrocuadrado.com/noticias/especiales/los-barrios-mas-valorizados-de-bogota-764>].

**Dimensión del producto.** La carne de avestruz es un producto tangible considerado una carne exótica, debido a que procede de animales silvestres o salvajes y que no se suelen comer; tal es el caso de las carnes de canguro, buey kobe, jabalí, rana, potro, cebrá, ñu, alce de Laponia, etc. El color de la carne de avestruz es rojo que además posee características de carne blanca, su sabor es suave, nutritiva; contiene ácidos grasos como el Omega tres, bajo contenido en colesterol, rico en proteínas, calcio y hierro; además está libre de conservantes. La carne de avestruz es un producto totalmente opuesto a la carne de res; éste último presenta un color rutilante que se va oscureciendo a medida que se va oxidando, su color es particular y está dado por los ácidos grasos no tiene un sabor definido; la blandura de la carne depende de: la edad del animal, alimentación, forma de preparación, etc. La carne de cerdo es una carne más sabrosa que la carne de res; sin embargo, contiene mucha más grasa que indigesta.

**Dimensión del lugar.** El mercado potencial que pretende atender es el 51% de la población total de Bogotá, esta población está distribuida entre los estratos 3, 4, 5 y 6. La selección de esta población se da debido a que el producto ofrecido tiene un costo operativo alto y se debe contemplar el poder adquisitivo y un porcentaje alto de dicha población.

**Dimensión del cliente.** La imagen negativa que las personas poseen en la actualidad acerca de la carne de res y de cerdo; con relación a las condiciones inadecuadas en que ha sido criado el animal y la inocuidad del producto en su proceso de transformación, han ido transformado los gustos de los consumidores permitiendo que busquen alimentos que protejan su salud y generen confianza y certidumbre en la calidad del producto. AVESTRUZ DISTRIBUIDORA DE CARNES GOURMET con su producto carne de avestruz se convertirá en la mejor opción al momento de elegir una buena proteína; además, mejorará la relación precio pagado Vs calidad del producto permitiendo el posicionamiento de la marca comercial a través del cumplimiento de la política sanitaria y de la inocuidad, definido en el conjunto de condiciones y medidas necesarias durante el proceso de producción, almacenamiento y distribución; a fin de no poner en riesgos la salud de los consumidores.

En los últimos años, el auge de la comida saludable o mantener buenos hábitos alimenticios se han convertido en el mecanismo para evitar enfermedades y aumentar el rendimiento en el trabajo, estudio, deporte, etc. Por ejemplo, la comida rápida ya no se denota como “comida chatarra” sino han ido dando paso a sitios que ofrecen comida saludable a un buen costo que se convierte en la fórmula mágica dentro de los buenos hábitos en la vida diaria. De ahí, que toda empresa de alimentos trabaja sobre dos paradigmas la gastronomía y el costo: comer sano no es sinónimo de gasto. El uso de carnes



tradicionales en la cotidianidad ha brindado paulatinamente el espacio al ingreso de alimentos exóticos; es decir, a los alimentos procedentes de países lejanos permitiendo degustar nuevamente los alimentos de las tradiciones gastronómicas de cada pueblo; técnicas culinarias como los ingredientes, modo de preparación, tiempo, etc., que no se deben convertir en un tabú.

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura – FAO- proclama a la alimentación como el derecho a alimentarse dignamente; por cuanto desempeña el papel de promotor del derecho a una alimentación adecuada a nivel mundial, regional y nacional. De acuerdo a los nuevos hábitos alimenticios en cuanto a proteínas, la FAO menciona que de los 258 millones de toneladas de carne que se consumen en el mundo anualmente, sólo el 0,5 por ciento corresponde a carnes exóticas. Según un estudio al que tuvo acceso LA BARRA, el consumo de carnes exóticas en Medellín y Bogotá es de solo el 15 por ciento del total de los cárnicos y se refiere en mayor medida a especies como el pavo, el pato, la ternera y el cordero<sup>43</sup>. Para los colombianos aún es extraño degustar alimentos como el cocodrilo, el elefante, jirafa, entre otros; pues el concepto de lo extraño en cultura gastronómica no tiene relación con lo habitual, más aún cuando los colombianos son bastante conservadores en lo que a la innovación culinaria se refiere; quizás se deba a la falta de información, publicidad y restaurantes especializados en esta clase de comida.

La firma **Mapcity** realizó un estudio con el cual pretendían describir la distribución de gasto de los hogares y analizar el comportamiento del consumidor. Para hacer un panorama completo sobre el consumo, Mapcity escogió 12 categorías y la participación de cada uno de los niveles socioeconómicos dentro de estas, es decir, se estableció la participación porcentual de cada uno de los estratos sobre el total de ventas de productos asociados a las mismas, en Bogotá.

La primera de las categorías y de interés en el presente estudio corresponde a los alimentos, en las que los porcentajes de participación de los estratos 1 al 6 son de 2%, 15%, 39%, 23%, 11% y 10%, respectivamente. El estudio evidenció el aporte en Bogotá de cada uno de los estratos y se determinó que el estrato 3 es el que está haciendo más aporte económico a Bogotá (ver Figura 1), no porque gane más dinero, sino por la cantidad de hogares, la suma de todos ellos indica una mayor penetración para la capital del país<sup>44</sup>. Según las diversas consultas realizadas en prensa, internet y organismos

<sup>43</sup> JOHNATHAN TZ. Carnes exóticas [en línea]. Exoticarnes. [Bogotá, Colombia], 2009. [citado 18 ago. 2017]. Disponible en: [<http://exoticarnes.blogspot.com.co/>].

<sup>44</sup> MONICA PARADA. Habitantes del estrato 3, los reyes del consumo en Bogotá [en línea]. Prensa La República. [Bogotá, Colombia], oct. 2012. [citado 15 mar. 2016]. Disponible en: [[http://corporativo.mapcity.com.co/wp-content/files\\_mf/20121013\\_estrato\\_3\\_reyes\\_del\\_consumo\\_larepublica.jpg](http://corporativo.mapcity.com.co/wp-content/files_mf/20121013_estrato_3_reyes_del_consumo_larepublica.jpg)].

gubernamentales con motivo de este proyecto, no se identifican empresas importadoras y distribuidoras de carne de avestruz en la ciudad de Bogotá, por lo cual se considera que es el mercado potencial para la Distribuidora de carne Avestruz.

Paula Silva, Chef de la Escuela de Hostelería de Sant Pol de Mar y Daniel Moroño, de la Escuela de Alta Cocina Hofman, propietarios de un sitio especializado en comidas exóticas: restaurante Khemia –palabra griega que significa *química*- ubicado en Calle 69A N° 5-48 Zona G y Quinta Camacho; han agregado un concepto original a la gastronomía nacional y extranjera; denominada “cocina imaginativa” que consiste en romper esquemas tradicionales y adicionarle un toque científico a la gastronomía.

No cabe duda que el **restaurante Khemia**, ha conjugado cultura e idiosincrasia convirtiendo el sitio en una especie de museo, bar al estilo bohemio, sitio de eventos y reuniones y restaurante; allí la gastronomía colombiana oferta una gran variedad en platos típicos e internacionales que fusionan ingredientes y prácticas, haciendo los alimentos más exquisitos en preparación y presentación; de tal manera, que la calidad, el sabor y textura y sobre todo los beneficios alimenticios que traen consigo algunas carnes exóticas como la carne de avestruz le permiten al consumidor conocer y considerar nuevas opciones de carnes en el menú como las crepas rellenas de avestruz y espinacas , torta de carne de avestruz, triángulo de avestruz con bechamel, huevo de avestruz con patatas y salchichas; entre otros, a precios que van desde los \$15.000 a \$30.000.

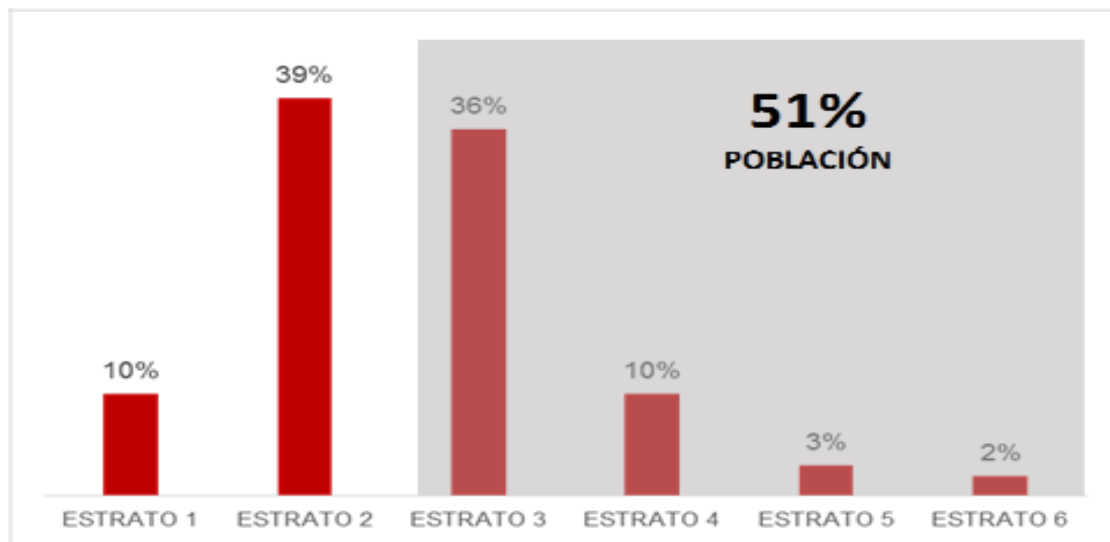
Durante el consumo de esta carne exótica se aprecia un suave sabor azucarado que se debe a su alto contenido en glucógeno que al combinarla con sal gruesa durante la cocción ayudan a regular el nivel adecuado de azúcar; por cuanto, se aconseja acompañar las carnes exóticas con un vino tinto fuerte, pues “una carne tan sabrosa y gustosa requiere una bebida así.

Uno de los sitios más atractivos en el departamento del Meta es el **Parque Temático** ubicado en **Puerto López**, sitio en el que se puede realizar actividades como cabalgata, caminata ecológica y presta el servicio de piscina y restaurante, venta de productos del avestruz y artesanías. Dentro del menú que ofrece el restaurante se puede encontrar exótica de avestruz en sus diferentes presentaciones, carne de búfalo; que además se pueden adquirir a precios que oscilan entre los \$16.000 y \$30.000 por plato. Según la FAO de las 258 de toneladas de carne que se consumen anualmente en el mundo, solo el 0,5% corresponde a carnes exóticas.<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> JOHNATHAN TZ. Carnes exóticas [en línea]. Exoticarnes. [Bogotá, Colombia], 2009. [citado 18 ago. 2017]. Disponible en: [<http://exoticarnes.blogspot.com.co/>].

**Figura 1. Distribución poblacional por estrato en Bogotá D.C.**



Fuente: Estadísticas Departamento Nacional de Planeación

En 1997 Colombia inicio a promocionar el negocio del avestruz a través de la embajada de Canadá en Bogotá, específicamente de la empresa **Canadian Ostrich Management Export Team** (COMET) de Winnipeg, encargada de socializar el tema implementado cursos sobre el establecimiento de crías de avestruz en Colombia, con propósitos comerciales. El negocio parecía ser llamativo ya que todas las partes del ave son comercializables pese a que, de acuerdo con los estudios de rentabilidad, producir un avestruz de un año de edad cuesta alrededor de \$100.000. En promedio, un polluelo de avestruz tiene un costo en el mercado de \$ 150.000 (Un avestruz adulto pesa entre 110 y 160 kilos)<sup>46</sup>.

En Bogotá el consumo de carne de avestruz asciende mensualmente a los casi 500 kilos; además por cada avestruz se obtiene un metro y medio cuadrado de cuero que se usa para marroquinería, obteniéndose ganancias hasta por \$2'000.000. Por ejemplo, una billetera de cuero de avestruz se puede vender en \$ 150.000; las plumas usadas para engalanar vestidos llegan a un costo de \$ 15.000 y se pueden obtener hasta 20 por ave; las plumas ordinarias se usan para plumeros y como relleno, dos kilos cuestan 150.000 pesos. Anualmente, las hembras producen en promedio 40 huevos y cada uno se paga a \$35.000<sup>47</sup>. A fin de detectar tendencias de gustos y

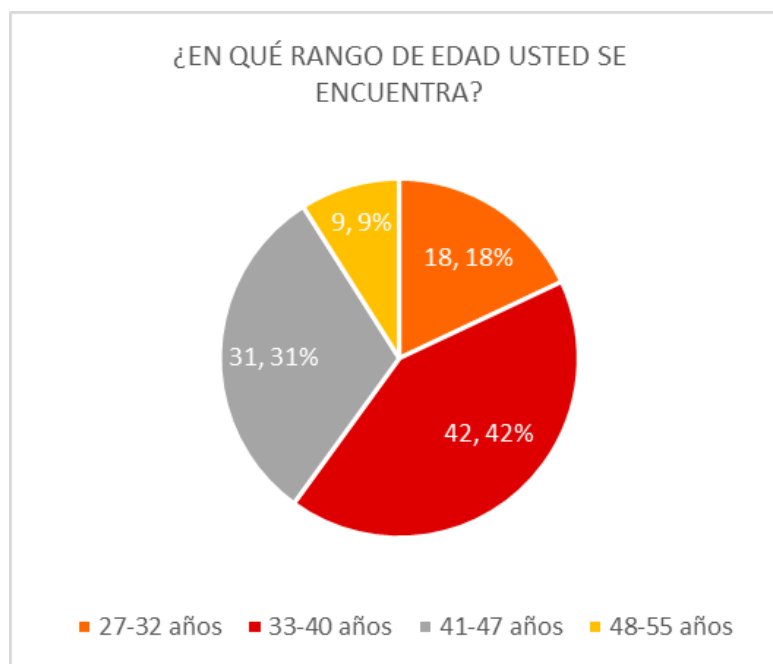
<sup>46</sup> COLOMBIA SE VUELVE CRIADOR DE AVESTRUCES [en línea]. Diario El Tiempo [Bogotá, Colombia], ene. 1997. [citado 7 ago. 2017]. Disponible en: [http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-544568].

<sup>47</sup> JOSÉ MONSALVE. Avestruces, ¿el nuevo negocio de los huevos de oro? [en línea]. Revista Semana. [Bogotá, Colombia], oct. 2016. [citado 17 ago. 2017]. Disponible en: [http://www.semana.com/on-line/articulo/avestruces-el-nuevo-negocio-huevos-oro/81761-3].

comportamientos de la demanda, en este nicho objetivo, se diseñó una encuesta para realizar a una muestra de población.

La encuesta fue realizada digitalmente a 100 personas en tres sectores comerciales ubicados en los estratos 3, 4 y 5 de la ciudad de Bogotá (**Ver anexo 1**). Este grupo de encuestados, tiene una distribución de edades, como se presenta en la **Figura 2**.

**Figura 2. Resultados de la encuesta – Distribución por edades de la muestra encuestada.**

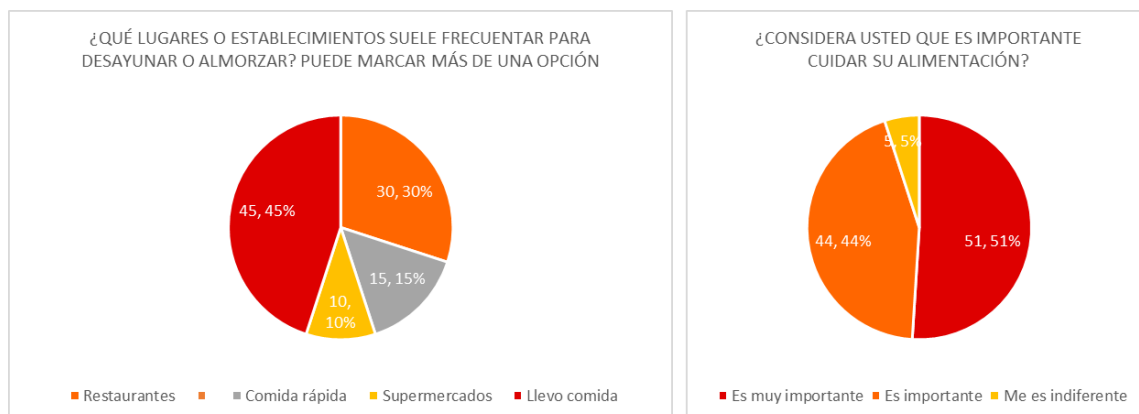


Fuente: Elaboración propia

El rango de edad del cual se obtuvo mayor participación, fue con personas entre los 33 y 40 años de edad con un 42,42%, le sigue el rango de edad de 41 a 47 años de edad. Aunque la alimentación saludable es una tendencia en las nuevas generaciones, en la muestra encuestada se puede sesgar un grupo objetivo más adulto.

Para el proyecto, es muy importante saber cuál es el grado de conciencia en cuanto a la alimentación saludable, teniendo en cuenta las rutinas diarias de las personas como ir al trabajo, estudiar, etc. Para esto se realizó las siguientes preguntas que se muestran en la **Figura 3**.

**Figura 3. Resultados de la encuesta – Importancia buena alimentación.**

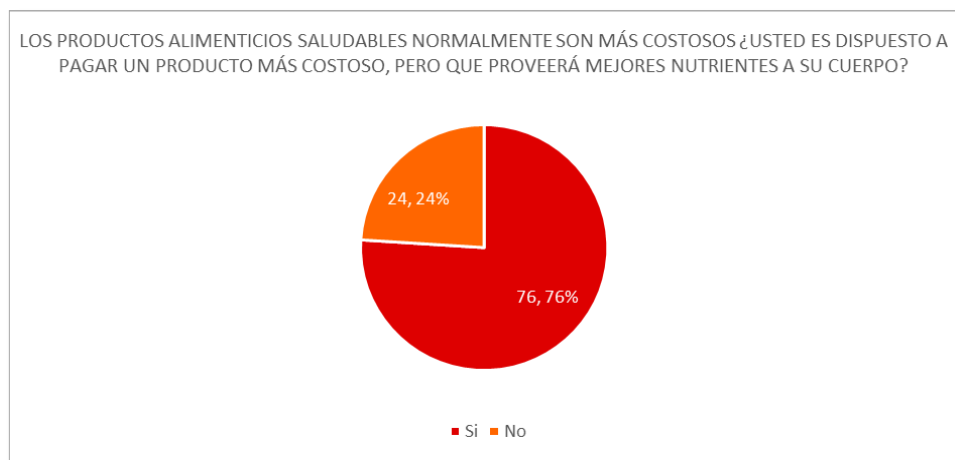


Fuente: Elaboración propia

Un 51% de la muestra encuestada respondió que es muy importante cuidarse en la alimentación, lo cual se sustenta a partir de la siguiente pregunta realizada sobre ¿Qué lugares o establecimientos suele frecuentar para desayunar o almorzar?, en la cual un 45% respondió que prefería llevar almuerzo a su trabajo o estudio, realizando la pregunta los participantes realizaban comentarios como que preferían llevar comida porque no confiaban en la salubridad de la preparación de los alimentos de los restaurantes.

A partir de lo anterior se consideró investigar el conocimiento en costos (\$) que tienen los consumidores en cuanto a los productos saludables. Para esto se realizó la pregunta que se muestra en la **Figura 4**.

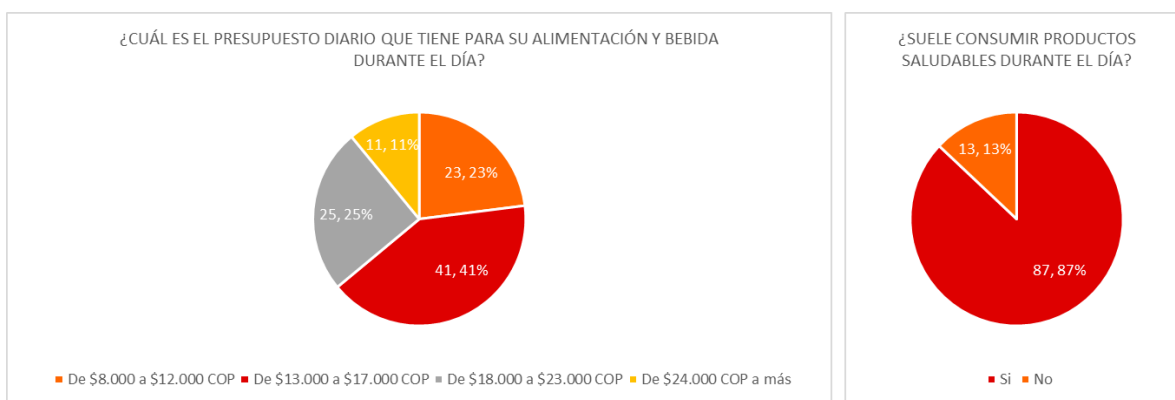
**Figura 4. Resultados de la encuesta – Los productos alimenticios saludables normalmente son más costosos ¿usted es dispuesto a pagar un producto más costoso, pero que proveerá mejores nutrientes a su cuerpo?**



Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta que alimentos como las frutas y verduras hacen parte de una alimentación saludable y en Colombia por nuestra ubicación geográfica somos pioneros en la producción de estos alimentos, realmente no debería ser costoso alimentarse saludablemente, pero en consideración de esto hay otros alimentos necesarios como la carne que se hacen costosos según su calidad. Un 76% de la muestra encuestada y teniendo en cuenta los estratos en los que se realizó la encuesta respondió que sí está dispuesto a pagar más por comer saludable. Esto abre un panorama positivo para el proyecto, por dos razones, la primera si hay conciencia de una alimentación saludable y la segunda los consumidores si están dispuestos a pagar por esta.

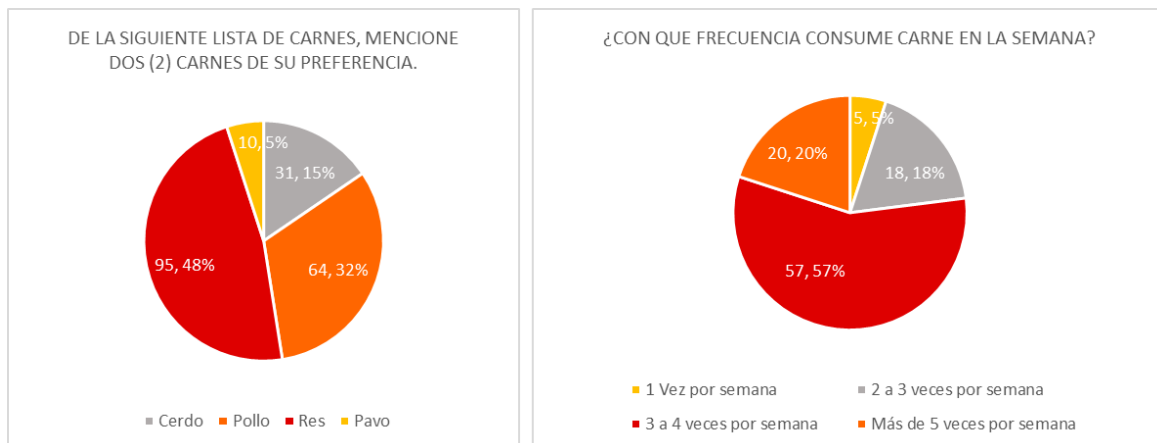
**Figura 5. Resultados de la encuesta – Consumo diario alimentos saludables.**



Fuente: Elaboración propia

Los encuestados no solo consumen diariamente alimentos saludables, sino que también tienen un buen presupuesto para alimentarse bien. El 41% gasta entre \$13.000 y \$17.000 diarios en su alimentación que es enfocada al almuerzo. El segundo rango más alto es con el 25% que gasta entre \$18.000 y \$23.000 diarios.

**Figura 6. Resultados de la encuesta – Consumo de carnes.**

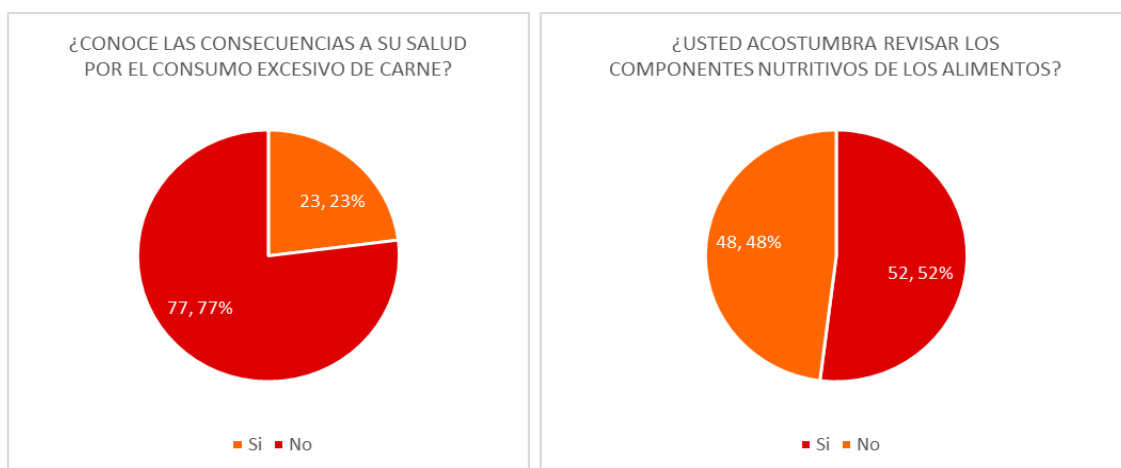


Fuente: Elaboración propia

Normalmente entre los alimentos consumidos está incluida la proteína y es muy necesaria para el adecuado funcionamiento del sistema digestivo, es por esto que decidimos preguntar qué carne y cada cuanto la consumen. Un 57% respondió que come carne de 3 a 4 veces por semana y la carne de mayor consumo es la de res.

Las personas culturalmente le tienen más confianza a la carne vacuna debido a las diversas enfermedades que se generan a partir de la carne de pollo y cerdo, sobre todo. De ahí, la importancia que representa el conocer los valores nutritivos de los alimentos.

**Figura 7. Resultados de la encuesta – Componentes nutritivos.**



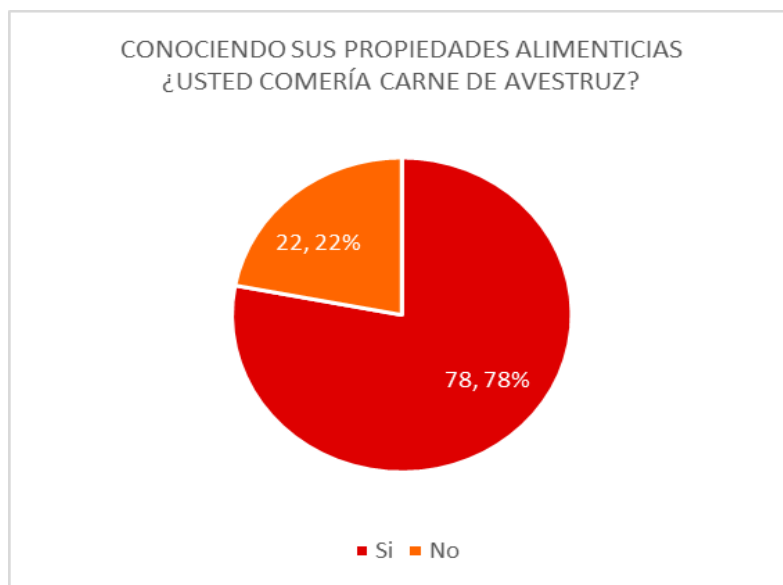
Fuente: Elaboración propia

El 77% de la muestra encuestada no tiene conocimiento de las consecuencias que conlleva consumir carne en porciones altas, adicionalmente no es su costumbre revisar los valores nutritivos de los alimentos, aunque el 52% respondió que, si los revisa, no es un porcentaje muy alto para afirmar esta pregunta.

Por esta razón se hace necesario involucrar en el proyecto en la parte de publicidad, publicaciones con información relevante a este tema. Una vez terminadas las preguntas anteriores a cada encuestado se le explicó todas las ventajas de la carne de avestruz y se le dio una muestra y como pregunta final se quiso afirmar si estarían dispuestos a comer carne de avestruz.

Teniendo clara la necesidad de este proyecto, el resultado obtenido en esta pregunta (ver figura 8) donde un 78% de la muestra encuestada si estaría dispuesta a comer carne de avestruz revela que, si hay una gran oportunidad de llevar este delicioso y nutritivo alimento a las casas bogotanas de los estratos 3, 4 y 5.

**Figura 8. Resultados de la encuesta – Conociendo sus propiedades Alimenticias ¿Usted comería carne de avestruz?**



Fuente: Elaboración propia



### 2.1.3 Análisis de la competencia

A partir del análisis de mercado se observa claramente que el negocio orientado a la carne de avestruz se capitaliza en la distribución de la carne y no en realizar todo el procedimiento de criadero y demás, lo cual es el enfoque de este plan de negocio. En Colombia según Aso-avestruces para el año 2013 existían 38 granjas de avestruces<sup>48</sup>, las cuales contaban con el equipamiento completo como zoo-criadero y desarrollan todas las actividades de la cría: incubación, pre-cría, cría, levante y mantenimiento de unidades reproductoras. Actualmente, en Colombia las siguientes empresas tienen reconocimiento:

- **Especies Exóticas de Colombia SAS**

Es una empresa privada de capital y talento netamente colombiano, dedicada a la zoo-cría de avestruces: Reproducción, incubación, cría, levante y engorde, impulsando así esta actividad agropecuaria en Colombia, cuyo propósito final es la comercialización de los siguientes productos del avestruz: cuero, aceite, plumas, cascarones de huevo y artesanías; además realiza actividades de agroturismo con sentido pedagógico y sostenible. Esta empresa vende carne de avestruz preparada, la cual es ofrecida en sus instalaciones agras turísticas. No es un distribuidor de carne cruda, la carne que ofrece a sus visitantes es adquirida de la empresa Nimajay. La Empresa inició actividades en el Municipio de Villa de Leyva en septiembre del 2002, con la llegada de 40 animales de diferentes edades provenientes de Canadá (28 animales) y de sur África (12 animales), dentro del desarrollo del proyecto agro turístico.

- **Nimajay Criadores de Avestruz S.A.**

La empresa de distribución Nimajay criadores de avestruz S.A.S. ubicada en Cali, es una compañía colombiana dedicada a la producción de avestruces (cuello rojo), y comercialización de subproductos: marroquinería, carne, aceite, huevo, cascarones, retal, plumas y pestañas de avestruz y venta de carne molida de avestruz a \$9.500 por libra. La granja cuenta con reproductores seleccionados y certificados genéticamente, garantizando la productividad a partir de la variedad más provechosa de Avestruz (Cuello Rojo).

- **Avestruces Las Mercedes.**

Inicia actividades en el año 2004. Se dedica a la cría de aves de corral, curtido y recurtido de cueros, recurtido y teñido de pieles, Procesamiento y conservación de carne y productos cárnico.  
[www.avestruces las mercedes.com](http://www.avestruces las mercedes.com)

---

<sup>48</sup> JULIANA RAMÍREZ. La crianza de avestruces diversifica y dinamiza el sector pecuario local [en línea]. Diario La República. [Bogotá, Colombia], jun. 2013. [citado 17 ago. 2017]. Disponible en: [<https://www.larepublica.co/archivo/la-crianza-de-avestruces-diversifica-y-dinamiza-el-sector-pecuario-local-2040536>].

Cra 24 N° 67 – 28 Telefax 540 16 24  
Bogotá - Colombia

- **Granja de los avestruces Espexóticas.**  
Su objeto social es la producción y levante de avestruces, mercado de huevos hasta la fabricación de productos comerciales, pasando por la carne. Inicia actividades como proyecto agroindustrial en el Municipio de Villa de Leyva (2002) con la llegada de 40 animales de diferentes edades provenientes de Canadá y Sur África (12 animales).  
<http://www.espexoticas.com.co/in>  
Teléfono 6221663
- **Avezcol S.A.S.**  
Es una empresa orgullosamente colombiana, creada para fomentar el consumo de carne de Avestruz tanto nacional como internacionalmente. Su objetivo principal es la comercialización, venta y distribución de la Carne de Avestruz producida en Colombia. Avezcol S.A.S, tiene ubicada su planta de producción en el Espinal-Tolima, ofreciendo así un control total sobre la cadena de frio para la conservación del producto. Allí mismo se encuentra una de las comercializadoras que ofrecen nuestras diversas presentaciones del producto. Las oficinas de Bogotá brindan todo el apoyo operativo y administrativo que se requiere. Allí también encontramos una comercializadora del producto.  
Av. 19 # 122-13 L- 102 Bogotá D.C.  
Teléfono: 2162458  
Celular: 300 3123515  
Pagina Web: [www.avezcolsas.com.co](http://www.avezcolsas.com.co)  
E-mail: [avezcolsas@gmail.com](mailto:avezcolsas@gmail.com)
- **Colombian Ostrich E.U.**  
Su objetivo está orientado a la comercialización de la carne del avestruz, productos terminados en piel de avestruz y Caimán Foscus. Cuentan con sedes ubicadas en diferentes partes de Colombia, como en San Martín Meta, Villa de Leyva Boyacá y Rivera Huila, Cartagena Bolívar, Montería Córdoba, Aguazul. La sede comercial de la empresa está en Bogotá. Se ofrece productos terminados en Piel de Avestruz y de Babilla o Caimán Foscus, carteras, billeteras y marroquinería en general. Actualmente, exportan a Estados Unidos y comercializan y distribuyen la carne de avestruz a diferentes hoteles y restaurantes de Bogotá, Medellín y Cali.  
<http://www.colombianostrich.com>

- **Finca Nakua.**

Ubicada en el kilometro 13 vereda las Mercedes en Acacias – Meta. Es una empresa agroindustrial colombiana dedicada a la zoo-cría amigable y sostenible del avestruz, con más de 10 años de experiencia lo que ha permitido consolidar una empresa integradora que abarca todos los aspectos de la cadena productiva: selección de reproductores, incubación altamente tecnificada, una adecuada crianza, así como la estandarización de sus productos para comercializarlo

<http://www.fincanakua.com/es/avestruces-latinomerica>

Cel. 315 364 12 74

- **Parque temático Avestruz.**

Ubicado en Puerto López - Meta a 1,5 Km del Obelisco (Torre Mirador Matapalo) a tan solo 4 minutos, por la vía a Puerto Gaitán en pleno llano colombiano. A través del recorrido interactivo se da a conocer la cultura del avestruz. Se presta el servicio de restaurante en el que se ofrece carnes exóticas: carne de avestruz, búfalo en hamburguesa, etc. Asimismo, se vende productos de avestruz

[www.parquetemáticoavestruz.com.co](http://www.parquetemáticoavestruz.com.co)

Celular 57 313 4707079

- **Avestruces Made in Huila.**

El criadero se encuentra ubicado en la Granja Sol Dorado -Finca La Sardinata- a pocos kilómetros de Campoalegre. Su objeto social es el sacrificio, venta y comercialización de la carne de avestruz, cuentan con el apoyo de los estudiantes de la Corporación Universitaria del Huila – Corhuila- y un profesor veterinario

El objetivo principal de la empresa Avestruz es la distribución de carne para lo cual las empresas anteriormente mencionadas pasan de ser competencia a ser posibles proveedores y aliados estratégicos. La demanda en Colombia actualmente es exclusiva por lo que la hace pequeña pero está en ascenso debido a las nuevas tendencias de dieta saludable y la condición del consumidor en invertir en este producto (explicado en el capítulo de análisis de mercado).

Los principales consumidores de carne de avestruz son Europa, Japón y Estados Unidos; sin embargo, la competencia fuerte se presenta en países Europeos y algunos latinoamericanos, pero se pretende enfocar los esfuerzos en el producto Colombiano y de esta manera promover la industria que existe en Colombia en el tratamiento de la carne de avestruz y así mismo generar alianzas estratégicas con estas empresas y aprovechar que este nicho de mercado es nuevo en el país y así inculcar en los consumidores colombianos el consumo de carne de avestruz de manera doméstica. Actualmente en el mercado colombiano no se identifican importadores, ni distribuidores a tiendas

especializadas, supermercados y minoristas; los empresarios de los avestruces ya cuentan con granjas en diferentes lugares de Colombia y de allí suplen los requerimientos de materia prima para sus mercados. Colombia como productor elabora calzado, bolsos, chaquetas trabajados en piel de culebra, cocodrilo y hasta avestruz, dirigidos principalmente a mercados internacionales con alto poder adquisitivo.

Restaurantes como Harry Sasson La Cigale, **La Rosa Náutica** y **La Despensa de Rafael**; considerados los mejores restaurantes que ofrecen carnes exóticas al estilo gourmet en Bogotá. El restaurante **Carmen** como el mejor restaurante de Medellín – plato de avestruz con un costo de \$ 49.000-, y a **Erre de Ramón Freixa**, como el top de Cartagena.<sup>49</sup> En los últimos años han surgido en el mercado diferentes formas de comercialización de los productos cárnicos. Las **carnicerías boutique** se han convertido en establecimientos comerciales que ofrecen una amplia variedad de cortes finos; además de encontrar productos gourmet y complementos para preparar las comidas.

- **Manhattan Delicatessen.**

Trabajan carne de primera calidad a precios competitivos pese a que los animales son comprados a productores Premium. También se ofrecen pollos campesinos orgánicos y como valor agregado al negocio tiene para la venta vinos de alta calidad.

**Calle 94 n.º 15-32. Teléfono: 702 6945.**

- **La Nacional.**

Se encuentra ubicado en la zona G de Bogotá. Ofrece servicio de restaurante. Ofrecen carne nacional, panameña y de Estados Unidos. Son reconocidos por la calidad de sándwiches que preparan.

**Diagonal 70A n.º 4-60. Teléfono: 795 8805.**

- **El Sagal.**

Los novillos son criados por sus propietarios y los productos se venden empacados al vacío y preparados en los cinco restaurantes de Bogotá. Brindan asesoría acerca de la preparación del alimento ofrecido al cliente e incluso dictan cursos relacionados con la gastronomía del producto.

**Calle 69A n.º 6-19. Teléfono: 313 0652.**

- **Il Filetto.**

Los clientes reciben asesoría completa acerca del producto. Inicialmente, el negocio fue carnicería luego surgió el restaurante; además, los clientes cuentan con las valiosas sugerencias de reconocidos Chefs al momento de elegir el menú.

---

<sup>49</sup> NICOLÁS ARIAS. Conozca los platos favoritos de los cinco mejores restaurantes [en línea]. Diario La República. [Bogotá, Colombia], jul. 2014. [citado 27 ago. 2017]. Disponible en: [<https://www.larepublica.co/ocio/conozca-los-platos-favoritos-de-los-cinco-mejores-restaurantes-2151206>].

**Calle 120A # 6A-04. Usaquén. Teléfono: 620-4154**

- **La boutique de las carnes.**

La idea surgió de un estudiante de Diseño industrial, quien actualmente es propietario de una planta de procesamiento y un restaurante. El stock de carnes es alimentado por ganaderías ubicadas en la Dorada – Caldas. Los precios son asequibles según su propietario.

**Calle 78 n.º 12-59. Teléfono: 300 4727.**

Los alimentos de venta al público en sitios como la boutique de carnes se pueden convertir en comestibles sustitutos; dependiendo de quién los adquiera. Las personas pertenecientes a los estratos altos podrían adquirirlos en determinado momento como un producto sustituto de la carne de pollo o pescado; mientras los estratos más bajos, habitualmente los consumen; en ambos casos se satisface una necesidad alimentaria. El precio del producto es un factor relevante, más aún cuando el producto se convierte en producto sustituto.

**El portal Cocogum** es una propuesta interactiva que permite la integración comercial con miras a verificar e indagar en la oferta de productos, especificaciones y precios de determinado artículo. Es un portal de tienda virtual en el que se permite publicar avisos comerciales de manera gratuita; aunque los servicios asistidos si tienen definido un costo; éste servicio permite establecer comunicación entre las personas interesadas.

En la página web denominada **Red de carnes** es permitido colocar avisos dentro del portafolio de la página; de ahí, la variedad de información en temas vinculados a la gastronomía de cárnicos, festivales, campañas, entre otros. La Asociación de Avestruceros de Colombia cuenta con su propia página en Facebook, la cual se convierte en el marketing de la empresa cuyo objetivo es conquistar clientes, generar ideas e innovaciones, aumentar las ventas de los asociados, acceder a información relevante, conocer la gastronomía de las carnes exóticas en Colombia y en el mundo; etc. El Facebook, le ha permitido a la asociación ganar reconocimiento a nivel Nacional y suplir información a los consumidores de la gastronomía exótica

#### **2.1.4 Análisis de las cinco (5) Fuerzas de Porter**

Con el fin de establecer las herramientas para maximizar los recursos y superar la competencia a través de un plan estratégicamente elaborado, a continuación, se definen aspectos importantes para lograr dicho objetivo a través de la aplicación del concepto de las Cinco Fuerzas de Porter:

### **Rivalidad entre competidores.**

La Industria de Carne de Avestruz en Colombia se encuentra dominada por los zoos criaderos de avestruces, quienes, a su vez, se dedican a la venta y comercialización de los productos derivados de esta ave, como lo son: carnes, huevos, piel, aceite, plumas, pestañas, uñas y huesos. Sobre el particular, y de conformidad con lo indicado por el Instituto Colombiano Agropecuario ICA<sup>50</sup>, las empresas avícolas productoras de aves reproductoras y de primera generación con registro vigente que dentro de su portafolio de productos incluyen carne de avestruz son solamente dos:

Avestruces Nimajay, ubicada en la vereda Bocas del Palo, perteneciente a la ciudad de Puerto Tejada, departamento o provincia del Cauca (<http://avestrucesnimajay.galeon.com>) y Granja de avestruces Espexoticas S.A.S., ubicada en Villa de Leyva, Boyacá (<http://www.espexoticas.com.co>).

Las dos compañías compiten a la par en el mercado colombiano, pero lo que genera el grado de diferenciación son los servicios que prestan. Por ejemplo, Nimajay ofrece a sus clientes servicios de asesoría teórica y práctica en montajes de granjas de avestruces; mientras que Espexóticas ofrece servicios de asesoría, actividades eco-turísticas, salidas pedagógicas, excursiones y paseos.

Teniendo en cuenta lo anterior se puede concluir que se presenta rivalidad entre los competidores dada la afinidad de los servicios y productos ofertados, pero vale la pena precisar que, posterior a este análisis, sin duda alguna se abre paso a un sinfín de ideas para romper el esquema tradicional de estas compañías y enfocarnos a brindar más facilidades a nuestros clientes, como en nuestro caso, es el consumo doméstico de carne de avestruz.

### **Amenaza de entrada de nuevos competidores.**

La amenaza de una nueva entrada es relativamente baja, se ha evidenciado a lo largo de los años que la carne de avestruz, está dirigida a un segmento del mercado élite, que cuenta con los recursos necesarios y los conocimientos que en la actualidad apuntan a los conceptos de salud y bienestar a través del consumo de alimentos deliciosos, con múltiples beneficios y variedades para el consumidor. Lo anterior si hablamos de competidores nacionales.

Por otro lado, al tratar el tema de la competencia a nivel internacional, como se ha expuesto en puntos anteriores, son muchos los países y empresas que se dedican a la comercialización de carne de avestruz. Pensar en la idea de importar esta carne para su respectiva distribución, se convierte en algo complicado, no solo para el importador sino también para el exportador, ya que

---

<sup>50</sup> ESTADÍSTICAS [en línea]. Instituto Colombiano Agropecuario. [Bogotá, Colombia], mar. 2016. [citado 18 abr. 2016]. Disponible en: [<http://www.ica.gov.co/Areas/Pecuaria/Servicios/Bioseguridad-y-Recursos-Geneticos/Empresas-Avicolas-Productores-de-Aves-Reproductore.aspx>].

si miramos detenidamente las diferentes exigencias para tal fin establecidas por el Instituto Colombiano Agropecuario<sup>51</sup>.

### **Amenaza de Productos Sustitutos.**

Hay muchos tipos de sustitutos de la carne de avestruz entre ellos son: carne de cerdo, pollo, pescado y carne de res. Por lo tanto, las amenazas de carne de avestruz para productos sustitutos son, respectivamente, debido a que los consumidores también se preocupan por consumir carnes más económicas y, como se indica en la publicidad de los mismos, más saludables. Además de “saludables” estos se han convertido en una tendencia, y podríamos decir que en cada esquina existen distribuidores minoristas que ofrece variedad de carnes para diferentes mercados de consumo.

El costo de los productos de sustitución es muy bajo por lo que los consumidores pueden cambiar fácilmente a otros productos. En conclusión, a pesar de que la amenaza es alta, para la distribuidora de carnes Avestruz no se muestra como una amenaza para la línea de distribución enfocada en la facilidad de adquirir carne de avestruz de calidad, a un precio de acuerdo a los beneficios que representa para la salud y a su exquisito sabor; a través de la distribuidora de carnes Avestruz, se generará fidelización, confianza, una promesa de nutrición, bienestar, salud e higiene a un precio competitivo en el mercado.

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

Los proveedores para una empresa dedicada a la comercialización de carnes exóticas, son importantes; en el caso de la Distribuidora de Carne Avestruz son los productores y quienes suministrarán el producto para ser distribuido por esta nueva compañía, por lo que se requiere altos estándares de calidad. Como se observó anteriormente, en Colombia actualmente sólo existen dos compañías dedicadas a la cría de avestruz y la comercialización de su carne. La ventaja es que a pesar de ser solo dos posibles proveedores los dos cuentan con un reconocimiento y una trayectoria de más de 10 años en el mercado convirtiéndose en opciones claras de proveedores.

### **Poder de negociación de los compradores o clientes.**

El sector de distribución de carnes tiene en cuenta varios factores a la hora de negociar con sus clientes ya que, como lo indica Porter, los clientes pueden inclinar la balanza a su favor cuando existe en el mercado productos sustitutos. Se deben ofrecer productos con altos estándares de calidad con el fin de lograr la satisfacción y fidelización total por parte del cliente contando con precios adecuados al producto ofertado y al mercado nacional, brindando variedad para que el cliente tenga la oportunidad de elegir lo que mejor se acomode a

---

<sup>51</sup> PROCEDIMIENTOS DE IMPORTACIÓN [en línea]. Instituto Colombiano Agropecuario. [Bogotá, Colombia], mar. 2016. [citado 18 abr. 2016]. Disponible en: [<http://www.ica.gov.co/Importacion-y-Exportacion/Procedimientos-importacion.aspx>].

sus necesidades y gustos, siempre con honestidad y resaltando los beneficios a corto y largo plazo que conlleva el consumo diario de carne de avestruz como sustituto de la carne de res, pollo, y cerdo.

Es importante resaltar que en la actualidad para obtener la carne de avestruz se hace necesario el desplazamiento a otras ciudades, si se quiere adquirir directamente con el fabricante, o a restaurantes especializados en comidas exóticas, lo que genera costos altos en transporte, parqueaderos, entradas, en algunos casos peajes, entre otros; así que si se trata de facilidad la Distribuidora de Carnes será la compañía idónea para satisfacer estas necesidades.

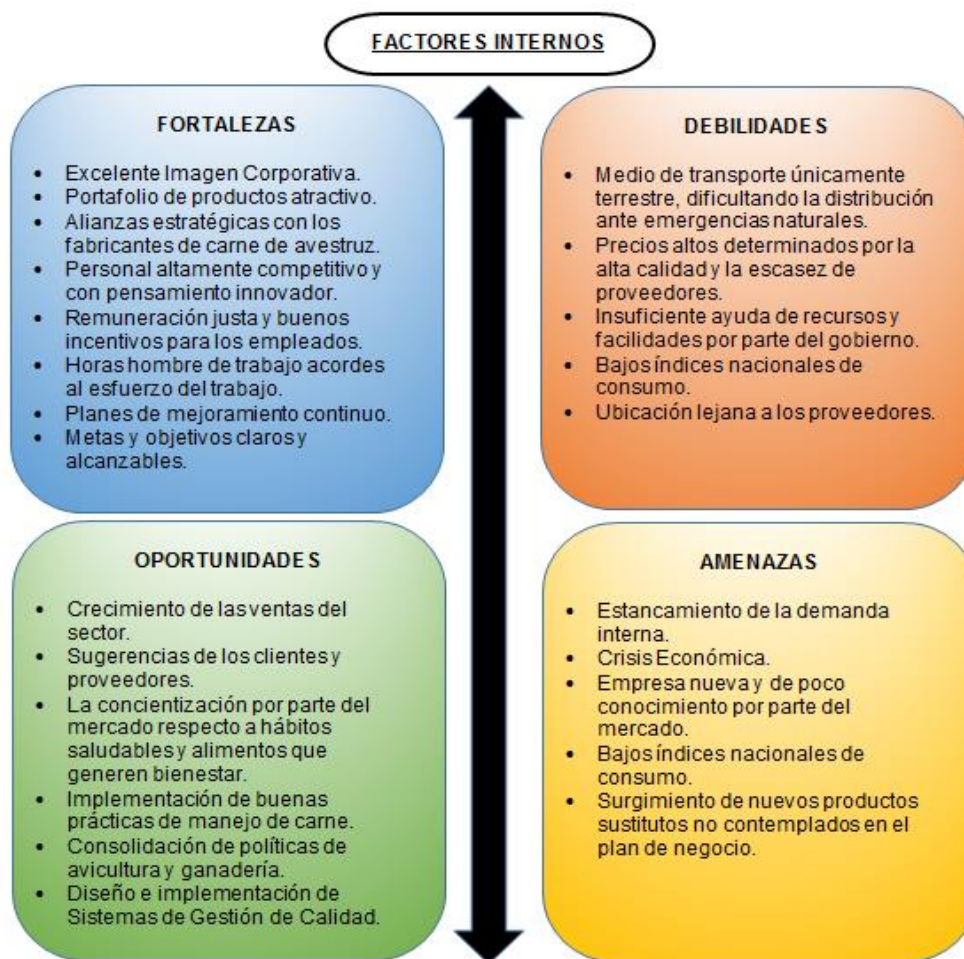
### **2.1.5. Matriz DOFA**

La idea de una actividad emprendedora implica conocer la realidad que circunscribe el proyecto y la identificación de aspectos del negocio a los cuales se tendrá que hacer frente. El proceso de análisis detallado debe iniciarse con las formas que la sociedad misma ha producido y legitimado para suplir sus necesidades. Los bienes o servicios, deben cumplir el objetivo de satisfacer requerimientos propios de la vida en comunidad a fin de dar inicio a un proceso emprendedor, en función de crear una nueva e innovadora empresa.

En la Figura 9 se presenta el análisis DOFA de la propuesta que se desea implementar a partir de la evaluación de este plan de negocio.



**Figura 9. Análisis DOFA**



Fuente: Elaboración propia

## 2.2. Selección del segmento objetivo

Para el desarrollo adecuado de este apartado y en línea con todas las razones expuestas en numerales anteriores, a continuación, se precisan los siguientes criterios que permiten la selección del segmento objetivo para la compañía **Avestruz distribuidora de Carnes**:

- Geográficos: Bogotá
- Género: Masculino/Femenino.
- Edad: niños desde los cinco años y adultos sin límite de edad.
- Estratos: 3, 4, 5 y 6 (medio - alto)
- Estilos de vida: consumidores de alimentos innovadores con un margen considerable de beneficios para la salud.

- Perfil del consumidor: todas aquellas personas que habitualmente consuman productos sustitutos como cordero, búfalo, venado, cocodrilo, ancas de rana.

Liliana Gómez Fajardo (2003) asegura en su trabajo de tesis “Estudio de viabilidad para el montaje de una planta de sacrificio de avestruces, para la comercialización de carne en canal a nivel internacional”; que mediante el uso de entrevistas a Chef, Ingenieros de alimentos y dueños de restaurantes de carnes exóticas estilo Gourmet ubicados en Medellín, Cali y Bogotá, aseguran que el mercado objetivo en Colombia es la población perteneciente a los estratos 5, 6 y extranjeros<sup>52</sup> por ser un producto con precios bastante altos. También se venden en almacenes de cadena, hoteles y restaurantes especializados y de alta gama.

Es importante mencionar, que las granjas de avestruces como las ubicadas en Villa de Leyva, Puerto López, Huila ofrecen a sus visitantes carnes exóticas preparadas al estilo criollo: hamburguesas, pisillos o carne asada, productos asequibles a las personas de los estratos 3 y 4 en un entorno menos sofisticado y/o familiar. Aquellas personas que dejaron de consumir carnes por gusto o por indicaciones médicas.

Lo anterior teniendo en cuenta que se puede promover el consumo de carne de avestruz por su delicioso sabor y variedad y por sus bondades para la salud. Vale la pena resaltar el gran número de personas en Colombia que consumen anualmente algún tipo de carne (potenciales consumidores de carne de avestruz). Para demostrar lo anterior, a continuación, nos permitimos mostrar las cifras reales de consumo per cápita anual, según cifras de la Federación Colombiana de Ganaderos:

En la tabla N° 2 y su respectiva figura, la N° 10 podemos identificar una tendencia al incremento año a año en el consumo de carnes, resaltando un mayor incremento en la carne de pollo seguida por la carne de cerdo y el pescado; también se evidencia el estancamiento y leve disminución en el consumo de carne de res, el cual puede estar siendo afectado por los perjuicios que causa en la salud y que año tras año han sido identificados por sus consumidores.

Este es uno de los principales puntos de partida para la atracción de clientes hacia el mercado del consumo de la carne de avestruz, sus similares características de color y sabor asociados a sus inmensas bondades nutricionales y para la salud.

---

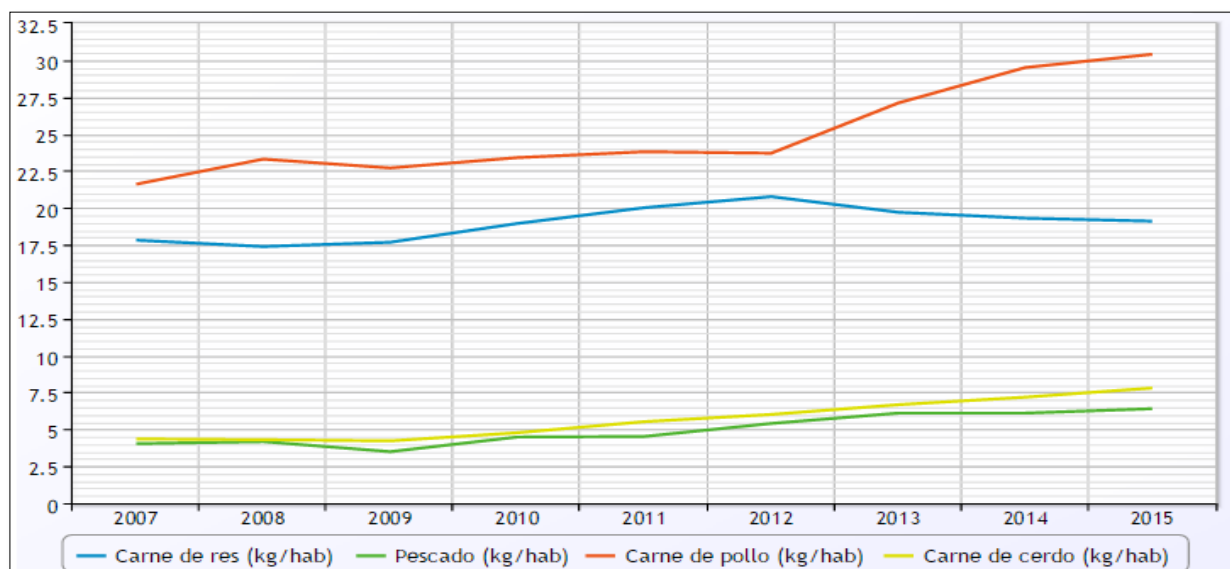
<sup>52</sup> LILIANA GÓMEZ, Estudio de viabilidad para el montaje de una planta de sacrificio de avestruces [en línea]. Pontificia Universidad Javeriana. [Bogotá, Colombia], 2003. [citado 4 ago. 2017]. Disponible en: [<http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/ingenieria/tesis19.pdf>].

**Tabla 2. Consumo aparente per cápita de carnes en Colombia.**

Fecha	Carne de res (kg/hab)	Carne de pollo (kg/hab)	Carne de cerdo (kg/hab)	Pescado (kg/hab)
2007	17,81	21,6	4,35	4,03
2008	17,38	23,3	4,3	4,17
2009	17,67	22,7	4,22	3,49
2010	18,94	23,4	4,77	4,48
2011	20,01	23,8	5,52	4,52
2012	20,76	23,7	6,01	5,4
2013	19,7	27,1	6,67	6,1
2014	19,3	29,5	7,18	6,1
2015	19,1	30,4	7,8	6,4

Fuente: Federación Colombiana de Ganaderos 2016<sup>53</sup>.

**Figura 10. Consumo aparente per cápita de carnes en Colombia.**



Fuente: Federación Colombiana de Ganaderos, 2016

<sup>53</sup> FEDEGAN. Consumo de proteína animal, tabla [en línea]. Federación Colombiana De Ganaderos. [Bogotá, Colombia], 2016. [citado 12 abril 2016]. Disponible en: [<http://www.fedegan.org.co/estadisticas/consumo-0>].

### 2.3. Estrategia de mercado

La estrategia para llegar al mercado desde la apertura del establecimiento comercial como un nuevo negocio exitoso en la ciudad de Bogotá y que se pueda posicionar de manera temprana, será planificado para minimizar el riesgo de esta iniciativa. Las actividades se establecerán a partir de la estrategia de las 4 P's: Producto, Precio, Plaza y Promoción.

#### 2.3.1 Producto

La empresa Avestruz está enfocada en la distribución de carnes exóticas, enfocada en la carne de Avestruz. Los productos trazados para el desarrollo y oferta del establecimiento comercial son:

- **SOLOMILLO:** Es el corte más exquisito, no necesita de mucha cocción por su extrema ternura.
- **LOMO TULIPÁN:** Similar al corte anterior, con un punto de cocción que va, como el solomillo, de “a punto” a jugoso.
- **BIFE DE CUADRIL:** Ideal para la elaboración de guisos o estofados, patés y rellenos.
- **PIERNA CON HUESO:** Necesita métodos de cocción más largos

#### 2.3.2 Precio

Teniendo en cuenta que el mercado de carne de Avestruz en Colombia es mínimo, el precio de los productos se estimó conforme al costo que el proveedor daría para distribución. Los precios a continuación descritos contemplan los costos de infraestructura, mano de obra, distribución y margen de rentabilidad y la comparación con sus equivalentes de otras especies.

**Tabla 3. Comparación precios carne de avestruz vs productos equivalentes.**

PRESENTACIONES	VALOR POR LIBRA				
	CARNE DE AVESTRUZ	CARNE DE RES	CARNE DE CERDO	CARNE DE POLLO	CARNE DE PAVO
SOLOMILLO	\$ 42,500	\$ 14,000	\$ 11,700	\$ 8,600	\$ 12,500
LOMO TULIPAN	\$ 32,500	\$ 12,300	\$ 9,500	\$ 7,200	
BIFE DE CUADRIL	\$ 28,500	\$ 11,000	\$ 8,300	\$ 6,400	
CARNE CON HUESO	\$ 20,500	\$ 6,000	\$ 7,800	\$ 6,200	

Fuente: Elaboración propia.

El producto que se está ofreciendo es carne exótica gourmet, por lo cual la hace más costosa argumentando los beneficios a nivel de salud que esta provee a comparación de los productos sustitutos.

En la **tabla 4** se muestra un análisis comparativo de los principales contenidos de la carne de avestruz, con las demás carnes sustitutas.

**Tabla 4. Comparación contenidos nutricionales.**

ESPECIE	CALORIAS (Kcal/100g)	PROTEINAS (%)	GRASAS (%)	COLESTEROL (gr/Kgr)
AVESTRUZ	97	22.2	1.7	0.58
PAVO	135	25.0	3.0	0.73
OVINO	205	22.2	13.0	0.92
VACUNO (RES)	240	23.0	14.8	0.91
POLLO (MUSLO)	140	27.0	4.2	0.83
PORCINO MAGRO	275	24.0	19.0	1.00
PESCADO DE MAR	110	18.5	2.8	0.50

Fuente: Expexoticas, 2016.<sup>54</sup>

Inicialmente la proyección de aumento de los precios durante el cambio de año, estará alineada de acuerdo al aumento de la inflación anual, teniendo presente que estos deben ser de manera gradual y trabajando para mantener la calidad y la fidelidad de los clientes.

### 2.3.3 Plaza

La empresa propone la creación física de dos establecimientos de distribución de carne de Avestruz ubicados en dos zonas estratégicas de la ciudad de Bogotá, teniendo en cuenta la estratificación y así mismo un alto flujo de consumidores. Se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

**Aspectos físicos:** Los establecimientos deben considerar tres áreas principales, alistamiento de la carne, exhibición del producto y servicio al cliente para lo cual se estima un área aproximada de 30 mt<sup>2</sup>.

**Aspectos Normativos:** Los establecimientos comerciales estarán adecuados conforme a las condiciones exigidas por la ley y con el cumplimiento de las normas de seguridad y sanidad para el servicio de manipulación de alimentos y venta de los mismos. La normatividad corresponde a:

Legislación sanitaria

Norma técnica sectorial colombiana NTS-USNA 007

Ley 9 de 1979

<sup>54</sup> GRANJA DE AVESTRUZES. Estadísticas - carne de avestruz – una dieta sana [en línea]. Espexóticas. [Villa de Leyva, Colombia], sep. 2002. [citado 15 mar. 2016]. Disponible en: [http://www.espexoticas.com.co/index.php/subproductos-del-avestruz/carne].

Resolución 5109 de 2005

Decreto 1575 de 2007

Resolución 765 de 2010: Deroga a res.1090 de 1998 y 127 del 2001

**Aspectos de diseño.** El producto a vender está catalogado como carne exótica y el segmento objetivo son consumidores de alto nivel económico, por lo cual, el diseño debe ser sobrio para destacar la calidad y limpieza de los productos exhibidos. Por normas de diseño los colores deben ser cálidos que estimulen en el consumidor “antojo” por probar la carne de avestruz.

**Aspectos de servicio al cliente.** Los establecimientos comerciales abrirán todos los días en el siguiente horario de lunes a viernes de 7:00 a.m. – 7:00 p.m. y domingos de 8:00 a.m. – 5:00 p.m.

### 2.3.4 Promoción

Para la potencialización del establecimiento comercial, se plantearán estrategias de promoción del mismo, como medio para la fidelización del cliente a través de estrategias digitales y la optimización de nuestras alianzas estratégicas:

**Club Card.** Es una tarjeta que será entregada a todos los clientes concurrentes a la tienda, la cual les permitirá acumular puntos y recibir trimestralmente descuentos en las carnes más selectas.

**Alianza estratégica con nuestro proveedor Expexóticas.** Se ofrecerá dos entradas al Eco parque de Villa de Leyva por compras superiores a \$300.000.

**Alianza estratégica con empresas de envío.** Los pedidos mayores a \$300.000 se enviarán sin costo al domicilio del cliente o donde se requiera el envío.

**Alianza estratégica tarjetas de crédito Visa y MasterCard.** Se aplicarán descuentos de acuerdo a las políticas establecidas por estas entidades como por ejemplo miércoles de visa donde se realiza un 15% de descuento en los productos pagando con las tarjetas visa.

**Portal web.** Se pretende realizar un portal web donde el cliente pueda realizar sus pedidos y pagarlos online. Adicionalmente se ofrecerá un módulo interactivo entre los clientes donde puedan compartir sus experiencias en el consumo de carne de avestruz e intercambiar recetas para su preparación.

Para el lanzamiento de los establecimientos comerciales se realizará con anterioridad campañas de expectativa por medio de volantes, los cuales serán repartidos en los sectores donde se establecerán. Adicionalmente, se realizarán campañas BTL donde se contratará un grupo de jóvenes que hagan Street Team.

Se utilizarán las redes sociales para difundir la apertura de los establecimientos comerciales tales como Facebook e Instagram.

Se creará un blog donde se compartirá con los clientes recetas, técnicas de cocina, novedades del sector.

### **3. Estudio técnico**

#### **3.1 Tamaño del proyecto**

El tamaño planeado para el proyecto, está dividido en dos aspectos: la demanda de los consumidores en busca de alimentación saludable que se pretende sea cubierta por el proyecto y la dimensión del área total con que cuenta el local disponible para la instalación de la comercializadora de carnes de Avestruz. Se proyecta contar con 30 mt<sup>2</sup> como área total del local, destinando los sitios para una cajera, un despostador y el administrador, lo que en total cubrirá el 0.60% de la demanda insatisfecha actual; y espacio para la atender a 6 clientes simultáneamente.

La disponibilidad en el suministro de recursos, tanto materiales como humanos y financieros no representan en este caso, factores que condicionen o limiten el tamaño y capacidad planteados puesto que existe disponibilidad deseada de los mismos en cuanto a tiempo, cantidad y calidad se refiere; lo que reduce el riesgo de enfrentar un incremento en los costos por dificultades en su abastecimiento.

La capacidad de producción de la comercializadora da inicio a partir de la compra del ave, tomando en cuenta que el sacrificio, el desposte y la empacada al vacío se realizarán por medio de terceros. Por lo tanto, en el local se llevará a cabo el proceso de almacenamiento, exhibición y venta de todos los productos. Sin embargo, se requiere tener en cuenta la estrategia a utilizar para cumplir con la venta anual estimada, que para el caso de este proyecto son 9000kg. Al tratarse de un nuevo producto se implementará una campaña publicitaria de expectativa y fidelización de clientes; la cual demanda erogaciones de dinero, estipulados en los gastos iniciales y anuales del proyecto.

### 3.1.1 Distribución de planta

El local deberá tener en cuenta la funcionalidad y estética que proporcionen y optimicen la distribución eficiente entre cada una de sus áreas. Las áreas del local están pensadas para que en conjunto permitan la operación más eficiente para aprovechar de la mejor manera posible los espacios y recursos de que se dispone, manteniendo a su vez las condiciones óptimas de seguridad y bienestar para quienes hagan uso de ellas, tomando en consideración las reglas de normatividad que deben cumplirse para su construcción.

- Cava de congelación: 1 con capacidad de 1 TN.
- Dos mostradores con refrigeración: Diferentes tamaños, mediano, pequeño.
- Mesa de trabajo: 2 una grande y una pequeña.
- Recepción de materia prima: Espacio adecuado, amplio y con todos los equipos necesarios para su recepción como balanza grande, almacenamiento de canastas, limpieza de canastas, entre otros.

El área de recepción de los productos estará situada en la entrada del local y dotada con una balanza, con acceso directo a las cavas. En ellas estarán almacenados un aproximado de 1 TN carne de avestruz, separados en diferentes cortes.

El área de corte y empaclado es la mesa de trabajo ubicada detrás del mostrador de exhibición. La mesa de trabajo estará diseñada con todas las comodidades para que los operarios puedan cumplir con estas labores de la forma más óptima y segura.

La mesa de trabajo (1) contará con una cajonera para guardar todos los equipos como cuchillos, guantes, tablas entre otros, garantizando su desinfección antes de guardar alguno de ellos.

En la mesa de trabajo (2) se ubicará otra balanza electrónica pequeña, una sierra, una empacadora, un molino y diferentes equipos e insumos.

El local constará de un baño para los empleados con todos los servicios como lo son servicio de agua, urinarios y lavamanos, todos funcionando en buen estado y con los utensilios de complemento necesarios como lo son jabón desinfectante, papel higiénico, toallas de papel, etc.

Como se puede observar el espacio total del local se pretende aprovechar al máximo y evitar espacios que no reporten utilidad alguna tanto para el cliente como para los trabajadores. Con una buena distribución se logra que el empleado recorra la menor distancia posible, esto hace que el trabajador ahorre tiempo en realizar su trabajo.



### **3.1.2 Aspectos físicos del local**

El local debe tener las paredes interiores lisas, para facilitar la limpieza, para el acabado se emplea pintura exótica lavable, la cual soporta la acción de los detergentes y desinfectantes. Se puede también recubrir las paredes con azulejo, hasta una altura de dos metros a partir del piso.

Las esquinas deben ser curvas y en pendientes para facilitar la limpieza. No se debe emplear techos falsos para evitar la acumulación de polvo.

Los techos deben ser elevados, generalmente de zinc y con cielo raso plástico, para aislar el calor y evitar que le caigan impurezas del techo a las carnes. Los pisos deben estar contruidos con material impermeable y resistente a los ácidos, no deben ser resbalosos, deben tener un declive del 1% para llevar la suciedad, los desperdicios y el agua de limpieza hacia los drenajes con facilidades y casi de manera automática.

Es necesario proteger los canales de drenaje con rejillas, para evitar su obstrucción y facilitar su limpieza. Además, los drenajes exteriores deben estar cubiertos con mallas, para evitar el acceso de los insectos y en general de todo tipo de animales de interior del local.

Las ventanas deben estar cubiertas con mallas metálicas contra insectos, aunque el ideal sería que las ventanas fueran fijas para evitar la entrada de polvo y otras impurezas, en este caso el local deberá ser equipado con un sistema de circulación interna de aire.

Una buena iluminación es fundamental para la salud del personal, para un mejor rendimiento de éste durante el desarrollo de sus labores y una óptima visualización de los productos por parte de los compradores. La luz tiene que llegar a la altura de los ojos en el área donde se controlan instrumentos como pesas, y a la altura de las manos en las áreas de selección, clasificación, corte y empaque.

## **3.2 Localización**

### **3.2.1 Macro localización.**

El proyecto distribuidora de carne de avestruz se ubicará en la ciudad de Bogotá capital de Colombia la cual es el principal centro geográfico, político, industrial, económico y cultural del país. De la ciudad de Bogotá se destacan las cifras resaltadas en la tabla 5.

La selección de la ciudad de Bogotá se debió a las siguientes ventajas de acuerdo a los grupos de interés:

- **Proveedores:** rápido acceso y comunicación terrestre con el proveedor seleccionado “Especies Exóticas de Colombia” por medio de la autopista Norte con Villa de Leyva.
- **Clientes:** Bogotá alberga alrededor de 3.7 millones de habitantes del segmento objetivo, estratos 3, 4 5 y 6.

**Tabla 5. Cifras generales ciudad de Bogotá.**

I. Generales	
> Población (2015)	7.8 millones
> PIB (2014) <sup>1</sup>	94 mil millones de US\$
> PIB per cápita (2014) <sup>1</sup>	US\$ 12.091
> Área	1.775,98 Km
II. Económicos	
> Crecimiento económico (2015)	3,9%
> Inflación (2015)	6,6%
> Tasa de desempleo (2015)	10,4%

Fuente: Invest in Bogotá (2017)<sup>55</sup>

**Tabla 6. Estadística poblacional, viviendas y hogares por estrato socio económico ciudad de Bogotá.**

Estratos	Población	Viviendas	Hogares	Manzanas <sup>1</sup>	Predios <sup>2</sup>
Sin estrato *	122.526	26.954	29.770	6.475	4.917
1. Bajo - bajo	705.536	178.697	204.385	7.001	1.638
2. Bajo	2.938.962	725.308	817.311	15.523	1.023
3. Medio - bajo	2.668.455	748.768	819.346	11.937	388
4. Medio	706.191	253.877	255.209	2.378	178
5. Medio - Alto	195.873	73.779	72.748	1.028	193
6. Alto	130.261	54.894	52.401	846	474
<b>Total</b>	<b>7.467.804</b>	<b>2.062.277</b>	<b>2.251.170</b>	<b>45.188</b>	<b>8.811</b>

Fuente: Secretaría Distrital De Planeación 2011<sup>56</sup>

<sup>55</sup> BOGOTÁ EN CIFRAS. Generales, económicos [en línea]. Invest in Bogotá. [Bogotá, Colombia], sep. 2017. [citado 17 oct. 2017]. Disponible en: [<http://es.investinbogota.org/descubra-bogota/datos-generales/bogota-en-cifras>].

<sup>56</sup> SECRETARÍA DISTRITAL DE PLANEACIÓN DE BOGOTÁ. Bogotá, ciudad de estadísticas boletín N° 31 población vivienda y hogares [en línea]. Alcaldía Mayor de Bogotá. [Bogotá, Colombia], jun. 2011. [citado 17 ago. 2017]. Disponible en: [<http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/InformacionTomaDecisiones/Estadisticas/Bogot%E1%20Ciudad%20de%20Estad%EDsticas/2011/DICE114-CartillaViHoPe-30062011.pdf>].

Bogotá en 2014 contó con 2.437.996 hogares que habitaban en 2.381.129 viviendas, lo que mostró una relación de 1,03 hogares por vivienda.

- **Mano de Obra:** Amplio mercado laboral para cumplir con los perfiles requeridos para el desarrollo del proyecto.

### 3.2.2 Micro localización

El proyecto **Distribuidora de Carne de Avestruz** ubicará dos locales en las siguientes localidades y barrios de la ciudad de Bogotá, ellos fueron seleccionados con base en la búsqueda de la mayor cantidad de clientes del segmento objetivo.

**Figura 11. Datos La Alhambra**

GENERALIDADES	
Localidad	Suba
Límites	<p><b>Norte:</b> avenida Lara Bonilla (calle 127).</p> <p><b>Sur:</b> avenida España (calle 100).</p> <p><b>Oriente:</b> avenida Paseo de Los Libertadores o autopista Norte.</p> <p><b>Occidente:</b> avenida Alfredo D. Bateman (carrera 58), avenida Córdoba.</p>
Área total	284,28 hectáreas
Área urbanizada	113,24 hectáreas
Área sin urbanizar	70,73 hectáreas
Población	35.169 habitantes
Viviendas	9.883
Hogares	11.297
Hogares por vivienda	1,14
Personas por hogar	3,21
Estratificación	Estratos 4 y 5

**Figura 12. Chapinero Alto**

GENERALIDADES	
Localidad	Chapinero
Límites	<p><b>Norte:</b> calle 67.</p> <p><b>Sur:</b> río Arzobispo.</p> <p><b>Oriente:</b> avenida Alberto Lleras Camargo (carrera 7ª), calle 45 y avenida Circunvalar.</p> <p><b>Occidente:</b> avenida Caracas (carrera 14).</p>
Área total	161,26 hectáreas
Área urbanizada	161,26 hectáreas
Área sin urbanizar	0 hectáreas
Área protegidas	Sin dato
Población	19.916 (año 2002)
Densidad	123 habitantes / hectárea
Viviendas	5.243
Hogares	7.113
Hogares por vivienda	1,36
Personas por hogar	2,80
Estratificación	3 y 4

Fuente: Secretaría Distrital De Planeación 2011<sup>57</sup>

### Características y oportunidades Barrio La Alhambra

<sup>57</sup> SECRETARÍA DISTRITAL DE PLANEACIÓN 2011. UPZ 20 La Alhambra, UPZ 99 Chapinero [en línea]. Alcaldía Mayor de Bogotá. [Bogotá, Colombia]. 2011. [Citado jun.2016]. Disponible en: [http://www.sdp.gov.co].

**Conectividad:** Las calles 100, 127 y la avenida Suba son vías importantes de actividad urbana y metropolitana, pues conectan distintas zonas de la ciudad y permiten el intercambio comercial y de servicios.

**El uso principal es la vivienda:** Es una zona de vivienda muy importante del norte de la ciudad con altas calidades urbanísticas y ambientales, que ha mantenido su carácter gracias a que el trazado de sus vías es discontinuo.

**Accesibilidad:** El 64% de las vías vehiculares de la UPZ son en cemento y un porcentaje similar de los costados de manzana cuenta con algún tipo de estacionamiento, lo que indica que la accesibilidad es buena.

**Equipamientos:** La mayor oferta de equipamientos se presenta en el sector de bienestar social (jardines infantiles, ancianatos, hogares de paso). También se encuentran equipamientos educativos, deportivos y de seguridad ciudadana.

**Ventajas segmento objetivo:** El barrio La Alhambra sobresale ya que se identificó en él un gran número de clientes de nuestro segmento objetivo, 35.000 habitantes rodeados de espacios deportivos de bienestar social que buscan cuidar su salud y que poseen el poder adquisitivo para comprar nuestro producto.

### **Características y oportunidades Barrio Chapinero Alto**

**Potencial para el desarrollo económico:** La UPZ cuenta con áreas de comercio y de servicios sociales importantes tanto para el sector como para la localidad en general. Es el caso de varios centros de salud como hospitales, clínicas y centros de comercio organizado e informal.

**Conexión vial:** la vía arterias con las que cuenta la UPZ facilitan su integración con el resto de la ciudad y con la región, en especial gracias a la avenida Caracas y a la avenida Alberto Lleras (carrera 7<sup>a</sup>), que conectan con toda la ciudad de norte a sur, y la avenida Pablo IV (calle 53) que la conecta directamente con el occidente de la ciudad.

**Ventajas segmento objetivo:** El barrio Chapinero Alto se distingue por ser una zona de alto impacto comercial donde confluyen un sinnúmero de personas de diferentes estratos sociales, que se acercan a este sector para adquirir productos que no son comerciales en sus zonas de trabajo o vivienda, y por el cual están dispuestos a pagar ya que no es su regularidad adquirirlos.

### 3.3 Ingeniería

Los productos establecidos para este proyecto son: solomillo, lomo tulipán, bife de cuadril y carne con hueso; productos seleccionados de acuerdo a las preferencias del mercado y fortalezas para la preparación.

El servicio al cliente es un aspecto importante que se debe tener en cuenta para la formación del personal contratado. Un factor diferenciador en los locales es la cordialidad y familiaridad que se brindará al cliente. Adicionalmente, la formación corresponde a la naturaleza del producto, el personal no solo venderá productos, aconsejará a los clientes de sus posibles preparaciones y conservaciones. Se incluirá en este proceso también los aspectos de seguridad industrial y salud ocupacional que apliquen para las actividades que se van a desarrollar y los riesgos a los cuales se van a exponer los empleados en este negocio. Con base a la legislación colombiana a tener en cuenta para la distribución de los productos, se precisa lo siguiente:

#### **Decreto 1500 de 2007**

La normatividad establece el reglamento técnico a través del cual se crea el Sistema Oficial de Inspección, Vigilancia y Control a lo largo de la cadena cárnica (bovinos y bufalinos, porcinos, zocría, ovinos y caprinos). También determina los requisitos sanitarios y de inocuidad que deben cumplir los eslabones de la cadena que tienen que ver con producción primaria, beneficio, desposte, desprese, procesamiento, almacenamiento, transporte, comercialización, expendio, importación o exportación.

El INVIMA exige que la empresa implemente un plan de aseguramiento de la inocuidad del producto: Control integrado de plagas, implementar programas de aseguramiento de HACCP y expendio y almacenamiento a fin de evitar que rompa la cadena de frío; además se exige plan de contingencia ante eventualidades por cortes de fluido eléctrico en la Planta. El incumplimiento a la norma puede acarrear: clausurado temporal, total o parcial, decomiso del producto, destrucción del producto o suspensión temporal de la venta del producto hasta nueva orden impartida por el INVIMA.

#### **Decreto 2278 de 1982**

La norma específica las condiciones y requerimientos para los mataderos de los animales de abasto público o para el consumo humano. Algunos aspectos generales son: 1. Las instalaciones deben ser adecuadas en cuanto se refiere a la localización, diseño, equipos y dotaciones básicas; es decir, que el sitio de sacrificio debe poseer una infraestructura mínima que garantice el funcionamiento en condiciones sanitariamente adecuadas; asimismo, el

procesamiento, transporte y comercialización de la carne. La falta de cumplimiento a la normatividad dará lugar a aplicarse medidas de seguridad encaminadas a proteger la salud pública – art. 576- : Cláusula temporal del establecimiento que podría ser temporal o a parcial de acuerdo a la gravedad del asunto.

El flujograma enseña el paso a paso establecido que debe seguir cada uno de nuestros productos, desde su adquisición con el proveedor en la granja, recepción, selección, pesaje, limpieza, almacenamiento, presentación al cliente, venta, entrega y distribución, siempre asegurando que se cumplan todas las exigencias y normas de aseo y adecuada manipulación de los productos, sin poner en riesgo la cadena de frío y por ende la calidad del producto. Las actividades relacionadas en el flujograma presentan información explícita acerca de las etapas prescitas para la producción empresarial de la carne de avestruz. Inicialmente, los propietarios de la empresa *Avestruz Distribuidora de Carnes Gourmet* identifica el proveedor que suministrará la materia y dé cumplimiento a la normatividad vigente con relación a la comercialización de los avestruces - redundando en el cumplimiento de los objetivos-

El procesamiento y recepción del pedido como tarea administrativa de gestión, permitirá verificar el cumplimiento a los requerimientos bajo los cuales se realizó el pedido. El pedido se recepcionará en presencia del proveedor y ante él se pesarán comprobando las calidades y demás detalles del producto; evidenciando que se ajusten al pedido tras lo que se podrá firmar los recibos al proveedor. El lugar asignado, operarios y utensilios a usar en el proceso de producción deben dar cumplimiento a los requerimientos exigidos por el INVIMA y documentos HACCP –análisis de peligros y puntos críticos de control-; que garanticen la inocuidad del producto; además, el proceso de producción siempre estará supervisado y vigilado por trabajador idóneo asignado, recurso vinculante en la calidad del producto.

En el proceso de desposte se realiza el deshuese, la separación de la carne del tejido óseo, la separación de la carne en cortes o postas y limpieza de los diferentes cortes. Del buen manejo que se dé a la canal del avestruz desde la recepción de la materia prima hasta el desposte; depende en gran medida la obtención de una carne de buena calidad para el consumo humano. A fin de obtener un producto de calidad, se tendrá que:

- a) Planificar el proceso de producción para satisfacer las necesidades del cliente
- b) Evaluar el proceso de producción y aplicar el control sobre él
- c) Corregir inconsistencias hasta niveles sin precedentes
- d) Optimizar equipos y capacitación del personal

También se incluye en el proceso de producción:

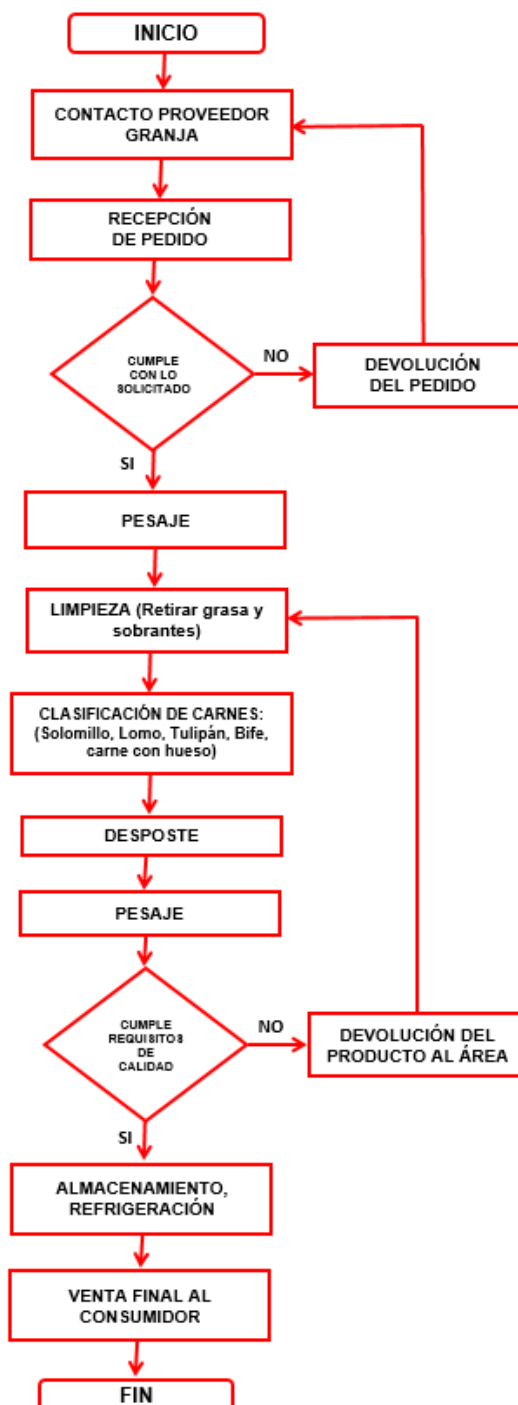
- a) Selección de una báscula con la precisión adecuada
- b) Pesaje del producto en el rango seguro
- c) Garantía de precisión en las mediciones
- d) Prevención de errores operativos
- e) Supervisión y control en el proceso de pesaje

El pesaje contribuye a la calidad del producto final; por cuanto, el pesaje involucrará:

- Mediciones precisas
- Satisfacción de las necesidades específicas del cliente
- Seguridad en los procesos de producción

Para inocuidad del producto es importante verificar la temperatura del refrigerador.; dicho producto debe mantenerse a una temperatura de 40 ° F (4.4 ° C) o menos; teniendo especial cuidado que si se refrigera a una temperatura mayor se puede generar en el producto un crecimiento bacteriano. Durante el procesamiento se aplicará al producto HACCP, además se descarta el proceso de congelado.

Figura 12. Flujograma productivo del proceso.



Fuente: Elaboración propia



Avestruz Distribuidora de Carnes Gourmet le ofrece al cliente un producto a un precio justo; entregando al cliente como valor agregado asesoría en cuanto al producto adquirido (Tips para la conservación y preparación del alimento). Asimismo, se garantiza la excelente atención al cliente y cumplimiento con sus requerimientos en cuanto a la calidad del producto, siendo el objetivo principal fidelizar al cliente a través de una buena atención, un trato amable, un ambiente agradable, comodidad, trato personalizado y una rápida atención.

En el empaque el cliente encontrará los componentes del producto, especificaciones de calidad, tiempo de vida útil y las características sensoriales. Una vez adquirido el producto, el cliente recibirá su factura con las especificaciones cuantitativas del producto. La figura 12 corresponde a la representación gráfica del procedimiento e información de acuerdo con las operaciones de procedimientos incluidas en la etapa de producción de la carne de avestruz.

Es importante tener claro que dar inicio a un proyecto relacionado con la producción de alimentos, requiere de una planeación administrativa y financiera; con fundamento en la proyección de ventas y costo del producto (costos fijos y costos variables) a fin de obtener un resultado positivo. La puesta en marcha de la empresa *Avestruz Distribuidora de Carnes Gourmet*, dará inicio a las actividades en cumplimiento a la normatividad y parámetros del INVIMA en procesos de producción e inocuidad de alimentos.

El resultado que se logre en la producción de carne de avestruz está determinado por una serie de factores interrelacionados, fundamentalmente el manejo sanitario para lograr estándares de calidad e inocuidad, elemento de vital importancia para el negocio. Obviamente, la empresa requerirá apalancarse operativamente en la medida que avance en sus actividades comerciales; sin embargo, se pretende que el Ente Económico sea rentable luego se trabajará en la realización de proyectos de inversión para ampliar la capacidad de producción de la planta; de acuerdo a las ventas obtenidas y la efectividad de la política de ventas.

Los principales rubros de inversión para desarrollar el negocio de carne de avestruz son:

**Inversión en infraestructura:** Incluye ingeniería de campo (inspección, ubicación de equipos, etc.); abastecimientos; equipos de construcción.

**Licencias ambientales:** El cumplimiento a la normatividad legal se realiza a través de la implementación de acciones de prevención, mitigación, corrección y compensación de los impactos ambientales que generen.

**Tecnología de punta:** El proyecto no requiere de inversiones tecnológicas

onerosas, sin embargo, todo el proceso productivo abarcará un sistema de producción que garantiza la seguridad e inocuidad del producto.

**Instalaciones y equipos:** Corresponde a los equipos y maquinarias utilizadas durante para el montaje que tengan aplicaciones en el proceso productivo.

## 4. La Organización

### 4.1 Marco estratégico

**Misión:** Somos una empresa comercializadora de carne que busca ofrecer a sus clientes una gran variedad de productos de buena calidad, saludables que contribuyen a mejorar sus hábitos alimenticios y de gran valor nutricional.

**Visión:** A mediano plazo como objetivo al año 2020, nuestros locales comerciales serán reconocidos en Bogotá por ofrecer a sus clientes la mejor oferta en cuanto a productos cárnicos saludables de carne de avestruz.

**Valores Corporativos:** En Avestruz Distribuidora de Carnes, distribuiremos productos de alta calidad, buscando la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes, desarrollando nuestra gestión con excelencia en servicio, contando con la activa participación y apoyo de nuestro talento humano a través de los siguientes valores:

- ✓ Ser líderes en la distribución de carne de avestruz.
- ✓ Disponer del mejor portafolio de productos que garanticen nuestra competitividad en el mercado
- ✓ Obtener una rentabilidad que le permita a la Empresa competir eficientemente.
- ✓ Generar y mantener en toda la organización una cultura de servicio al cliente interno y externo con altos estándares de calidad.
- ✓ Mantener contacto permanente con nuestros clientes en beneficio de un servicio con excelencia.
- ✓ Garantizar una atención personalizada, respetuosa y óptima que garantice efectividad en las ventas.
- ✓ Implementar y mantener estrategias que propicien calidad de vida laboral, bienestar y salud en el trabajo.
- ✓ Contar con un sistema de información que sea la base para lograr una administración eficiente.
- ✓ Proporcionar un clima organizacional que facilite el desarrollo permanente de nuestro recurso humano.

## 4.2 Equipo gestor

En este proyecto participarán dos socios los cuales tendrán roles y responsabilidades para el sostenimiento del mismo:

**Juan Manuel Villamil Salinas.** Ingeniero Mecánico. Profesional emprendedor enfocado en la ejecución y desarrollo de proyectos de alto impacto liderando equipos de alto desempeño. Será el encargado de las funciones administrativas y logísticas en una dedicación del 100%.

**Jaime Alejandro Ramírez Franco.** Arquitecto. Profesional emprendedor enfocado en proyectos de renovación urbana, restauración de patrimonios con amplia experiencia en la administración pública de departamento del Huila. Será el encargado de las funciones de publicidad, mercadeo, relaciones públicas y negociación con clientes corporativos y proveedores en una dedicación del 100%.

## 4.3 Tipo de Organización

De acuerdo a la legislación colombiana, una sociedad comercial se constituye como un contrato a través del cual dos o más personas se comprometen a hacer aportes en dinero, especie o trabajo; con el objetivo de destinarlos a formar una persona jurídica diferente a cada uno de sus integrantes, cuyo fin es repartirse las utilidades obtenidas con la actividad de la empresa.

En Colombia para crear una empresa, es posible realizarlo bajo varios tipos de empresas, sin embargo, en el marco de este proyecto, la constitución de la empresa se realizará a través de la Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S.). Dicha sociedad tiene las siguientes ventajas:

- Sociedad de capitales constituida por una o varias personas naturales o jurídicas que, luego de la inscripción en el registro mercantil, se constituye en una persona jurídica distinta de su accionista o sus accionistas, y en cual los socios sólo serán responsables hasta el monto de sus aportes.
- Brinda la posibilidad a los empresarios de escoger las normas societarias que más convenga a sus intereses, lo que reafirma que se trata de una regulación flexible que se puede ajustar a los requerimientos de los empresarios.
- El pago de los aportes puede diferirse hasta por un plazo máximo de dos años y no se exige una cuota o porcentaje mínimo inicial. Esto facilita su constitución.

### **Requisitos para constituir una S.A.S.**

- Nombre, documento de identidad, domicilio de los accionistas (ciudad donde residen).
- Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras “sociedad por acciones simplificada”, o de las letras S.A.S.
- El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.
- El término de duración, si éste no fuere indefinido.
- Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita.
- El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse.
- La forma de administración y el nombre, documento de identidad y las facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse cuando menos un representante legal<sup>58</sup>.

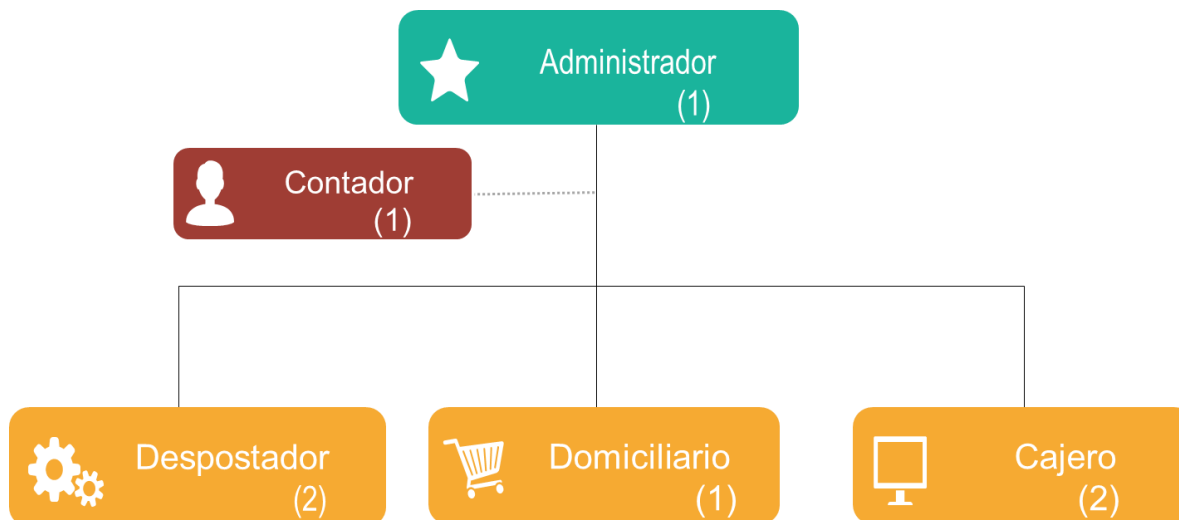
### **4.4. Estructura Organizacional**

En la estructura organizacional se dividen las responsabilidades de cada uno de los empleados, los cuales tendrán roles y responsabilidades en los puntos de venta. Para la operación adecuada del punto de venta es necesario realizar una selección del personal altamente calificado en los roles de cada cargo con el propósito que trabajen alineados a los objetivos de crecimiento del negocio y bajo los valores establecidos. Inicialmente se han establecido los roles y responsabilidades por cargos.

---

<sup>58</sup> CÁMARA DE COMERCIO DE CALI. Sociedad por acciones simplificada [en línea]. Como crear empresa. [Cali. Colombia]. 2016. [Citado nov. 2016]. Disponible en: [<http://www.ccc.org.co/tramites-de-registros-publicos/como-crear-empresa/sociedad-acciones-simplificada-2/>].

**Figura 13. Organigrama distribuidora carne de Avestruz.**



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se describen los roles de los cargos:

**Perfil Administrador:** Tecnólogo en áreas de administración de empresas, economía, gastronomía, alimentos y bebidas, habilidades en manejo de presupuestos, compras y control interno. Las funciones especificadas para el cargo son:

- Velar por el cumplimiento de las ventas tratando de superar las propias expectativas propuestas.
- Direccionar las funciones del personal para que se realicen los trabajos con sus procedimientos adecuados.
- Supervisar las buenas prácticas de manufactura y servicio al cliente.
- Supervisar, velar por el inventario y las transformaciones del producto.
- Rendir informe al supervisor de los centros de carnes.
- Atender a los clientes.
- Verificar la rotación del inventario, con el fin de prevenir el vencimiento de los productos y el mal estado de los mismos.
- Verificar el consumo de insumos y materiales, contra presupuesto.
- Analizar la eficiencia del personal a fin de estimularlos o sancionarlos

**Perfil Despostador:** Persona con educación básica secundaria y experiencia de 1 año en el sector. Las funciones especificadas para el cargo son:

- Cortar carne de Avestruz.

- Porcionero
- Despostar y Deshuesar
- Manejar herramientas
- Mantener el aseo del área y de los equipos
- Lavado de neveras, surtido
- Exhibiciones de productos
- Excelente manejo de servicio al cliente
- Actitud de servicio

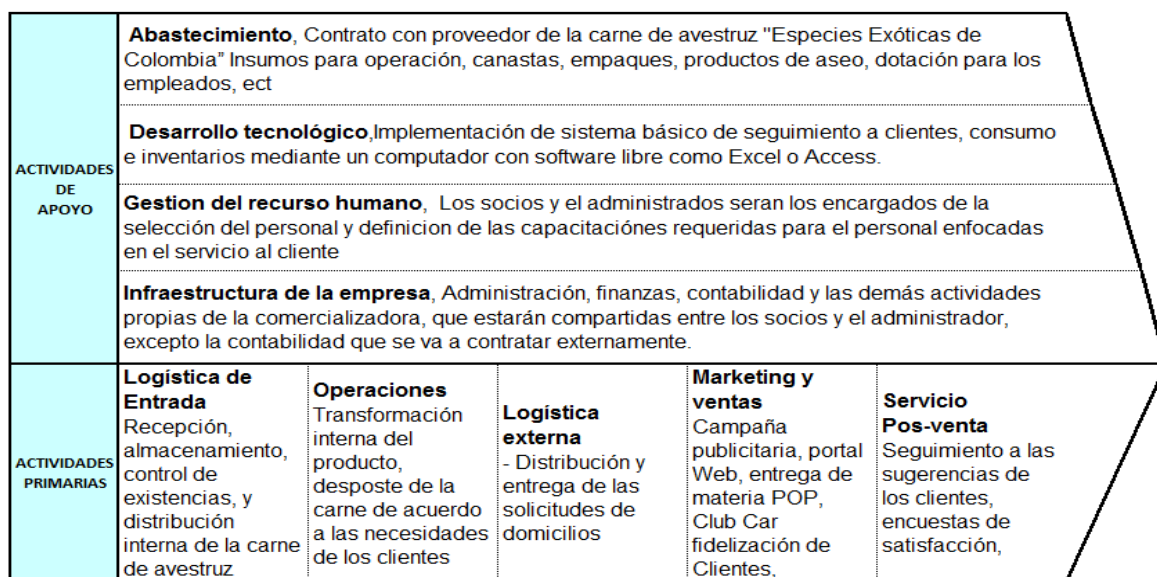
**Perfil Cajero:** Persona con educación básica secundaria, conocimiento en cuentas y manejo de efectivo. Las funciones especificadas para el cargo son:

- Realizar el cobro y entrega de cambio al cliente, del material comprado en mostrador.
- Elaborar reportes de entradas y salidas de dinero; asimismo, suministrar la información al Administrador.
- Realizar cortes de caja diarios, semanales y mensuales.

#### 4.5 Sistema de negocio

El mercado meta al que la empresa orienta sus esfuerzos se caracteriza por consumidores que prefieren una alimentación sana y productos frescos producidos siguiendo estrictas normas de calidad.

**Figura 14. Cadena de valor distribuidora carne de Avestruz.**



Fuente: Elaboración propia

## 4.6 Alianzas

Para el funcionamiento adecuado de los puntos comerciales se ha tenido en cuenta la siguiente alianza estratégica con el fin de optimizar la operación del negocio, debido a que su fuerte es la materia prima:

- Proveedor de Carne de Avestruz: A partir de la investigación de mercado se identificó posibles proveedores, entre los cuales se optó por cercanía la granja de avestruces de Villa de Leyva, con el cual se acordaron precios por kilo y envío a los puntos de venta de Bogotá. De igual manera se pretende pactar una cláusula de exclusividad, que permita asegurar la fidelización de nuestro proveedor y asegurarles a los clientes el continuo abastecimiento de los productos.

Adicionalmente tenemos las alianzas estipuladas en el capítulo 2.3.4 Promoción, las cuales traerán beneficio a la fidelización del cliente.

## 5. Plan financiero

### 5.1. Estado de resultados

Realizando la proyección de inversión a partir del modelo financiero, se obtuvieron resultados positivos en cuanto a la utilidad bruta y operacional desde el primer año, teniendo en cuenta las estacionalidades de cada mes según la demanda, a continuación, se detallan las proyecciones obtenidas del modelo financiero.

#### 5.1.1 Proyección de los ingresos

Los ingresos estimados para este proyecto se tomaron a partir de la cantidad de libras vendidas en el mes por el precio de cada uno de los productos estipulados en el capítulo 2.3.2 Precio. Las cantidades mensuales vendidas en cada uno de los puntos comerciales se estimaron según la estacionalidad de la demanda que se presenta mensualmente. Los meses con mayor demanda son: enero, febrero, mayo, septiembre, noviembre y diciembre; debido a festividades como: el Día de la Madre, Amor y Amistad, Navidad y fin de año.

Los fines de semana son los días en lo que hay más afluencia de personas en los puntos comerciales; sin embargo, definir o aproximar un número de ingreso diario por persona es muy variable e inexacto, por lo que se establece definir las cantidades vendidas por la cantidad de libras salientes al mes. Para el lanzamiento del proyecto se efectuaron las siguientes proyecciones de venta mes por mes. A continuación, se presenta detalladamente dicha

proyección en sus dos momentos de alta y baja demanda teniendo en cuenta las variabilidades que se presentan en cada uno de los puntos de venta:

**Tabla 7. Proyección ventas mensuales local CHAPINERO por temporada.**

PROYECCION VENTA MENSUAL X LIBRAS LOCAL CHAPINERO					
VENTA	MES	SOLOMILLO	LOMO TULIPAN	BIFE DE CUADRIL	CARNE CON HUESO
ALTA	ENERO	178	281	422	192
	FEBRERO	170	272	395	184
	MAYO	211	340	445	230
	SEPTIEMBRE	173	275	409	187
	NOVIEMBRE	168	258	364	182
	DICIEMBRE	207	325	434	225
BAJA	MARZO	145	215	297	159
	ABRIL	141	229	300	155
	JUNIO	151	263	338	165
	JULIO	146	247	312	160
	AGOSTO	136	190	279	150
	OCTUBRE	150	255	325	164
<b>TOTAL VENTA ANUAL X LIBRAS</b>		<b>1976</b>	<b>3150</b>	<b>4320</b>	<b>2153</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 8. Proyección ventas mensuales local ALHAMBRA por temporada.**

PROYECCION VENTA MENSUAL X LIBRAS LOCAL ALHAMBRA					
VENTA	MES	SOLOMILLO	LOMO TULIPAN	BIFE DE CUADRIL	CARNE CON HUESO
ALTA	ENERO	113	214	295	124
	FEBRERO	104	179	279	115
	MAYO	126	243	318	140
	SEPTIEMBRE	106	188	284	117
	NOVIEMBRE	101	170	250	112
	DICIEMBRE	126	230	303	138
BAJA	MARZO	76	109	197	87
	ABRIL	71	88	116	82
	JUNIO	82	114	213	98
	JULIO	77	100	165	88
	AGOSTO	74	103	183	85
	OCTUBRE	82	128	205	93
<b>TOTAL VENTA ANUAL X LIBRAS</b>		<b>1138</b>	<b>1866</b>	<b>2808</b>	<b>1279</b>

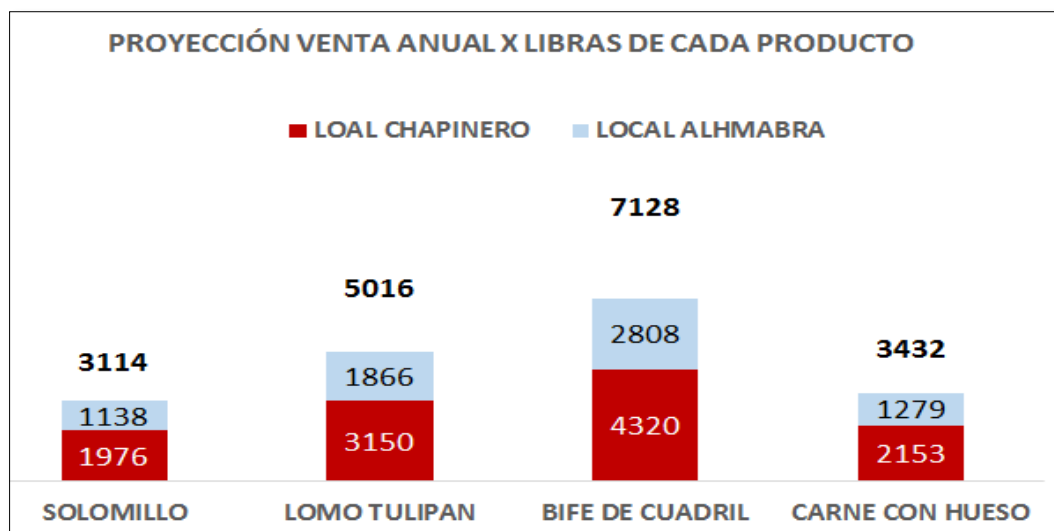
Fuente: Elaboración propia

Para cada uno de los locales comerciales las estaciones mensuales varían de la misma manera, pero el establecimiento comercial de Chapinero las ventas



son más elevadas debido a que se encuentra en una localidad con más afluencia de público y está ubicado en una zona no solo comercial, también incluye zona de vivienda y edificaciones empresariales.

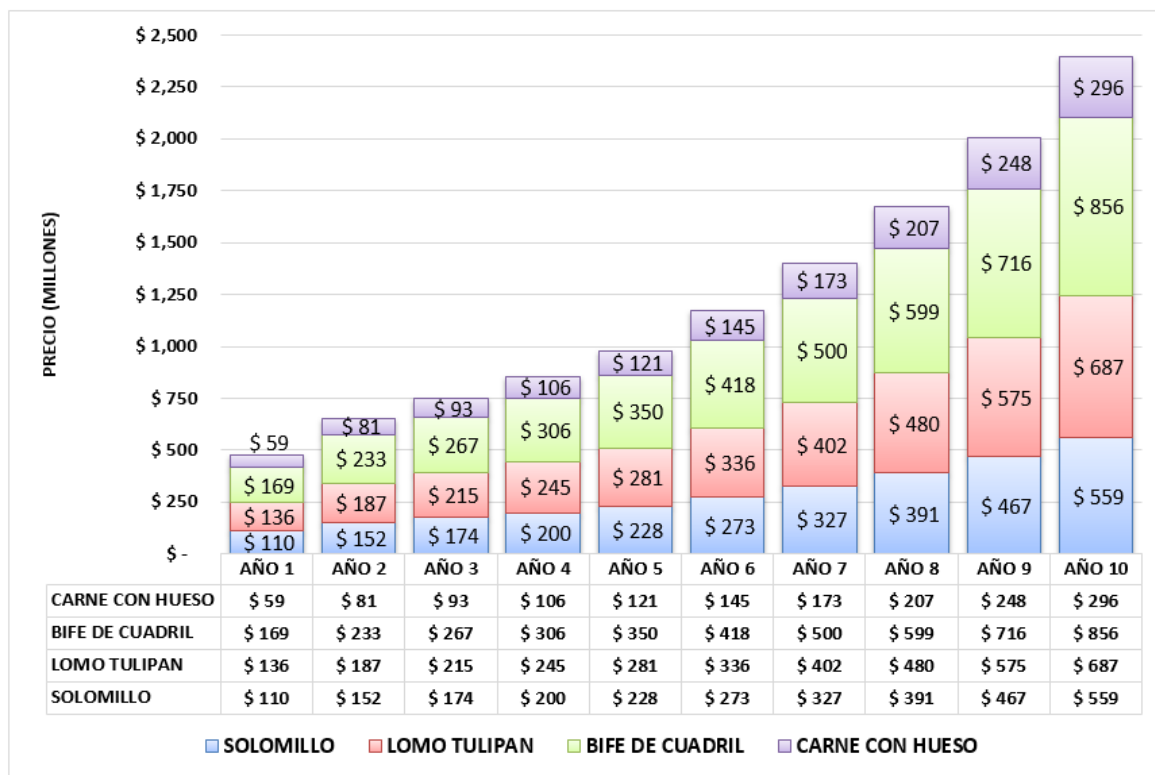
**Figura 15. Proyección ventas anuales libras de cada producto.**



Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, se observa que el producto con mayor demanda es el bife de cuadril, por su precio y variedad a la hora de prepararlo y consumirlo. Se destaca el mes de mayo, debido a que el consumo en restaurantes se triplica por ser un período de tiempo especial se hace una muy buena opción cocinar platos especiales en casa que ayudan a lograr un estilo de vida saludable a los habitantes bogotanos. Respecto a las cantidades vendidas bajo estas consideraciones mensuales para el primer año de operación, se proyectan unos incrementos porcentuales para los siguientes años de crecimiento del negocio.

**Figura 16. Proyección ventas anuales por producto.**



Fuente: Elaboración propia

Para el año 3 se espera consolidar los dos locales comerciales en cuanto a su servicio, actividades de promoción y sobre todo en sus producto, de tal manera que se haya cautivado positivamente el consumo de los clientes afianzando su credibilidad en la carne de avestruz, por lo cual para el año 4 se pretende duplicar el porcentaje de crecimiento en ventas adicionando nuevos productos que apoyen la tendencia de la alimentación saludable y así mismo ampliar el cubrimiento del mercado generando estrategias de envío a diferentes lugares de la ciudad de Bogotá.

### 5.1.2 Proyección de los costos de ventas

El resultado de la suma de los costos variables (materiales, mano de obra y gastos indirectos por fabricación) asociados a la generación de ingresos constituye el costo de ventas; estos se estimaron teniendo en cuenta el costo directo unitario, infraestructura, mano de obra y distribución, esto multiplicado por las proyecciones de ventas.

A continuación, los valores considerados para la realización de los cálculos y proyección del estado de resultados:

**Tabla 9. Costo unitario por producto\*libra.**

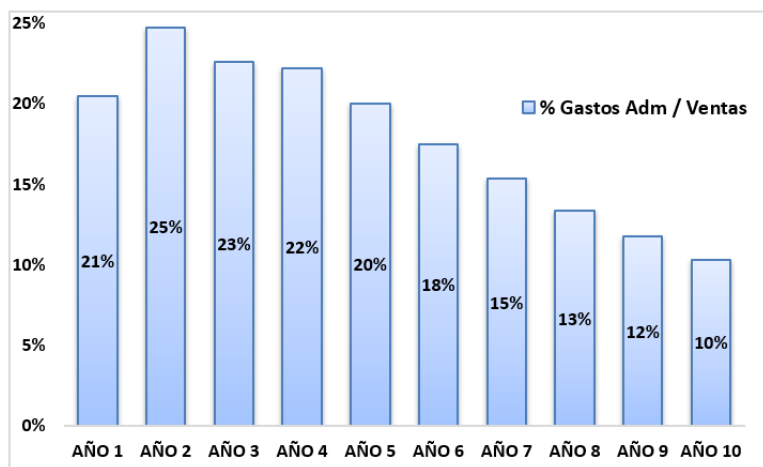
SOLOMILLO	\$27.625
LOMO TULIPAN	\$20.605
BIFE DE CUADRIL	\$18.525
CARNE CON HUESO	\$13.325

Fuente: Elaboración propia, valores en pesos colombianos.

### 5.1.3 Proyección de los gastos administrativos.

Para este proyecto, los cálculos administrativos o gastos en los cuales incurrió la empresa para mantener en operación el negocio, tienen directa vinculación con las erogaciones realizadas por nómina incluyendo los costos no salariales, gastos por arriendo y servicios públicos, el pago a la prestación de servicio de un contador, el gasto del servicio de telefonía móvil proyecto y los valores por depreciaciones y amortizaciones.

**Tabla 10. Porcentaje de gastos administrativos sobre las ventas**



Fuente. Elaboración propia

Los costos de nómina hacen referencia al Equipo gestor y estructura organizacional, están ligados a los perfiles y responsabilidades requeridas en el personal. Se proyecta para el año 4 incrementar el personal con un domiciliario más, que cubra la pretensión de aumentar los lugares de Bogotá a los establecidos inicialmente en el proyecto.

Por concepto de arriendo del local y servicios públicos se considera un valor de \$3'000.000, acorde con las tarifas del sector y el tamaño del lugar, tal como se presentó en el ítem 3.2 Localización del Proyecto. En relación con la contratación de servicios externos, se destinó para los servicios contables un valor de \$800.000 pesos mensuales y para el servicio de telefonía móvil se contempló un valor de \$80.000.

En el capítulo 3.3 INGENIERÍA se contempló unas capacitaciones que complementarán la formación de los trabajadores para ampliar los conocimientos en atención al cliente, del producto en venta y el manejo de alimentos. Estas capacitaciones se realizarán antes del lanzamiento del proyecto y se calcula que esta actividad tiene un costo de \$2.500.000.

#### 5.1.4 Proyección de gastos en ventas

Los gastos de ventas del proyecto están asociados únicamente a las estrategias de mercadeo y publicidad correspondientes al desarrollo del material publicitario, diseño de piezas gráficas, volanteo, folletos, entre otros.

Esto es adicional a la inversión proyectada para la publicidad.

**Tabla 111. Gastos de ventas.**

ÍTEM	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
MATERIAL PUBLICITARIO	\$6,200,000	\$2,300,000	\$3,000,000	\$1,600,000	\$1,600,000	\$1,600,000	\$2,200,000	\$1,600,000	\$1,600,000	\$1,600,000

Fuente: Elaboración propia

#### 5.1.5 Análisis del Estado de Resultados

Los resultados obtenidos en un periodo de inversión de 10 años revelan resultados importantes; la utilidad bruta durante todos los años del proyecto es estable entre el 35% y 41%; en cuanto a las utilidades, aunque las del primer año no son altas pero positivas con una utilidad neta del 1%, pero que se va incrementando con el paso de los años desde un 11% en el año 2 hasta un 30% en el año 10, lo cual es optimista para un negocio que pretende introducir un producto nuevo en el mercado.

En la siguiente tabla, se presenta un resumen de los resultados e indicadores proyectados para los diez años de evaluación.

**Tabla 12. Resumen de los indicadores periodo de evaluación.**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
<b>VENTAS NETAS</b>	\$474	\$654	\$749	\$857	\$980	\$1,172	\$1,402	\$1,677	\$2,005	\$2,399
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$168	\$236	\$274	\$320	\$371	\$451	\$548	\$665	\$807	\$979
MARGEN BRUTO	35%	36%	37%	37%	38%	38%	39%	40%	40%	41%
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	\$9	\$75	\$105	\$129	\$175	\$246	\$333	\$441	\$571	\$731
MARGEN OPERATIVO	2%	11%	14%	15%	18%	21%	24%	26%	28%	30%
<b>UTILIDAD NETA</b>	\$5	\$50	\$70	\$85	\$115	\$162	\$220	\$291	\$377	\$482
MARGEN NETO	1%	8%	9%	10%	12%	14%	16%	17%	19%	20%

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se representa la evolución esperada de los ingresos por ventas y de los egresos tanto por costos de ventas como por gastos administrativos y de mercadeo, en todo el panorama de evaluación de los diez (10) años.

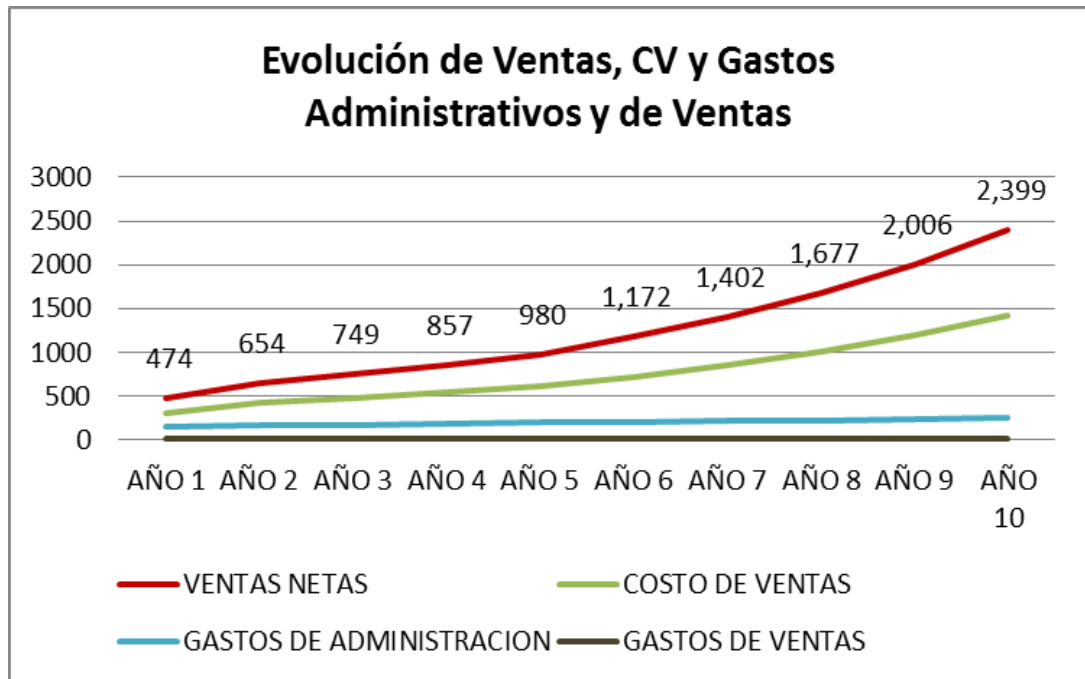
Esta gráfica ilustra el proceso de posicionamiento que se espera en el mercado, a partir de los esfuerzos que se van a realizar con las estrategias de mercadeo que se diseñen e implementen.

**Tabla 13. Estado de Resultados del Proyecto – AÑO 1.**

		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ventas		12.927.875	17.237.167	21.550.000	43.100.000	51.711.500	43.100.000	43.100.000	43.100.000	51.711.500	43.100.000	51.711.500	51.711.500
(-) Devoluciones en ventas o Descuentos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>=Ventas netas</b>		<b>12.927.875</b>	<b>17.237.167</b>	<b>21.550.000</b>	<b>43.100.000</b>	<b>51.711.500</b>	<b>43.100.000</b>	<b>43.100.000</b>	<b>43.100.000</b>	<b>51.711.500</b>	<b>43.100.000</b>	<b>51.711.500</b>	<b>51.711.500</b>
(-) Costo Mercancía vendida	65%	8.343.839	11.125.118	13.908.700	27.817.400	33.375.355	27.817.400	27.817.400	27.817.400	33.375.355	27.817.400	33.375.355	33.375.355
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>4.584.036</b>	<b>6.112.048</b>	<b>7.641.300</b>	<b>15.282.600</b>	<b>18.336.145</b>	<b>15.282.600</b>	<b>15.282.600</b>	<b>15.282.600</b>	<b>18.336.145</b>	<b>15.282.600</b>	<b>18.336.145</b>	<b>18.336.145</b>
<i>Margen Bruto (Ut Bruta/ Ventas Netas)</i>		<i>35%</i>	<i>35%</i>	<i>35%</i>	<i>35%</i>	<i>35%</i>	<i>35%</i>	<i>35%</i>	<i>35%</i>	<i>35%</i>	<i>35%</i>	<i>35%</i>	<i>35%</i>
<b>(-) Gastos de administración</b>													
Personal		5.236.724	5.236.724	5.236.724	5.236.724	5.236.724	5.236.724	5.236.724	5.236.724	5.236.724	5.236.724	5.236.724	5.236.724
Costos no salariales de la nómina**		2.869.704	2.869.704	2.869.704	2.869.704	2.869.704	2.869.704	2.869.704	2.869.704	2.869.704	2.869.704	2.869.704	2.869.704
Arriendo y Serv Publicos		3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
Contador externo		800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000
Celular		80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000
Transporte													
Capacitación		2.500.000											
Depreciaciones y Amortizaciones		534.722	578.056	578.056	578.056	578.056	578.056	578.056	578.056	578.056	578.056	578.056	578.056
<b>(-) Gastos de ventas</b>													
Ferías nacionales													
Ferías Internacionales													
Comisiones (% de ventas)	0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Material Publicitario		1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000	200.000				800.000			
Avisos publicitarios													
Relaciones Publicas													
<b>Utilidad operacional</b>		<b>(11.737.114)</b>	<b>(7.752.435)</b>	<b>(6.223.183)</b>	<b>1.418.117</b>	<b>5.571.662</b>	<b>2.718.117</b>	<b>2.718.117</b>	<b>2.718.117</b>	<b>4.971.662</b>	<b>2.718.117</b>	<b>5.771.662</b>	<b>5.771.662</b>
<i>Margen operativo (Ut Operacional/ ventas)</i>		<i>-91%</i>	<i>-45%</i>	<i>-29%</i>	<i>3%</i>	<i>11%</i>	<i>6%</i>	<i>6%</i>	<i>6%</i>	<i>10%</i>	<i>6%</i>	<i>11%</i>	<i>11%</i>
(-) Gastos financieros		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(+) Ingresos no operativos													
(-) Egresos no operativos													
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>(11.737.114)</b>	<b>(7.752.435)</b>	<b>(6.223.183)</b>	<b>1.418.117</b>	<b>5.571.662</b>	<b>2.718.117</b>	<b>2.718.117</b>	<b>2.718.117</b>	<b>4.971.662</b>	<b>2.718.117</b>	<b>5.771.662</b>	<b>5.771.662</b>
(-) Provisión de impuestos (33% y 34%)	34%	-	-	-	482.160	1.894.365	924.160	924.160	924.160	1.690.365	924.160	1.962.365	1.962.365
<b>Utilidad neta</b>		<b>(11.737.114)</b>	<b>(7.752.435)</b>	<b>(6.223.183)</b>	<b>935.957</b>	<b>3.677.297</b>	<b>1.793.957</b>	<b>1.793.957</b>	<b>1.793.957</b>	<b>3.281.297</b>	<b>1.793.957</b>	<b>3.809.297</b>	<b>3.809.297</b>
<i>Margen neto (Ut Neta/ Ventas)</i>		<i>-91%</i>	<i>-45%</i>	<i>-29%</i>	<i>2%</i>	<i>7%</i>	<i>4%</i>	<i>4%</i>	<i>4%</i>	<i>6%</i>	<i>4%</i>	<i>7%</i>	<i>7%</i>

Fuente. Elaboración propia

**Figura 17. Evolución de ingresos y egresos.**



Fuente: Elaboración propia, con base en formato entregado por la docente Sara Caicedo.

El valor de los gastos por venta presenta relación directa únicamente con el material publicitario del producto; no se toma en cuenta otros, como: salarios a empleados, comisiones y los demás relacionados directamente con la operación de venta del producto para lo cual indudablemente no hubo necesidad de incurrir en el costo.

En un mundo globalizado y competitivo donde se requiere ser más productivo y efectivo para poder sobrevivir a la competencia, será necesario incurrir en algunos gastos de ventas mencionados; los cuales se verán reflejados al obtener la utilidad operacional y que los recursos invertidos generarán rentabilidad.

## 5.2 Flujo de caja

A continuación, se describen las consideraciones y cifras establecidas, adicionalmente a lo estipulado en el estado de resultados, por las inversiones realizadas y el capital de trabajo estimado, así como los resultados esperados.

### 5.2.1 Inversiones requeridas

Las inversiones requeridas para poder efectuar este proyecto son los activos fijos para la operación e inversiones intangibles, los cuales son necesarios para el lanzamiento del negocio.

En la siguiente tabla se detallan las consideraciones de estas inversiones.

**Tabla 14. Costo activos fijos e intangibles.**

<b>ACTIVOS FIJOS</b>	
MOSTRADORES CON REFRIGERACION	\$12,500,000
MUEBLES Y MENAJE	\$6,200,000
ADECUACIONES LOCAL COMERCIAL	\$5,800,000
CAJA REGISTRADORA, SISTEMA DE SEGURIDAD	\$3,200,000
<b>TOTAL</b>	<b>\$27,700,000</b>

<b>INTANGIBLES</b>	
DISEÑO IMAGEN CORPORATIVA Y PUBLICIDAD	\$2,500,000
DESARROLLO Y DISEÑO WEB	\$4,500,000
<b>TOTAL</b>	<b>\$7,000,000</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 5.2.2 Capital de trabajo

Para este proyecto las cuentas por cobrar se fijaron en 15 días teniendo en cuenta que las ventas realizadas no sólo están proyectadas al cliente que va al local sino también a restaurantes gourmet, para los cuales se les ofrece dicho tiempo para realizar el pago.

De acuerdo con las políticas de venta de la empresa se pacta con el proveedor, hacer entrega de la materia prima cada 15 días; y el pago del insumo se estipula realizarlo cada 30 días; si se llegará a dar antes del plazo estipulado la empresa AVESTRUZ DISTRIBUIDORA DE CARNES GOURMET; obtendrá un descuento comercial del 5% por pronto pago. A continuación, se muestra del año 1 al año 10 las proyecciones para el capital de trabajo.



**Tabla 155. Valores Cálculo de Capital de Trabajo**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Cuentas x Cobrar	\$25.855.750	\$29.732.972	\$31.206.319	\$35.700.029	\$40.840.833	\$48.845.637	\$58.419.381	\$69.869.580	\$83.564.018	\$99.942.565
Inventarios (uso)	\$16.687.678	\$19.006.383	\$19.756.609	\$22.384.238	\$25.361.341	\$30.040.509	\$35.582.982	\$42.148.043	\$49.924.356	\$59.135.400
(-) Cuentas x Pagar	\$33.375.355	\$38.012.766	\$39.513.217	\$44.768.475	\$50.722.682	\$60.081.017	\$71.165.965	\$84.296.085	\$99.848.713	\$118.270.800
<b>TOTAL</b>	<b>\$9.168.073</b>	<b>\$10.726.589</b>	<b>\$11.449.711</b>	<b>\$13.315.792</b>	<b>\$15.479.492</b>	<b>\$18.805.128</b>	<b>\$22.836.399</b>	<b>\$27.721.538</b>	<b>\$33.639.661</b>	<b>\$40.807.165</b>
Cambios cap. Trab.	-	\$1.558.516	\$723.122	\$1.866.081	\$2.163.701	\$3.325.636	\$4.031.271	\$4.885.139	\$5.918.124	\$7.167.504

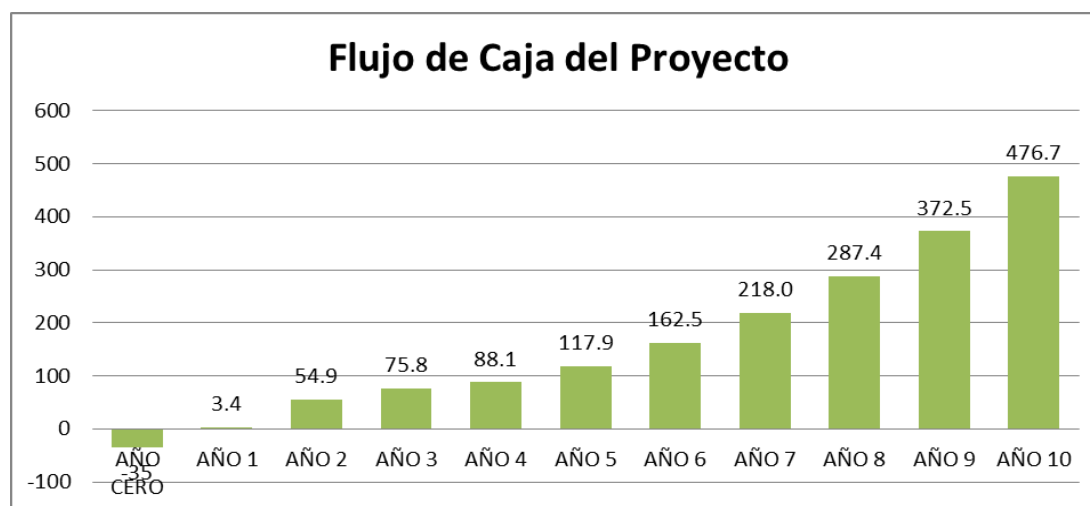
Fuente: Elaboración propia

### 5.2.3 Proyección de flujo de caja

En el Anexo 1 en la Tabla 1 se describe los resultados mensuales del primer año y en la tabla 2 los resultados anuales de los siguientes 10 años del periodo de evaluación. Teniendo en cuenta esto el resultado del primer año es (-35) pero a partir del segundo año el flujo de caja corresponde a un valor por encima de los 54 millones de pesos.

Los resultados cuantitativos son positivos, tal como se presentan en la figura 18.

**Figura 18. Flujo de Caja del Proyecto.**



Fuente: Elaboración propia, con base en formato entregado por la docente Sara Caicedo

La recuperación de la inversión requerida para iniciar el negocio y la operación del mismo, es decir el Payback, se efectúa completamente en el año 2.

### 5.2.4 Proyección de flujo de caja de financiamiento.

Este proyecto no contempla una financiación bancaria debido a que existe una alta posibilidad que este sea negado por ser una empresa nueva la que se va a crear, por tal motivo la inversión inicial será asumida por los inversionistas de este proyecto.

El aporte de capital inicial se proyecta en \$68.000.000 los cuales cubrirán la operación proyectada a 10 años como muestra la tabla 1 del anexo 2. Por otro lado, se muestra que desde el mes cero se obtienen un valor en caja de \$33.300.00 y para los siguientes años sigue proyectándose positivamente. (Ver anexo 3)

### 5.3 Indicadores financieros

Los indicadores financieros abren las oportunidades a la viabilidad de este proyecto como un negocio próspero y rentable para los siguientes años.

**Tabla 166. Resúmenes indicadores financieros.**

Tasa de Oportunidad (WACC)	<b>24%</b>
<b>VPN en Millones</b>	<b>\$ 375</b>
Punto de equilibrio en ventas anuales (MM de Pesos)	446
Margen de Contribución	36%
Costos Fijos anuales (MM de pesos)	161
<b>BCR</b> (Relación Beneficio Costo o Índice de Rentabilidad)	<b>12</b>
<b>TIR</b>	<b>109%</b>
<b>VAE</b> (Valor Anual Equivalente)	<b>\$ 101.76</b>
<b>Payback</b>	
Inversion Inicial (año 1 )	35
Número de meses	<b>22 meses</b>

Fuente: Elaboración propia, con base en formato entregado por la docente Sara Caicedo.

La tasa de oportunidad o WACC tomada de referencia, en función al riesgo percibido por los socios inversionistas, quienes son los únicos financiadores del proyecto en su creación equivale al 24%. A partir de esta cifra como tasa de oportunidad, se obtiene un Valor Presente Neto (VPN) positivo y atractivo

por una suma de \$375 Millones de pesos. La Tasa Interna de Retorno (TIR) por los diez años del periodo de evaluación de 109%.

El Pay Back o recuperación de la inversión se genera a partir del mes 23, la rentabilidad que ofrece el proyecto, es decir el porcentaje de la TIR supera el WACC del 24% lo que propone una inversión muy interesante desde el punto de vista financiero.

## **6. Evaluación social**

Para la implementación del proyecto “AVESTRUZ DISTRIBUIDORA DE CARNES GOURMET” se tiene como política la contratación de personal de la zona de influencia donde se ubicarán los puntos de venta, convirtiéndose así en una fuente de empleo y prosperidad para la comunidad.

El personal será constantemente beneficiado con capacitaciones para realizar adecuadamente sus funciones, enfocados en la adecuada manipulación de los alimentos y servicio al cliente. Se identificarán aliados estratégicos dentro de la comunidad de influencia, como restaurantes y hoteles, incrementando la calidad y competitividad del sector, y dinamizando en su medida la economía local para los vecinos, proveedores y consumidores; indirectos beneficiarios del funcionamiento de la distribuidora de carne de avestruz.

## **7. Evaluación ambiental**

Para el adecuado funcionamiento de los locales de la Distribuidora de Carne de Avestruz y cumpliendo con los requisitos legales y sanitarios exigidos para esta clase de establecimientos en la ciudad de Bogotá, y con el objetivo de mantener y generar una cultura del cuidado y preservación del medio ambiente se implementarán programas de responsabilidad ambiental en cuanto a la disposición de los residuos generados de la operación de los locales.

El programa planteará la identificación y correcta clasificación de los residuos que son principalmente:

- Materias orgánicas: residuos de los cortes de las diversas carnes.
- Papel y cartón: producidos por publicidad y procesos administrativos.
- Empaques plásticos: producto del embalaje de las carnes.
- Elementos químicos: residuos de los productos de limpieza y aseo de los locales

De acuerdo a la identificación de los residuos “Guía Técnica Colombiana, GTC24” se proyecta el plan de manejo de los mismos así:

- Manejo de residuos orgánicos: Serán acopiados en recipientes plásticos, fundados con bolsa plástica de color crema.
- Manejo de residuos inorgánicos: Serán acopiados en recipientes plásticos, fundados según corresponda: con bolsa plástica de color gris para el cartón y el papel, y con bolsa plástica de color azul para los residuos plásticos.
- Manejo de residuos de detergentes y desinfectantes: En cada punto de venta será identificado cada uno de los productos utilizados y marcados con su respectiva hoja de seguridad (MSDS) en su recipiente y serán almacenados de acuerdo a las recomendaciones del fabricante y fuera del área de procesamiento de los alimentos.

Las canecas serán dispuestas en la bodega de basuras de los locales y serán sacadas al punto exterior en los días especificados para la recolección. La bodega de basuras estará dispuesta en un lugar alejado del área de servicio.

De acuerdo a los criterios para la separación en la fuente de acuerdo al código de colores de la siguiente manera:

**Tabla 177. Código de colores.**

Sector	Tipo de residuo	Color
Doméstico	Aprovechables	Blanco
	No aprovechables	Negro
	Orgánicos biodegradables	Verde
Industrial, comercial institucional y de servicios	Cartón y papel	Gris
	Plásticos	Azul
	Vidrio	Blanco
	Orgánicos	Crema
	Residuos Metálicos	Café oscuro
	Madera	Naranja
	Ordinarios	Verde
<p>NOTA 1 Se recomienda que cada generador establezca un código de colores particular para aquellos residuos no incluidos en la tabla.</p> <p>NOTA 2 Se recomienda consultar la legislación local vigente para verificar si existe algún código de colores establecido por la autoridad competente.</p> <p>NOTA 3 Para residuos peligrosos se establecerá el código de colores e iconos en la guía para residuos peligrosos.</p> <p>NOTA 4 Los colores establecidos en la tabla obedecen a la normativa aplicable</p>		

Fuente: Guía Técnica Colombiana, GTC24<sup>59</sup>.

<sup>59</sup> NORMA TECNICA COLOMBIANA, GCT 24 -CONTEC-. Gestión Ambiental, Residuos Sólidos, Guía para la separación en la fuente. Página N° 5 [en línea]. [Bogotá, Colombia] 2009. [citado 20 may. 2009]. Disponible en: [http://www.bogotaturismo.gov.co/sites/intranet.bogotaturismo.gov.co/files/GTC%2024%20DE%202009.pdf]

## 8. Análisis de riesgos

Dentro de los procesos de estudio, definición y puesta en marcha del proyecto “AVESTRUZ, DISTRIBUIDORA DE CARNES GOURMET” se identificaron los riesgos asociados a su implementación, de igual forma se determinó su manejabilidad e impacto, tiempos y costos en los que se debe incurrir para el manejo de las causas y mitigación de las consecuencias.

Este trabajo fue desarrollado por el equipo gestor proyectando los siguientes riesgos:

1. Estudio de mercado desacertado.
2. Inadecuada selección del segmento objetivo.
3. Dificultades para el establecimiento de los puntos de venta.
4. Retrasos en consecución de los permisos legales para iniciar la operación.
5. Alta rotación del personal contratado.
6. Dificultades con los proveedores (procesos de negociación).
7. Ventas por debajo de lo proyectado en el plan de implementación.

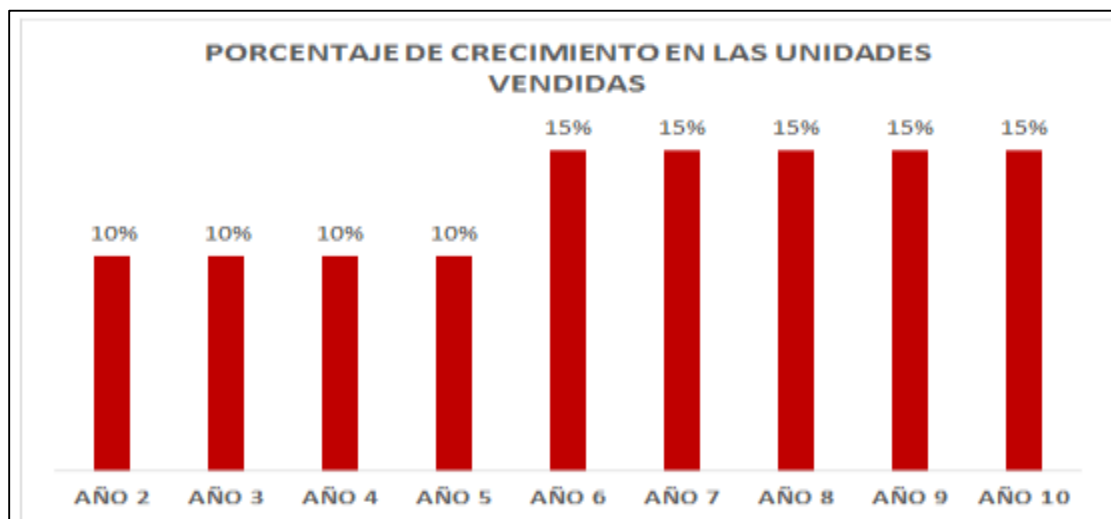
Los riesgos identificados por el equipo gestor fueron desglosados, para ser valorados y entendidos bajo los parámetros de posibilidad de ocurrencia y posible impacto, distribuidos como matriz de tal forma que se pueda entender el nivel de riesgo al que está expuesto el proyecto durante sus fases de identificación, implementación y puesta en marcha.

En el anexo N° 4 se presenta la tabla N°19. “Criterios de calificación de los riesgos del proyecto” con los que se evaluó y construyó la tabla N°20.” Descripción y análisis de los riesgos del proyecto” donde se identificaron para cada uno de los riesgos las acciones encaminadas a mitigar su consecuencia y/o a prevenir su materialización. De igual forma para la fácil identificación, visualización y control de los riesgos se generó un gráfico tipo burbuja. Ver tabla N° 21 “MATRIZ DE RIESGOS COMERCIALIZADORA”

Inicialmente, se tiene los siguientes datos como fundamento 4 productos para los cuales se determinó un crecimiento porcentual de la siguiente manera:

AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
10%	10%	10%	10%	15%	15%	15%	15%	15%

**Figura 19. Crecimiento de ventas en unidades vendidas.**



Fuente. Elaboración propia

Con resultado al valor presente neto (VPN) de 375 millones de pesos.

Ahora se simula cual sería a la variación porcentual en ventas que proyectada en un periodo de 10 años generara un VPN cercano a cero.

VPN = a 1 millón de pesos, disminución del 26% de las ventas en el primer año y 0% de crecimiento durante los siguientes 9 años.

Se entiende por valor presente neto al método que permite evaluar proyectos y determinar si la inversión cumple con el objetivo financiero: maximizar la inversión. Para el caso actual, el VPN ha arrojado un valor positivo correspondiente a 375 millones de pesos; es decir, que la empresa tendrá un incremento equivalente al monto del valor presente neto. En otras palabras, el VPN es la diferencia entre los ingresos y todos los egresos actualizados traídos al período presente.

## 9. Plan de implementación

Con el fin de lograr la implementación del proyecto “AVESTRUZ DISTRIBUIDORA DE CARNES GOURMET” se han determinado una serie de actividades previas a la apertura del negocio las cuales se estiman podrán tomar hasta cinco (5) meses; siempre y cuando no existan desviaciones al cronograma propuesto que se expone a continuación.

**Tabla 188. Línea de tiempo de identificación e implementación del proyecto.**

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	RESPONSABLE	LINEA DE TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN																			
		M1				M2				M3				M4				M5			
		S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17	S18	S19	S20
1 Investigación de mercados	EC	■																			
2 Análisis y toma de decisiones	EGP			■																	
3 Acercamiento y negociación con proveedores	EGP				■																
4 Solicitud de permisos legales de funcionamiento	EGP					■															
5 Búsqueda de los locales en zonas definidas	EGP						■														
6 Constitución legal de la empresa	EGP							■													
7 Adecuación del local	EGP							■													
8 Adquisición de equipos	EGP								■												
9 Diseño de imagen corporativa (P.O.P.) Diseño Web y redes sociales	EC									■											
10 Selección y contratación de los empleados	EGP											■									
11 Capacitación de los empleados	EC														■						
12 Campañas publicitarias (lanzamiento)	EC																	■			
13 Organización del evento de lanzamiento	EC																		■		
14 Apertura de los locales (inauguración)	EGP																			★	
15 Inicio de la operación de la distribuidora	EGP																			■	

Fuente: Elaboración propia

El Equipo Gestor del Proyecto (detallados en el punto 4.2.) será responsable de todas las actividades incluidas en el plan de implementación y de velar por que se cumplan dentro de los plazos estipulados.

- EGP: Equipo Gestor del Proyecto
- EC: Empresa Contratista

## BIBLIOGRAFÍA

ALICIA YAÑEZ. Estudios de intención de compra y sensorial en carne de avestruz [en línea]. Nacamed. [Puebla, México], dic. 2010. [citado 31 ago. 2017]. Disponible en: [[http://cbs.izt.uam.mx/nacameh/v4n2/Nacameh\\_v4n2\\_044YanezMoneda\\_etal.pdf](http://cbs.izt.uam.mx/nacameh/v4n2/Nacameh_v4n2_044YanezMoneda_etal.pdf)].

ARIAS NICOLÁS. Conozca los platos favoritos de los cinco mejores restaurantes [en línea]. Diario La República. [Bogotá, Colombia], jul. 2014. [citado 27 ago. 2017]. Disponible en: [<https://www.larepublica.co/ocio/conozca-los-platos-favoritos-de-los-cinco-mejores-restaurantes-2151206>].

AYALA FABIOLA. Carne de bisonte, un sabor peculiar [en línea]. Publimetro. [México D.F, México], may. 2012. [citado 15 ago. 2017]. Disponible en: [<https://www.publimetro.com.mx/mx/restaurantes/2012/05/25/carne-bisonte-sabor-peculiar.html>].

BOGOTÁ EN CIFRAS. Generales, económicos [en línea]. Invest in Bogotá. [Bogotá, Colombia], sep. 2017. [citado 17 oct. 2017]. Disponible en: [<http://es.investinbogota.org/descubra-bogota/datos-generales/bogota-en-cifras>].

CÁMARA DE COMERCIO DE CALI. Sociedad por acciones simplificada [en línea]. Como crear empresa. [Cali, Colombia]. 2016. [Citado nov. 2016]. Disponible en: [<http://www.ccc.org.co/tramites-de-registros-publicos/como-crear-empresa/sociedad-acciones-simplificada-2/>].

CARBAJO EDUARDO. Producción de Avestruces [en línea]. Simposio Internacional de Aves Corredoras. [Madrid, España], oct. 2005. [citado 11 ago. 2017]. Disponible en: [[http://www.produccion-animal.com.ar/produccion\\_de\\_nandues/54-Informeavestruces\\_espana.pdf](http://www.produccion-animal.com.ar/produccion_de_nandues/54-Informeavestruces_espana.pdf)].

CASTELLÓ FEDERICO. El mercado de los productos del Avestruz [en línea]. Universidad Autónoma de Barcelona, Biblioteca. [Barcelona, España], sep. 1995. [citado 10 abr. 2016]. Disponible en: [[http://ddd.uab.cat/pub/selavi/selavi\\_a1995m9v37n9/selavi\\_a1995m9v37n9p567.pdf](http://ddd.uab.cat/pub/selavi/selavi_a1995m9v37n9/selavi_a1995m9v37n9p567.pdf)].

CHAPINERO LA LOCALIDAD CON MAYOR OCUPACIÓN EN BOGOTÁ. [En línea]. Observatorio De Desarrollo Económico. Alcaldía De Bogotá. [Bogotá, Colombia], jul. 2015. [citado 7 ago. 2017]. Disponible en: [<http://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/directorio/documentosPortal/02BoletinlocalidadChapinero.pdf>].

CIANCIO AGUSTINA. Las mejores frases de Henry Ford sobre negocio emprendimiento [en línea]. Universia.net. [Madrid, España], abr. 2017. [citado 11 ago. 2017]. Disponible en: [<http://noticias.universia.es/cultura/noticia/2017/04/20/1151554/mejores-frases-henry-ford-negocio-emprendimiento.html>].

CITISERVI [en línea]. Carnes exóticas. [Barcelona, España], ene. 2012. [citado 26 ene. 2012]. Disponible en: [[http://www.citiservi.es/noticia/carnes-exoticas\\_\\_2383.html](http://www.citiservi.es/noticia/carnes-exoticas__2383.html)].



COLOMBIA SE VUELVE CRIADOR DE AVESTRUZES [en línea]. Diario El Tiempo [Bogotá, Colombia], ene. 1997. [citado 7 ago. 2017]. Disponible en: [<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-544568>].

COLOMBIA, SEGUNDO EXPORTADOR EN PRODUCTOS DERIVADOS DE LECHE DE BÚFALA A EE.UU. [en línea]. Contexto Ganadero. [Bogotá, Colombia], jul. 2015. [Citado 6 ago. 2016]. Disponible en: [<http://www.contextoganadero.com/ganaderia-sostenible/colombia-segundo-exportador-en-productos-derivados-de-leche-de-bufala-eeuu>].

DÍEZ LAURA. ¿Qué pasó con el boom de la cría de avestruces? La crisis ha dado la puntilla al sector [en línea]. Vozpopuli. [Bogotá, Colombia], jul. 2014. [citado 5 ago. 2017]. Disponible en: [[http://www.vozpopuli.com/actualidad/sociedad/Avestruces-Negocios-Burbujas-Crisis-Carne\\_0\\_706429363.html](http://www.vozpopuli.com/actualidad/sociedad/Avestruces-Negocios-Burbujas-Crisis-Carne_0_706429363.html)].

ECONOMÍA DE INGLATERRA [en línea]. Inglaterra.Net. [Londres, Inglaterra], 2017. [citado 19 ago. 2017]. Disponible en: [<http://www.inglaterra.net/economia-de-inglaterra/>].  
ESTADÍSTICAS [en línea]. Instituto Colombiano Agropecuario. [Bogotá, Colombia], mar. 2016. [citado 18 abr. 2016]. Disponible en: [<http://www.ica.gov.co/Areas/Pecuaria/Servicios/Bioseguridad-y-Recursos-Geneticos/Empresas-Avicolas-Productores-de-Aves-Reproductore.aspx>].

FEDEGAN ESTADÍSTICAS, CONSUMO [en línea]. Fedegan. [Bogotá, Colombia], 2012. [citado 15 mar. 2016]. Disponible en: [<http://www.fedegan.org.co/estadisticas/consumo-0>].

FEDEGAN. Consumo de proteína animal, tabla [en línea]. Federación Colombiana De Ganaderos. [Bogotá, Colombia], 2016. [citado 12 abril 2016]. Disponible en: [<http://www.fedegan.org.co/estadisticas/consumo-0>].

FEDERICO CASTELLÓ. El mercado de los productos del Avestruz [en línea]. Universidad Autónoma de Barcelona, Biblioteca. [Barcelona, España], sep. 1995. [citado 10 abr. 2016]. Disponible en: [[http://ddd.uab.cat/pub/selavi/selavi\\_a1995m9v37n9/selavi\\_a1995m9v37n9p567.pdf](http://ddd.uab.cat/pub/selavi/selavi_a1995m9v37n9/selavi_a1995m9v37n9p567.pdf)].

FRESHII. Comida Saludable [en línea]. [New York, Estados Unidos], 2017. [citado 20 jun. 2016]. Disponible en: [<https://www.freshii.com/co/about>].

FUNDACIÓN HIPERCOLESTEROLEMIA FAMILIAR. El consumo excesivo de carnes rojas y procesadas se asocia a mayor riesgo de cáncer y a otros problemas de salud [en línea]. Fundación Hipercolesterolemia Familiar. [Madrid, España], nov. 2015. [citado 21 nov. 2015]. Disponible en: [<https://www.cholesterolfamiliar.org/el-consumo-excesivo-de-carnes-rojas-y-procesadas-se-asocia-a-mayor-riesgo-de-cancer-y-a-otros-problemas-de-salud/>].

GALICIA CINDEL. La importancia del despacho aduanero en México [en línea]. Universidad Autónoma de México. [México D.F, México], 2013. [citado 16 ago. 2017]. Disponible en: [<http://132.248.9.195/ptd2013/diciembre/0706959/0706959.pdf>].

GÓMEZ G CONSTANZA. Salud y bienestar, las nuevas prioridades del consumidor colombiano [en línea]. El Tiempo. [Bogotá, Colombia], mar. 2013. [Citado 06 jul. 2017]. Disponible en: [<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13053634>].

GÓMEZ LILIANA, Estudio de viabilidad para el montaje de una planta de sacrificio de avestruces [en línea]. Pontificia Universidad Javeriana. [Bogotá, Colombia], 2003. [citado 4 ago. 2017]. Disponible en: [<http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/ingenieria/tesis19.pdf>].

GRANJA DE AVESTRUCES [en línea]. Espexóticas S.A.S. Zoocria. [Villa de Leyva, Colombia], sep. 2002. [citado 15 mar. 2016]. Disponible en: [<http://www.espexoticas.com.co/index.php/zoocria>].

GRANJA DE AVESTRUCES. Estadísticas - carne de avestruz – una dieta sana [en línea]. Espexóticas. [Villa de Leyva, Colombia], sep. 2002. [citado 15 mar. 2016]. Disponible en: [<http://www.espexoticas.com.co/index.php/subproductos-del-avestruz/carne>].

GUÍA PARA HACER NEGOCIOS CON FRANCIA [en línea]. Oficina Comercial del Ecuador en París, Oceparis. [París, Francia], ago. 2009. [citado 7 ago. 2017]. Disponible en: [<http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/02/GUIA-PARA-HACER-NEGOCIOS-CON-FRANCIA.pdf>].

HOSSAINI-HILALI JAMAL. La cría de avestruz en marruecos: revisión histórica [en línea]. Historia Veterinaria. [Rabat, Marruecos], ago. 2012. [citado 13 ago. 2017]. Disponible en: [<https://www.historiaveterinaria.org/update/2-cria-del-avestruz-en-marruecos-1457094317.pdf>].

INSTITUTO COLOMBIANO AGROPECUARIO - ICA. [en línea]. Solicitud de documento zoosanitario andino para importación de animales, sus productos, microorganismos para ser utilizados en industria productora de alimentos de origen animal, microorganismos empleados en el tratamiento de aguas residuales y biológicos para su uso veterinario. [Bogotá, Colombia], may. 2008. [Citado 3 ago. 2017]. Disponible en: [<https://www.ica.gov.co/Archivo-Tramites/Tramites/Pecuaria/Sanidad-Animal/Solicitud-documento-zoosanitario-andino-para--impo.aspx>].

LA CARNE DE AVESTRUZ BUSCA MERCADO [en línea]. El Informador Diario Independiente. Jalisco. [Jalisco, México], ago. 2012. [citado 29 ago. 2017]. Disponible en: [<http://www.sicde.gob.mx/portal/bin/nota.php?accion=buscar&notaid=16031739645032ea76a5a5e>].

LAZCANO MIGUEL. Avestruces un negocio rentable [en línea]. La Razón, Especiales. [La Paz, Bolivia], sep. 2015. [citado 26 ago. 2017]. Disponible en: [[http://www.la-razon.com/index.php?\\_url=/suplementos/especiales/Avestruces-negocio-rentable\\_0\\_2348765153.html](http://www.la-razon.com/index.php?_url=/suplementos/especiales/Avestruces-negocio-rentable_0_2348765153.html)].

LOS MEJORES JAMONES EXTREMEÑOS DE PRODUCCIÓN PROPIA SIN INTERMEDIARIOS [en línea]. Sierra de las Villuercas. [Deleitosa, España], [citado 7 ago. 2017]. Disponible en: [[http://www.sierradelasvilluercas.com/nosotros\\_las\\_villuercas/](http://www.sierradelasvilluercas.com/nosotros_las_villuercas/)].

MANOSALVE JOSÉ. Avestruces, ¿el nuevo negocio de los huevos de oro? [en línea]. Revista Semana. [Bogotá, Colombia], oct. 2006. [Citado 31 oct. 2016]. Disponible en: [<http://www.semana.com/on-line/articulo/avestruces-el-nuevo-negocio-huevos-oro/81761-3>].

MARCA GLOBAL O LOCAL? ¿QUÉ PREFIEREN LOS CONSUMIDORES COLOMBIANOS? [en línea]. Nielsen. [Bogotá, Colombia], jun. 2016. [citado 12 ago. 2017]. Disponible en: [<http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2016/Marca-global-o-local-Que-prefieren-los-consumidores-colombianos.html>].

MARTÍNEZ SUSANA. Economía de Inglaterra [en línea]. Inglaterra. [Valencia, España], dic. 2011. [citado 16 ago. 2017]. Disponible en: [<http://inglaterrafransulama.blogspot.com.co/2011/12/economia-de-inglaterra.html>].

MEJIA RAÚL. Búfalo a la carta [en línea]. Revista Semana. [Bogotá, Colombia], jul. 2002. [citado 3 ago. 2017]. Disponible en: [<http://www.semana.com/nacion/articulo/bufalo-carta/55416-3>].

MERCADO DE LA CARNE DE AVESTRUZ [en línea]. Fundación para la Innovación Agraria. [Santiago de Chile, Chile], 2010. [citado 2 ago. 2017]. Disponible en: [<http://bibliotecadigital.innovacionagraria.cl/gsd/collect/publicac/index/assoc/HASHc98b/202ad0f8.dir/58Carnesexoticas.pdf?ie=UTF-8&oe=UTF8&q=prettyphoto&iframe=true&width=90%&height=90%>].

METRO CUADRADO. [En línea]. Los barrios más valorizados de Bogotá. [Bogotá, Colombia] 2015. [Citado 30 de diciembre de 2015]. Consultado el 30 de agosto de 2017. Disponible en: [<http://www.metrocuadrado.com/noticias/especiales/los-barrios-mas-valorizados-de-bogota-764>]

MINISTERIO DE PROTECCIÓN SOCIAL. [en línea]. Decreto N°1500 de mayo 4 de 2007. [Bogotá, Colombia], may. 2007. [Citado 15 ago. 2017]. Disponible en: [<http://extranet.comunidadandina.org/sirt/sirtDocumentos/COOTCP06018.pdf>]

MONSALVE JOSÉ. Avestruces, ¿el nuevo negocio de los huevos de oro? [en línea]. Revista Semana. [Bogotá, Colombia], oct. 2016. [citado 17 ago. 2017]. Disponible en: [<http://www.semana.com/on-line/articulo/avestruces-el-nuevo-negocio-huevos-oro/81761-3>].

NAVARRO RODRIGO. Resultados y lecciones en producción de carnes exóticas [en línea]. Fundación para la innovación agraria. Ministerio de Agricultura [Santiago de Chile, Chile], ene. 2010. [citado 2 sep. 2017]. Disponible en: [[https://www.opia.cl/static/website/601/articles-75574\\_archivo\\_01.pdf](https://www.opia.cl/static/website/601/articles-75574_archivo_01.pdf)]

NIELSEN. Hábitos de los consumidores en la tendencia saludable [en línea]. The Nielsen Company. [Bogotá, Colombia], mar. 2015. [citado 12 jul. 2017]. Disponible en: [<http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/20151/habitos-consumidores-colombianos.html>].

NORMA TECNICA COLOMBIANA, GCT 24 -ICONTEC-. Gestión Ambiental, Residuos Sólidos, Guía para la separación en la fuente. Página N° 5 [en línea]. [Bogotá, Colombia] 2009. [citado 20 may. 2009]. Disponible en: [<http://www.bogotaturismo.gov.co/sites/intranet.bogotaturismo.gov.co/files/GTC%2024%20DE%202009.pdf>]

ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD. Alimentos, nutrición, actividad física y prevención del cáncer: una perspectiva mundial [en línea] Organización Panamericana de la Salud. [Washington, Estados Unidos], 2007. Página N° 12. [citado en 2007]. Disponible en: [<http://www.wcrf.org/sites/default/files/spanish.pdf>].

PARADA MONICA. Habitantes del estrato 3, los reyes del consumo en Bogotá [en línea]. Prensa La República. [Bogotá, Colombia], oct. 2012. [citado 15 mar. 2016]. Disponible en: [[http://corporativo.mapcity.com.co/wp-content/files\\_mf/20121013\\_estrato\\_3\\_reyes\\_del\\_consumo\\_larepublica.jpg](http://corporativo.mapcity.com.co/wp-content/files_mf/20121013_estrato_3_reyes_del_consumo_larepublica.jpg)].

PRINCIPALES PRODUCTOS DE EXPORTACIÓN DE MÉXICO Y CONSUMIDORES INTERNACIONALES [en línea]. Barra Nacional De Comercio Exterior. [México D.F, México], 2015. [citado 4 ago. 2017]. Disponible en: [<http://www.barradecomercio.org/?p=3733#.WabVMrLylIU>].

PROCEDIMIENTOS DE IMPORTACIÓN [en línea]. Instituto Colombiano Agropecuario. [Bogotá, Colombia], mar. 2016. [citado 18 abr. 2016]. Disponible en: [<http://www.ica.gov.co/Importacion-y-Exportacion/Procedimientos-importacion.aspx>].

RAMÍREZ.JULIANA La crianza de avestruces diversifica y dinamiza el sector pecuario local [en línea]. Diario La República. [Bogotá, Colombia], jun. 2013. [citado 17 ago. 2017]. Disponible en: [<https://www.larepublica.co/archivo/la-crianza-de-avestruces-diversifica-y-dinamiza-el-sector-pecuario-local-2040536>].

RIVERA CLAUDIA. Perfil carnes procesadas [en línea]. Instituto Tecnológico y De Estudios Superiores De Monterrey. [México D.F, México], sep. 2006. [citado 2 ago. 2017]. Disponible en: [[www.her.itesm.mx/home/ivazquez/DesarrolloProyecto/carnes%20procesadas.doc](http://www.her.itesm.mx/home/ivazquez/DesarrolloProyecto/carnes%20procesadas.doc)].

RODRÍGUEZ ARI, 7 de cada 10 mexicanos realizan compras en tiendas y detallistas [en línea]. [México D.F, México], ago. 2016. [citado 12 ago. 2017]. Disponible en: [<http://www.nielsen.com/mx/es/press-room/2016/7-de-cada-10-mexicanos-realizan-compras-en-tiendas-y-detallistas.html>].

ROMEAU BLANCA. Logística y transporte. Cómo exportar desde España. Guía rápida para exportar [en línea]. TIBA [Madrid, España], jun. 2015. [citado 7 ago. 2017]. Disponible en: [<http://www.tibagroup.com/es/como-exportar>].

ROSAS ANA MARÍA. Carne de avestruz. Negocio potencial [en línea]. El Universal. [México D.F, México], feb. 2008. [citado 6 ago. 2017]. Disponible en: [[http://www.campomexicano.gob.mx/portal\\_sispro/noticias.php?id\\_noticia=185](http://www.campomexicano.gob.mx/portal_sispro/noticias.php?id_noticia=185)].

SALAZAR MÓNICA. Carne de camello, cebra o cocodrilo: el auge de lo exótico [en línea]. Gastronomosfera. [Madrid, España], abr. 2015. [citado 23 abr. 2015]. Disponible en:

[<http://www.gastronosfera.com/es/tendencias/carne-de-camello-cebra-o-cocodrilo-el-auge-de-lo-exotico>].

SECRETARÍA DISTRITAL DE PLANEACIÓN 2011. UPZ 20 La Alhambra, UPZ 99 Chapinero [en línea]. Alcaldía Mayor de Bogotá. [Bogotá, Colombia]. 2011. [Citado jun.2016]. Disponible en: [<http://www.sdp.gov.co>].

SECRETARÍA DISTRITAL DE PLANEACIÓN DE BOGOTÁ. Bogotá, ciudad de estadísticas boletín N° 31 población vivienda y hogares [en línea]. Alcaldía Mayor de Bogotá. [Bogotá, Colombia], jun. 2011. [citado 17 ago. 2017]. Disponible en: [<http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/InformacionTomaDecisiones/Estadisticas/Bogot%E1%20Ciudad%20de%20Estad%EDsticas/2011/DICE114-CartillaViHoPe-30062011.pdf>].

SUDÁFRICA. PRODUCTOS AGROALIMENTARIOS Y DE CONSUMO [en línea]. Instituto Español De Comercio Exterior. [Johannesburgo, Sudáfrica], mar. 2012. [citado 2 ago. 2017]. Disponible en: [<http://www.ibiaa.com/sites/default/files/informes-paises/SUD%C3%81FRICA%20Productos%20agroalimentarios%20y%20de%20consumo.pdf>].

SUDÁFRICA: EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS [en línea]. Portal Santander Trade. [Bogotá, Colombia], 2017. [citado 6 ago. 2017]. Disponible en: [<https://es.portal.santandertrade.com/gestionar-embarques/sudafrica/exportacion-de-productos>].

TZ JOHNATHAN. Carnes exóticas [en línea]. Exoticarnes. [Bogotá, Colombia], 2009. [citado 18 ago. 2017]. Disponible en: [<http://exoticarnes.blogspot.com.co/>].

VENTURA IVÁN. Exótica utilidad total [en línea]. V/Lex. Información Jurídica Inteligente. [México D.F, México], dic. 2001. [citado 29 ago. 2017]. Disponible en: [[https://reforma.vlex.com.mx/vid/exotica-utilidad-total-81810147?\\_ga=2.201747921.1560813562.1504033660-2094211684.1504033660](https://reforma.vlex.com.mx/vid/exotica-utilidad-total-81810147?_ga=2.201747921.1560813562.1504033660-2094211684.1504033660)].

WORLD OSTRICH ASSOCIATION. Demand for Ostrich Meat and Export Regulations [en línea]. Meat Demand. [Gales, Inglaterra], 2002. [Citado 23 nov. 2017]. Disponible en: [<http://www.world-ostrich.org/demand.htm>].

WORLD OSTRICH ASSOCIATION. Interpreting the trends in meat consumption – other meats [en línea]. Newsletter No. 40. [Gales, Inglaterra], feb. 2013. [Citado 23 nov. 2017]. Disponible en: [<http://world-ostrich.org/2013/02/>].

ZUDAIRE MAITE. Sabrosa carne de avestruz [en línea]. Eroski Consumer. [Vizcaya, España], sep. 2009. [citado 01 sep. 2009]. Disponible en: [[http://www.consumer.es/web/es/alimentacion/aprender\\_a\\_comer\\_bien/curiosidades/2009/09/01/187658.php](http://www.consumer.es/web/es/alimentacion/aprender_a_comer_bien/curiosidades/2009/09/01/187658.php)].

## ANEXOS

### ANEXO N°1. ENCUESTA REALIZADA ANÁLISIS DEMANDA

1. ¿En que rango de edad usted se encuentra?

- 27-32 años
- 33-40 años
- 41-47 años
- 48-55 años

2. ¿Qué lugares o establecimientos suele frecuentar para desayunar o almorzar?

Puede marcar más de una opción

- Restaurantes
- Cafeterías
- Comida rápida
- Supermercados
- Llevo comida

3. ¿Considera usted que es importante cuidar su alimentación?

- Es muy importante
- Es importante
- Me es indiferente

4. Los productos alimenticios saludables normalmente son más costosos ¿Usted es dispuesto a pagar un producto más costoso, pero que proveerá mejores nutrientes a su cuerpo?

- Sí
- No

5. ¿Cual es el presupuesto diario que tiene para su alimentación y bebida durante el día?

- De \$8.000 a \$12.000 COP
- De \$13.000 a \$17.000 COP
- De \$18.000 a \$23.000 COP
- De \$24.000 COP a más

6. ¿Suele consumir productos saludables durante el día?

- Sí
- No

7. De la siguiente lista de carnes, mencione dos (2) carnes de su preferencia.

- Cerdo
- Pollo
- Res
- Pavo

8. ¿Con que frecuencia consume carne en la semana?

- 1 vez por semana
- 2 a 3 veces por semana
- 3 a 4 veces por semana
- Más de 5 veces por semana

9. ¿Conoce las consecuencias a su salud por el consumo excesivo de carne?

- Sí
- No

10. ¿Usted acostumbra revisar los componentes nutritivos de los alimentos?

- Sí
- No

11. Conociendo sus propiedades alimenticias ¿Usted comería carne de avestruz?

- Sí
- No

## ANEXO N° 2.

### ESTADOS DE RESULTADOS

#### Estado de Resultados del Proyecto – AÑO 1

		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ventas		12.927.875	17.237.167	21.550.000	43.100.000	51.711.500	43.100.000	43.100.000	43.100.000	51.711.500	43.100.000	51.711.500	51.711.500
(-) Devoluciones en ventas o Descuentos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>=Ventas netas</b>		<b>12.927.875</b>	<b>17.237.167</b>	<b>21.550.000</b>	<b>43.100.000</b>	<b>51.711.500</b>	<b>43.100.000</b>	<b>43.100.000</b>	<b>43.100.000</b>	<b>51.711.500</b>	<b>43.100.000</b>	<b>51.711.500</b>	<b>51.711.500</b>
(-) Costo Mercancía vendida	65%	8.343.839	11.125.118	13.908.700	27.817.400	33.375.355	27.817.400	27.817.400	27.817.400	33.375.355	27.817.400	33.375.355	33.375.355
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>4.584.036</b>	<b>6.112.048</b>	<b>7.641.300</b>	<b>15.282.600</b>	<b>18.336.145</b>	<b>15.282.600</b>	<b>15.282.600</b>	<b>15.282.600</b>	<b>18.336.145</b>	<b>15.282.600</b>	<b>18.336.145</b>	<b>18.336.145</b>
<i>Margen Bruto (Ut Bruta/ Ventas Netas)</i>		35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%
<b>(-) Gastos de administración</b>													
Personal		5.236.724	5.236.724	5.236.724	5.236.724	5.236.724	5.236.724	5.236.724	5.236.724	5.236.724	5.236.724	5.236.724	5.236.724
Costos no salariales de la nómina**		2.869.704	2.869.704	2.869.704	2.869.704	2.869.704	2.869.704	2.869.704	2.869.704	2.869.704	2.869.704	2.869.704	2.869.704
Arriendo y Serv Publicos		3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
Contador externo		800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000
Celular		80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000
Transporte													
Capacitación		2.500.000											
Depreciaciones y Amortizaciones		534.722	578.056	578.056	578.056	578.056	578.056	578.056	578.056	578.056	578.056	578.056	578.056
<b>(-) Gastos de ventas</b>													
Ferías nacionales													
Ferías Internacionales													
Comisiones (% de ventas)	0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Material Publicitario		1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000	200.000				800.000			
Avisos publicitarios													
Relaciones Publicas													
<b>Utilidad operacional</b>		<b>(11.737.114)</b>	<b>(7.752.435)</b>	<b>(6.223.183)</b>	<b>1.418.117</b>	<b>5.571.662</b>	<b>2.718.117</b>	<b>2.718.117</b>	<b>2.718.117</b>	<b>4.971.662</b>	<b>2.718.117</b>	<b>5.771.662</b>	<b>5.771.662</b>
<i>Margen operativo (Ut Operacional/ ventas)</i>		-91%	-45%	-29%	3%	11%	6%	6%	6%	10%	6%	11%	11%
(-) Gastos financieros		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(+) Ingresos no operativos													
(-) Egresos no operativos													
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>(11.737.114)</b>	<b>(7.752.435)</b>	<b>(6.223.183)</b>	<b>1.418.117</b>	<b>5.571.662</b>	<b>2.718.117</b>	<b>2.718.117</b>	<b>2.718.117</b>	<b>4.971.662</b>	<b>2.718.117</b>	<b>5.771.662</b>	<b>5.771.662</b>
(-) Provisión de impuestos (33% y 34%)	34%	-	-	-	482.160	1.894.365	924.160	924.160	924.160	1.690.365	924.160	1.962.365	1.962.365
<b>Utilidad neta</b>		<b>(11.737.114)</b>	<b>(7.752.435)</b>	<b>(6.223.183)</b>	<b>935.957</b>	<b>3.677.297</b>	<b>1.793.957</b>	<b>1.793.957</b>	<b>1.793.957</b>	<b>3.281.297</b>	<b>1.793.957</b>	<b>3.809.297</b>	<b>3.809.297</b>
<i>Margen neto (Ut Neta/ Ventas)</i>		-91%	-45%	-29%	2%	7%	4%	4%	4%	6%	4%	7%	7%

## Estado de Resultados del Proyecto AÑO 1 AL AÑO 10

		Total Año 1	Total Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ventas		474.061.042	654.049.130	748.951.659	856.800.698	980.179.999	1.172.295.278	1.402.065.153	1.676.869.923	2.005.536.428	2.398.621.568
(-) Devoluciones en ventas o Descuentos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>=Ventas netas</b>		<b>474.061.042</b>	<b>654.049.130</b>	<b>748.951.659</b>	<b>856.800.698</b>	<b>980.179.999</b>	<b>1.172.295.278</b>	<b>1.402.065.153</b>	<b>1.676.869.923</b>	<b>2.005.536.428</b>	<b>2.398.621.568</b>
(-) Costo Mercancía vendida	65%	305.966.077	418.092.413	474.158.605	537.221.700	608.672.186	720.972.204	853.991.576	1.011.553.022	1.198.184.555	1.419.249.605
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>168.094.965</b>	<b>235.956.717</b>	<b>274.793.054</b>	<b>319.578.998</b>	<b>371.507.813</b>	<b>451.323.074</b>	<b>548.073.577</b>	<b>665.316.901</b>	<b>807.351.873</b>	<b>979.371.963</b>
<i>Margen Bruto (Ut Bruta/ Ventas Netas)</i>		<i>35%</i>	<i>36%</i>	<i>37%</i>	<i>37%</i>	<i>38%</i>	<i>38%</i>	<i>39%</i>	<i>40%</i>	<i>40%</i>	<i>41%</i>
<b>(-) Gastos de administración</b>											
Personal		62.840.688	66.900.196	70.981.108	84.009.827	89.050.417	94.393.442	100.057.048	106.060.471	112.424.099	119.169.545
Costos no salariales de la nómina**		34.436.446	36.661.040	38.897.363	46.037.049	48.799.272	51.727.228	54.830.862	58.120.714	61.607.957	65.304.434
Arriendo y Serv Publicos		36.000.000	37.245.600	38.400.214	39.552.220	40.738.787	41.960.950	43.219.779	44.516.372	45.851.863	47.227.419
Contador externo		9.600.000	9.932.160	10.240.057	10.547.259	10.863.676	11.189.587	11.525.274	11.871.033	12.227.164	12.593.978
Celular		960.000	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000
Transporte		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Capacitación		2.500.000	-	-	3.000.000	-	-	-	-	-	-
Depreciaciones y Amortizaciones		6.893.333	6.936.667	6.936.667	4.603.333	4.603.333	3.443.333	2.283.333	1.250.000	1.250.000	1.250.000
<b>(-) Gastos de ventas</b>											
Ferías nacionales		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ferías Internacionales		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Comisiones (% de ventas)	0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Material Publicitario		6.200.000	2.300.000	3.000.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000	2.200.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000
Avisos publicitarios		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Relaciones Publicas		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Utilidad operacional</b>		<b>8.664.498</b>	<b>75.021.054</b>	<b>105.377.645</b>	<b>129.269.310</b>	<b>174.892.328</b>	<b>246.048.534</b>	<b>332.997.280</b>	<b>440.938.312</b>	<b>571.430.791</b>	<b>731.266.586</b>
<i>Margen operativo (Ut Operacional/ ventas)</i>		<i>2%</i>	<i>11%</i>	<i>14%</i>	<i>15%</i>	<i>18%</i>	<i>21%</i>	<i>24%</i>	<i>26%</i>	<i>28%</i>	<i>30%</i>
(-) Gastos financieros		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(+) Ingresos no operativos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Egresos no operativos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>8.664.498</b>	<b>75.021.054</b>	<b>105.377.645</b>	<b>129.269.310</b>	<b>174.892.328</b>	<b>246.048.534</b>	<b>332.997.280</b>	<b>440.938.312</b>	<b>571.430.791</b>	<b>731.266.586</b>
(-) Provisión de impuestos (33% y 34%)	34%	2.945.929	25.507.158	35.828.399	43.951.565	59.463.391	83.656.501	113.219.075	149.919.026	194.286.469	248.630.639
<b>Utilidad neta</b>		<b>5.718.568</b>	<b>49.513.896</b>	<b>69.549.245</b>	<b>85.317.745</b>	<b>115.428.936</b>	<b>162.392.032</b>	<b>219.778.205</b>	<b>291.019.286</b>	<b>377.144.322</b>	<b>482.635.947</b>
<i>Margen neto (Ut Neta/ Ventas)</i>		<i>1%</i>	<i>8%</i>	<i>9%</i>	<i>10%</i>	<i>12%</i>	<i>14%</i>	<i>16%</i>	<i>17%</i>	<i>19%</i>	<i>20%</i>



**ANEXO N°3.**  
**FLUJO DE CAJA**  
**Flujo de caja Inversionista**

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
= FLUJO DE CAJA LIBRE FCL (del Proyecto)	-\$34.700.000	\$3.443.829	\$54.892.046	\$75.762.790	\$88.054.997	\$117.868.569	\$162.509.730	\$218.030.267	\$287.384.147	\$372.476.198	\$476.718.443
(+) Deuda bancaria Adquirida		\$0	\$0								
(+) Intereses provenientes de Inversiones Financieras		\$0	\$0								
(+) Aportes de capital Socios	\$68.000.000	\$68.000.000	\$0								
= FLUJO DE CAJA DE FINANCIACION	\$68.000.000	\$68.000.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
= FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA (1+2)	\$33.300.000	\$71.443.829	\$54.892.046	\$75.762.790	\$88.054.997	\$117.868.569	\$162.509.730	\$218.030.267	\$287.384.147	\$372.476.198	\$476.718.443
CajaPeriodo (si es negativo, se debe buscar más financiación)	\$33.300.000	\$25.401.500	\$79.699.546	\$155.462.337	\$243.517.334	\$361.385.903	\$523.895.632	\$741.925.900	\$1.029.310.047	\$1.401.786.245	\$1.878.504.688

## ANEXO N°4.

### ANALISIS DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO

#### Criteria de calificación de los riesgos del proyecto

#### Criteria de Calificación Riesgos

Posibilidad	Nombre	Descripción
4	Muy posible	Es seguro que el evento se presentará
3	Posible	Es posible que el evento ocurra en algún momento
2	Eventual	Eventualmente podría presentarse
1	Raro	Sería muy raro que el evento ocurriera

Impacto	Nombre	Descripción
4	<b>Muy Alto</b>	Cancelación del proyecto Pérdida del total capital invertido
3	<b>Alto</b>	Cancelación del proyecto Con pérdidas menores del 50% de la inversión
2	<b>Medio</b>	Incremento de la inversión Extensión del tiempo del retorno de la inversión
1	<b>Bajo</b>	Sin afectación a los objetivos financieros.

#### Impacto

		1	2	3	4
Posibilidad	4	4	8	12	16
	3	3	6	9	12
	2	2	4	6	8
	1	1	2	3	4

Nivel de Riesgo	Calificación
<b>Inaceptable</b>	<b>11 a 16</b>
<b>Alto</b>	<b>9 a 12</b>
<b>Medio</b>	<b>5 a 8</b>
<b>Bajo</b>	<b>1 a 4</b>

Fuente: Elaboración propia

### Descripción y análisis de los riesgos del proyecto

No.	Riesgo	Descripción	Posibilidad	Impacto	Nivel de riesgo	Acciones	Responsable
<b>Riesgo N° 1</b>	Estudio de mercado desacertado	El estudio de mercado contratado no fue el adecuado en cuanto a ubicación y muestra de población.	3	3	9	Realizar una correcta selección de la empresa con la cual se contratará el estudio de mercados y realizar una cuidadosa selección del tamaño de la muestra.	Juan Manuel Villamil Salinas Jaime Alejandro Ramírez Franco
<b>Riesgo N° 2</b>	Inadecuada selección del segmento objetivo.	En el análisis del estudio de mercado no se identificó el comportamiento de los consumidores ni las necesidades reales de consumo.	2	3	6	Realizar un correcto análisis del estudio de mercado, con objetivos claros de comportamiento de los consumidores identificando sus necesidades, tendencias alimenticias, poder adquisitivo estratificación etc.	Juan Manuel Villamil Salinas Jaime Alejandro Ramírez Franco
<b>Riesgo N° 3</b>	Dificultades para el establecimiento de los puntos de venta.	Dado el alto movimiento económico de los sectores seleccionados, se dificulta arrendar los establecimientos para los puntos de venta, por disponibilidad o por falta de presupuesto debido a los elevados costos en los sectores.	2	2	4	Durante el desarrollo del estudio de mercado identificar la disponibilidad de arriendo de locales comerciales en el sector seleccionado y que los costos se ajusten a los presupuestos fijados para el proyecto	Juan Manuel Villamil Salinas Jaime Alejandro Ramírez Franco

No.	Riesgo	Descripción	Posibilidad	Impacto	Nivel de riesgo	Acciones	Responsable
<b>Riesgo N° 4</b>	Retrasos en la consecución de los permisos legales para iniciar la operación.	Dificultades en la consecución de la documentación legal (permisos) requeridos por las entidades regulatorias para la operación de la distribuidora de carnes.	3	2	6	Durante el proceso de inteligencia de mercado identificar todos los organismos de control, requisitos, documentación, aprobaciones exigidas para este tipo de negocios y plazos para la adjudicación de estos permisos	Juan Manuel Villamil Salinas Jaime Alejandro Ramírez Franco
<b>Riesgo N° 5</b>	Alta rotación del personal contratado	Renuncias del personal debido a inconformidad salarial y poca proyección profesional.	2	1	2	Implementación de incentivos o bonos ocasionales por ventas, servicio al cliente. Desarrollo de competencias a través de capacitaciones de tipo profesional y crecimiento personal.	Juan Manuel Villamil Salinas Jaime Alejandro Ramírez Franco

No.	Riesgo	Descripción	Posibilidad	Impacto	Nivel de riesgo	Acciones	Responsable
<b>Riesgo 6</b>	Dificultades con los proveedores (procesos de negociación).	Procesos de negociación con los proveedores poco beneficiosos para el proyecto, dado que existen pocos proveedores de la carne de Avestruz	4	3	12	Preparar y llevar a cabo estrategias de negociación con los proveedores encaminadas en el beneficio mutuo y amparado en pólizas de cumplimiento. Generar un plan para la búsqueda e identificación de nuevos proveedores, específicamente en el exterior, en países como México donde el desarrollo del negocio está muy adelantado y la producción de carne de Avestruz es mayor.	Juan Manuel Villamil Salinas Jaime Alejandro Ramírez Franco
<b>Riesgo 7</b>	Ventas por debajo de lo proyectado en el plan de implementación	Durante el desarrollo del proyecto no se cumplen las ventas proyectadas, ya que los productos no cumplen con las expectativas de los clientes.	3	4	12	1. Durante la identificación e implementación del negocio realizar el adecuado análisis del estudio de mercado, para asegurar que el producto, precio, publicidad y punto de venta sean los que el segmento de consumidores seleccionado necesita. 2. Diseñar y poner en marcha estrategias efectivas de publicidad de la ubicación de los locales y de los productos ofrecidos, evaluando constantemente su efectividad e identificando las variaciones y percepciones del mercado y de los clientes para adecuarlas al entorno.	

Fuente: Elaboración propia

**MATRIZ DE RIESGOS COMERCIALIZADORA**

**AVESTRUZ, DISTRIBUIDORA DE CARNES GOURMET**

