

## Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

**BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA**  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Chía - Cundinamarca

**DESARROLLO PLAN COMERCIAL CANAL DIRECTO BUENA CARNE**

**PLAN COMERCIAL**

**Profesor:**

**NEWMAN GUTIERREZ**

**RICARDO CHIRIVI RODRIGUEZ**



**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
ESPECIALIZACION GERENCIA COMERCIAL ENFASIS EN VENTAS  
BOGOTA  
2015**

## INDICE

1. INTRODUCCION  
(Justificación del plan, Descripción de la empresa)
2. ANALISIS SITUACIONAL
3. PERSPECTIVAS DE LA COMPETENCIA (Critico / Clave)
4. OBJETIVO DE VENTAS
5. TACTICAS POR SEGMENTO DE ANALISIS
6. APOYOS Y RESPONSABLES
7. COSTOS Y CRONOGRAMA DE EJECUCION
8. ANALISIS FINANCIERO (flujos de caja y punto de equilibrio)
9. MALLA ESTRATEGICA (territorio – canal)
10. ESQUEMA DE REMUNERACION
11. BIBLIOGRAFIA

## 1. INTRODUCCION

### DESARROLLO PLAN COMERCIAL CANAL DIRECTO BUENA CARNE

Nombre de la empresa: Megalianza S.A.S.

NIT: 900.702.054-5

Nombre comercial: Buena Carne.co

Descripción de la actividad: compra y venta de carne de res madurada y fresca, cerdo, pollo, pescados y mariscos.

Este negocio es un emprendimiento de tipo familia que inició a operar en mayo del 2014, con base en la oportunidad identificada en el mercado de carne de res, que es poco diferenciado en términos generales por la baja cultura en la población colombiana de consumir carne de res de buena calidad.

Análisis del sector

La industria de carne bovina en Colombia está constituida por cinco grandes eslabones (Figura 1), que son:

- Producción de ganado en fincas,
- Comercialización de ganado en pie,
- Industrialización por parte de las plantas de sacrificio y procesadoras de alimentos,
- Canales de distribución de carne y sus derivados, y
- Transformación de los productos cárnicos cada uno subdivisiones, en especial la comercialización de ganado en pie y los canales de distribución.

Se caracteriza entonces por alta intermediación desde el productor primario hasta el consumidor final, siendo este el otro factor, sumado a la baja productividad en el eslabón de la producción, que determinan un rezago competitivo importante de esta actividad económica.

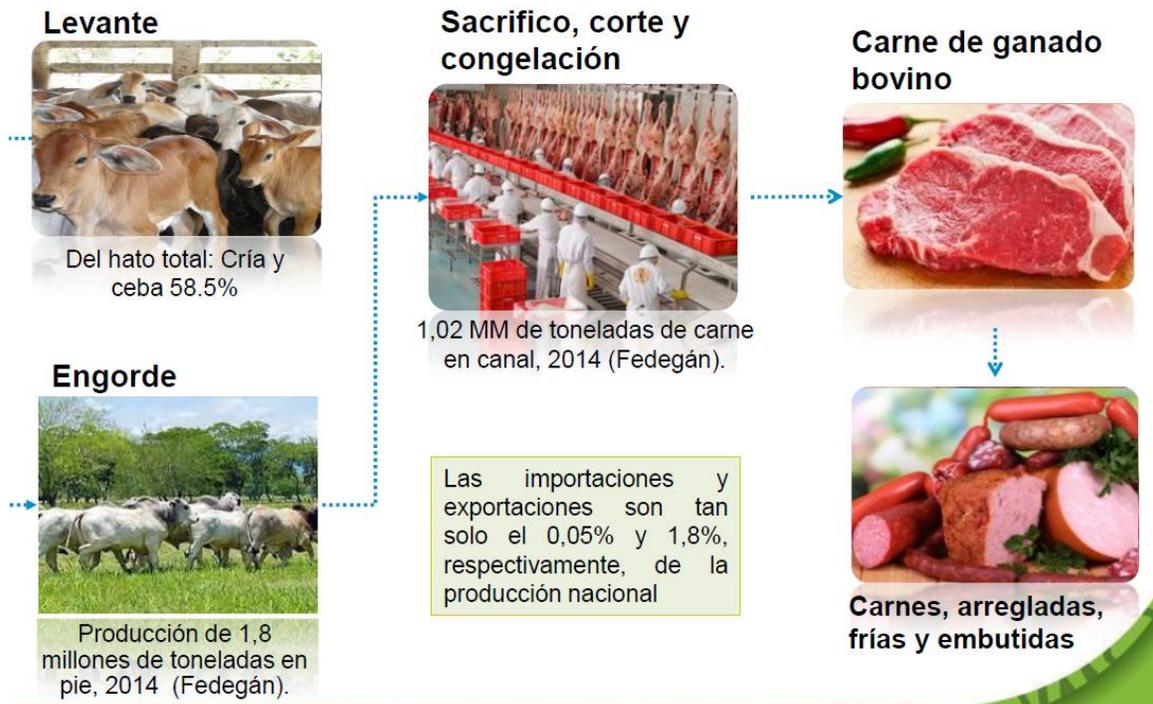


Figura 1. Cadena cárnica colombiana

Según FEDEGAN, la ganadería, como actividad agregada de producción de leche y carne, aporta alrededor de 3,6% del PIB nacional, el 27% del PIB agropecuario, y el 64% del PIB exclusivamente pecuario; cifras que son relevantes en términos absolutos pero que a analizarlas desde la óptica de la extensión de territorio nacional que se ocupa en la actividad ganadera, estimada en más de 38 millones de hectáreas, son significativamente bajas. Así mismo, se estima que el inventario bovino del país en 2013 era de casi 27,8 millones, del cual el 75% corresponde a animales cuya finalidad productiva es la carne, es decir más 20 millones de reses.

Sacrificio y la producción de carne de res: a finales de la década de los 90, en los años 97 y 98, el sacrificio de bovinos tuvo un pico de 4,2 millones de cabezas, carne en mayor porcentaje para el mercado nacional, y en un porcentaje importante al mercado internacional, específicamente Venezuela. A partir de ese pico el sacrificio decreció llegando a sus niveles más bajos en 2003 con el sacrificio de 3,4 millones de reses. Desde ese año, de nuevo empezó a incrementar paulatinamente llegando otra vez a niveles de 4,2 millones en 2008, e igualmente con una relevancia significativa del mercado de Venezuela. Para 2011 se estimó, un nivel de sacrificio cercano de 4,1

millones el cual en términos generales se mantiene actualmente, y soportado básicamente en el mercado nacional (Figura 2).

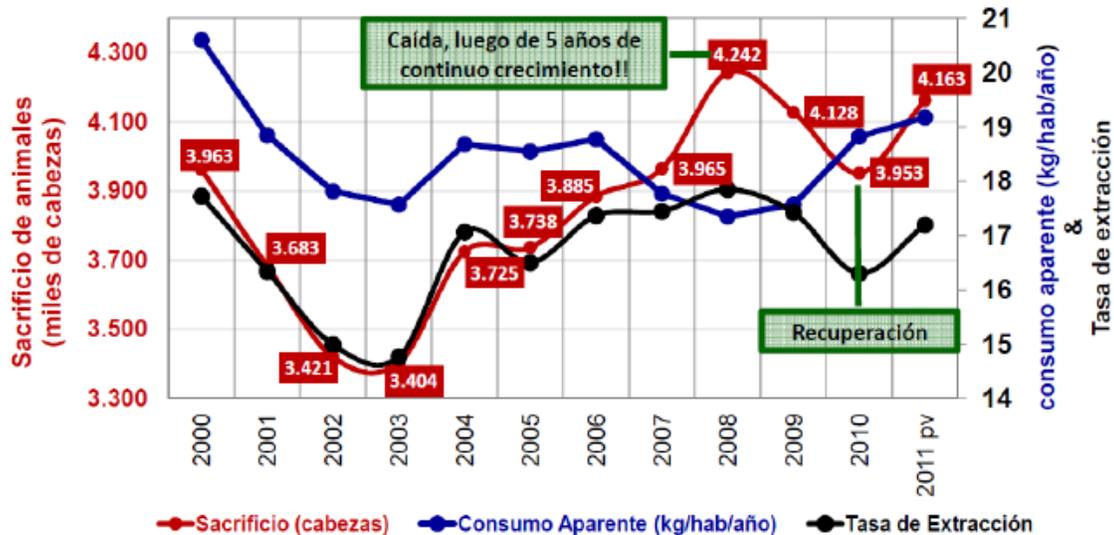


Figura 2. Sacrificio, tasa de extracción, y consumo aparente de carne de bovino. 2000 a 2011.

### Comercialización de la carne en Colombia

La comercialización de carne en Colombia se lleva a cabo principalmente por el canal detallista, según un estudio realizado por el DANE, MADR y SIPSA el 65% de la carne que se vende en el país se hace a través de este tipo de establecimientos conocidos como famas o expendios de carne. En ese mismo estudio se afirma que los estratos socioeconómicos 4, 5 y 6 ese porcentaje es menor, y los supermercados en grandes superficies adquieren una mayor relevancia, sin embargo, en ese grupo poblacional también se comercializa más del 50% de la carne por el canal detallista.

Con base en lo anterior, y teniendo en cuenta que se trata de un mercado con producto poco diferenciado y con una elasticidad alta precio de la demanda, hay fuerte competencia basada principalmente en el precio.

### Cadena de abastecimiento y costo

El negocio tiene como estrategia de suministro el abastecerse con mayorista ya que se compran solo cortes finos de primera para su venta. Al ser la cadena altamente intermediada, los márgenes de cada eslabón terminan transfiriéndose al consumidor y por

lo tanto el margen comercializador detallista es bajo y con un grado de vulnerabilidad alto, sujeto a las condiciones del mercado y al arbitraje que ejercen los eslabones anteriores.

Sumado a lo anterior, la producción de carne en el país tiene una brecha competitiva significativa que se traduce principalmente en altos costos de producción. Así mismo las prácticas de la cadena logística, como el transporte de ganado en pie, por la deficiente red de vías con la que cuenta el país, y por las distancias de los centros de producción a las plantas de sacrificio. Estos dos aspectos son quizás los de carácter más estructural que afectan a la cadena de suministro de la materia prima y el costo de la misma.

#### Consumo de carne en Colombia

En 2012 (Tabla 1.) se estima que el consumo per cápita fue alrededor de 50 kilos de carne, de los cuales 23,9 fueron de pollo, 20,2 de res y 5,99 de cerdo. Es de anotar que hasta hace algunos años el pollo era una comida para ocasiones especiales y los colombianos lo consideraban costoso frente a otras opciones; el cambio en la actitud de los consumidores se empezó a reflejar en las cifras desde 2005 cuando el pollo se convirtió en la carne más consumida en el país. Así mismo, el consumo de cerdo de 2007 a 2012 muestra un aumento significativo de 4,35 Kg. a 5,99, es decir por encima del 35%.

Año	Pollo	Bóvino	Cerdo
	Consumo per cápita 1/	Consumo per cápita 1/	Consumo per cápita 1/
2007	21.6	17.7	4.35
2008	23.3	17.0	4.30
2009	22.7	18.0	4.22
2010	23.4	19.0	4.77
2011	23.8	19.7	5.52
2012	23.9	20.2	5.99

Tabla 1. Consumo de pollo, res, y cerdo 2007 a 2012

De acuerdo con información de FEDEGAN, la tendencia hoy en día es comprar la carne de res de acuerdo a su uso en la cocina, y no tanto por el nombre de los cortes. No obstante, el común de la gente reconoce las Chatas o Lomo, el Lomito, la Punta de Anca,

el Muchacho, la Cadera, la Posta y la Sobrebarriga, como los cortes de mayor valor y fácil preparación para la parrilla, para asar, para hornear y para sudar.

El crecimiento mantenido del consumo de carnes en Colombia en los últimos 4 años está de manera estrecha relacionado con el comportamiento de los precios, en la figura 3. se aprecia la variación de los precios año corrido que han tenido la res, el pollo, y el cerdo, así como el resto de la canasta básica de alimentos. Con el pollo como el tipo de carne que presenta mayor variación, el cerdo con comportamiento decreciente de los precios, y la res en un rango entre 0 y 5%, muy relacionado con la inflación de la economía que se ha registrado en este periodo.

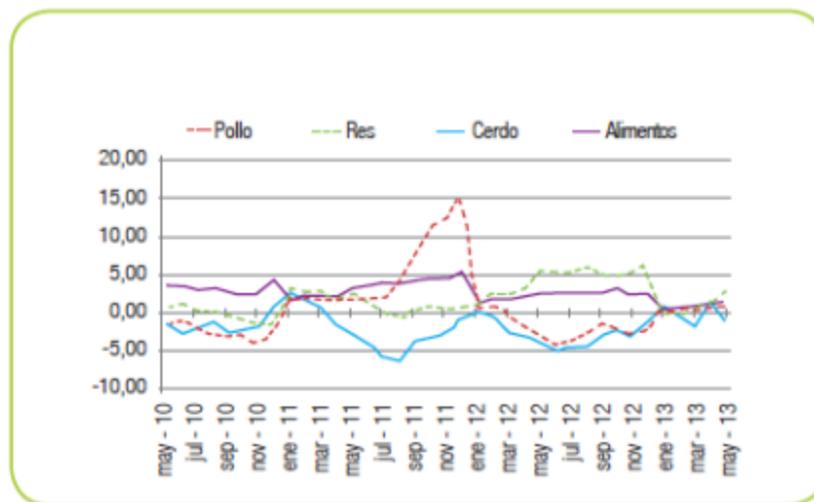


Figura 3. IPC de los alimentos y las carnes. DANE

Por último en cuanto al consumo, es importante anotar que el hábito de consumo en Colombia es de carne fresca, la cual tiene en promedio 72 horas posteriores al sacrificio del animal, representando más del 80%. En países como Argentina o Uruguay el consumo per cápita año está por encima de los 150 Kg. (más de 7 veces el de Colombia), y más del 70% se hace como carne madurada, con más de 10 días post sacrificio.

#### Producto – Carne Madurada

El término carne tiene que ver con el alimento derivado de la parte muscular de los animales de abasto, que comprende todos los tejidos blandos que rodean el esqueleto, y

que han sido declarados aptos para el consumo humano por parte de la autoridad sanitaria competente. La primera clasificación que puede surgir para la carne es la de blanca o roja, que desde el punto de vista bioquímico se puede definir como las blancas por porcentaje de mioglobina por debajo de 0,3%, y las rojas por encima de este, como es el caso de la carne de bovino.

Nutricionalmente, la carne es una fuente de muy importante de proteínas, aportando aminoácidos para la formación de tejidos y órganos del cuerpo, y para la formación de anticuerpos del sistema inmune. Los minerales que aporta son: hierro, fósforo, cobre, sodio, potasio, zinc, y selenio, como los más relevantes, cada uno con funciones específicas en el organismo. En cuanto a las vitaminas, tiene alto contenido de complejo B, en especial B12 que es factor antianémico, y exclusivamente se encuentra en las carnes. Sobre las ventajas y desventajas del consumo de carne, se pueden resumir:

#### Ventajas carne roja

- Contiene todos los aminoácidos esenciales. El mayor aporte es de Lisina que es precursor de hormonas y células del sistema inmune.
- Aporte de calorías en forma de grasa.
- Ayuda al desarrollo de los niños. Antes de los 8 años el intestino no está 100% apto para una correcta digestión de otras fuentes de proteína como las legumbres.

#### Desventajas Carne Roja

Al consumo de carne de mala calidad, en exceso, o incluso con los hábitos de consumo que hay en Colombia se pueden mencionar:

- Asociada a prevalencia de cáncer de colon y estómago. Dieta alta en grasa y baja en fibra, y cocción a alta temperatura con liberación de hidrocarburos aromáticos policíclicos.
- Fuente de intoxicaciones alimenticias. Sustrato propicio para desarrollo de bacterias. Salmonella, Campylobacter, E. coli, como las principales.
- Uso de antibióticos como promotores de crecimiento
- Asociación con obesidad, riesgo de enfermedad cardiaca, colesterol elevado.

## **CARNE MADURADA**

La maduración de la carne consiste en lograr que las proteínas de esta se dividan en sus unidades estructurales, los cuales son absorbidos de manera más eficiente por el organismo. Esta partición de las proteínas es la que técnicamente convierte al músculo en carne propiamente dicha, y se da a través de la acción del ácido láctico. El proceso consiste en dejarla reposar a una temperatura entre 2 y 4°C, por un periodo mayor a 15 días y hasta de 30 días.

Para lograr un buen proceso de maduración se requieren tres condiciones básicas: higiene, para evitar la contaminación con agentes patógenos durante la manipulación, segundo temperatura, como ya se mencionó, entre 2 y 4°C, y finalmente empaque al vacío, para promover las condiciones propicias para los cambios fisicoquímicos y microbiológicos que deben darse en el producto. Mercado Meta Municipio de Chía

El municipio de Chía está ubicado en el departamento de Cundinamarca, a 10 Km. de Bogotá, teniendo como vía principal de acceso la autopista norte. Se encuentra sobre el altiplano Cundiboyacense, a una altitud de 2600 msnm. Tiene un área total de 17 km<sup>2</sup> en su área urbana y un área total de 79 km<sup>2</sup>. Limita al sur con el Distrito Capital (localidades de Usaquén y Suba), y con el municipio de Cota; al occidente con los municipios de Tabio y Tenjo; al norte con el municipio de Cajicá, y al oriente con el municipio de Sopó.

Las actividades económicas tradicionales son: la agricultura, los cultivos de flores, y la ganadería lechera. En los últimos 20 años su economía ha sido muy dinámica, con el sector del comercio, tanto de bienes y servicios, como el renglón en permanente crecimiento y base de esta. El desarrollo comercial es creciente, así como la actividad turística y gastronómica son muy importantes en la región de sabana norte, de la cual hace parte. Cuenta con varios centros comerciales como: Centro Chía, Plaza Mayor, Sabana Norte, y Bima. A su vez, reconocidos restaurantes, tales como: Andrés Carne de Res, El Humero, y El Galápagos.

Según la Secretaría de planeación de la gobernación de Cundinamarca, se estima que en 2012 la población del municipio era de 117.786 habitantes, de los cuales 91.689 están en la zona urbana, y 26.097 en el área rural. Cabe resaltar que es la tercera población del

departamento luego de Fusagasugá y Facatativá. Así mismo, el DANE reporta que el crecimiento anual de la población para el periodo 2000 – 2010 fue de 5,27%, igualmente entre las 10 más altas registradas en el departamento.

Factores de competitividad en la cadena y posición de Buena Carne.co

- Baja diferenciación

Como ya ha mencionado, el mercado de la carne se mueve en condiciones de: alta competencia, pobre diferenciación, y fuerte inclinación al precio, incluso con mayor afectación en los escenarios de competencia desleal que se pueden dar. Se hace necesario fortalecer la estrategia de generación de valor y diferenciación hacia el cliente ya que estar a la deriva de estos aspectos de competencia y de precios bajos representa un riesgo alto para la sostenibilidad y viabilidad del negocio.

- Cadena de suministro – Proveedores

Se hace necesario fortalecer la cadena de suministro, con el desarrollo de poco número de proveedores, pero afianzando la relación basada en: calidad, costo, y cantidades. Buena Carne.co tiene como estrategia de suministro de materia prima al abastecerse con mayoristas ya que se compran solo cortes de primera para la venta. Al ser la cadena altamente intermediada, los márgenes de cada eslabón se transfieren al consumidor y por lo tanto el margen del comercializador detallista es estrecho, lo que requiere un mayor esfuerzo en volúmenes de venta.

- Servicio

Es diseñar e implementar una estrategia de generación de valor y diferenciación, que el cliente así la perciba. El servicio y la gestión comercial, son pilares fundamentales de esa estrategia para desarrollar, consolidar y fortalecer relaciones gana – gana con los clientes.

- Mayor productividad

El crecimiento del negocio acompañado de mejora en la productividad, logrando dilución de costos fijos en mayores ventas, es decir hacer más y mejor con la misma estructura de costos fijos, el consecuente y necesario incremento en los costos variables.

- Innovación

Es el factor para hacer la diferencia, abordar ese mercado de las condiciones descritas, requiere alta dosis de innovación y creatividad para lograr el objetivo de crear valor para los clientes y crear en estos la percepción de diferenciación.

Trayectoria: sus accionistas y gerente tienen 3 años de experiencia en comercialización de carnes a través de Frigobogotá. Como persona jurídica la empresa tiene 8 meses de experiencia.

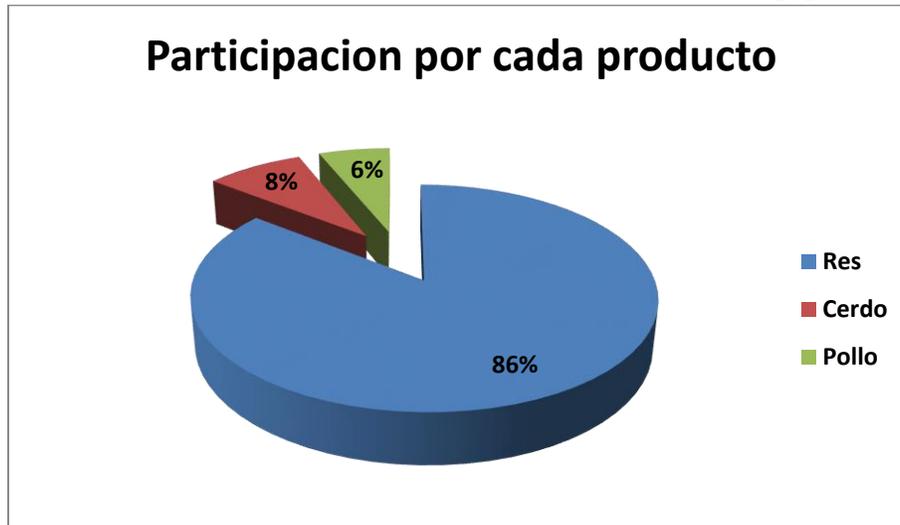
No existe relevo generacional.

Zonas de cobertura: La empresa tiene actualmente clientes en Cundinamarca: Norte de Bogotá, Madrid, Chía, Cajicá y Zipaquirá

Cambios en el último año del negocio:

- Formalización como persona jurídica
- Apertura de punto de venta
- Diseño y montaje de programa de fidelización
- Logro del concepto sanitario favorable de la Secretaria de salud
- Entrega de pedidos con cadena de frio garantizada, registro de trazabilidad
- Consolidación de clientes institucionales como: Andrés Carne de Res, Don Jediondo, Club Campestre de La Sabana, Gimnasio Los Robles, Gimnasio Psicopedagógico Bilingüe, entre otros.
- Vinculación de personal con contratos de trabajo a término indefinido.

Líneas de Productos, que vende, que ofrece o que se dedica y el peso en porcentaje en cada producto para un 100%



Los principales competidores de la empresa son: Frigorífico Guadalupe, Los Sauces, Frigobogotá y famas tradicionales posicionadas en el municipio de Chía. Cuenta con una base aproximada de 8 clientes institucionales, entre los más representativos están: Andrés Carne de Res, Don Jediondo, Club Campestre la Sabana, Gimnasio Los Robles, entre otros; y 200 clientes en venta directa (Hogares)

Principales proveedores y porcentaje son:

Nombre Proveedores	Producto	Part. %
Agro Carnes La Fortaleza SAS	Res	75
Brangus	Res	15
Pollos Savicol S.A.	Pollo	4
Calf LTDA	Res y Ternera	3
Carne Pietran	Cerdo	3
Total		100

Tiempo en la actividad y número de empleados

Tiempo en la actividad: 3 años

Número de empleados: 5 con Contrato Laboral a término indefinido

Proyección corto plazo.

En 2015 Buena Carne.co se va a consolidar como una excelente alternativa en el suministro integral de carnes con la calidad, oportunidad y servicio que los clientes

institucionales y la línea hogar requieren; para ello, se contara con el concepto sanitario favorable expedido por la Secretaria de Salud, con la infraestructura, equipos, implementos y personal calificado para satisfacer las necesidades y expectativas a través de un portafolio consistente en: carne de res, ternera, cerdo, pollo, pescados y mariscos.

Los productos son madurados o frescos, empacados al vacío, debidamente rotulados con registros de trazabilidad, porcionados de acuerdo a los requerimientos específicos de cada cliente y con la garantía de cadena de frío. Buena Carne.co va a crecer en el mercado institucional de manera significativa con el objetivo de eficacia para lograr las metas de ventas planteadas; y se fortalecerá en el segmento de hogares, con miras a alcanzar la eficiencia, efectividad operativa y financiera.

## 2. ANÁLISIS SITUACIONAL

Competencia	Entorno
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La conveniencia, posicionamiento y ubicación de las Grandes superficies Ubicadas cerca al pv limitan el crecimiento.</li> <li>• Reconocimiento y diferenciación del pdv frente al canal de famas tradicionales favorecen el posicionamiento del producto y del punto de venta.</li> <li>• Mayor cobertura e inversión en publicidad de las grandes superficies atraen mayores consumidores</li> <li>• Competencia con precios altos permiten al p.v. una mayor competitividad con la variable precio y unos adecuados márgenes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desabastecimiento de carne, por picos de consumo, problemas por paros de transportadores.</li> <li>• Sensibilidad de la economía ante efectos macroeconómicos, limitan el crecimiento del consumo per cápita por Productos sustitutos (huevos, dieta vegetarianas, pollo)</li> <li>• Alta competitividad generada por los expendios de carne de regular calidad (famas).</li> <li>• Elevados costos ante alta intermediación</li> <li>• Bajo Consumo per cápita y hábito de consumo de carne fresca, evidencian potencial crecimiento de la categoría.</li> </ul>
Mercado/clientes/consumidores	Canal/Fuerza de v
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La limitada información sobre la categoría carnes maduradas, generan una percepción de un producto de alto costo y uso exclusivo para estratos altos.</li> <li>• Consumidores poco informados sobre beneficios limitan la profundización de la categoría carne madurada.</li> <li>• La Competencia no utiliza Domicilios en la zona de cobertura, abriendo oportunidad para dicha necesidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canal de ventas Back/Mostrador generan capital trabajo positivo favoreciendo el crecimiento en otros canales.</li> <li>• Tele mercadeo y Tele ventas fomentan el trafico al pdv y ventas de oportunidad.</li> <li>• Publicidad puerta a puerta volanteo promueven el conocimiento del p.d.v.</li> <li>• El pdv con bajo posicionamiento limitada expansión.</li> <li>• Nula delimitación de la zona cobertura del mercado meta, afecta la expansión y crecimiento.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consumidores dispuestos a adquirir carnes/Pollo/pescado/ en un solo lugar.</li> <li>• Crecimiento limitado de la empresa Buena Carne por Capital de trabajo limitado al financiar venta al canal institucional.</li> <li>• Las ventas en el pdv, generan mayor liquidez favoreciendo el crecimiento de la compañía.</li> <li>• Planes de fidelización por consumo aumenta la frecuencia de compra.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segmento objetivo claro y definido con alto potencial de crecimiento (Estratos 4, 5 y 6).</li> <li>• El limitado desarrollo y el bajo posicionamiento del canal de venta y de la categoría carne madurada afectan el crecimiento de ventas.</li> </ul>
--	---

### 3. PERSPECTIVAS DE LA COMPETENCIA

CRITICO	CLAVE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento y diferenciación del pdv frente al canal de famas tradicionales favorecen el posicionamiento del producto y del punto de venta.</li> <li>• El limitado desarrollo y el bajo posicionamiento del canal de venta y de la categoría carne madurada afectan el crecimiento de ventas.</li> <li>• Nula delimitación de la zona cobertura del mercado meta, afecta la expansión y crecimiento.</li> <li>• Las ventas en el pdv, generan mayor liquidez favoreciendo el crecimiento de la compañía</li> <li>• Bajo Consumo per cápita y hábito de consumo de carne fresca, evidencian potencial crecimiento de la categoría.</li> <li>• El pdv con bajo posicionamiento limitada expansión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Competencia no utiliza Domicilios en la zona de cobertura, abriendo oportunidad para dicha necesidad.</li> <li>• Planes de fidelización por consumo aumenta la frecuencia de compra.</li> <li>• Desabastecimiento de carne, por picos de consumo, problemas por paros de transportadores.</li> <li>• Consumidores poco informados sobre beneficios limitan la profundización de la categoría carne madurada.</li> <li>• Publicidad puerta a puerta volanteo promueven el conocimiento del p.d.v.</li> <li>• Consumidores dispuestos a adquirir carnes/Pollo/pescado/ en un solo lugar.</li> </ul>

#### **4. OBJETIVO DE VENTAS**

Lograr ventas al cierre del 2015 en el canal hogares de 30 millones mensuales con una base de 300 clientes y compra promedio \$100.000 en zona sabana de Bogotá.

Estrategia:

- Expansión y Profundización: Llegar a 300 clientes en el canal hogares entre condominios y conjuntos residenciales de estratos 4,5 y 6 a través de una mayor cobertura en la zona geográfica de Chía y alrededores, con un producto diferenciado carne madurada en punto de venta y a domicilios. Así mismo incrementar a \$100.000 la venta promedio por cliente.

#### **5. TÁCTICAS POR SEGMENTO DE ANÁLISIS**

##### **Pilares Tácticos**

- Canales de distribución directo-corto-exclusivo-con función de promover. Se realizara la gestión comercial en el punto de venta con apoyo en las entregas a domicilio (motorizado con branding); creación de cuenta para redes sociales y desarrollo de apps store buena carne.com
- Territorio: zona Sabana de Bogotá municipio de Chía para estratos 4, 5 y 6
- Estructura comercial: estructura actual conformada por las tres personas del mostrador y capacitación al conductor del furgón y motorizado, los cuales maneja un horario laboral de dos turnos uno de 6<sup>a</sup>.m a 1p.m y el segundo de 1 p.m a 8.p.m
- Esquemas de reconocimiento y recompensa: implementar sistema de remuneración variable en función del crecimiento de ventas mensuales
- Indicadores y seguimiento comercial: La reunión de seguimiento y control se realizará una vez a la semana, mientras da resultado el plan comercial.

## **6. APOYOS Y RESPONSABLES**

Debido a que la empresa es pyme su estructura es muy pequeña no requiere de apoyo en otras áreas.

## **7. COSTOS Y CRONOGRAMA**

El análisis parte de la desagregación de los ingresos del canal hogares del total de ventas de la empresa, y a partir de estas, la marginalidad de los ingresos y egresos.

Con la implementación de la estrategia comercial en el canal hogares, a partir del mes de junio se proyecta unas ventas adicionales de un millón de pesos con relación a mayo, equivalente a una ingresos totales de \$18 millones, de los cuales corresponden \$1.8 millones a domicilio y \$16.2 millones a venta directa (mostrador). Estas ventas se estiman lograr con 210 clientes con una venta promedio de \$85.714.

La venta a domicilio implica costo de materia prima y gastos por amortización e intereses de la compra de la moto con el furgón por valor total de \$12 millones, la cual se financio a 36 meses, quedando cuotas aproximadas de \$412.000. Los otros gastos son derivados del encargado de los domicilios, quien hace parte de la monina actual y se asigna un valor porcentual del gasto laboral de esta persona, tomando para el mes de junio un 5% y creciendo según el comportamiento de la proyección de ventas a domicilio. Adicionalmente los gastos asociados a la operación de la moto y pago variable por cumplimiento de meta de ventas, el cual es del 2% sobre las ventas a domicilio. Por otra parte se contabilizaron los gastos de publicidad y lanzamiento que consiste en realizar un asado y contratar una empresa de sonido donde promocionen la empresa.

	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Venta hogares	\$ 18.000.000	\$ 19.000.000	\$ 21.000.000	\$ 23.000.000	\$ 25.000.000	\$ 27.000.000	\$ 30.000.000
Ingreso marginal	\$ 1.000.000	\$ 2.000.000	\$ 4.000.000	\$ 6.000.000	\$ 8.000.000	\$ 10.000.000	\$ 13.000.000
% ventas a domicilio	10%	11%	12%	13%	14%	15%	16%
Ventas a domicilio	\$ 1.800.000	\$ 2.090.000	\$ 2.520.000	\$ 2.990.000	\$ 3.500.000	\$ 4.050.000	\$ 4.800.000
Ventas mostrador	\$ 16.200.000	\$ 16.910.000	\$ 18.480.000	\$ 20.010.000	\$ 21.500.000	\$ 22.950.000	\$ 25.200.000
No. clientes	210	223	237	252	267	283	300
Pedido promedio	\$ 85.714,3	\$ 85.201,8	\$ 88.607,6	\$ 91.269,8	\$ 93.633,0	\$ 95.406,4	\$ 100.000,0
<b>Egresos (domicilios)</b>							
MP	\$ 1.386.000	\$ 1.609.300	\$ 1.940.400	\$ 2.302.300	\$ 2.695.000	\$ 3.118.500	\$ 3.696.000
amortización k	\$ 268.467	\$ 271.688	\$ 274.949	\$ 278.248	\$ 281.587	\$ 284.966	\$ 288.386
intereses	\$ 144.000	\$ 140.778	\$ 137.518	\$ 134.219	\$ 130.880	\$ 127.501	\$ 124.081
gasto laboral	\$ 48.750	\$ 56.604	\$ 68.250	\$ 80.979	\$ 94.792	\$ 109.688	\$ 130.000
rodamiento	\$ 150.000	\$ 156.574	\$ 171.111	\$ 185.278	\$ 199.074	\$ 212.500	\$ 233.333
salario variable	\$ 36.000	\$ 41.800	\$ 50.400	\$ 59.800	\$ 70.000	\$ 81.000	\$ 96.000
Publicidad	\$ 100.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000
Evento Lanzamiento	\$ 300.000						
Total egresos (domicilios)	\$ 2.033.217	\$ 2.276.745	\$ 2.642.628	\$ 3.040.824	\$ 3.471.332	\$ 3.934.154	\$ 4.567.800
<b>Egresos (mostrador)</b>							
MP	\$ 12.474.000	\$ 13.020.700	\$ 14.229.600	\$ 15.407.700	\$ 16.555.000	\$ 17.671.500	\$ 19.404.000
salario variable	\$ 162.000	\$ 169.100	\$ 184.800	\$ 200.100	\$ 215.000	\$ 229.500	\$ 252.000
Publicidad	\$ 900.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000
Evento Lanzamiento	\$ 2.700.000						
Total egresos (mostrador)	\$ 16.236.000	\$ 13.239.800	\$ 14.464.400	\$ 15.657.800	\$ 16.820.000	\$ 17.951.000	\$ 19.706.000
Total ingresos	\$ 18.000.000	\$ 19.000.000	\$ 21.000.000	\$ 23.000.000	\$ 25.000.000	\$ 27.000.000	\$ 30.000.000
Total egresos	\$ 18.269.217	\$ 15.516.545	\$ 17.107.028	\$ 18.698.624	\$ 20.291.332	\$ 21.885.154	\$ 24.273.800
FCL	\$ (269.217)	\$ 3.483.455	\$ 3.892.972	\$ 4.301.376	\$ 4.708.668	\$ 5.114.846	\$ 5.726.200

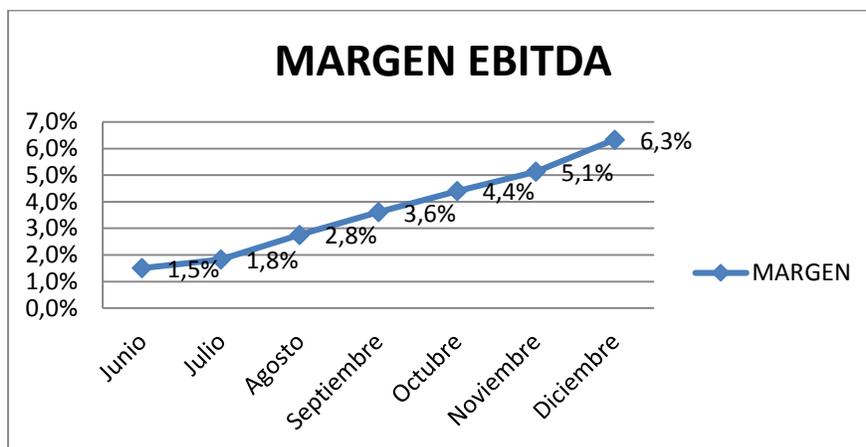
## 8. ANÁLISIS FINANCIERO FLUJO DE CAJA Y PUNTO DE EQUILIBRIO

Para el presente flujo de caja se tomó como base los datos suministrados por la empresa a corte de mayo de 2015 y la estrategia del plan comercial la cual es incrementar el canal de hogares a ventas de \$30 millones a diciembre de 2015.

A junio de 2015 se comienza implementar la estrategia tomando uno de los operarios para que realice los domicilios a los diferentes condominios y conjuntos residenciales de Chía, se le realizará una capacitación de servicio, portafolio de productos y precios para que este en la capacidad de suministrar la información requerida por el cliente; adicionalmente en la página de la empresa se publicara que a partir de junio el cliente puede realizar sus domicilios sin costo alguno al PBX de Buena Carne.

Las variables tomadas en general por los dos canales son las siguientes:

Rubro	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos	10%	5%	6%	6%	6%	5%	10%
Costos	82%	82%	82%	82%	82%	82%	82%
Gastos	18%	17%	16%	15%	15%	14%	13%
Margen EBITDA	1.5%	1.8%	2.8%	3.6%	4.4%	5.1%	6.3%



Como podemos evidenciar una vez llevado a cabo la estrategia el Margen EBITDA de la empresa muestra una evolución positiva durante los periodos proyectados, ubicándose en 6.3% a diciembre de 2015.

Una vez consolidada la información del canal institucional y hogar se refleja el presente flujo de caja:

FLUJO DE CAJA PROYECTADO	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
(+) INGRESOS OPERACIONALES	110	121	127	134	142	150	158	174
(-) COSTO OPERACIONAL	91	99	104	110	117	123	130	143
(=) EXCEDENTE BRUTO	19	22	23	24	26	27	29	31
(-) GASTOS OPERACIONALES	19	21	22	22	22	22	22	22
(=) FLUJO OPERACIONAL	0	0	1	2	4	5	7	9
(-) OTROS EGRESOS (Incluyendo Impuestos y gastos financieros)	2	3	4	4	4	4	4	4
<b>TOTAL UTILIDAD NETA ACUMULADA</b>	<b>(2)</b>	<b>(3)</b>	<b>(3)</b>	<b>(2)</b>	<b>(0)</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>5</b>

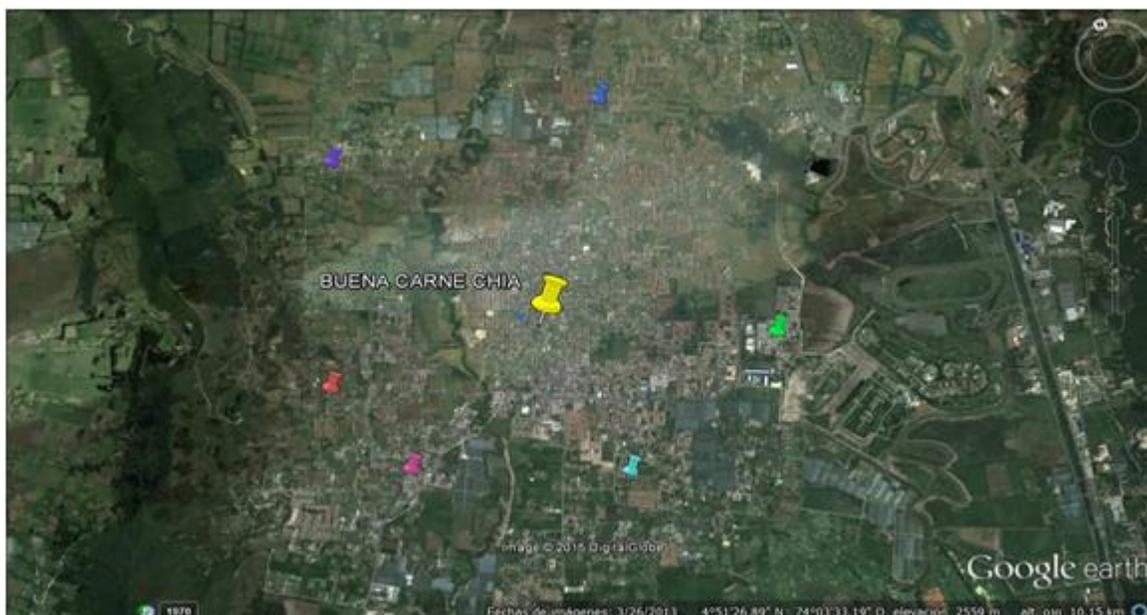
Se puede concluir que una vez contabilizando los gastos adicionales por la estrategia planteada a partir del mes de octubre la empresa genera un punto de equilibrio y utilidades netas.

## 9. MALLA ESTRATEGICA CANAL – TERRITORIO

ZONA GEOGRAFICA	NICHO	PRODUCTO	CANAL
Chía	Hogares estrato 4, 5 y 6	Carne madurada	Venta punto directo
Chía	Colegios estrato 4, 5, y 6	Carne fresca	Institucional
Chía	Restaurantes	Carne madurada	Institucional

### Forma de recorrer los territorios

- **METODO TREBOL** abordaremos el territorio de manera circundante impactando los condominios que se encuentran en la zona de influencia del punto de venta soportando la estrategia de expansión; soportada en la táctica de domicilios en moto se puede recorrer un terreno más extenso,



## 10. REMUNERACIÓN

- Para Volumen de Ventas la Remuneración se diseñara: implementación de esquema de remuneración lineal el 2% para el domiciliario y 1% para el punto de venta directo, lo anterior debido a que es una empresa con estructura pequeña. Si tiene ejecución presupuestal mayor al 105% se pagara lo pactado de las comisiones variables.
- Incentivos Gestión expansión persona encargada domicilios: Por cada cliente nuevo que se logre de la publicidad entregada en el territorio definido, se le entregará un bono con puntos acumulables, a mayor cantidad de puntos accede a premios.
- Por incentivo Gestión de Expansión y Profundidad por cliente atendido: por cada usuario prospecto que visite y compre en el mostrador se le dará un punto al asesor que lo atiende, además se considerara los mejores promedio de facturación por cliente, los más altos tendrá puntajes extra, a los mejores puntajes se le dará 2 libras de carne madurada.
- Reconocimiento: El cumplimiento de la meta de ventas en mostrador generara una felicitación al equipo que soporta la gestión, información que se publicara en la cartelera informativa para compartirla con los clientes internos y externos.

## CRONOGRAMA

Actividad	CRONOGRAMA							
	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Análisis de información								
Presentación y Aprobación Plan Comercial								
Lanzamiento al personal de Buena Carne								
Capacitación personal								
Diseño de la Publicidad, Volantes, Carteleras para Conjuntos, brandeadas con los datos del punto de venta y el # de tel para domicilios; magnetos con datos del punto de venta.								
Compra de moto								
Diseño material tecnico informando sobre carne madurada, sus beneficios y bondades.								
Delimitacion zona de cobertura, diseño de ruterros, y comunicación interna.								
Lanzamiento Plan de Fidelizacion Clientes VIP								
Lanzamiento Plan de Conjuntos y unidades residenciales a mayor compra por parte de los residenetes el conjunto puede ganarse un asador; entrega de carteleras con branding								
<b>Programacion de actividades de Trade:</b>								
Mes de Aniversario Buena carne / grandes descuentos.combos 2 productos, etc.								
Mes del Lomo.								
Asados mes del padre.								
Diciembre: Programe su asado, se lo armamos.								
Septiembre: Comparte su asado con amigos.								
Mes del Churrasco.								
Seguimiento y control								

- En el lanzamiento para los conjuntos se realizará un asado trimestral donde se dará a conocer la calidad del producto y se participara en las reuniones de copropietarios para dar capacitación de carne madurada y a las afueras del conjunto se tendrá la camioneta con cierta cantidad de carne para la venta.
- La reunión de seguimiento y control se realizará una vez a la semana, mientras da resultado el plan comercial para hacer ajustes o reenfoque de la estrategia si es necesario.

## 11. BIBLIOGRAFIA

DANE, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, SIPSA. Boletín Mensual Insumos y Factores Asociados a la Producción Agropecuaria. . Número 4. Octubre 2012.

PARRA TATIANA, GOMEZ MIGUEZ. Libre Comercio y la Cadena de Carne de Res: ¿Una amenaza real? Universidad Javeriana. Marzo 2008.

BOLIVAR INGRID J., FLOREZ M. ALBERTO G., Cultura y poder: El consumo de la carne bovina en Colombia. Universidad Central de Colombia. Nómadas. No. 22. Abril 2005

FEDEGAN. Competir e innovar, la ruta de la industria bovina. Bogotá D.C 2009

COLANTA. Seminario internacional Competitividad en Carne y leche. Medellín 2006.