



Escuela de Administración

Lamm's Cortes Finos de Cordero

Modalidad Proyecto de Emprendimiento

Autor: David Santiago Herrera Prieto

Bogotá, D.C.

2023



Escuela de Administración

Lamm´s Cortes Finos de Cordero

Modalidad Proyecto de Emprendimiento

Autor: David Santiago Herrera Prieto

Tutro: Luis Javier Vivas Garcia Mga

MBA One-Year

Escuela de Administración

29 de mayo de 2023

Bogotá, Colombia

2023

**Tabla de contenido**

Preliminares .....	i
Agradecimientos .....	ii
Dedicatoria .....	iii
Declaración de originalidad y autonomía .....	iv
Declaración de exoneración de responsabilidad .....	v
Lista de figuras.....	vi
Lista de tablas .....	viii
Abreviaturas (opcional) .....	x
Anexos .....	xi
Resumen ejecutivo .....	xii
Palabras clave.....	xiii
Abstract .....	xiv
1. Introducción .....	1
2. Concepto de negocio .....	6
2.1 Descripción de la idea de negocio .....	6
2.2 Portafolio de productos y/o servicios.....	9
2.3 Fuentes de ingresos .....	15
2.4 Portafolio de clientes.....	16
2.5 Posicionamiento en el mercado .....	18
3. Descripción de los elementos organizacionales del emprendimiento .....	19
3.1 Propiedad y junta directiva (estructura organizacional) .....	19
3.4 Procesos del negocio.....	27
3.5 Aspectos legales a considerar para la puesta en marcha del emprendimiento.....	31

4.	Descripción de las operaciones requeridas por el emprendimiento .....	34
4.1	Instalaciones que requiere el emprendimiento.....	34
4.2	Maquinaria y equipos.....	38
4.3	Infraestructura tecnológica y de TIC requerida por el emprendimiento.....	39
4.4	Descripción de los requerimientos de producción y distribución del emprendimiento .....	40
4.5	Estrategias de financiación del emprendimiento .....	41
4.6	Plan financiero del emprendimiento .....	43
5.	Estrategia para el relacionamiento con los clientes y grupos de interés .....	45
5.1	Estrategia de marca (Branding) .....	45
5.2	Gestión de las comunicaciones y las relaciones públicas del emprendimiento .....	46
5.3	Proceso de ventas y servicios.....	49
5.4	Plan de mercadeo .....	50
5.4.1	Investigación de mercado.....	51
5.4.2	Barreras de entrada.....	56
5.4.3	Amenazas y oportunidades.....	57
5.4.4	Competidores claves .....	58
5.4.5	Precios .....	61
	Referencias bibliográficas .....	63

## **Preliminares**

## **Agradecimientos**

Agradezco a Dios y a la vida por siempre tenerme en el lugar correcto, por darme la fuerza, la perseverancia y la terquedad que me han traído hasta acá. Agradezco a mi familia en especial a mi mamá Clara Patricia Prieto Sanchez y a mi tío Humberto Prieto Sanchez por siempre apoyarme y guiarme por el camino correcto, a mis amigos ya que de ellos he aprendido a perseguir la felicidad, y a mi futura esposa Laura Catalina Márquez por demostrarme que todo lo que se hace con amor sale bien.

*David Santiago Herrera Prieto*

## **Dedicatoria**

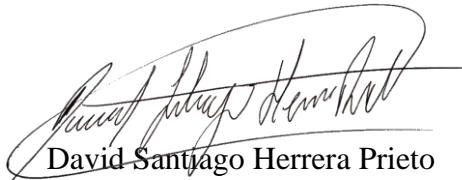
Quiero dedicar este trabajo a la memoria de mis abuelitos, sobre todo a la memoria de mi abuelo Humberto Prieto Ballesteros, quien ha sido un ejemplo en mi vida, un ejemplo de fortaleza, rectitud, perseverancia y entrega. A él debo gran parte de lo que soy y de lo que quiero llegar a ser. De Él aprendí que cuando las cosas se hacen bien, salen bien. A mi abuelita Elvira Sanches de Prieto, quien con su amor me demostró que ningún obstáculo es lo suficientemente grande para rendirse.

*David Santiago Herrera Prieto*

## **Declaración de originalidad y autonomía**

Declaro bajo la gravedad del juramento, que he escrito el presente Proyecto Aplicado Empresarial (PAE), en la modalidad de proyecto de emprendimiento (plan de negocio) por mi propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este PAE no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

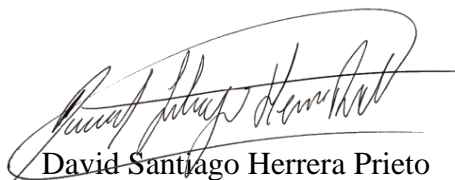


David Santiago Herrera Prieto

Firmado en Bogotá, D.C. el Haga clic aquí o pulse para escribir una fecha.

### **Declaración de exoneración de responsabilidad**

Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.



David Santiago Herrera Prieto

Firmado en Bogotá, D.C. el Haga clic aquí o pulse para escribir una fecha.

## Lista de figuras

Figura 1 Porcentaje sacrificio de ovinos.....	2
Figura 2 Cronometria dental ovina.....	5
Figura 3 Contenedor sala de desposte .....	11
Figura 4 Cortes de cordero .....	12
Figura 17 Organigrama.....	20
Figura 18 Flujograma producción de cortes .....	30
Figura 19 Vista aérea Finca El Cedro.....	34
Figura 20 Zona de bodega .....	35
Figura 21 Remodelación bodega .....	35
Figura 22 Instalaciones Frigamb .....	36
Figura 23 Corrales sala de espera Frigamb .....	36
Figura 24 Sala de desposte container refrigerado.....	37
Figura 25 Mapa flujo sala de desposte .....	37
Figura 26 Ubicación lote sala de desposte.....	38
Figura 27 Registro super intendencia y comercio .....	45
Figura 28 Logo Lamm´s fondo verde.....	48
Figura 29 Logo Lamm´s bitono.....	49
Figura 30 Número de personas que respondieron la encuesta.....	51

Figura 31 Genero, edad y estrato socio económico.....	51
Figura 32 Respuesta encuesta de porque no consume carne de cordero .....	52
Figura 33 Número de personas que darían una segunda posibilidad a la carne de cordero .	53
Figura 34 Lugares en donde se consume carne de cordero habitualmente .....	54
Figura 35 Motivos por los que consume carne de cordero.....	54
Figura 36 Subproductos de que interesan más al consumidor.....	55
Figura 37 Que tanto recomendaría la carne de cordero.....	55
Figura 38 Conceptos de importancia para el consumidor .....	56

## Lista de tablas

Tabla 1 Fuente de ingresos .....	15
Tabla 2 Portafolio de clientes .....	16
Tabla 3 Descripción cargo director general.....	21
Tabla 4 Descripción cargo Abogado .....	21
Tabla 5 Descripción cargo director de mercadeo .....	22
Tabla 6 Descripción cargo Veterinario.....	22
Tabla 7 director de cortes .....	23
Tabla 8 Descripción cargo Coordinador de bodega, despacho, molina y empaque al vacío	23
Tabla 9 Descripción cargo coordinador de limpieza alistamiento, limpieza, mantenimiento y desperdicios .....	24
Tabla 10 Descripción cargo Administrador de finca.....	25
Tabla 11 Maquinaria y equipo.....	38
Tabla 12 Infraestructura tecnológica .....	40
Tabla 13 Inversión preoperativa mercadeo .....	41
Tabla 14 Inversión preoperativa recursos humanos .....	42
Tabla 15 Inversión preoperativa trámites administrativos .....	42
Tabla 16 Inversión preoperativa adecuaciones.....	42
Tabla 17 Desglose capital por socio inversionista.....	43
Tabla 18 Proyección de pérdidas y ganancias a 12 meses .....	44

Tabla 19 VPN y TIR.....	44
Tabla 20 Retorno de la inversión.....	45
Tabla 21 Presupuesto plan de mercadeo.....	50
Tabla 22 Recopilación datos competidores .....	59
Tabla 23 Análisis competitivo.....	59
Tabla 24 Diferencia de precio entre Lamm's y la competencia .....	61

### **Abreviaturas (opcional)**

FAO: Food & Agricultural Organisation

BPG: Buenas prácticas ganaderas

INVIMA: Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos

ROI: Retorno de la inversión

TIR: Tasa interna de retorno

VPN: Valor presente neto

## **Anexos**

Anexo A. Cartilla decreto 1500 Sistema oficial de inspección, vigilancia y control de la carne y productos cárnicos comestibles.

Anexo B. Formato de evaluación del nivel sanitario de cumplimiento para establecimientos acondicionadores de carne y productos cárnicos comestibles.

Anexo C. Resultados encuesta “Proyecto aplicado empresarial – MBA GSB Universidad del Rosario” Lamm’s

Anexo D. Fichas técnicas cortes de carne de cordero

## **Resumen ejecutivo**

### **“Lamm´s” Cortes Finos de Cordero**

Lamm´s es una marca que va a incentivar, adquirir y faenar el pie de cría de cordero en el altiplano cundiboyacense, una marca que llegará con un producto de alta calidad y alto valor nutricional, agregando valor en los procesos, en el producto final y en la generación de marca. La carne de cordero es un tipo de carne que ha sido estigmatizada por un manejo inadecuado que nada tiene que ver con la calidad de esta proteína. Lamm´s transformará los cortes tradicionales de cordero a cortes finos, cortes especializados, empacados al vacío, y que proporcionen tanto a expertos como a consumidores tradicionales la confianza de contar con una proteína de calidad con alto valor nutricional. Lamm´s no solo ofrecerá calidad, también ofrecerá confianza y tranquilidad, esto se evidenciará en los procesos de trazabilidad que se implementarán, los cuales le permitirán al consumidor tener la certeza del buen manejo y gestión que se le dará a los animales desde su adquisición hasta llegar a su mesa. Lamm´s es la alternativa que permitirá a los productores comercializar sus animales a precios justos y bajo un crecimiento constante a nivel técnico. Lamm´s llegará no solo a comprar corderos, sino también a fomentar la calidad de la producción de cordero a través de pagos justos e incentivos que harán de su finca un negocio rentable, todo está bajo la idea de negocio de Lamm´s una marca que brinda confianza en el productor y en el consumidor.

**Palabras clave**

Cordero, cortes finos, marketing, comercialización, producción.

## **Abstract**

### “Lamm’s” fine lamb cuts

Lamm's was born as a brand that comes to encourage, acquire and slaughter the lamb breeding in the Cundiboyacense highlands, we come to innovate in the production and branding of lamb, adding value in the processes and in the final product.

This type of meat has been stigmatized by factors that nothing has to do with the quality of this protein. We transform traditional cuts of lamb into fine cuts, specialized cuts packed under vacuum that provide to experts and those who have just come to know lamb meat, the confidence of having a protein of high nutritional value. In Lamm's we not only offer quality, but we also offer confidence and tranquility, this is evidenced in the traceability processes that we implement, which will allow the consumer to have the certainty of the good handling that has been given to the animals from their acquisition to reach their hands. Lamm's is the alternative that allows producers to sell their animals at fair price and under a constant growth at a technical level. Lamm's will come not only to buy lambs, but also to promote the quality of lamb production through fair payments and incentives that will make your farm a profitable business, everything is under the business idea of Lamm's a brand that provides confidence in the producer and in the consumer.

### Keywords

Lamb, fine cuts, marketing, commercialization, production.

## 1. Introducción

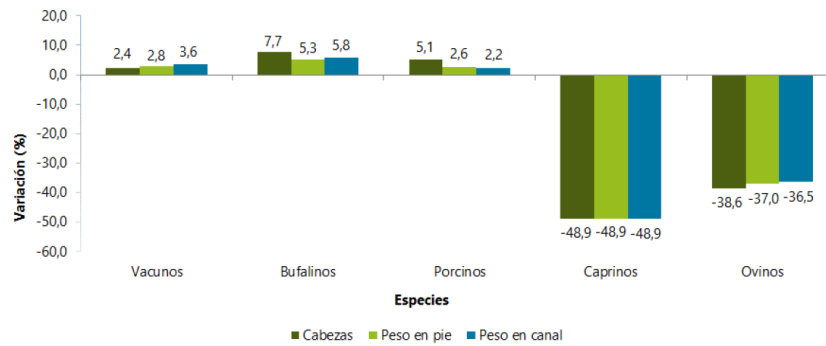
Actualmente la sociedad está en búsqueda de proteínas que reemplacen el consumo de carne de res, esto se debe a las nuevas tendencias en alimentación, la búsqueda de otro tipo de proteínas que tengan un alto valor nutricional y que tengan un menor impacto medio ambiental. Es así como el cordero aparece en el horizonte como un sustituto al consumo de carne de res, mas este tipo de carne no ha sido tomada en cuenta en la producción y consumo nacional con la magnitud como ha sido tenido en cuenta en otros países debido a su arraigo cultural.

En Colombia se ha visto un incremento constante en el valor de la carne de res, y este se ha venido justificando por diferentes factores, según un reporte del Banco de la República (2022) “En 2021 el precio de la carne de res creció un 31%, y ha tenido un crecimiento adicional de más de 4% en lo corrido de 2022 hasta febrero”(párr.1). El costo de la carne de res es un factor importante que promueve la búsqueda de otro tipo de proteína. Día a día cobran relevancia factores como la optimización de recursos y el impacto medio ambiental que la producción de carne bovina tiene sobre los recursos naturales. Isabel Cristina Cataño presidente de la Cadena Ovino-Caprina Nacional y Gerente de la firma Carnero Gourmet afirmo en una entrevista para el diario La Economía que “en el interior del país, la carne de cordero repuntó desde que comenzó la pandemia, un crecimiento exponencial y un posicionamiento que no para por el valor que muestra la carne de res que ha equiparado y

hasta superado a la del ternasco en pie” (Núñez Torres, 2021, párr. 8), Cataño también afirma que “el altiplano cundiboyacense históricamente ha sido una región de ovejas y corderos, pero indicó que en ella no hubo realmente un mejoramiento genético juicioso”(Núñez Torres, 2021, párr. 19) debido a la cercanía a un centro de tan alto consumo como lo es Bogotá se evidencia un gran potencial para este tipo de producción.

La producción de carne de cordero en Colombia se encuentra ubicada en diferentes zonas geográficas del territorio nacional, las cuales están distantes al centro del país. Según el DANE en Colombia se evidencia una mayor producción de cordero en los departamentos de la Guajira, Cesar, Magdalena, Santander y Boyacá (DANE, 2019). Para el año 2019 el DANE publicó los datos correspondientes a la producción de ovinos y caprinos a nivel nacional, informe del cual se destaca que en Colombia se producían cerca de 23.000 toneladas de carne de cordero al año, lo que demostraba un crecimiento del 5% con un consumo per cápita promedio de 500gr (DANE, 2019) esto demostraba hasta el momento que el país tenía una acogida a este tipo de carne, la cual venía en aumento. Según el DANE en 2021 el sacrificio de ovinos se reduce en cerca de un 38% es decir cerca de 8.267 animales a nivel nacional (DANE, 2020). Lo cual nos demuestra que existe un mercado que se puede recuperar, y el cual venía en crecimiento.

Figura 1 Porcentaje sacrificio de ovinos



Fuente: DANE (2020)

El objetivo de este proyecto se ha definido bajo la óptica de diferentes aspectos, dichos aspectos se dividen en mercadeo, producto y generación de valor compartido. Como lo dicen Porter y Kramer en su artículo La creación de valor compartido “El concepto de valor compartido puede ser definido como las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera”. Teniendo en cuenta estos elementos, este proyecto de emprendimiento tiene como objetivo diseñar un plan de negocios para analizar la viabilidad de Lamm’s como marca comercializadora de cortes finos de cordero. Este plan de negocios busca analizar aspectos de la comercialización de carne de cordero bajo una marca la cual proporcione credibilidad y confianza al consumidor, ofreciendo un producto con características organolépticas que suplan las necesidades del mercado, generando valor compartido tanto para los productores como para la marca. La generación de valor para los productores será otorgada a través de pagos juntos a los

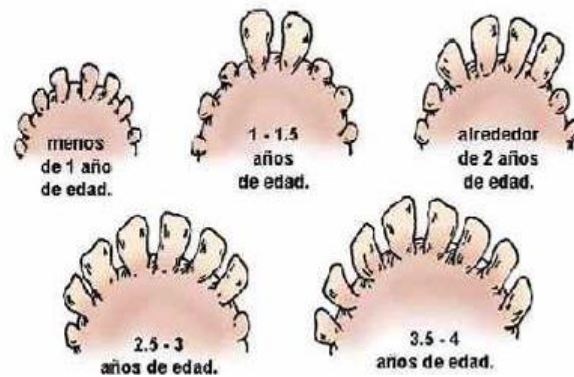
productores, los cuales se vayan actualizando según el mercado, pero aún más que eso, a través del incentivo a la calidad haciendo un pago adicional por rendimiento en canal de cada cordero, el rendimiento en canal es la diferencia que existe entre el peso vivo del animal, es decir el peso antes de sacrificio y la canal luego del sacrificio expresado en porcentaje. En un estudio realizado por Agrosavia se obtuvieron rendimientos en canal de entre el 40% y el 50% en ovinos mores a un año.

“Los animales beneficiados fueron algunos OPC y otros obtenidos del cruzamiento entre OPC y Kathadin, fueron criados en un sistema de producción de pastoreo extensivo, en conjunto con bovinos y suplementación mineral. Se registró un peso vivo promedio de  $32.2 \text{ kg} \pm 1.41$  en los animales beneficiados, edad entre 10 y 12 meses, todos fueron machos de condición sexual, castrados. El peso promedio de la canal caliente fue  $15.27 \pm 1,09 \text{ kg}$ , con lo cual se obtuvo un rendimiento canal caliente promedio de 47.4% y canal fría de 46.8 % (con 48 horas de frío) y 15.1 kg de peso promedio para cada canal. Los rendimientos obtenidos en este ejercicio fueron superiores si los comparamos con los trabajos de investigación realizados previamente en FrigoColanta donde obtuvieron un rendimiento en canal fría del 40.6 % y los recientemente realizados por la investigadora Lorena Aguayo y su equipo en el Frigorífico de Cereté del 41.5 %.” (AGROSAVIA, 2023)

Este pago se realizará a aquellos productores que mensualmente tengan un promedio de rendimiento en canal mayor a la media de la producción y teniendo en cuenta que los

corderos llevados a sacrificio deben de ser menores a un año y mayores a 6 meses, la claridad en cuanto a la edad de los animales se puede evidenciar por medio de un examen de cronometría dentaria, en donde según la edad variara el tamaño de los dientes del cordero. Evidenciando que al llegar a sobre pasar el año hasta donde está catalogado como cordero los dientes frontales tendrán un tamaño superior a los demás.

Figura 2 Cronometria dental ovina



Fuente: (Rabanales Morales & Ruiz Rodriguez, 2011, p. 18)

Sera decisión de los productores el momento al sacrificio de sus corderos, si desea mayores ingresos por cada animal deberá de garantizar un mayor peso a una menor edad, y así obtener ingresos mayores de forma más rápida. Esto impactará en la producción y calidad de los procesos de cada productor buscando llegar a producciones más eficiente, al tiempo que genera valor a la marca y al producto.

Este documento se estructuró en diferentes partes, de las cuales se destaca la introducción, el concepto de negocio, descripción de los elementos organizacionales del emprendimiento, descripción de las operaciones requeridas por el emprendimiento, estrategia para el relacionamiento con los clientes y grupos de interés.

## **2. Concepto de negocio**

### **2.1 Descripción de la idea de negocio**

En los últimos años, ha habido un interés creciente en sustituir la carne de res por otro tipo de carne, es ahí en donde Lamm's llegará para ser aquella marca mediante la cual se comercializarán cortes finos de cordero. La misión de Lamm's será la de ser una marca mediante la cual se comercialicen cortes finos de cordero, ofreciendo confianza y seguridad al consumidor y creando valor compartido junto al productor.

- a. Valores; Honestidad, Compromiso, Sostenibilidad, Innovación, Valor compartido
- b. Visión; Ser la empresa número uno a nivel nacional en comercialización de cortes finos de cordero y sus derivados, impactando positivamente la vida de los productores.
- c. Objetivos:

- Objetivo a corto plazo: Posicionarse bajo una estrategia B2B como la mejor alternativa de cortes finos de cordero para los restaurantes de alta cocina, hoteles y mercados especializados.
  - Objetivo a mediano plazo; Posicionarse bajo estrategia B2B y B2C como la mejor alternativa de cortes finos de cordero.
  - Objetivo a largo plazo; Posicionar la carne de cordero como una alternativa de gran valor para los consumidores fomentando su consumo al tiempo que se impacta positivamente el campesinado colombiano.
- d. Mercado objetivo; Restaurantes gourmet, hoteles con alta cocina, mercados especializados.

Actualmente la industria agropecuaria en Colombia se caracteriza por la ausencia de nuevas tecnologías, producciones tradicionales, desconocimiento del mercado, y un apoyo ineficiente por parte del gobierno nacional. Según el Marco Nacional de Cualificaciones Agropecuario estudio realizado por el Ministerio de Educación en conjunto con el Ministerio de Agricultura, “El sector agropecuario colombiano está compuesto por las actividades de producción primaria en los ámbitos agrícola, pecuario, forestal, pesquero y acuícola. Análisis recientes de la Unidad de Planificación Rural Agropecuaria (UPRA), han establecido que la vocación agropecuaria del país asciende a 26,5 millones de hectáreas, en donde cerca de 6 millones de hectáreas son aptas para el sector pecuario y 2 millones de hectáreas están en cuerpos de agua. Según el exministro

de agricultura Rodolfo Zea “en 2021 el PIB aumento en un 17,6% específicamente el sector agro obtuvo una variación de 3.8%. Adicional a esto Zea indica que los programas nacionales de reactivación como “juntos al campo# han crecido en un 17,6%. Además, indica que el agro no dejo de tener datos positivos durante la pandemia”. (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural & Ministerio de Educación, 2017, p. 8).

Teniendo en cuenta los diferentes factores que el ministro destaca el futuro para el sector agropecuario es prometedor, aun mas teniendo en cuenta las nuevas tendencias no solo locales también globales, en donde los consumidores están buscando incursionar en el mercado de cernes que puedan sustituir la carne de res por toda la connotación medio ambiental que la producción de cerne de res acarrea. La competitividad de Lamm’s radicara principalmente en la calidad del producto que se comercialice, apalancado la generación de valor compartido que se incentivara en los pequeños y medianos productores aportándoles herramientas tanto teóricas como de conocimiento y técnicas que les permita tener una producción de carne de cordero con altos estándares de calidad, impactando de forma positiva en su calidad de vida y en las de sus familias al tiempo que impactan en la calidad de la crianza y producción de cordero. Lamm’s se verá beneficiada con los cambios que proponen el gobierno entrante en Colombia, en donde su tendencia ha sido la de incentivar la producción agropecuaria por medio de una reforma integral, según la nueva ministra de agricultura Cecilia Lopez nombrada por el reciente presidente electo Gustavo Petro en dialogo con Caracol Radio explico que “el principio básico de la reforma agraria que ha

propuesto Petro es que Colombia, que es una gran potencia reconocida por la **FAO** para producir alimentos, está subutilizando una cantidad inmensa de tierra” Es por esto que desde el gobierno se busca fomentar la producción agropecuaria a través de esta reforma agropecuaria la cual según Lopez “en el caso de la ganadería, es que tienen la alternativa de que vuelvan la tierra productiva como con una ganadería intensiva, lo que les liberaría tierra para otras actividades o mezclen la ganadería con cultivos” (Jimenez, 2022)

## **2.2 Portafolio de productos y/o servicios**

Lamm´s ofrecerá productos de alta calidad en sus cortes, en su composición y en sus características organolépticas. Además, ofrecerá canales completas de cordero y diferentes cortes tradicionales de cordero, los cuales junto a varios tipos de embutidos complementarán el portafolio de productos. Adicional a esto Lamm´s en su búsqueda por generar valor compartido y fomentar la producción agropecuaria de calidad, Lamms ofrecerá servicios de capacitación, transferencia de tecnología y mejoramiento genético a los productores que deseen hacer parte de esta comunidad.

Productos y / o servicios de su empresa: Lamm´s venderá productos de cordero, principalmente cortes finos de cordero, y se complementará con cortes tradicionales, canales completas y embutidos. Estos productos serán fabricados a partir de corderos proporcionados

por productores de la región cundiboyacense, los cuales deben de cumplir con unos requerimientos mínimos, los cuales permitan asegurar la calidad en los productos que se ofrecerán. Estos corderos deben ser producidos bajo prácticas de bienestar animal y en predios certificados como predios productores ante el ICA. Estos animales se recibirán bajo una estricta revisión de calidad a los mismo, en donde se garantizará las buenas condiciones físicas del animal, de ahí en adelante se llevará un registro de trazabilidad en donde se garantizarán las condiciones de optimas desde la recepción hasta llegar a la mesa del consumidor. Dichos animales serán adquiridos a productores de la región, quienes a partir del cumplimiento de unos requerimientos mínimos se les ofrecerá la posibilidad de ingresar a la comunidad de productores de Lamm's, la cual, como beneficio, les proporcionará la posibilidad de generación de valor compartido, en donde inicialmente se realizarán capacitaciones, fortalecimiento del mejoramiento genético y transferencia de nuevas tecnologías que proporcione eficiencia en su producción. Esto se realizará de forma escalonada, por cumplimiento de cada fase se harán creedores de continuar recibiendo los beneficios que Lamm's ofrecerá, además de recibir un valor justo por sus productos y una bonificación por calidad en los mismos. Estos animales deben de estar en una edad que ronde entre los 6 a 12 meses de edad, y en donde su peso mínimo sea de 35Kg. El animal tendrá un pago por kilogramo y este se ajustará según el tipo de contrato que desee el proveedor, dentro de estas posibilidades existirá el pago según el comportamiento del mercado y el pago por contrato en donde se establece un valor desde el inicio y este se mantendrá sin importar las condiciones del mercado. Al adquirir el animal, este será trasladado a la planta de beneficio

del municipio de Chocontá, Cundinamarca. Única planta en el departamento avalada por el INVIMA para realizar el beneficio de corderos (INVIMA, 2019a). Allí se realizará el beneficio del animal para luego trasladar la canal al municipio de Tabio, Cundinamarca en donde se realizará la maduración de las canales y la transformación en container acondicionados como pequeñas salas de desposte para realizar dichas labores, salas de desposte las cuales cumplen con todos los requerimientos exigidos por el INVIMA para realizar los cortes de carne de cordero y demás procesos necesarios para complementar el portafolio de productos.

Figura 3 Contenedor sala de desposte



Fuente: (Tekpro, n.d.)

Figura 4 Cortes de cordero



Brazuelo de cordero



Chuleta de brazuelo



Medallones de lomo



Chuletas de rack



Medallones de cuello



Rack de cordero



Costillas de cordero



Lomo completo



Brazo de cordero



Pierna de cordero



Hamburguesa de cordero



Goulash de cordero



Chorizo de cordero

Fuente: (Carne Gourmet, n.d.)

La entrega de estos productos se realizará bajo pedido, en donde el producto se entregará directamente donde el cliente lo solicite. Cabe resaltar que el mercado principal para Lamm's será el de los restaurantes de alta cocina, hoteles y mercados especializados. Adicional a esto se tendrá comercialización a través de redes sociales y plataformas de e-commerce, según la evolución del mercado se implementará un punto físico. Estas entregas

se realizarán en camiones térmicos los cuales garanticen la cadena de frío de los productos y la calidad de los mimos.

Según el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2020) en un informe emitido en junio de 2020 unos de los principales problemas que tiene la producción de ovinos en Colombia son:

- Ausencia de infraestructura de transformación que pueda ser puesta al servicio de los productores.
- Canales de comercialización poco identificados e informales.
- Consumo de los productos de esta especie aun es bajo.
- La no implementación de BPG.

Teniendo estas problemáticas en cuenta, Lamm´s mitigará algunas de las principales dificultades que presenta el sector. Esto lo hará desde la implementación de nuevas tecnologías, con la creación de infraestructura para la transformación de ovinos en container, asegurando la trazabilidad del producto, la calidad y el buen manejo. Adicional a esto Lamm´s será una alternativa para la comercialización de productos ovinos, Lamm´s hará parte de las plataformas de e-commerce mediante la cual los consumidores tanto B2B como B2C pueden acceder de forma segura a los diferentes productos que Lamm´s ofrecerá, este desarrollo impactará el consumo de este tipo de carne ya que les permitirá a los consumidores tener la tranquilidad al momento de adquirir este tipo de productos, eliminando una barrera entre el productor y el consumidor. Desde Lamm´s se fomentará la implementación de BPG´s en la producción ovina mediante la asistencia técnica, mejoramiento genético y transferencia

de tecnología, fomentando la implementación de BPG's y asegurando la calidad del producto al tiempo que se impacta de manera positiva la calidad de vida de los productores.

Estas implementaciones se traducen en una ventaja competitiva ya que asegura la calidad al consumidor, al tiempo que fomenta y facilita la adquisición de este tipo de productos.

El precio del producto será fijado dependiendo de diferentes variables dentro de las cuales están la demanda, precios de la competencia, mercado objetivo, comprar directo o indirecto, plataforma, calidad, gramaje, cantidades y rendimiento en canal. Teniendo en cuenta el contexto actual tanto a nivel nacional como a nivel global, nos encontramos en una realidad fluctuante y de cambios bastante rápidos. Debido a esto es necesario mantener un monitoreo constante en los precios de la competencia y en los precios de los insumos para la realización del producto y la logística. Todo esto podrá estimar un precio acorde al mercado, que permita generar un ingreso rentable para Lamm's y para los productores. Las tarifas estarán divididas principalmente en 3 niveles principales, el primero será el de cortes finos, el segundo el de cortes tradicionales y por último el de subproductos. Estos tendrán un valor diferente debido a su calidad y a sus especificaciones. Además de esto dentro de cada uno de estos niveles tendrán valores diferentes teniendo en cuenta el tipo de corte y su calidad permitiendo una versatilidad que resalte la calidad de la oferta.

Con esta información entraremos a competir en un segmento de pocos competidores y gran potencial manteniendo unos precios justos y competitivos frente a los competidores, para esto como se mencionó previamente es de gran importancia mantener una actualización de precios constantes y enfocarnos en la calidad como diferencial frente a los demás productores.

Teniendo en cuenta los potenciales consumidores y sus hábitos, Lamm's será una empresa enfocada a impactar dentro de los productos de alta gama, esto debido a la calidad de producto, a la capacidad de pago del nicho que se explotará y el tipo de platos que este producto compondrá.

Esta estrategia de precios ayudara a atraer clientes debido a su enfoque realista, ya que no busca inflar precios de los productos, por el contrario, al hacer un monitoreo constante de las diferentes variables internas y externas poder establecer precios reales que el consumidor esté dispuesto a pagar y permita generar rentabilidad a todos los eslabones de esta cadena de forma justa.

### 2.3 Fuentes de ingresos

Los posibles ingresos del emprendimiento se obtendrían de la derivación de los diferentes cortes que se pondrían en venta y el margen que este generaría por cada corte. Esto se dividirá de la siguiente forma.

Tabla 1 Fuente de ingresos

<b>Producto Valor por Kg</b>	<b>Precio venta sugerido</b>	<b>Margen %</b>
Chuleta de brazuelo	\$ 42,000	52
Chuleta de lomo	\$ 50,200	60
Chuleta de rack	\$ 35,600	44
Brazuelo deshuesado	\$ 42,300	53
Medallón de cuello	\$ 28,050	29
Rack francés	\$ 54,300	63
Costillas	\$ 42,400	53
Lomo completo	\$ 56,400	64
Brazo de cordero	\$ 36,700	45
Pierna de cordero	\$ 71,500	72
Goulash	\$ 28,400	29

Hamburguesa de cordero premium 5 unidades	\$	24,200	17
Chorizo de cordero premium 5 unidades	\$	22,100	9

Fuente: Elaboración propia

## 2.4 Portafolio de clientes

Los potenciales clientes de Lamm´s serán aquellos establecimientos que valoren los cortes finos de cordero, en donde se aprecie el valor nutricional y la calidad de este tipo de carne. Y para esto se tienen tres potenciales clientes. Estos clientes serán B2B y B2C. Aquellos clientes B2B serán restaurantes de alta cocina, hoteles con cocina gourmet y mercados especializados. Aquellos clientes B2C se atenderán desde plataforma e-commerce y mercados especializados.

Tabla 2 Portafolio de clientes

Industria	Nombre	Localización	% Mercado
Plataforma virtual	Rappi	Plataforma virtual	9%
Plataforma virtual	Zubale	Plataforma virtual	8%
Restaurante	El Cordero Dorado	CRa. 7 #169 – 94 Bogotá, CO	6%
Merc, especializado	La Carnicerie	Plataforma virtual	6%
Merc, especializado	Gastronomy Market	Calle 109 # 18 - 36, Bogotá, CO	6%
Merc, especializado	Merk Organico	Calle 114 # 7 Bogotá, CO	6%
Restaurante	Criterion	Cl. 69a # 5 – 75, Bogotá, CO	6%
Restaurante	Harry Sason	Cra. 9 #75-70, Bogotá, CO	5%
Restaurante	El Chato	Calle 65 # 3b - 76, Bogotá, CO	5%
Restaurante	Celestina	Cajicá, Cundinamrca	5%
Hotel	Hab	Cra. 5 # 58-07, Bogotá, CO	5%
Restaurante	La Lupita Restaurante	Cl. 69a #4 40, Bogotá, CO	4%
Restaurante	Rancho MX	Cajica, Cundinamrca	4%
Restaurante	Beirut	Calle 117 # 6-30 Bogotá, CO	4%

Restaurante	Salvaje	Calle 83 # 9 – 48 Bogotá, CO	4%
Restaurante	Granja Naranja	Km 18 San Cayetano, La Calera	4%
Hotel	Click Clack	Carrera 11#93-77, Bogotá, CO	4%
Restaurante	Salón tropical	Cra. 5 #65-20, Bogotá, CO	3%
Restaurante	Amma Café Bar	Cra. 14 # 87-36, Bogotá, CO	3%
Restaurante	Kuna Mya	Cra. 13 # 83 – 66 Bogotá, CO	3%

Fuente: Elaboración propia

### Personalidad del comprador

Definir la personalidad del comprador es de gran importancia, ya que basados en estos no permitirá entender como dirigimos a ellos, basados en algunos patrones de su ser y de su comportamiento. Para acertar con el cliente es primordial tener en cuenta la conducta de compra de estos, no es solo saber que compran las personas, es clave saber por qué compran, cuando compran, con quien van a comprar y con qué frecuencia compran (Cabrero, 2021).

Antes de desglosar los que serán los clientes objetivos de Lamm´s, debemos entender a qué se refiere con cliente y cuál es la diferencia que este tiene al consumidor. El consumidor se reconoce como la familia o economía doméstica que adquieren y demandan bienes para su propio consumo. El cliente es aquel consumidor, canal o empresa que demandan bienes y servicios para la fabricación o comercialización de otros productos (Echeverri, 2022).

Identifique sus grupos de interés de Lamm´s serán los siguientes:

**Para consumidores:** Los consumidores de Lamm´s serán aquellas personas quienes indistintamente de su género se encuentren localizados en la zona nororiental de Bogotá y

sus alrededores, cuya edad redondee los 27 años en adelante, que tengan unos ingresos medios altos, cuenten con sus propios ingresos y tengan una vida laboral definida, un nivel educación universitario en adelante.

**Para clientes:** Lamm's tendrá 3 industrias específicas en las que estará enfocado. Aquellas industrias están definidas por el impacto que tendrán en Lamm's y su crecimiento económico, Estas industrias serán las de alimentación, comercio y hotelería-restauración. Estas industrias deben de estar en una etapa del negocio entre crecimiento y maduro para fortalecer el impacto y crecimiento de Lamm's. El tamaño de estas debe de ser considerable ya que de esto dependerá el crecimiento y la presencia de Lamm's en el plato de los consumidores.

## **2.5 Posicionamiento en el mercado**

Lamm's presentara su marca bajo un propósito superior, un propósito que conecte con los consumidores, empleados e incluso los proveedores. Este propósito superior no solo busca un posicionamiento de la marca, este propósito se alinearé con la estrategia y la cultura de la organización. EL propósito superior será "trabajamos por la grandeza del campo colombiano".

Bajo este propósito y con la calidad que esto representa, Lamm's ofrecerá sus productos bajo una estrategia de Branding 3.0 la cual se encuentra centrada en los valores y la benevolencia. Es una comunicación en múltiples vías. Lamm's está dirigida a satisfacer un mercado especializado, de alto valor. Lamm's será presentada a sus clientes como una marca con una promesa, con una personalidad definida y una identidad que la diferencia de sus competidores.

### **3. Descripción de los elementos organizacionales del emprendimiento**

Los elementos organizacionales de Lamm´s se han estructura y planeado con miras a la eficiencia del negocio, a facilitar el manejo y el entendimiento de los procesos, el mercado y pensando en la sostenibilidad del negocio desde la base. Los elementos organizacionales serán la base y la estructura que permita dar tranquilidad al mercado y a los inversionistas. De acá se desprende la materia prima básica para hacer el Kickoff de este emprendimiento y con miras a ampliar la operación en un futuro.

#### **3.1 Propiedad y junta directiva (estructura organizacional)**

Antes de definir la propiedad y la junta directiva se escogerá que tipo de empresa será constituida, teniendo en cuenta esto se definió que la empresa será constituida bajo una personería jurídica, es decir una persona ficticia, que tiene la capacidad de ejercer derechos y además de contraer obligaciones, además puede ser representada judicial y extrajudicialmente. La personería jurídica bajo la cual se decidió será constituida Lamm´s será SAS. Esto quiere decir que es una sociedad por acciones simplificadas, la cual podrá ser erguida o constituida por varias personas, quienes serán responsables por el monto de sus respectivos aportes.

Las personas que integrarán la junta directiva son aquellas aportantes, quienes serán los propietarios de Lamm´s, estas personas tendrán porcentajes de la empresa divididos de la siguiente forma, quienes además de ser aportantes como accionistas, también trabajarán en la empresa, empleado su experiencia, expertis y estudios. Fomentando así un sentido de pertenencia entre todos los accionista y empleados. La división por porcentaje de participación y una breve descripción de quienes serán los aportantes es la siguiente:

Humberto Prieto Sanchez 20%: Administrador de Empresas con énfasis financiero, con vasta experiencia en la creación, administración y desarrollo empresarial de nuevos negocios. Perteneciente a distintas juntas directivas por su conocimiento y experiencia en diferentes negocios.

Laura Catalina Márquez: 20%: Abogada con experiencia en el sector público y en el sector privados, vasto conocimiento en contratación y manejo de personal.

Felipe Mendez Coronado 20%: Médico Veterinario con vasta experiencia en manejo productivo y reproductivo de corderos a nivel nacional e internacional, experiencia administrativa y en campo con una visión sostenible del negocio.

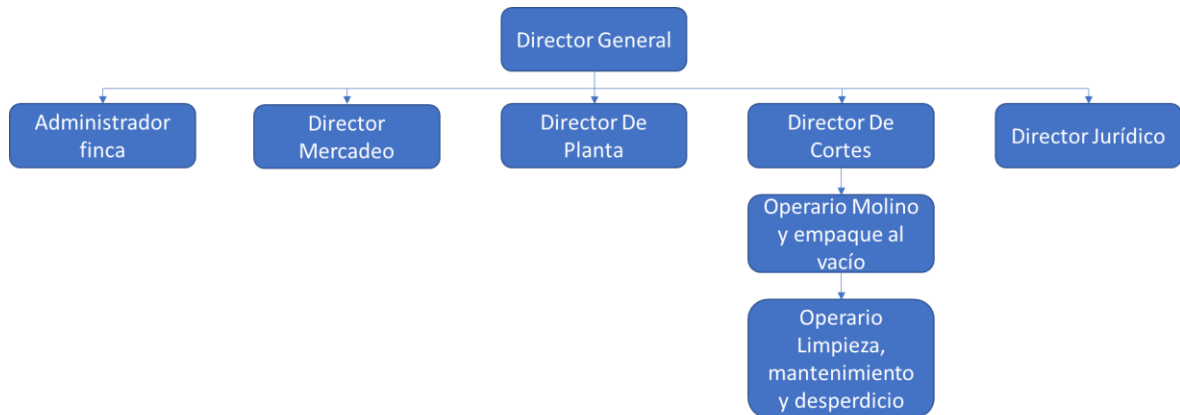
Sebastián David Rojas Zea 20%: Zootecnista con experiencia comercial directa con productores y campesinos, gran manejo de proveedores y consumidores B2B y B2C.

David Santiago Herrera Prieto 20%: Zootecnista, Especialista en Gerenciamiento de proyecto con experiencia en la producción del sector agropecuario tanto público como privado, experiencia en campo, relacionamiento y networking estratégico.

La inversión se realizará de forma equitativa, con capital de cada uno de los inversionistas, lo cual permitirá una mayor flexibilidad dentro de la empresa y un uso eficiente del capital de trabajo como de los ingresos.

### 3.2 Recursos humanos y/o empleados que requiere el emprendimiento

Figura 5 Organigrama



Fuente: Elaboración propia

Tabla 3 Descripción cargo director general

Director General	Humberto Prieto Sanchez
Profesión	Administrador de empresas
Descripción del cargo: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo e implementar la estrategia del negocio para el correcto funcionamiento del proyecto.</li> <li>- Supervisar los diferentes procesos y empleados.</li> <li>- Apoyar las labores de negociación y administración de los demás cargos de Lamm´s.</li> <li>- Mediar y resolver los problemas internos de la empresa.</li> <li>- Realizar acercamientos a los aliados estratégicos.</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4 Descripción cargo Abogado

Director jurídico	Laura Catalina Márquez
Profesión	Abogada

<p>Descripción del cargo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Creación y verificación de contratos tanto propios como con terceros y de los diferentes interesados.</li> <li>- Apoyar y soportar las diferentes negociaciones que se sostengan con proveedores y socios estratégicos con quienes Lamm´s realice algún tipo de negocio, alianza comercial o vinculación.</li> <li>- Asesoría jurídica para preparación y abordaje de negociaciones.</li> <li>- Mantener al día las vinculaciones y sus diferentes necesidades en cuanto a la vinculación de personal.</li> </ul>
--

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5 Descripción cargo director de mercadeo

Director de mercadeo	David Santiago Herrera
Profesión	Zootecnista
<p>Descripción del cargo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover y acercar a nuevos clientes y acuerdos comerciales a Lamm´s.</li> <li>- Abrir espacio de mayor participación en diferentes mercados a través de estrategias que generen confianza en el consumidor y en el cliente.</li> <li>- Generar convenios con instituciones tanto de carácter público como privado, que permitan un crecimiento tanto en visibilidad como en ingresos.</li> <li>- Hacer seguimiento de la presencia de producto en todas aquellas plataformas donde se comercialice.</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6 Descripción cargo Veterinario

Director de planta	Felipe Méndez
Profesión	Veterinario

<p>Descripción del cargo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Programación de producción según ventas y pedidos semanales.</li> <li>- Supervisar llegada y entrega de corderos en la planta de beneficio.</li> <li>- Verificación y recepción de canal en planta de beneficio.</li> <li>- Inspección de las canales.</li> <li>- Registro de trazabilidad. Registrar en el sistema toda la trazabilidad como raza, criadero, matadero, registro ICA fechas de sacrificio y fechas de entrega de canales en sala de desposte.</li> </ul>
---

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7 director de cortes

Director de cortes	Sebastián David Rojas
Profesión	Zootecnista
<p>Descripción del cargo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recepción de canales en planta de beneficio y aseguramiento de la calidad de estos productos.</li> <li>- Ingreso a la sala, se da el ingreso a sistema y la sala para inicio de procesos.</li> <li>- Desinfección de la canal, la canal se desinfecta con spray de ácido láctico para neutralizar la actividad bacteriana.</li> <li>- Almacenamiento en canastillas con bolsas desechables rotuladas por pedido o por cortes con fechas de elaboración y en orden de producción van a la cava.</li> <li>- Direccionamiento de el almacenaje en bodega y de despachos de los diferentes cortes a la empresa de transporte que realizara las entregas.</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8 Descripción cargo Coordinador de bodega, despacho, molina y empaque al vacío

Coordinador de bodega, despacho,	A proveer
----------------------------------	-----------

molino y empaque al vacío	
Profesión	Técnico
Descripción del cargo: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Oreo de la canal se hace por 15 minutos mínimo para permitir el secado del ácido láctico antes de iniciar el despiece.</li> <li>- Despiece, bajar los cuartos de canal y el espinazo.</li> <li>- Extracción de cortes, según ficha técnica se procede a fraccionar los cortes requeridos.</li> <li>- Limpieza de cortes, los cortes se limpian porcina y disponen según ficha técnica.</li> <li>- Proceso marinado, molido, troceado, embutido, escaldado y cutedado.</li> <li>- Pesado y empaque al vacío, de acuerdo con las especificaciones se pesa en báscula digital y se empaca al vacío, etiquetado con lote y referencia.</li> <li>- Despacho de piezas.</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9 Descripción cargo coordinador de limpieza alistamiento, limpieza, mantenimiento y desperdicios

Coordinador de alistamiento, limpieza, mantenimiento y desperdicios	A proveer
Profesión	Técnico
Descripción del cargo: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alistamiento de pedidos, los pedidos se preparan en la caja de cartón contramarcadas recubiertas con bolsas desechables llevan la remisión del pedido pegado en el frontal con dirección de entrega y copia de recibido con hora de entrega, deben permanecer en la cava hasta que llegue el transporte refrigerado para el despacho.</li> <li>- Despacho, se debe inspeccionar el vehículo en el que se van a transportar los pedidos que cuente con los permisos y la temperatura</li> </ul>	

- |  |
|--|
| <p>indicada, además que esté en las condiciones de sanidad que se requieren.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Limpieza de máquinas, zonas de trabajo y demás utensilios.</li> <li>- Separación y disposición de desperdicios.</li> </ul> |
|--|

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10 Descripción cargo Administrador de finca

Administrador de finca	Reinaldo Garcia
Profesión	Bachiller
<p>Descripción del cargo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recepción, revisión, selección y compra de corderos en finca.</li> <li>- Homogenizaciones de lotes de animales que se encuentran en óptimas condiciones, más aún no cumplen el peso deseado.</li> <li>- Coordinar el transporte y despacho de animales a planta de beneficio según requerimientos emitidos por el director de planta.</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia

**3.3 Descripción de socios y/o alianzas que requieren el emprendimiento**

Los socios estratégicos y alianzas que requiera Lamm’s, serán generadores de confianza, de calidad y cumplimiento tanto en procesos como en productos terminados, de todos estos se derivara el negocio que permitirá a Lamm’s cumplir con las expectativas de clientes y consumidores.

Los principales socios estratégicos de Lamm’s serán, todos aquellos productores y campesinos que provean los corderos al negocio. Estos proveedores no se les exigirá un número mínimo ni máximo de animales, más si se les exigirá y se les pagará de acuerdo con

la calidad de los corderos. Esto quiere decir que, en cuanto a mayor calidad de cordero, los productores recibirán un mejor pago. La raza de los animales no será un determinante, pero si se promoverá el uso de razas cárnicas y de calidad, por medio de incentivos tanto económicos como de servicio. Adicional a la calidad también se incentivará la frecuencia de producción, es decir que al tener proveedores que cumplan con un mismo número y frecuencia de entrega de corderos, se les incentivara a través de ajustes en los pagos por kg y en servicios.

Las empresas de transporte y los transportadores particulares, también se consideran aliados estratégicos, ya que en ellos se soportará el transporte de los animales, desde finca hasta la planta de beneficio, de planta de beneficio a sala de desposte y posterior a esto de sala de desposte a clientes. El transporte particular será aquel que traslade los animales de Tabio a Choconta, y este debe de cumplir con los requisitos exigidos por ley para el transporte de animales bajo óptimas condiciones de bienestar animal. El transporte que realizará la empresa será aquel de la planta de beneficio a la sala de desposte y de la sala de desposte a los clientes. Para esto se debe de cumplir con la regulación que exige una cadena de frío ininterrumpida, la cual garantice la calidad de los productos.

Un aliado estratégico será Frigamb, empresa dedicada al sacrificio de ovinos y bovinos, esta empresa estará encargada de realizar el sacrificio de los corderos bajo toda la normatividad exigida por las autoridades. Frigamb entregara las canales listas para el desposte, y se alivianaran los costos de sacrificio mediante la modalidad de pago en especie, esto quiere decir que en parte de pago se entregara a Frigam el bello o cuero de los corderos.

Otro aliado estratégico, será la empresa proveedora de criobags, las criobags son aquellos empaques que se utilizarán para empaquetar los cortes al vacío. Esta empresa deberá garantizar calidad y cumplimiento en la entrega de estas bolsas, ya que de ellas dependerá el correcto funcionamiento de la cadena de aprovisionamiento y posterior entrega de productos a clientes.

La empresa de telecomunicaciones que preste el servicio de wifi, datos móviles y telefonía, será un aliado estratégico, ya que esto permitirá el correcto funcionamiento del negocio, desde el punto de vista tecnológico, asegurando la conectividad tanto con clientes internos como clientes externos.

Dos de los aliados estratégicos más importantes, los cuales permitirán comercializar la mayoría de los productos, serán aquellas plataformas de e-commerce que llevarán los productos a los consumidores y clientes. Estas dos plataformas son complementarias y no rivales. Estas serán Zubale, empresa especialista en Delivery de B2B y por otro lado tendremos a Rappi, plataforma de e-commerce especializada en el delivery de B2C. Estos socios estratégicos serán de gran importancia ya que estos permitirán el desarrollo logístico y comercial del negocio.

### **3.4 Procesos del negocio**

El proceso del negocio inicia a partir de la adquisición de cordero en finca, es aquí donde ocurre el primer control de calidad. En el administrador de finca se encargará de evaluar el estado del animal, desde un aspecto de sanidad, procedencia, trazabilidad y cumplimiento de mínimos como peso y edad. Esto teniendo en cuenta que un cordero como máximo podría tener un año. Aquellos animales que cumplan con todas las condiciones

excepto el peso serán comprados para homogenizar lotes en finca, al cumplir con el peso necesario o completar el cupo mínimo en camión, serán enviados a la planta de beneficio. Se contratará un transporte que traslade los animales a planta de beneficio, será obligación del administrador de finca garantizar que este cumpla con todos las BPG para el traslado de los animales. En la planta de beneficio serán recibidos por el director de planta, quien se asegurará que los animales lleguen en óptimas condiciones y que su recepción se adecuada. Luego de sacrificio el mismo estará encargado de la recepción de las canales y verificar su correcto embarque al camión refrigerado que se contratará para el traslado a la planta de desposte. Recepción en planta de beneficio, transformación, almacenaje y despacho. Limpieza, desinfección de las zonas de trabajo y utensilios.

A continuación, un detalle más profundo de los procesos a parte de sus generalidades previamente mencionadas.

Etapas del proceso productivo del negocio:

1. Programación de producción según ventas y pedidos semanales: Para este proceso se encargará el equipo de ventas en activa comunicación con el encargado de las compras de los corderos en matadero.
2. Compra de las canales requeridas: Se debe tener en cuenta las especificaciones de raza, peso y edad requerida para obtener la calidad esperada así como lo métodos de levante.
3. Recepción de canales en la planta:
  - a. Inspección de las canales; Estas deben pasar la inspección de sanidad tener chapeta del matadero y del ICA, no tener moretones ni decomisos

- b. Registro de trazabilidad; Registrar en el sistema toda la trazabilidad como raza, criadero, matadero, registro ICA fechas de sacrificio y fechas de ingreso a sala
  - c. Ingreso a la sala; Se da el ingreso a sistema y la sala para proceso
  - d. Desinfección de la canal: La canal se desinfecta con spray de ácido láctico para neutralizar la actividad bacteriana
4. Oreo de la canal: El oreo de la canal se hace por 15 minutos mínimo para permitir el secado del ácido láctico antes de iniciar el despiece
  5. Despiece: Se bajan los cuartos de canal y el espinazo
  6. Extracción de cortes: Según ficha técnica se procede a fraccionar los cortes requeridos
  7. Limpieza de cortes: Los cortes se limpian se divide en porciones y disponen según ficha técnica.
  8. Proceso marinado, molido, troceado, embutido, escaldado, corte, etc. Dependiendo de la ficha técnica de cada producto se procede al llevar a cabo el procesado.
  9. Pesado y empaque al vacío: De acuerdo con las especificaciones se pesa en báscula digital y empaques al vacío, etiquetado con lote y referencia.
  10. Almacenamiento: En canastillas con bolsas desechables rotuladas por pedido o por cortes con fechas de elaboración y en orden de producción vana la cava.
  11. Alistamiento de pedidos: Los pedidos se preparan en la caja de cartón contramarcadas recubiertas con bolsas desechables llevan la remisión del pedido pegado en el frontal con

dirección de entrega y copia de recibido con hora de entrega, deben permanecer en la cava hasta que llegue el transporte refrigerado para el despacho.

12. Despacho: Se debe inspeccionar el vehículo en el que se van a transportar los pedidos que cuente con los permisos y la temperatura indicada, además que esté en las condiciones de sanidad que se requieren.

13. Transporte: El encargado del transporte vigilará permanentemente la temperatura del furgón, la calidad e inocuidad del vehículo se prohíbe el ingreso de animales y personal ajeno a este transporte, el manipulador debe tener las condiciones de uniforme y manejo adecuado, a l entregar el pedido se debe revisar la remisión y firmar de recibido con hora de entrega.

Figura 6 Flujograma producción de cortes

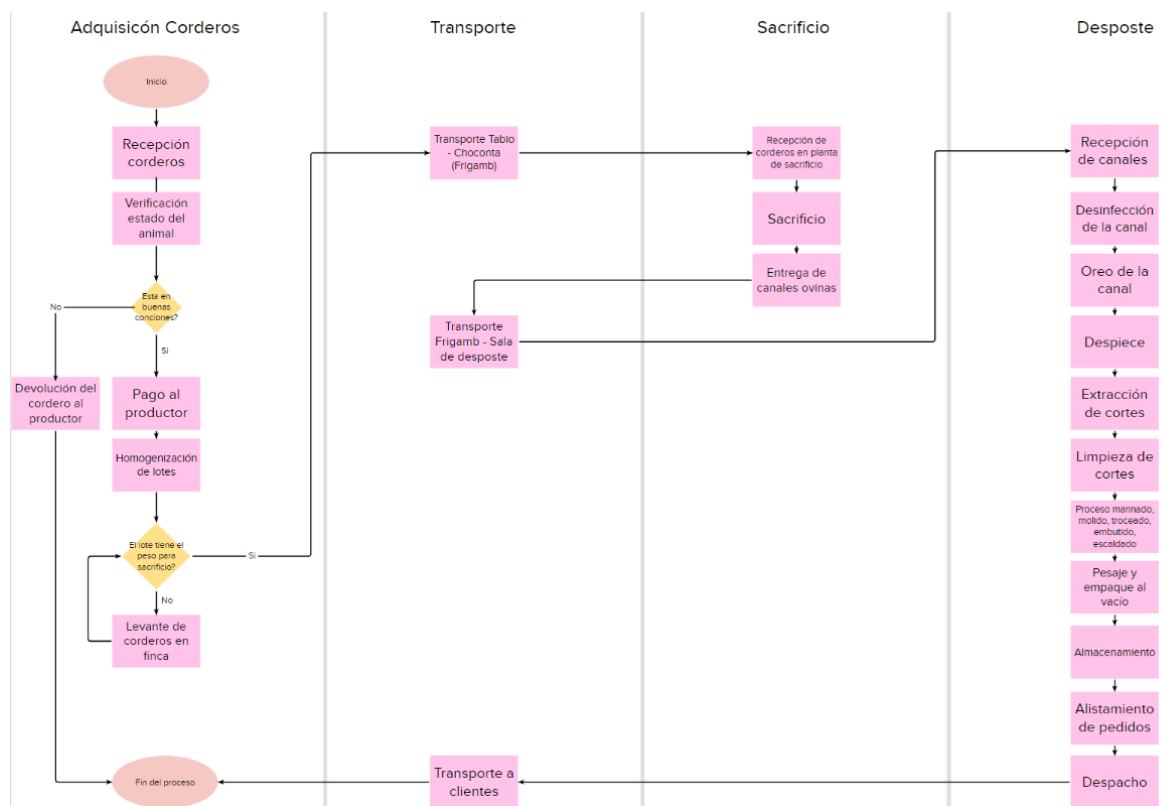


Figura. Elaboración propia

### **3.5 Aspectos legales a considerar para la puesta en marcha del emprendimiento**

Los principales aspectos legales que se deben de considerar para la creación e implementación de Lamm's se encuentran enlistados a continuación junto con una breve descripción. Cabe resaltar que el Decreto por el cual se regie en su mayoría este negocio y al cual se deben de hacer mayor referencia es el Decreto 1500, este decreto establece las reglas técnicas mediante las cuales se crea el sistema que hace la inspección oficial, la vigilancia y el control de carne, productos y derivados cárnicos destinados para el consumo humano.

Adicional al decreto 1500, el INVIMA tiene un formato de evaluación denominado "Formato de evaluación del nivel sanitario de cumplimiento para establecimientos acondicionadores de carne y productos cárnicos comestibles"(INVIMA, n.d.) el cual se debe de cumplir para poder operar como una sala de desposte y transformación de productos cárnicos.

#### **Resoluciones**

Resolución No. 2021043230 del 29 de septiembre de 2021 "Por la cual se establece el procedimiento para la obtención de la autorización sanitaria y registro, ante el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos – INVIMA, por parte de las plantas de beneficio animal, desposte, desprese y acondicionadores de carne y productos cárnicos comestibles" (INVIMA, 2021)

Resolución 2020037814 del 04 de noviembre de 2020 "Por la cual se modifica la Resolución 2019049081 de 2019, mediante la cual se establecen los lineamientos para la

emisión del concepto sanitario en plantas de beneficio, desposte y desprese por parte del Invima, y para el expendio, distribución, almacenamiento y transporte de carne y/o productos cárnicos comestibles por parte de los Entes Territoriales de Salud y se dictan otras disposiciones" (INVIMA, 2020)

Resolución 2019055962 de 2019 "Por la cual se adopta la guía de transporte y destino de la carne y productos cárnicos comestibles provenientes de plantas de beneficio, desposte, desprese, acondicionamiento, de establecimientos de almacenamiento y/o distribución e importadores de carne y productos cárnicos comestibles" (INVIMA, 2019c)

Resolución 2019049081 de 2019 "Por la cual se establecen los lineamientos para la emisión del concepto sanitario en plantas de beneficio, desposte y desprese por parte del INVIMA, y para expendio, distribución, almacenamiento y transporte de carne y/o productos cárnicos comestibles por parte de los Entes Territoriales de Salud y se dictan otras disposiciones." (INVIMA, 2019b)

Resolución 2016037912 de 2016 – “Por el cual se establecen los lineamientos para la inscripción y autorización sanitaria ante el Invima, de los establecimientos acondicionadores de carne y productos cárnicos comestibles” (INVIMA, 2016)

Resolución 3753 De 2013 – “Por la cual se definen los lineamientos técnicos para la formulación de planes de acción de inspección, vigilancia y control de la carne y productos cárnicos comestibles a lo largo de la cadena y se dictan otras disposiciones”. (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural & Ministerio de Salud y Protección Social, 2013a)

Resolución 240 de 2013 - Por la cual se establecen los requisitos sanitarios para el funcionamiento de las plantas de beneficio animal de las especies bovina, bufalina y porcina,

plantas de desposte y almacenamiento, comercialización, expendio, transporte, importación o exportación de carne y productos cárnicos comestibles. (Ministerio de Salud y Protección Social, 2013)

Resolución 3753 De 2013 – “Por la cual se definen los lineamientos técnicos para la formulación de planes de acción de inspección, vigilancia y control de la carne y productos cárnicos comestibles a lo largo de la cadena y se dictan otras disposiciones” (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural & Ministerio de Salud y Protección Social, 2013b)

#### Decretos

Decreto 1975 de 2019 "Por el cual se adoptan medidas en salud pública en relación con las plantas de beneficio animal, de desposte y desprese y se dictan otras disposiciones."(Ministerio de Salud y Protección Social, 2019)

Decreto 1282 de 2016 – “Por el cual se establece el trámite para la obtención de la autorización sanitaria provisional y se dictan otras disposiciones” (Ministerio de Salud y Protección Social, 2016)

Decreto 2270 de 2012 – “Por el cual se modifica el Decreto 1500 de 2007, modificado por los Decretos 2965 de 2008, 2380, 4131, 4974 de 2009, 3961 de 2011, 917 de 2012 y se dictan otras disposiciones” (Ministerio de Salud y Protección Social, 2012)

Decreto 1500 de 2007 – “Por el cual se establece el reglamento técnico a través del cual se crea el Sistema Oficial de Inspección, Vigilancia y Control de la Carne, Productos Cárnicos Comestibles y Derivados Cárnicos, destinados para el Consumo Humano y los requisitos sanitarios y de inocuidad que se deben cumplir en su producción primaria,

beneficio, desposte, desprese, procesamiento, almacenamiento, transporte, comercialización, expendio, importación o exportación” (Ministerio de Salud y Protección Social, 2007)

#### **4. Descripción de las operaciones requeridas por el emprendimiento**

A continuación, se desglosan los diferentes requerimientos necesarios para producir y ofrecer los diferentes cortes de cordero, esto en cuanto a requerimiento de instalaciones, infraestructura, maquinaria y equipos.

##### **4.1 Instalaciones que requiere el emprendimiento**

Lamm´s requerirá dos instalaciones principales, las cuales son estratégicas para el correcto funcionamiento del negocio. Estas dos instalaciones se encontrarán en Cundinamarca, más específicamente divididas de la siguiente forma.

En Tabio, se encontrará el predio en el cual se adquirirán los corderos, se homogenizarán los lotes y se despacharán a la planta de beneficio.

Figura 7 Vista aérea Finca El Cedro



Fuente: Elaboración propia

Este predio cuenta con 14 fanegadas en donde pastaran los animales que deban de homogenizar su peso hasta completar un peso ideal a sacrificio. Allí se tendrá una báscula que permitirá registrar el peso de los animales, un corral de manejo, un embarcadero y una zona de cómputo la cual se ubicara en donde actualmente se tienen unas caballerizas y una bodega, espacio que funcionara también para el almacenaje de suplementos, abonos y plaguicidas que se puedan llegar a necesitar.

Figura 8 Zona de bodega



Fuente: Elaboración propia

Figura 9 Remodelación bodega



Fuente: Elaboración propia

Este predio cuenta con excelentes vías de acceso, se encuentra a menos de 1km de vía principal, con una vía terciaria en excelentes condiciones. La vía principal conecta vías arteriales como la calle 80 y la autopista norte, pasando por municipios de excelente productividad como Subachoque, Cajica, Tenjo, Chia y una cercanía a municipios como

Zipaquira, Funza y Madrid. El predio es propio, más se establecerá un valor de arriendo mensual.

Otro de las localizaciones importantes para el negocio es la planta de beneficio de cordero Frigamb, la cual se encuentra en el municipio de Choconta.

Figura 10 Instalaciones Frigamb



Fuente: (Frigamb, n.d.)

En esta planta de beneficio es en donde se realizará el sacrificio de los animales. Esta localización no será intervenida por el proyecto, mas es de gran importancia para el desarrollo de este.

Figura 11 Corrales sala de espera Frigamb



Fuente: (Frigamb, n.d.)

En Choconta también se encontrará la sala de desposte de ovinos, esta quedará situada en un predio a menos de dos kilómetros de distancia de la planta de beneficio animal Frigamb. En este predio se ubicará un container adecuado para el cumplimiento de toda la norma colombiana que rige este tipo de negocios. En él se contará con todas las maquinas, herramientas y espacios para su correcto funcionamiento. Este se divide en 4 espacios principales, los cuales se componen de zona de ingreso de canales, zona de lavado, sala de desposte y cuarto frio y congelación. Adicional a esto se cuenta con un espacio para bodegaje, caja, despacho y ventas.

Figura 12 Sala de desposte container refrigerado



Fuente: (e-containers, n.d.)

Figura 13 Mapa flujo sala de desposte



Fuente: Elaboración propia

Este predio será tomado en arriendo con un costo de 400.000cop. El predio cuenta con vías de acceso en óptimas condiciones y como plus su cercanía a la planta de beneficio. Se encuentra a menos de 3 km de cercanía de la autopista que comunica Choconta con Chiquinquirá. Este predio tiene una extensión de media fanegada de tierra es decir 3.200 mts<sup>2</sup>.

Figura 14 Ubicación lote sala de desposte



Fuente: Elaboración propia

#### 4.2 Maquinaria y equipos

La maquinaria que Lamm´s necesitara, será aquella que garantice un funcionamiento óptimo del negocio. Estos equipos y maquinaria permitirán un desempeño idóneo y una facilidad en el trabajo de los empleados. Esta maquinaria y equipo es la siguiente:

Tabla 11 Maquinaria y equipo

<b>Maquinaria y Equipos</b>		
<b>Cantidad</b>	<b>Maquinaria / Equipos</b>	<b>Ubicación</b>
1	Container refrigerado	Choconta
1	Bascula para ovinos	Finca El Cedro

2	Básculas de gancho capacidad 100 kilos	Sala de desposte
50	Canastillas plásticas	Sala de desposte
1	Pediluvio lava botas	Sala de desposte
1	lavamanos acero inoxidable	Sala de desposte
4	Mesas de acero 2 x 1	Sala de desposte
4	Básculas de mesa 50 kg	Sala de desposte
2	Básculas de piso 300 kg	Sala de desposte
2	Empacadoras al vacío	Sala de desposte
2	kit de cuchillos de desposte	Sala de desposte
1	Tanque de acero para salmueras de 100 litros	Sala de desposte
1	Tanque de acero para salmueras de 50 litros	Sala de desposte
20	Tablas de corte	Sala de desposte
1	Sierra de mesa	Sala de desposte
1	Máquina de impresión de etiquetas para refrigeración	Sala de desposte
1	Congelador de 500 litros	Sala de desposte
4	Neveras exhibidoras de carne para punto de venta	Sala de desposte
1	Contenedor refrigerado para sala de procesos con sistema de riel	Sala de desposte
1	Cuarto frio congelador.	Sala de desposte
A demanda	Empaque para vacío	Sala de desposte
A demanda	Etiquetas	Sala de desposte
A demanda	Papelería	Sala de desposte
Según regulación	Señalización de planta	Sala de desposte
Según regulación	Señalización de finca	Finca El Cedro
Según regulación	Permisos	Sala de desposte/Finca El Cedro

Fuente: Elaboración propia

#### 4.3 Infraestructura tecnológica y de TIC requerida por el emprendimiento

Hoy en día la conectividad, la presencia en internet y redes sociales, pero sobre todo el acceso a la información, hacen parte del éxito de los negocios. Debido a esto se tendrán

diferentes equipos e infraestructura de tecnología y de TIC, que faciliten y complementen el trabajo.

Estos equipos son los siguientes:

Tabla 12 Infraestructura tecnológica

<b>Infraestructura tecnológica y de TIC</b>					
<b>Cant</b>	<b>Equipos</b>	<b>Ubicación</b>	<b>Responsable</b>		
1	Equipo de computo	Sala de desposte	Director de cortes	Coordinador de bodega	x
1	Impresora	Sala de desposte	Director de cortes	Coordinador de bodega	x
3	Tabletas con esfero	Finca/Movil/Movil	Director de planta	Director de mercadeo	Administrador de finca
1	Página web	N/A	Director de mercadeo	x	x
5	Redes sociales	N/A	Director de mercadeo	x	x
1	Dominio para correos electrónicos	N/A	Director de mercadeo	x	x
2	Red de WIFI (conexión a internet)	Finca/Sala de desposte	Director de mercadeo	x	x
3	Planes de datos	Movil (tabletas)	Director de mercadeo	x	x

Fuente: Elaboración propia

#### **4.4 Descripción de los requerimientos de producción y distribución del emprendimiento**

La producción estará sujeta a los requerimientos de los clientes, según la necesidad de realizaran los despachos. El despacho de los productos se realizará desde la sala de desposte, allí será recogida por uno de los aliados estratégicos quien estará a cargo del reparto de los productos.

#### 4.5 Estrategias de financiación del emprendimiento

La estrategia de financiación del emprendimiento se deriva de toda aquella inversión inicial/preoperativa requerida para su puesta en marcha. Dentro de esto se tienen diferentes rubros que se deben de tener en cuenta como lo son: mercadeo, recursos humanos, trámites administrativos y los costos de adecuación. La sumatoria de estos rubros nos dará el total de capital inicial necesario para iniciar la operación del negocio.

Mercadeo: La inversión preoperativa en mercadeo es necesaria para tener una marca definida, una estrategia de acercamiento al cliente al consumidor, una forma de contacto y un perfil de marca claro. Esto con la finalidad de generar expectativa en los potenciales consumidores; se debe de tener un logotipo, manual corporativo, empaques, página web, redes sociales, videos y fotos que promuevan la marca.

Tabla 13 Inversión preoperativa mercadeo

<b>Mercadeo</b>				
Descripción	Cantidad	Detalles	Valor por unidad	Valor total
LOGOTIPO	1	Creación de logos y marca	\$ 200,000.00	\$ 200,000
MANUAL CORPORATIVO	1	Creación y diseño de manual corporativo	\$ 260,000.00	\$ 260,000
EMPAQUE	1	Ferias, Addwords etc.	\$ 300,000.00	\$ 300,000
PAGINA WEB (redes sociales)	1	Diseño de página web por parte tercera	\$ 1,500,000.00	\$ 1,500,000
VIDEO	1	Grabación y edición de videos	\$ 1,000,000.00	\$ 1,000,000
FOTOS	1	Captura y edición de fotografía	\$ 1,000,000.00	\$ 1,000,000
<b>Total, mercadeo</b>				<b>\$ 4,260,000</b>

Fuente: Elaboración propia

Recursos humanos: En cuanto al recurso humano, se tendrá una reserva para el pago de empleados durante 3 meses antes de la puesta en marcha, esto con la finalidad de tener recursos que permitan la operación del negocio.

Tabla 14 Inversión preoperativa recursos humanos

<b>Recursos humanos</b>				
Descripción	Cantidad	Detalles	Valor por unidad	Valor total
Sueldos empleados	4	3 meses de contratación previa	\$ 1,844,109	\$ 7,376,434
<b>Total, RRHH</b>				<b>\$ 7,376,434</b>

Fuente: elaboración propia

Trámites administrativos: Este recurso es necesario ya que los procesos legales de inscripción de la sociedad, asesoría legal y contaduría externa deben de estar en orden previo a la puesta en marcha del negocio.

Tabla 15 Inversión preoperativa trámites administrativos

<b>Administrativo</b>				
Descripción	Cantidad	Detalles	Valor por unidad	Valor total
Tramites e inscripción SAS	1	Trámites legales e inscripción	\$ 1,200,000	\$ 1,200,000
Contaduría externa	1	Preparación de los libros contables	\$ 1,400,000	\$ 1,400,000
Asesoría legal	1	Preparación de contratos de trabajo	\$ 5,000,000	\$ 5,000,000
<b>Total, administrativo</b>				<b>\$ 7,600,000</b>

Fuente: elaboración propia

Adecuaciones: Los costos de adecuación hace refería a la adecuación de espacios y compra de materiales equipos necesarios para la puesta en marcha del negocio.

Tabla 16 Inversión preoperativa adecuaciones

<b>Costo adecuación</b>				
Descripción	Cantidad	Detalles	Valor por unidad	Valor total
Construcción	1	Adecuación zonas de operación	\$ 508,836,923	\$ 508,836,923
<b>Total, costo construcción</b>				<b>\$ 508,836,923</b>

Fuente: elaboración propia

El total a financiar es de 528.073.357cop. Este valor será dividido entre los 5 socios inversionistas. Cada uno de ellos asumen este valor de recursos propios.

Tabla 17 Desglose capital por socio inversionista

<b>Capital inicial</b>	<b>Desgloce</b>
Socio 1	\$ 105,614,671.43
Socio 2	\$ 105,614,671.43
Socio 3	\$ 105,614,671.43
Socio 4	\$ 105,614,671.43
Socio 5	\$ 105,614,671.43
<b>Total</b>	\$ 528,073,357.13

Fuente: elaboración propia.

#### **4.6 Plan financiero del emprendimiento**

##### 1. Proyección de pérdidas y ganancias.

Esta proyección de pérdidas y ganancias nace teniendo en cuenta una venta aproximada por mes de 10 corderos despostados y transformas. Es decir, la obtención de 13 cortes de cordero y dos subproductos. Adicional a esto se supone un aumento mensual en ventas hasta los 6 meses del 10%, de ahí en adelante hasta los 12 meses del 9%. Estos valores

se les reduce la ratio de cobro que tienen las plataformas de comercialización que es del 15%.

Obteniendo aproximadamente un margen promedio del 35%.

Tabla 18 Proyección de pérdidas y ganancias a 12 meses

	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
(+) Ingresos operacionales		\$ 45,149,000	\$ 49,663,900	\$ 54,838,600	\$ 60,518,050	\$ 66,828,000	\$ 73,629,650	\$ 80,431,300	\$ 87,863,450	\$ 95,996,400	\$ 104,859,450	\$ 114,549,050	\$ 124,968,750
(-) Costo de ventas		\$ -28,788,594	\$ -31,667,453	\$ -34,951,786	\$ -38,540,223	\$ -42,513,860	\$ -46,852,423	\$ -51,190,985	\$ -55,914,748	\$ -61,084,530	\$ -66,720,607	\$ -72,883,799	\$ -79,513,285
<b>Utilidad bruta</b>	\$ -	\$ 16,360,406	\$ 17,996,447	\$ 19,886,814	\$ 21,977,827	\$ 24,314,140	\$ 26,777,227	\$ 29,240,315	\$ 31,948,702	\$ 34,911,870	\$ 38,138,843	\$ 41,665,251	\$ 45,455,465
(-) Gastos administrativos (Nómina y asesoría)	\$ -7,376,434	\$ -14,752,868	\$ -14,752,868	\$ -14,752,868	\$ -14,752,868	\$ -14,752,868	\$ -14,752,868	\$ -14,752,868	\$ -14,752,868	\$ 14,752,868	\$ -14,752,868	\$ -14,752,868	\$ -14,752,868
(-) Gastos de marketing	\$ -4,260,000	\$ -1,100,000	\$ -1,100,000	\$ -1,400,000	\$ -1,150,000	\$ -1,200,000	\$ -2,300,000	\$ -1,250,000	\$ -1,100,000	\$ -1,400,000	\$ -1,150,000	\$ -1,300,000	\$ -2,200,000
(-) Desarrollo nuevos productos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Otros gastos operacionales	\$ -	\$ -1,542,089	\$ -1,539,373	\$ -1,543,447	\$ -1,542,089	\$ -1,543,447	\$ -1,543,447	\$ -1,543,447	\$ -1,542,089	\$ -1,543,447	\$ -1,543,447	\$ -1,542,089	\$ -1,543,447
(-) Capital de trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Inversión funcionamiento	\$ -516,436,923	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Legales	\$ -7,600,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Tecnología	\$ -508,836,923	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Utilidad operacional</b>	\$ -528,073,357	\$ -1,034,551	\$ 604,205	\$ 2,190,499	\$ 4,532,870	\$ 6,817,825	\$ 8,180,912	\$ 11,693,999	\$ 14,553,745	\$ 46,721,291	\$ 20,692,528	\$ 24,070,294	\$ 26,959,150
(+) Ingresos no operacionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	\$ -528,073,357	\$ -1,034,551	\$ 604,205	\$ 2,190,499	\$ 4,532,870	\$ 6,817,825	\$ 8,180,912	\$ 11,693,999	\$ 14,553,745	\$ 46,721,291	\$ 20,692,528	\$ 24,070,294	\$ 26,959,150
(-) Impuestos	\$ -26,403,668	\$ -51,728	\$ 30,210	\$ 109,525	\$ 226,643	\$ 340,891	\$ 409,046	\$ 584,700	\$ 727,687	\$ 2,336,065	\$ 1,034,626	\$ 1,203,515	\$ 1,347,957
<b>Utilidad neta</b>	\$ -554,477,025	\$ -1,086,279	\$ 634,416	\$ 2,300,024	\$ 4,759,513	\$ 7,158,716	\$ 8,589,958	\$ 12,278,699	\$ 15,281,432	\$ 49,057,356	\$ 21,727,154	\$ 25,273,808	\$ 28,307,107

Fuente: elaboración propia

Teniendo en cuenta los resultados del plan financiero se observa que este proyecto es viable en un escenario promedio, logrando el retorno de la inversión al 3 mes.

Con la idea de dar claridad a la idoneidad del negocio y teniendo en cuenta los resultados expuestos previamente, se ha calculado el valor presente neto de la inversión y la tasa interna de retorno.

Tabla 19 VPN y TIR

<b>Tasa de descuento (TIO)</b>	4.60%
<b>TIR</b>	58.15%
<b>VPN</b>	\$ 1,728,098,606
<b>Mes de Retorno de Inversión</b>	> 65

Fuente: elaboración propia

Adicional a los anteriores indicadores se hizo la evaluación del ROI con la finalidad de dar claridad a cuanto tardaría en recuperarse la inversión para los inversionistas.

Tabla 20 Retorno de la inversión

Retorno a la inversión (Anual)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ingresos operacionales	\$ -	\$ 1,075,714,300	\$ 1,161,849,350	\$ 1,254,797,298	\$ 1,355,181,082
Costos	\$ -528,073,357	\$ -610,622,292	\$ -659,522,354	\$ -712,284,143	\$ -769,266,874
Utilidad - EBIT	\$ -528,073,357	\$ 465,092,008	\$ 502,326,996	\$ 542,513,155	\$ 585,914,208
Impuestos	\$ -26,403,668	\$ 14,120,073	\$ 15,068,370	\$ 16,072,880	\$ 17,137,655
Utilidad Neta	\$ -554,477,025	\$ 450,971,934	\$ 487,258,626	\$ 526,440,275	\$ 568,776,553
<b>Acumulado inversión</b>	<b>\$ -554,477,025</b>	<b>\$ -103,505,090</b>	<b>\$ 383,753,535</b>	<b>\$ 910,193,811</b>	<b>\$ 1,478,970,364</b>

Fuente: elaboración propia.

Con estos resultados los inversionistas podrán empezar a percibir el retorno de su inversión a partir del segundo año en funcionamiento del negocio.

## 5. Estrategia para el relacionamiento con los clientes y grupos de interés

### 5.1 Estrategia de marca (Branding)

Habiendo revisado la base de datos de la Superintendencia de Industria y Comercio, no se encontró resultado alguno que concordara con el nombre deseado para la organización. Lamm's no se encuentra registrado como nombre en ante la Superintendencia de Industria y Comercio.

Figura 15 Registro superintendencia y comercio

Fuente: (Superintendencia de Industria y Comercio, 2022)

## 5.2 Gestión de las comunicaciones y las relaciones públicas del emprendimiento

La gestión de las comunicaciones y las relaciones públicas del emprendimiento se administrarán según las nuevas tendencias comerciales. Para esto debemos tener en cuenta la proyección que Lamm´s tendrá ante el público. La estrategia de segmentación bajo la cual Lamm´s se enfocará será la de marketing de nicho, es decir una estrategia concentrada, bajo un patrón de selección de mercado especializado el cual permitirá trabajar diferentes productos para un mercado especializado.

Para esto se implementarán diferentes herramientas de comunicación, las cuales estarán repartidas en redes sociales, mensajería instantánea, correo electrónico y pagina web. Cada una de estas herramientas tendrán un fin definido el cual permitirá acerca tanto el cliente directo como al indirecto a la realidad, los beneficios y los productos de Lamm´s. Así pues, cuando hablamos de redes sociales se dividirá en cuatro principales: Facebook, Instagram, TikTok y LinkedIn. La función de esta será la de:

- Facebook: acerca a los consumidores de las generaciones Baby Boomers y X. Generaciones que tienen un vínculo más cercano a esta red social.
- Instagram: Se encargará de acercar a las generaciones Y y Centennials. Generaciones con una mayor cercanía a este tipo de red social.
- TikTok: Será la red social encargada de acercarse a las generaciones más jóvenes, como la generación Centennials y Alpha. Red social con mayor popularidad dentro de los jóvenes.
- LinkedIn: Será la red social por medio de la cual se promoverá la actividad organizacional, la estrategia y lo concerniente a al mercado laboral incluyendo procesos de reclutamiento.

Adicional a esto Lamm´s contara con dos tipos de mensajería, las cuales se dividen en mensajería instantánea y correo electrónico, para esto se utilizarán herramientas como:

- Correo electrónico: el proveedor de correo electrónico a utilizar será el de Gmail, esto ya que dicha plataforma permitirá cumplir con esta función, más adicional a eso permitirá hacer uso de diferentes herramientas para la recolección y análisis de datos.
- Bussines WhatsApp: La cual permitirá tener un relacionamiento más directo con el cliente brindándole atención al instante y una respuesta a su requerimiento más rápida y precisa.

La página web será aquella sombrilla que cubra, redireccione, guie y abra la oportunidad de conocer la totalidad de Lamm´s a los potenciales usuarios. Será la página web donde se podrá encontrar toda la estructura organizacional, proyectos, objetivos, metas, productos, redes sociales y toda la información de interés en un solo lado. Desde la página

web se redireccionará según la necesidad del usuario para que este pueda encontrar de forma más eficiente y fácil sus requerimientos.

El posicionamiento de la marca en el mercado estará basado en tres conceptos principales, Estos conceptos permitirán poder identificar la marca desde diferentes puntos de vista, generando una identidad clara, un posicionamiento definido y una imagen de la marca antes todos los posibles consumidores.

- La identidad de la marca será la que identifique lo que Lamm's quiere ser en el tiempo. Y lo que Lamm's quiere ser en el tiempo es aquella empresa fresca, que rejuvenece y crece dentro de un medio tradicional. Una empresa que apoya y fortalece a las familias campesinas siendo justa.
- Posicionamiento, Lamm's será una empresa vista por los consumidores como una empresa con productos de alta calidad, una empresa fresca con gran potencial, preocupada por las familias campesinas.
- Imagen de marca, la imagen de marca que Lamm's mostrará al mundo será la de una empresa consolidada, fresca, preocupada por la calidad de vida de los campesinos y con productos de altísima calidad, que ofrece una alternativa a la carne de res.

Los elementos de diseño que utilizara Lamm's para su plan comercial serán los siguientes, dentro de esto a continuación se encuentra el logo y las diferentes paletas de colores que se trabajaran, estas haciendo un logo orgánico que acerque al consumidor a un producto con carácter rural, de campo y verde.

Figura 16 Logo Lamm's fondo verde



Fuente: Elaboración propia

Figura 17 Logo Lamm's bitono



Fuente: Elaboración propia

### **5.3 Proceso de ventas y servicios**

El proceso de ventas se realizará teniendo en cuenta las nuevas tendencias del mercado, es decir que este se enfocará a una venta a través de plataformas y ventas directas, esto de la mano de aliados estratégicos que permiten este desarrollo. Es así como empresas como Zubale realizarán la logística y entrega de productos a comercios como restaurantes y comercios,

plataformas como Rappi realizara el delivery a consumidores directos que deseen adquirir sus cortes para preparación propia. El enfoque del área comercial para el proceso de ventas será el de brindar proteína de calidad alternativa a la carne de res, que reemplace su consumo con un menos impacto medio ambiental. El posicionamiento de la marca se realizará a través de redes sociales, como se nombró anteriormente, se utilizarán redes sociales para los consumidores con perfil de cliente específico. Es decir que Facebook será para aquellos consumidores mayor de 45 años, Instagram para aquellos que tienen entre 30 y 45 años, y TikTok para los jóvenes menores de 30 años. Se realizarán campañas con influenciadores que potencialicen el mercado y acercamiento a través de ferias.

#### 5.4 Plan de mercadeo

El plan de mercado está enfocado en generar cobertura del mercado a través de redes sociales, páginas web, concursos, juegos, descuentos, etc. Se ha definido un presupuesto dentro del plan financiero que soporta estas actividades a lo largo del primer año de funcionamiento.

Tabla 21 Presupuesto plan de mercadeo

Acción de marketing	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Concursos y juegos	\$ -	\$ -	\$ 100,000	\$ -	\$ -	\$ 100,000	\$ -	\$ -	\$ 100,000	\$ -	\$ 100,000	\$ -
Demostraciones con influenciadores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 50,000	\$ -	\$ -	\$ 50,000	\$ -	\$ -	\$ 50,000	\$ -	\$ -
Capacitaciones	\$ -	\$ -	\$ 100,000	\$ -	\$ -	\$ 100,000	\$ -	\$ -	\$ 100,000	\$ -	\$ -	\$ 100,000
Videos corporativos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 500,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 500,000
Descuentos por promociones	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000
Fotografía	\$ -	\$ -	\$ 100,000	\$ -	\$ 100,000	\$ -	\$ 100,000	\$ -	\$ 100,000	\$ -	\$ 100,000	\$ -
Social media	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000
Sitio web	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 500,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 500,000
<b>Costo total</b>	<b>\$ 1,100,000</b>	<b>\$ 1,100,000</b>	<b>\$ 1,400,000</b>	<b>\$ 1,150,000</b>	<b>\$ 1,200,000</b>	<b>\$ 2,300,000</b>	<b>\$ 1,250,000</b>	<b>\$ 1,100,000</b>	<b>\$ 1,400,000</b>	<b>\$ 1,150,000</b>	<b>\$ 1,300,000</b>	<b>\$ 2,200,000</b>

Fuente: elaboración propia.

### 5.4.1 Investigación de mercado

La investigación de mercado fue realizada bajo la modalidad de en una investigación primaria en donde se hizo una encuesta a una muestra de 200 personas que dieron respuesta a preguntas enfocadas al consumo de carne de cordero.

Figura 18 Número de personas que respondieron la encuesta



Fuente: elaboración propia

La población que dio respuesta a esta encuesta fue segmentada por género, edad y estrato socio económico, en donde se encontró que 135 mujeres y 65 hombres dieron respuesta. Las personas que respondieron fueron de alrededor de entre 26 años y más de 45. la respuesta se obtuvo en su mayoría de personas de un estrato socio económico alto, población a la cual está dirigido el negocio.

Figura 19 Género, edad y estrato socio económico

## 2. Genero

[Más detalles](#)

Femenino	135
Masculino	65
Otro	0



## 3. ¿Qué edad tiene?

[Más detalles](#)

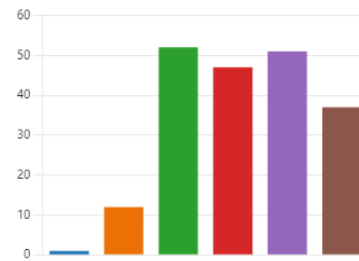
< 18 años	0
18 a 25 años	9
26 a 45 años	98
> 45 años	93



## 4. ¿A que estrato socioeconómico pertenece? \*

[Más detalles](#)

1	1
2	12
3	52
4	47
5	51
6	37



Fuente: Elaboración propia.

Se las personas que respondieron esta encuesta solo 34 no han consumido carne de cordero, en donde las respuestas predominantes para no consumirla fueron: “no se encuentra en el mercado fácilmente”, “No es fácil de adquirir”, “No la ofrecen”, “No tengo la cultura de consumo”, “costumbre”, “creo que no me va a agradar”. Esto deja ver la posibilidad de incursionar en un mercado desconocido o de difícil acceso por otros.

Figura 20 Respuesta encuesta de porque no consume carne de cordero

En esta sección cuéntenos los motivos por los cuales no consume carne de cordero.

6. ¿Por qué motivo no consume carne de cordero? \*

NO ES FACIL ADQUIRIRLA EN BOGOTA

Fuente: Elaboración propia.

Cuando se preguntó si se estaría dispuesto a darle una segunda oportunidad a la carne de cordero, la respuesta que predominó fue un “sí” seguido por un “tal vez” y un bajo “no”, lo que indica que las posibilidades convertir posibles detractores en consumidores es bastante alta.

Figura 21 Número de personas que darían una segunda posibilidad a la carne de cordero

7. ¿Estaría dispuesto a probar o darle una segunda oportunidad a la carne de cordero si se garantiza la calidad del producto?

[Más detalles](#)

● Si	53
● No	8
● Tal vez	19



Fuente: elaboración propia

La frecuencia en que las personas consume carne de cordero oscila entre los 6 meses, un año o solo se ha consumido una vez. Teniendo en cuenta los resultados anteriores y esta frecuencia, se ve una posibilidad de hacer campañas de mercadeo más agresivas que faciliten el conocimiento y la disponibilidad de este tipo de carne.

También se encontró que la carne de cordero se consume mayoritariamente en restaurantes típicos y muy de cerca restaurantes gourmet y en casa. Demostrando que el enfoque de este consumo esta distorsionado entre diferentes tipos de gastronomía sin una prevalencia fuerte. Lo que permite generar campañas que oriente al consumidor hacia un consumo de preparaciones diferentes a las tradicionales en donde se resalte y aproveche esta proteína.

Figura 22 Lugares en donde se consume carne de cordero habitualmente

9. ¿Dónde consume carne de cordero habitualmente?

[Más detalles](#)

● Restaurante Gourmet	45
● Restaurante típico	58
● Hotel	6
● Casa	41
● Otras	3



Fuente: elaboración propia.

El consumo de carne tuvo como respuesta que el consumo de esta carne es por su sabor y tradición, lo que desvirtúa mitos en donde se dice que esta carne tiene sabor a almizcle.

Figura 23 Motivos por los que consume carne de cordero

10. ¿Por qué consume carne de cordero?

[Más detalles](#)

120  
Respuestas

Respuestas más recientes

"Me gusta aunque no es fácil encontrarlo en restaurantes"






Fuente: Elaboración propia

De los subproductos ofrecidos a los encuestados resaltaron tres de ellos los cuales serán los que ofrecerá Lamms'. La carne de hamburguesa, el chorizo y el goulash se destacaron sobre la salchicha y la carne molida.

Figura 24 Subproductos de que interesan más al consumidor

13. De los siguientes subproductos de cordero cual le llama mas la atención?

[Más detalles](#)

 Carne de hamburguesa	68
 Chorizo	44
 Goulash	45
 Salchicha	26
 Carne molida	30



Fuente: Elaboración propia

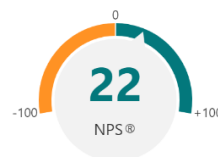
Los encuestados que consumen carne de cordero tan solo el 16% de ellos no estarían dispuestos a recomendar la carne de cordero, el 44% son potenciales promotores de este tipo de carne y el 40% son promotores de esta. Lo que deja ver un potencial bastante amplio de convertir consumidores pasivos un posible promotor.

Figura 25 Que tanto recomendaría la carne de cordero

14. ¿Qué probabilidades hay de que recomiende la carne de cordero a un familiar, amigo o compañero?

[Más detalles](#)

Promotores	47
Pasivos	53
Detractores	20



Fuente elaboración propia.

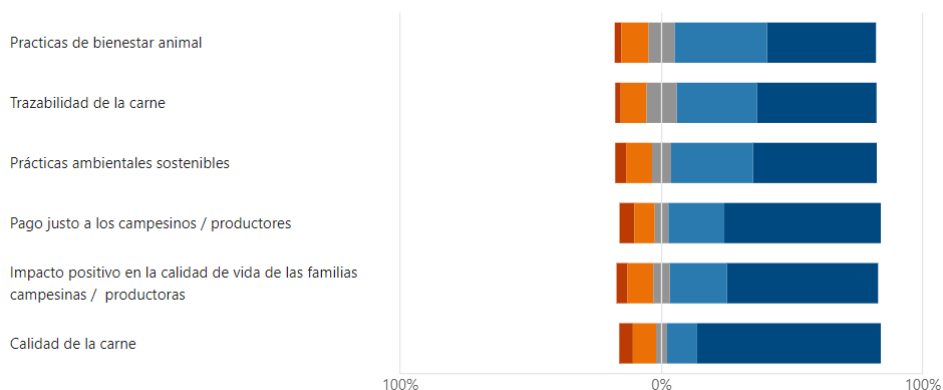
El consumidor considera como los tres aspectos más importantes el pago justo al campesino/productor, el impacto positivo en la calidad de vida de las familias campesinas / productoras y la calidad de la carne.

Figura 26 Conceptos de importancia para el consumidor

15. Marque en orden de importancia los siguientes conceptos

[Más detalles](#)

■ Nada importante ■ Poco importante ■ Indiferente ■ Importante ■ Muy importante



Fuente: elaboración propia

#### 5.4.2 Barreras de entrada

Las barreras de entrada que enfrenta el emprendimiento son de diferente índole. Uno de estos es la producción de cordero, hoy en día no es una producción que se contemple dentro de las principales en el sector agropecuario. Esto se va a superar a través de los incentivos económicos y el pago justo a los productores. Haciendo pagos justos e incentivando a través del pago por calidad se estimulará la producción en zonas donde hoy en día no se está aprovechando el suelo o donde se tienen otro tipo de producciones.

El desconocimiento por parte de los consumidores de este tipo de carne o la estigmatización injustificada. Para esto Lamm´s realizara campañas de mercadeo fuerte en donde se promueva el consumo de carne de cordero enalteciendo sus propiedades organolépticas, las ventajas que tiene en el medio ambiente frente a otro tipo de producciones y los diferentes platos que se pueden preparar.

El costo de la carne de cordero puede ser una barrera de entrada frente a otros tipos de proteínas, debido a esto se pagará un precio justo al productor y así tener precios justo también para el consumidor. Adicional a esto el enfoque de Lamm´s es a un segmento medio alto con poder adquisitivo que esté dispuesto a pagar por calidad.

El alto costo de inversión es una barrera de entrada, la cual se mitigará cediendo la responsabilidad a cada uno de los inversionistas para que ellos empleen sus recursos actuales o consigan por sus propios medios el crédito que requieran para ingresar a la sociedad, así no cargar a la sociedad con estas obligaciones.

### **5.4.3 Amenazas y oportunidades**

#### Amenazas:

- El ingreso al país de otras proteínas tanto de origen animal como de origen vegetal.
- Cambios en la legislación en donde se la carga impositiva a este tipo de productos sea mayor.
- La tendencia a buscar proteínas diferentes a las vegetales para la alimentación humana.
- Decisiones gubernamentales que incrementen los costos de producción para productores y para la empresa.

- El costo de los implementos tecnológicos para la puesta en marcha del negocio.

Oportunidades:

- El deseo por parte del consumidor de encontrar proteína animal alterna a la carne de bovinos, cerdo y pez.
- El número de predios en la sabana cundiboyacense que están siendo subutilizados.
- El deseo por parte de los productores agropecuarios de recibir un pago justo por su esfuerzo.
- El deseo de las familias campesinas por mejorar su calidad de vida.
- La disponibilidad de una planta de beneficio animal autorizada para el sacrificio de corderos cerca de la zona de producción.
- El espacio que ha dejado la pandemia en cuanto al crecimiento en el consumo de carne de cordero.
- La disposición por parte de los nuevos consumidores de probar nuevos platos e incursionar en nuevas culturas.

#### **5.4.4 Competidores claves**

Los competidores de Lamm's son varios, a continuación, se nombrarán los principales, dentro de estos se encuentran El Carnero Gourmet, empresa dedicada a la comercialización de carne de cordero con más de 5 años en el mercado, El Redil empresa de comercialización de carne de cordero ubicada en el valle del Cauca, Angus Azul empresa dedicada a la comercialización de carne de res ubicada en el Meta, Córdoba y Antioquia.

Tabla 22 Recopilación datos competidores

<b>Empresa</b>	<b>El Carnero Gourmet</b>	<b>El Redil</b>	<b>Angus Azul</b>
Ubicación	Zipaquirá, Cundinamarca	Valle del Cauca	Meta, Córdoba, Antioquia
Productos con los que compete	Cortes finos y subproductos	Cortes finos y subproductos	Cortes finos y subproductos
Tipo de competencia	Directa	Directa	Indirecta
Precios	Altos	Altos	Altos
Beneficios y características	Calidad en el producto, tiene sus propias fincas	Calidad en el producto, tienen sus propias fincas	Calidad en el producto, tienen sus propias fincas
Tamaño	Mediana	Mediana	Grandes
Comercialización	Bogotá/Cundinamarca	Valle del Cauca	Nacional
Estrategia de mercado	Deficiente	Deficiente	Buena
Presencia en el mercado	Baja	Baja	Alta

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 23 Análisis competitivo

<b>FACTOR</b>	<b>Lamm's</b>	<b>Carnero Gourmet</b>	<b>El Redil</b>	<b>Angus azul</b>	<b>Importancia del Cliente</b>
<b>Productos</b>	F	F	F	F	1
<b>Precio</b>	F	D	D	D	1
<b>Calidad</b>	F	F	F	F	1

<b>FACTOR</b>	<b>Lamm's</b>	<b>Carnero Gourmet</b>	<b>El Redil</b>	<b>Angus azul</b>	<b>Importancia del Cliente</b>
<b>Servicio</b>	F	D	D	F	2
<b>Fiabilidad</b>	D	D	D	F	3
<b>Estabilidad</b>	D	F	D	F	5
<b>Experticia</b>	F	F	F	F	5
<b>Reputación</b>	D	D	D	F	1
<b>Localización</b>	F	D	D	F	3
<b>Apariencia</b>	F	D	D	F	1
<b>Métodos de venta</b>	F	D	D	F	1
<b>Publicidad</b>	F	D	D	F	2
<b>Imagen</b>	F	D	D	F	1

Fuente: Elaboración propia

*Nota: Para cada factor enumerado en la primera columna, evalúe si cree que es una fortaleza o una debilidad (F o D) para su negocio y sus competidores. Luego, clasifique la importancia de cada factor para su cliente objetivo en una escala del 1 al 5 (1 = muy*

*importante; 5 = no muy importante). Utilice esta información para explicar sus ventajas y desventajas competitivas.*

Teniendo en cuenta el análisis competitivo se evidencia que las fortalezas de Lamm's sobre sus competidores directos son la precio, calidad, imagen, publicidad y métodos de venta.

#### **5.4.5 Precios**

Como se mencionó anteriormente, los productos de Lamm's están enfocados a satisfacer un mercado de mediano y alto valor. Mas principalmente a un mercado de alto de poder adquisitivo, en donde se destacan los estratos 5 y 6. Estos son estratos socio económicos que están dispuestos a pagar por la calidad de los productos y su valor agregado. Teniendo esto en cuenta la estrategia de precios va dirigida a este tipo de mercado.

El precio de los competidores directos es más alto a los precios que ofrecerá Lamm's. Teniendo en cuenta el costo de producción, la disposición del cliente a pagar por un producto de calidad y los precios de la competencia, el precio será ubicado un poco más bajo al de la competencia lo cual permitirá abrir mercado, manteniendo un precio competitivo y demostrando un precio que evoque a la calidad.

Teniendo en cuenta lo anterior se visibiliza un ejemplo con 5 cortes que ofrecerá Lamm's y 5 cortes que hoy en día ofrece la competencia.

Tabla 24 Diferencia de precio entre Lamm's y la competencia

<b>Corte</b>	<b>Peso</b>	<b>Lamm's</b>	<b>EL Carnero</b>
Brazuelo de cordero	1kg	42.000	44.822

Costilla de cordero	1kg	42.400	46.962
Lomo	1kg	50.200	63.135
Rack de cordero	1kg	54.300	60.410
Chuleta de lomo	1kg	50.200	62.944

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta estos valores, se evidencia que Lamm's ofrece un mejor precio para el consumidor sin dejar de lado el valor que caracteriza este tipo de carne. La diferencia en promedio que se tiene entre los precios de la competencia y Lamm's es de alrededor del 13.5% menos.

Lamm's tendrá un sistema de crédito con una tasa de interés que permita al negocio seguir funcionando, este valor será variable dependiendo en el tipo de negocio y el momento del mercado, no se puede establecer una tasa fija, ya que los costos de operación dependerán de varios factores externos. Las cuotas a crédito se mantendrán iguales, esto facilitara la interacción entre cliente y Lamm's. Al tener una tasa fija pactada, con cuotas fijas la contabilidad será más clara y llevadera para las dos partes.

El precio para el cliente es importante más deja de ser tan relevante al momento de tener en cuenta la calidad de los productos, al adquirir un producto de calidad que le permita ofrecer a los consumidores platos de calidad, el precio pasar a ser algo secundario ya que está brindando seguridad y tranquilidad tanto al consumidor como al cliente. Al ser un segmento con poder adquisitivo está dispuesto a pagar por productos de calidad.

## Referencias bibliográficas

- AGROSAVIA. (2023). *AGROSAVIA define parámetros técnicos y evaluación de canales ovinas*. Agrosavia. <https://www.agrosavia.co/noticias/investigadores-en-pequenos-rumiantes-de-agrosavia-definen-parametros-tecnicos-y-evaluacion-de-canales-ovinas/>
- Banco de la República. (2022). *El mercado de la carne de res en 2021*. Banco de La República. <https://www.banrep.gov.co/es/blog/el-mercado-carne-res-2021>
- Cabrero, S. (2021). *Cómo influye la personalidad en la decisión de compra*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/c%C3%B3mo-influye-la-personalidad-en-decisi%C3%B3n-de-compra-susana-cabrero/?originalSubdomain=es>
- Carne Gourmet. (n.d.). *Tienda Cortes*. Carne Gourmet. <https://www.carnerogourmet.com.co/categoria/cortes>
- DANE. (2020). *Encuesta de sacrificio de ganado (ESAG) IV semestre 2019*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/[https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/sacrificio/bol\\_sacrif\\_IVtrim19.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/sacrificio/bol_sacrif_IVtrim19.pdf)
- Echeverri, L. (2022). *El conocimiento del cliente y el consumidor*. Universidad del Rosario.
- e-containers. (n.d.). *Contenedor refrigerado 20 o 40 pies*. E-Containers. Retrieved May 3, 2023, from <https://econtainers.co/shop/product/contenedor-refrigerado-de-20-y-40-pies-mod-2018/>

Frigamb. (n.d.). Plaza de mercado. *Frigamb*. <https://frigamb.com/>

INVIMA. (n.d.). *Carne—Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos*.

INVIMA. <https://www.invima.gov.co/carne>

INVIMA. (2016). *Resolución No. 2016037912 de 2016*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://www.invima.gov.co/documentos/20143/1252023/comunicado+4200-1217-20+aclaraciones+de+la+IVC+para+acondicionadores+de+carne+y+productos+c%C3%A1rnicos+comestibles.pdf>

INVIMA. (2019a). *Plantas de beneficio y desposte de ovinos y caprinos, conejos, equinos y avestruces autorizadas e inscritas ante el INVIMA*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://www.invima.gov.co/documentos/20143/426809/PLANTAS-DE-BENEFICIO-YDESPOSTE-DE-EQUINOS-OVINOS-CONEJOS-Y-AVESTRUCES-INSCRITAS-A-MAYO2019.pdf/165e0454-b928-1497-9119-442336809f6b?t=1559844358074>

INVIMA. (2019b). *Resolución No. 2019049081 del 31 de octubre de 2019*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://www.invima.gov.co/documentos/20143/1252023/RESOLUCION-2019049081-DEL-31-10-2019.pdf>

INVIMA. (2019c). *Resolución No. 2019055962 del 10 de diciembre de 2019*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/[https://www.invima.gov.co/documentos/20143/1252023/GUIA\\_DE\\_TRANSPORTE\\_Y\\_DESTINO\\_DE\\_LA\\_CARNE.pdf](https://www.invima.gov.co/documentos/20143/1252023/GUIA_DE_TRANSPORTE_Y_DESTINO_DE_LA_CARNE.pdf)

INVIMA. (2020). *Resolución No. 2020037814 del 04 de noviembre de 2020*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.invima.gov.co/documents/20143/1252023/resoluci%C3%B3n+2020037814++.pdf

INVIMA. (2021). *Resolución No. 2021043230 del 29 de septiembre de 2021*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.invima.gov.co/documents/20143/1252023/R+2021043230+Autorizaci%C3%B3n+Sanitaria+PB.pdf

Jimenez, M. E. (2022). *Política agropecuaria Cecilia López Gustavo Petro Cecilia López: “Existe una política agropecuaria que no funciona como debe”*: Cecilia López: “Existe una política agropecuaria que no funciona como debe.” Caracol Radio. [https://caracol.com.co/programa/2022/07/11/6am\\_hoy\\_por\\_hoy/1657540841\\_357033.html](https://caracol.com.co/programa/2022/07/11/6am_hoy_por_hoy/1657540841_357033.html)

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2020). *Cadena ovino-caprina*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://sioc.minagricultura.gov.co/OvinoCaprina/Documentos/2020-06-30%20Cifras%20Sectoriales.pdf

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, & Ministerio de Educación. (2017). *Marco nacional de cualificaciones Colombia*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-362822\_recurso.pdf

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, & Ministerio de Salud y Protección Social. (2013a). *Resolución 3753 de septiembre 24 del 2013*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.invima.gov.co/docume

nts/20143/1252023/resolucion\_minagricultura\_3753\_2013.pdf/c5c9be05-58db-1476-7589-ed556abea46c?t=1562878553024

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, & Ministerio de Salud y Protección Social. (2013b). *Resolución 3753 del 24 de septiembre de 2013*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.minsalud.gov.co/Normatividad\_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%203753%20de%202013.pdf

Ministerio de Salud y Protección Social. (2007). *Decreto 1500 del 04 de mayo de 2007*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://faolex.fao.org/docs/pdf/col74758.pdf

Ministerio de Salud y Protección Social. (2012). *Decreto 2270 del 02 de noviembre de 2012*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/Decreto-2270-de-2012.pdf

Ministerio de Salud y Protección Social. (2013). *Resolución 240 del 31 de enero de 2013*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://scj.gov.co/sites/default/files/marco-legal/R\_MSPS\_0240\_2013.pdf

Ministerio de Salud y Protección Social. (2016). *Decreto 1282 del 08 de agosto de 2016*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.minsalud.gov.co/Normatividad\_Nuevo/Decreto%201282%20de%202016.pdf

Ministerio de Salud y Protección Social. (2019). *Decreto 1975 del 29 de octubre de 2019*.

chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.invima.gov.co/documentos/20143/1252023/DECRETO-1975-DEL-29-DE-OCTUBRE-DE-2019.pdf

Núñez Torres, G. E. (2021). *Ovinos y caprinos, una proteína que suple la escasez de bovinos*.

Agricultura & Ganadería. <https://www.agriculturayganaderia.com/website/carne-de-ovinos-y-caprinos-una-proteina-que-suple-la-de-bovinos-en-tiempos-de-escasez/>

Rabanales Morales, J. L., & Ruiz Rodriguez, E. (2011). *Manual de producción ovina para*

*pequeños y medianos productores*. Departamento de enseñanza investigación y

servicio en zootecnia. chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://zootecnia.chapingo.mx/assets/ftproduccion.pdf

Superintendencia de Industria y Comercio. (2022). *SIFI-Inicio*. Superintendencia de

Industria y Comercio.

<https://sifi.sic.gov.co/sifi/Extra/Default.aspx?sid=638187241934817114>

Tekpro. (n.d.). *Plantas en Contenedor—Tekpro*. Tekpro. [https://tekpro.com.co/plantas-en-](https://tekpro.com.co/plantas-en-contenedor/)

contenedor/