

Plan de negocios Tienda Express Danny®

Jorge Daniel Ramírez Moyano

Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA

Administración de Empresas

Bogotá, 2015

Plan de negocios Tienda Express Danny®

Jorge Daniel Ramírez Moyano

Director de trabajo de grado

Felipe Pulecio

**Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA
Administración de Empresas**

Bogotá, 2015



Tienda Express

Tabla de contenido

1. Resumen ejecutivo	6
1.1 Misión	9
2. Canvas	10
2.1 Propuesta de valor.....	10
<i>Valor consumidor final.....</i>	<i>10</i>
<i>Valor para el cliente.....</i>	<i>11</i>
<i>Valor para los aliados.....</i>	<i>11</i>
2.2 Elemento innovador / diferencial del servicio.....	11
<i>Producto.....</i>	<i>11</i>
<i>Optimización costos.....</i>	<i>13</i>
<i>Experiencia de compra.....</i>	<i>16</i>
2.3 Clientes	17
2.4 Socios	18
2.5 Canales.....	20
2.6 Relación con el cliente.....	21
2.7 Ingresos.....	21
2.8 Costos.....	22
2.9 Recursos clave.....	23
2.10 Actividades clave	23
3. Oportunidad.....	25
3.1 Crecimiento consumo	25
3.2 Crecimiento población.....	27
3.3 Consumo estimado por líneas.....	28
3.4 Oferta actual Carnes Danny®.....	29
3.5 Comportamiento economía	29
3.6 Distribución canales de comercialización.....	29
4. Competencia	32
4.1 Análisis competidores zona 1	33
4.2 Análisis competidores zona 2.....	34
4.3 Análisis competidores zona 3.....	35
4.4 Análisis competidores zona 4.....	36
4.5 Análisis competidores zona 5.....	37
4.6 Análisis competidores zona 6.....	38
4.6 Análisis competidores zona 7.....	39
5. Equipo emprendedor	41
4.1 Jorge Daniel Ramírez.....	41
6. Análisis del entorno	45
6.1 Social.....	45
6.2 Económico.....	46
6.3 Fiscal / legal	47
7. Planes de mercadeo	48
7.1 La estrategia.....	48
7.2 Poder del cliente.....	48
7.3 Poder del proveedor.....	49

7.4 Los nuevos competidores.....	50
7.5 La amenaza de los productos sustitutos.....	50
7.6 La naturaleza de la rivalidad.....	50
7.7 Análisis DOFA.....	51
7.8 Marca.	51
7.9 Diseño formato integrado de Tienda Express Danny®.....	52
7.10 Campaña publicitaria “Somos más que una carnicería”.....	52
7.11 Plan de medios.....	53
8. Plan de recurso humano y jurídico.....	54
8.1 Organigrama.....	54
8.2 Tipo de sociedad.....	55
8.2 Estrategia legal.....	56
9. Planes de Finanzas.....	58
9.1 Inversión.....	58
9.2 Gastos.....	59
9.3 Proyecciones.....	60
9.4 Estado de resultados.....	60
9.5 Balance.....	61
9.5 Flujo de caja.....	61
9. Conclusiones.....	62
Referencias.....	63
Bibliografía.....	63

1. Resumen ejecutivo

Danny® es un empresa del sector cárnico que se originó en Villavicencio desde 1990, esta empresa comercializa carne de res bovina empacada al vacío y otras líneas cárnicas como aviares, porcino, vísceras y carnes frías; el principal producto de comercialización es la carne de res bovina, que es procesada directamente en su planta de desposte y empacado al vacío.

Es una empresa con 25 años de trayectoria, que fue constituida a pulso por una pareja de jóvenes emprendedores que decidieron conocer sobre el expendio de carnes y empezar a innovar en la manipulación sobre este producto en esta zona del país, donde siempre se manejaron prácticas tradicionales poco tecnificadas.

Gracias al enfoque de una manipulación más tecnificada e innovadora del producto, Danny® se posicionó como líder del mercado en Villavicencio generando cambios en los sistemas de ventas del producto, maduración de carne, cubrimiento total de la red de frío del producto y finalizando el proceso con productos empacados al vacío y termo encogidos. Al obtener en 2014 su primera planta de desposte con el cumplimiento de las exigencias y estándares en la manipulación cárnica.

El mercado de la empresa está dirigido a clientes que se atienden por medio del sistema de venta tradicional en sus 7 puntos de venta y a clientes institucionales que son casinos militares, empresas industriales cárnicas tales como Zenú®, además de los almacenes de cadena como Olímpica®, Carrefour®, Cafam®, YEP® y Makro®.

Danny® es una empresa con varios años de trayectoria innovando en el sistema de venta al detal, posicionando su marca que tiene una fuerte acogida en el sector cárnico de Villavicencio. Debido a las oportunidades de negocio que surgen en los mercados institucionales ha desenfocado su estrategia de vender a clientes que compran productos cárnicos con un mayor valor agregado que el producto tradicional.

En los años 2012-2013 realizó inversiones en la construcción de una planta de desposte para aumentar la capacidad de producción de producto terminado y cumplir con las normas sanitarias del mismo. También modernizó la infraestructura administrativa y los puntos de venta, al definir el nuevo modelo de negocio para ejecutar los próximos años. Razón por la cual se organizó una estrategia clara, enfocada en definir el *target* al cual la empresa se debe dirigir y así organizar el modelo de negocio interno que Danny® necesita para poder preparar el camino de penetración masiva de nuevos mercados.

En el análisis de la situación actual interna tanto financiera como operativa se encontraron varios aspectos que permitieron determinar que es necesario tener claro el norte a seguir. Según información de abril del 2013 la rentabilidad del negocio ha presentado una disminución fuerte en la línea de bovino, lo que obligo a evaluar detalladamente y determinar cuáles han sido las variables que la han impactado.

El análisis de variables concluyó que existen 3 variables que han afectado la rentabilidad de esta línea en el 2013:

Precio: El incremento de precio de 200 COP hasta 300 COP/kg representa un sobrecosto en animales bovinos con peso promedio de 340 kg de 68.000 COP hasta 102.000 COP respectivamente. Esto representa un incremento porcentual de 8.33% hasta 12.5%.

Rendimiento: La disminución del 2% del rendimiento de sacrificio de la canal cárnica representa un sobrecosto en animales con peso promedio de 340 kg y comprados a 2.500 COP/kg hasta 2.600 COP/kg de 17.680 COP Y 18.360. COP respectivamente.

El impacto total de estos dos escenarios genera una disminución total de la rentabilidad por animal de 85.680 COP hasta 120.360 COP.

Crecimiento descompensado de producción: Las ventas de la empresa están distribuidas en los tres canales de comercialización; puntos de venta, domicilio e

institucional. La programación de la planta determina según en el punto de equilibrio sobre la capacidad de producción de la planta. Un turno de producción se puede realizar cuando el número de canales cárnicas es superior a 30 unidades hasta un nivel máximo de 50 unidades, para el mes de abril la empresa despostó 832 canales cárnicas, en promedio 32 canales diarias, operando 26 días del mes.

El cálculo del nivel de producción hace que la empresa proyecte su nivel de producción al óptimo de funcionamiento de la planta de desposte más no al nivel actual de venta de sus puntos de venta y sistema de domicilio. Canales en los que realmente los clientes están dispuestos a pagar el concepto de valor agregado que tienen los productos que la empresa comercializa. Esta situación ha hecho que la empresa ofrezca sus productos al mercado institucional, que está conformado gran parte por empresas industriales que compran materias primas a bajo costo y no están dispuestas a pagar dicho valor agregado. Estas empresas industriales son una salida inmediata para disminuir stock de inventario, vendiendo productos por debajo de costo y a crédito con una recuperación de cartera a más de 45 días. Este modelo es llamado coloquialmente en la empresa “un mal necesario”, pero que realmente no lo tendría que ser si la empresa mantuviera crecimientos compensados de venta en sus canales tradicionales de venta en donde el cliente está dispuesto a pagar ese valor agregado.

Es necesario definir cuál camino tomar, si el de aumentar niveles de venta en canales tradicionales donde el cliente esté dispuesto a pagar el costo del valor, sin disminuir el óptimo de producción de 832 animales bovinos mensuales. Por otro lado, está la opción de dinamizar la planta con aliados comerciales que comercialicen volúmenes equivalentes al diferencial entre el nivel de comercialización real en abril de 2013 de 650 unidades frente a los 832 unidades de animales bovinos que es el nivel de producción óptimo para cubrir los gastos de funcionamiento. Ese nivel diferencial es de 182 animales bovinos.

Durante la evolución y crecimiento de Danny® en los últimos cinco años, se ha mantenido su estrategia de avanzar en el mejoramiento de los procesos de manipulación del producto y alcanzar clientes potenciales que dinamicen su planta de producción.

Nace la oportunidad de vincular una nueva figura comercial de crear una cadena de tiendas express que logre penetrar de manera masiva los barrios en Colombia bajo la marca Tienda Express Danny®. Tiendas especializadas en comercializar al consumidor final productos cárnicos con mayor valor agregado y altos estándares de calidad al mismo precio, en ambientes modernos e innovadores que brinden una experiencia de compra diferente a la existente en las carnicerías tradicionales de barrio.

1.1 Misión

Ofrecer a los barrios tradicionales de Colombia un formato moderno e innovador de tiendas express especializadas en productos cárnicos.

2. Canvas

2.1 Propuesta de valor.

Tiendas especializadas en comercializar al consumidor final productos cárnicos con mayor valor agregado y altos estándares de calidad al mismo precio, en ambientes modernos e innovadores que brinden una experiencia de compra diferente a la existente en las carnicerías tradicionales de barrio.

Los productos que comercializa Tienda Express Danny® son productos cárnicos procesados en plantas de producciones certificadas y con los más altos estándares de calidad. Dentro del mercado local solo se logran estos niveles en las cadenas de supermercados y un porcentaje mínimo de las carnicerías tradicionales, debido a que los procesos tradicionales son llevados artesanalmente y con estándares sanitarios bajos.

Los productos son empacados al vacío garantizando la protección e inocuidad del producto y extendiendo su vida útil a 45 días, generando una ventaja competitiva frente al resto de competidores que tienen productos perecederos con vidas útiles que no alcanzan los dos días.

Valor consumidor final. Tienda Express Danny® ofrece a los habitantes de los barrios tradicionales de Colombia productos cárnicos más saludables e inocuos. Los productos son procesados y madurados en plantas de producción con certificaciones de favorable pleno de Invima y Haccap como lo son las plantas de producción de Danny®, La Fazenda®, Mac Pollo®, Santa Reyes® y Zenú®.

Los productos dentro del proceso de transformación de animal en pie a producto terminado y empacado garantizan la protección total de los productos hasta el consumidor final. Estos procesos requieren infraestructuras modernas que pocos proveedores de productos cárnicos cuentan. Los consumidores finales de las Tienda Express Danny® tienen acceso a productos de las marcas Danny®, Mac Pollo®, La Fazenda®, Santa

Reyes® y Zenú® que no se encuentran en los barrios y solo se encuentran en almacenes de cadena o tiendas de las marcas.

Valor para el cliente. El valor más importante para los clientes es el acceso en el barrio de una experiencia de compra de productos cárnicos tan completa como lo presenta el formato de Tienda Express Danny®. La experiencia se basa en además de tener una tienda con disponibilidad total del 100% de los productos y tener personal altamente capacitado en manipulación de productos cárnicos, activar positivamente los sentidos del cliente por medio de la combinación de juego de luces, colores, olores, sonidos, mensajes y diseños gráficos en la presentación de los productos. Todo esto de la mano de herramientas y equipos de venta de productos cárnicos modernos y sistemas de exhibición.

Valor para los aliados. En los aliados se encuentra el valor más alto debido a que existen varios beneficios como consecuencia del crecimiento de penetración de estas tiendas en los barrios. Las plantas de producción Danny®, Mac Pollo®, La Fazenda®, Santa Reyes® y Zenú® se dinamizan con los volúmenes totales comercializados en las Tienda Express Danny®, optimizando el costo total de los productos por medio de eficiencia operativa. El *Good Will* de la marca Danny® se fortalece considerablemente debido a que pasa a ser una empresa representativa del mercado nacional. Los aliados fortalecen su alcance por medio de la consolidación del canal de distribución, creando oportunidades de ingresar nuevos productos tanto de la misma categoría como otras del mercado.

2.2 Elemento innovador / diferencial del servicio

El elemento innovador del formato de venta Tienda Express Danny® radica en crear un océano azul al ser una tienda especializada en productos cárnicos basada en tres pilares; producto, optimización costos y la experiencia de compra.

Producto. Las razones principales por las cuales se denomina a Tienda Express Danny® un océano azul son que sus características de producto aunque se encuentran en un

sector bastante saturado, es que existen características que la hacen única y bastante atractiva desde el punto de vista inversionista, y del cliente. Son tiendas especializadas que cuentan con un alto stock de inventario por producto, diferenciándose de los competidores, que al manejar inventarios pequeños por unidades de animales no cuenta con una cadena de suministros más flexible en el manejo de comercialización.

Tiendas con productos solicitados. Las carnicerías tradicionales tienen que comercializar a diario el total de kg de carne despostados de un animal bovino o porcino completo, debido a que la corta vida útil de sus productos no le permite almacenarlo por más de dos días. Nuestro sistema de comercialización es diferente porque contamos con productos que pueden almacenarse hasta 45 días, permitiendo distribuir a la carnicería no el total de producto despostado de la canal completa sino los productos que se van demandando a diario. El concepto tradicional de la carnicería es comercializar el total de sus productos a diario, mientras que la ventaja de Tienda Express Danny® es vender lo que el mercado demande según las zonas. Esto se logra con un centro principal de almacenamiento y realizar distribución *crocks docking* diario a las tiendas.

Productos con niveles de exigencias sanitarios altos. El mercado que se pretende penetrar es a los barrios de Villavicencio donde exista una cultura de consumo y un mercado líder ya establecido. En estos tipos de zonas se encuentran carnicerías tradicionales que realizan sus procesos a diario a temperaturas ambiente, en sus puntos de venta obviando todas las normas sanitarias que garantizan la inocuidad del producto. Los procesos de producción se realizarán y centralizarán en las plantas de producción Danny®, Mac Pollo®, La Fazenda®, Santa Reyes® y Zenú® garantizando a las tiendas las más altas exigencias en calidad.

Productos empacados al vacío. Los productos encontrados en el mercado tradicional no tienen empaque al vacío porque sus procesos de producción se realizan artesanalmente en las carnicerías tradicionales a temperaturas ambiente y para poder realizar empaque al vacío los productos tienen que tener una temperatura de 2 grados centígrados. Los productos de Tienda Express Danny® se diferencian de los

tradicionalmente encontrados en el mercado por su empaque al vacío que extiende su vida útil y garantiza su maduración.

Optimización costos. La idea nace como una iniciativa para aumentar el margen de rentabilidad de la comercialización de productos cárnicos por medio de 2 variables a intervenir. En primer lugar la optimización en el proceso de producción aumentando los volúmenes y consolidación de gestiones administrativas. En segundo lugar reducir los costos de funcionamiento de las tiendas por medio de adaptaciones de tamaño según tendencias del mercado.

Optimización costo operativo. Existen otras características que diferencian Tienda Express Danny® de las carnicerías tradicional, son el primer lugar la centralización de la gestión administrativa para poder tener un control más organizado del total de la operación. La cultura comercial del sector es permanecer en la carnicería el 100% del tiempo de funcionamiento, como mecanismo de control y evitar la oportunidad de robo que se pueda presentar por parte de los empleados. El proyecto tiene claro que si una inversión depende de la presencia del accionista no es una inversión atractiva y no puede ser sostenible en el largo plazo, razón por la cual el proyecto pretende realizar una inversión a escala, para poder invertir en sistemas de gestión administrativos avanzados y poder innovar y liderar el mercado bajo un sistema nuevo y globalizado de administración. Los ítems de gestión administrativa son los siguientes:

- *Gestión centralizada de manejo de inventarios.* Los inventarios entre bodegas se deben mover en línea para garantizar la veracidad de la información a la hora de hacer chequeos de verificación y seguimiento. Esto requiere una herramienta que pueda generar la información en línea bajo sistemas de códigos de barra lo cual fue incluido dentro de la inversión del proyecto. Este tipo de herramientas permite gestionar y tener la información actualizada a cualquier hora y ser consultada desde cualquier lugar. adicionalmente permite administrar mejor los inventarios y poder orientar a los líderes de operaciones sobre la decisión a tomar; como movimientos por fechas o días de inventario.

- *La gestión centralizada de dirección logística.* Los procesos de distribución son más económicos cuando se dimensionan a escala como está contemplado el proyecto a comparación como lo realiza el comerciante independiente. Estas gestiones centralizadas permite tener más personal a disposición y poder ejecutar mejor las operaciones.
- *Gestión centralizada de finanzas y contabilidad.* Las operaciones contables y los movimientos financieros de dinero son más ordenados y seguros centralizando su gestión. Lo anterior permite tener todos los puntos de venta con la información financiera al día.
- *Gestión centralizada de marketing.* los competidores, al ser unidades de negocio independientes y pequeños no invierten rubros altos de mercadeo y publicidad a diferencia de un proyecto a escala donde son muchos los que aportan un rubro no tan significativo, pero que permite contratar servicios altamente calificados y tener gestiones y pautas de mayor alcance por los altos niveles de inversión.

Optimización costo funcionamiento. Tiendas pequeñas con áreas construidas entre los 30 y 40 metros cuadrados. Lo anterior permite optimizar al máximo los espacios para poder disminuir el gasto de funcionamiento de los tres rubros más significativos; arriendo, servicios y gasto de personal. En los barrios no se puede entrar en formatos grandes como lo manejan las carnicerías ubicadas en nichos de mercado como las plazas mayoristas. Es necesario adaptar este nuevo concepto a Tienda Express Danny® para poder ser competitivo frente a las carnicerías de barrio que tienen gastos muy pequeños. Todos los espacios se reducen, pero mantienen los mismos estándares de calidad y utensilios modernos.

- *Neveras.* La exhibición en metros cuadrados de nevera está en un rango de tres a ocho metros cuadrados, mientras que las tradicionales de Danny® están en un rango de diez a doce metros cuadrados.
- *Cuartos de almacenamiento.* La capacidad de almacenamiento está en un rango de uno a dos toneladas, mientras que las tradicionales de Danny® están en un rango de tres a seis toneladas.

- *Los flujos internos.* Los corredores internos son muy estrechos pero acondicionados para que operacionalmente sea viable movilizar las mercancías. Estos corredores son de un metro máximo de ancho, permitiendo el flujo normal de las canastillas que tienen 40 cm de ancho, mientras que las tradicionales Danny® tienen corredores hasta tres metros de ancho.
- *Tanques de agua.* Los tanques de agua adaptados para estos puntos de venta son de un rango de 1.000 a 2.000 litros, mientras que los tradicionales Danny® tienen tanques subterráneos de hasta 10.000 litros.
- *Planta eléctrica.* Estos puntos no tienen planta eléctrica fija, sino una móvil para situaciones de emergencia o planes contingentes con capacidad de diez caballos de fuerza, mientras que los tradicionales Danny® tienen plantas eléctricas fijas con capacidad de 35 caballos de fuerza.
- *Básculas.* La necesidad de básculas colgantes para sistema de venta están en un rango de una a dos unidades, mientras que los tradicionales Danny® tienen en un rango de cuatro a seis unidades.
- *Volumen de venta.* Los niveles de venta mensual está en un rango de 10.000 a 13.000 kg, mientras que los tradicionales Danny® tienen un rango de 24.000 a 34.000 kg mensuales.
- *Ajuste de inventario.* El manejo de inventario es más fácil de controlar por ser pequeño y rápido de chequear, presentando mermas o diferencias muy pequeñas. Con el desarrollo de software diseñado para el manejo de las tiendas se determinó un índice de aceptación de ajuste de inventario entre 1,3% al 1.8% los kg totales vendidos.

En resumen estos formatos son ajustados a tamaños inferiores a los tradicionalmente implementados por la marca, como estrategia de ser competitivo y poder penetrar el mercado que se encuentra concentrado en los barrios y no en las plazas mayoristas. Esta estrategia permite ser más competitivo en gastos de funcionamiento por los niveles de inversión y por la disminución en el consumo de servicios públicos, arriendos y personal.

Experiencia de compra. Los clientes de Tienda Express Danny® tiene la oportunidad de experimentar una sensación diferente a las realizadas al momento de comprar productos básicos de la canasta familiar como los productos cárnicos. Esta nueva experiencia se basa en adecuar un espacio lleno de creatividad e innovación, que no represente mayor inversión en dinero sino en tiempo y diseño. El enfoque de esta compra está orientado en aprovechar los espacios interiores para aumentar el confort de los clientes y crear oportunidades de ventas cruzadas.

Luces. Las luces son un papel importante dentro de la ambientación de espacios, que permite resaltar aquellos productos que necesitan tener mayor tráfico o donde se quiere dar a conocer algo nuevo. Las lámparas además de brindar luz, son objetos que por su infinidad de formas y colores, permite jugar con los espacios de la tienda para comunicar mensajes o generar un contraste de decoración innovador.

Olores. Los ambientadores automáticos instalados en puntos estratégicos de las tiendas se disparan con sensores de movimiento, logrando sorprender a los clientes con aromas de limpieza, olores a parrilla y otros sabores como condimentos que estimulan a los clientes a comer y a comprar más para preparar en casa.

Color. Los espacios internos como paredes, equipos de trabajo, lámparas, tableros, pisos, techos se caracterizan por ser intervenidos con colores vivos, que generan una sensación de modernidad y de flexibilidad. Tienda Express Danny® quiere ser una empresa reconocida por sus clientes por ser única en el mercado. Ser más que una carnicería, donde las personas valoren otros aspectos diferentes al precio, sin perder el enfoque de ser la más competitiva del mercado.

Sonidos. La tranquilidad y el confort son sensaciones que Tienda Express Danny® ofrece a los compradores. Las tiendas se encuentran acondicionadas de parlantes con música tranquila.

Mensajes y diseño gráfico. Los espacios se encuentran acondicionados con gráficos que vinculan mensajes motivacionales tanto para los clientes como para nuestro talento humano quienes juegan un papel muy importante en el desarrollo del proyecto. Los materiales usados en estos mensajes son elaborados con productos reciclados para confirmar el compromiso con el medio ambiente.

2.3 Clientes

Los clientes de Tienda Express Danny® son los habitantes de los barrios de Colombia que buscan suplir las necesidades básicas de alimentación con los productos de la canasta familiar. Estos clientes están representados básicamente en los padres o personas cabezas de familia quienes son los responsables de garantizar la alimentación del hogar.

Usuarios finales. Son finalmente los ciudadanos integrantes de los hogares quienes consumen directamente estos productos en la mesa del hogar tradicional de Colombia. Estas personas son los que realmente evaluarán la calidad y medirán el beneficio de la calidad de los productos.

Segmentación. En principio por ser productos básicos de la canasta familiar los clientes están segmentados por personas mayores de 18 de los estratos 3,4,5,6. Esta segmentación está orientada a que quienes tienen el poder de compra, son los que administran el ingreso de las familias tradicionales en Colombia. Adicional, que pertenezcan a barrios donde se encuentren nichos de mercados maduros y haya un hábito de consumo estable. Estos barrios deben ser seguros debido a que el diseño y el nivel de inversión de estas tiendas express es alto comparado con las tradicionales. El primer piloto de segmentación se hará en la ciudad de Villavicencio donde la marca Danny® tiene gran acogida por los 25 años de tradición. Este piloto consistirá en ubicar 10 Tienda Express Danny® en barrios tradicionales de Villavicencio de estratos 3,4,5,6 dirigido a personas mayores de 18 años.

A futuro las tiendas express podrán expandirse en los barrios comercialmente maduros de las principales ciudades intermedias de Colombia, en donde el nivel de innovación y competitividad en este sector es relativamente menor al de las principales ciudades.

2.4 Socios

Tienda Express Danny® es una cadena de tiendas especializadas enfocada en ser un canal de distribución sólido y con gran alcance, apalancado por alianzas estratégicas con proveedores cárnicos y agrícolas para lograr penetrar el mercado de una forma organizada y estratégica.

Los aliados con los que desarrollara alianzas estratégicas son empresas formalmente constituidas, con plantas y granjas de producciones certificadas y modernas. Empresas con marcas reconocidas en el mercado nacional con objetivos claro de fortalecer y crear nuevos canales de distribución para llegar al consumidor final.

Los principales proveedores aliados son La Fazenda®, Mac Pollo®, Huevos Santa Reyes® y Alimentos cárnicos Zenú®.

Proveedor de porcino. La estrategia en la línea de porcino es penetrar los barrios con un amplio portafolio de productos saludables y estandarizados. En el mercadeo tradicional de cerdo se encuentran productos muy diferentes ya sea por el tamaño, edad del animal o niveles de grasa. Para lograr una estandarización es importante tener un proveedor que tenga la integración vertical de la cadena de producción. En la línea de porcino una de las marcas con mayor reconocimiento en el mercado es La Fazenda® del grupo Aliar S.A.S. Esta empresa está en el proceso de fortalecimiento de los canales de distribución, en donde ha incursionado en almacenes de cadena, tiendas de la marca, tiendas especializadas cárnicas. La presencia de la marca está centralizada en 4 departamentos y 10 ciudades con 75 tiendas La Fazenda®; principalmente Cundinamarca, seguido por Santander, Boyacá y Meta. Es una gran oportunidad para hacer una alianza estratégica de penetración de mercados por medio de las Tienda Express Danny®.

Proveedor de pollo: La estrategia en la línea de pollo es penetrar los barrios con un amplio portafolio de productos saludables y estandarizados. En el mercadeo tradicional de pollo se encuentran productos similares pero con procesos en su manipulación y

presentación diferentes. Para lograr una estandarización es importante tener un proveedor que tenga la integración vertical de la cadena de producción. En la línea del pollo la marca con mayor reconocimiento en el mercado es Mac Pollo® del grupo Avidesa Mac Pollo® S.A Esta empresa ha desarrollado los canales de distribución por medio de apertura de tiendas de la marca. La presencia de la marca está centralizada en 11 departamentos y 32 ciudades con 143 tiendas Mac Pollo®; principalmente en Cundinamarca seguido respectivamente por Santander, Antioquia, Boyacá, Atlántico, Valle del cauca, Bolívar, Córdoba, Cesar y Norte de Santander. Es una gran oportunidad para hacer una alianza estratégica de penetración de mercados por medio de las Tienda Express Danny®.

Proveedor de embutidos: La estrategia en la línea de embutidos es penetrar los barrios con un amplio portafolio de productos saludables y posicionados en las tiendas de barrio. En el mercadeo tradicional embutidos se encuentran productos similares pero con calidades y precios diferentes según la calidad y cantidad de las materias primas utilizadas en el proceso. La procedencia de estas materias primas es muy difícil de identificar, por lo cual es importante tener un proveedor con un mercado establecido y con una marca reconocida por la calidad de sus productos. En la línea del embutidos la marca con mayor reconocimiento en el mercado nacional es Zenú® del grupo Nutresa S.A. Esta empresa tiene presencia en todos los canales de distribución del país, tanto almacenes de cadena, tiendas especializadas, tiendas de barrios, mini mercados etc. Su experiencia por más de 100 años ha fortalecido sus marcas Pietran®, Ranchera®, Sofía® y Zenú®. Es una oportunidad grandísima hacer una alianza estratégica de penetración de mercados por medio de las Tienda Express Danny® y llegar con productos reconocidos a nivel nacional.

Proveedor de huevos: La estrategia en la línea de huevos es penetrar los barrios con un amplio portafolio de productos saludables y en presentaciones innovadoras. En el mercadeo tradicional de huevos se encuentran productos similares pero con enfoques de nutrición muy diferente. Para lograr una estandarización es importante tener un proveedor que tenga la integración vertical de la cadena de producción. En la línea del huevos una de las marcas con mayor reconocimiento en el mercado es Huevos Santa Reyes®. Esta empresa ha desarrollado los canales de distribución por medio de apertura de tiendas de la

marca y en almacenes de cadena. La presencia de la marca está centralizada en 15 tiendas Santa Reyes y presencia en el resto del país por medio de almacenes de cadena. Es una gran oportunidad para hacer una alianza estratégica de penetración de mercados por medio de las Tienda Express Danny®.

2.5 Canales

Distribución. El canal de distribución es el tradicional tienda a tienda. En donde nace un nuevo formato dentro de la categoría; Tienda Express Danny® que son tiendas especializadas cárnicas en los barrios. Esta distribución es directa, por medio de un centro de acopio y distribución. Una flota de transporte hará la distribución y colocación de producto por medio de *cross docking* para abastecer las tiendas por zonas. Hay una logística de recepción de productos de proveedores y una de distribución a tiendas. Tanto el centro de almacenamiento y distribución, como la flota de transporte, y la administración del recurso humano será propio de Tienda Express Danny®.

Promoción. La estrategia de comunicación de las Tienda Express Danny® consiste en un apalancamiento por medio de proveedores en patrocinios de contratos de publicidad, donde la primera etapa va dirigida a hacer un impacto en una zona específica; Meta y Casanare. Esta promoción se realizará por medio de campañas radiales, prensa y actividades de BTL. Para las etapas de cubrimiento a nivel nacional por medio de la expansión de las tiendas express se hace necesario campañas publicitarias con un mayor impacto, estas serían comerciales en TV. La comunicación va dirigida a posicionar un nuevo formato de tiendas especializadas en cárnicos, diferenciándola de ser más que una carnicería.

Para una mayor fidelización es importante adaptar los nuevos medios de comunicación que están teniendo una fuerte acogida dentro de todos los sectores. Se hace necesario vincular una campaña digital en internet; por medio de una página web, una aplicación móvil y una campaña publicitaria en medios para acelerar el tráfico y lograr grandes números de visitas en el portal Tienda Express Danny®.

2.6 Relación con el cliente

La relación con el cliente está basada en fortalecer la comunicación por medio de una experiencia de compra más completa y personalizada en donde el cliente tenga a la mano en su barrio un portafolio amplio de las mejores marcas de productos cárnicos.

La fidelización esta direccionada en estrategias de CRM, en donde las personas logren ser identificadas como individuo potencial y ofrecer una serie de beneficios personalizados por niveles de compras. Los clientes van a tener múltiples opciones de compra por las cantidades de tiendas que se ubicaran en las zonas determinadas, en donde podrán utilizar su tarjeta CRM Tienda Express Danny®.

Adicional a los beneficios por volúmenes de venta se logran alianzas con entidades crediticias para ofrecerles un amplio sistema de financiación a los clientes en donde los prestadores del servicio de financiación serán directamente las entidades crediticias para este caso; Bancolombia, tarjeta Éxito.

2.7 Ingresos

Los ingresos de Tienda Express Danny® se generaran a través de la comercialización de productos cárnicos y la prestación de servicios electrónicos y de recaudo bancario. Las ventajas del modelo de negocio en términos de ingresos.

Flujo de ingresos estables. Gracias al fuerte posicionamiento y reconocimiento de la marca de Danny® en los departamentos Meta y Casanare, sumado al mercado cautivo que se pretende cubrir al abrir y penetrar con las marcas cárnicas aliadas La Fazenda®, Mac Pollo®, Huevos Santa Reyes® y alimentos cárnicos Zenú®, se logran unas ventas estables en productos cárnicos.

Flujo de ingresos por nuevo servicio distribuidor Baloto. La estrategia de maximizar ingresos utilizando las ventajas de expansión y de tiendas disponibles en lugares

estratégicos con personal capacitado, permitirá la recolección del dinero por la prestación del servicio de distribuidor Baloto, el cual consiste en la prestación de servicios de Juegos (baloto, baloto revancha, chance, súper astro, loterías), servicio de recargas (operadores móviles, energía prepago, llamadas nacionales e internacionales, internet, paquetes Tigo, DIRECTV prepago, peajes electrónicos), servicios de pagos (Agua energía y gas, multinivel y ventas por catálogo, convenios, planilla integrada de liquidación de aportes, comunicaciones, servicios financieros) servicios de retiro (CITIBANK con tarjeta, CITIBANK sin tarjeta – billetera móvil, retiros Colpatria, retiros Processa, retiros Novapayment), y servicios de giros(giros deposito, giros retiro).

Flujo de ingresos por nuevo servicio corresponsal no bancario. La estrategia de maximizar ingresos utilizando las ventajas de expansión y de tiendas disponibles en lugares estratégicos con personal capacitado, permitirá la recolección del dinero por la prestación del servicio de corresponsal no bancario Bancolombia, el cual consiste en la prestación de servicios de retiros y depósitos en efectivo de cuentas de ahorro o corrientes, transferencias con tarjeta entre cuentas Bancolombia, avances de tarjetas crédito Bancolombia, pagos de créditos y tarjetas crédito Bancolombia, pago de facturas con códigos de barras y/o tarjeta empresaria y consulta de saldos cuentas de ahorro o corriente.

2.8 Costos

Los costos de Tienda Express Danny® son básicamente fijos, obtenidos de los presupuestos de las tiendas tradicionales de la empresa Danny®, la cual ha venido durante los últimos 25 años administrando sus tiendas y tienen un amplio conocimiento del costo de administración de la operación de venta por medio del canal tradicional Tienda a Tienda.

Costos Fijos. Gastos de personal, horas extras, arrendamiento local, Servicios públicos, telecomunicaciones, mantenimientos y adecuaciones, implementos de aseo, servicio cafetería, utensilios papelería, empaques bolsa, publicidad imagen corporativa

Costos Variables. Impuestos, gasto bancario, depreciaciones, amortizaciones

2.9 Recursos clave

Para el desarrollo el modelo de negocio, Las Tienda Express Danny® deben garantizar que la experiencia de compra sea única en el desarrollo de formatos de tiendas especializadas en productos cárnicos. Es necesario contar con personal calificado tanto en la manipulación de productos cárnicos, normatividad sanitarias como de servicio al cliente personalizado. Al ser una experiencia de compra nueva debe tener todos los recursos claves para que cada servicio prestado cumpla con la calidad y tiempo acorde a las expectativas de los clientes.

- Equipo administrativo Tienda Express Danny®
- Know How Danny®
- Good Will Danny®
- Alianzas estratégicas Mac Pollo®
- Alianzas estratégicas La Fazenda®
- Alianzas estratégicas Alimentos cárnicos Zenú®
- Alianzas estratégicas Huevos Santa Reyes®
- Software y hardware de venta y gestión de inventarios Tienda Express Danny®
- Software y hardware de Servicios Baloto
- Software y hardware de Servicios corresponsal no bancario Bancolombia

2.10 Actividades clave

Para la implementación total del proyecto de expansión nacional del modelo de negocio Tienda Express Danny®, se debe realizar una serie de actividades para minimizar los riesgos y aterrizar los conceptos tanto de experiencia de venta como de integración de alianzas estratégicas con proveedores.

Consecución de alianzas. Formar alianzas es una de los factores más importante para Tienda Express Danny®. Por medio de los proveedores se va a fortalecer imagen del nuevo concepto y experiencia de venta. Esta consecución consiste en socializar el proyecto con los proveedores resaltando los beneficios que hay de ambas partes al realizar una “Join

Venture”. La socialización del proyecto y la relación comercial será Tienda Express Danny® y proveedor tanto de productos como servicios. Cada uno de manera independiente.

Desarrollo de políticas de manejo de marcas. Establecer las políticas tanto de manejo de los productos, como los conceptos corporativos de marca son la base para fortalecer y resaltar la identidad de cada marca. Este desarrollo implica traslado de conocimiento de los materiales usados en avisos de la marca, diseños interiores, sistemas de exhibición etc.

Diseño de Tienda Express Danny®. El diseño tanto interior como exterior debe ser innovador garantizando el cumplimiento de la creación de una nueva experiencia de compra como el manejo de las marcas aliadas. Posteriormente se pueden hacer estas adecuaciones como primer ensamble de la fusión de todas las marcas en las tiendas existentes de Danny®.

Pruebas piloto. La prueba piloto se realizara tras hacer un ensamble inicial en las tiendas tradicionales existentes. La prueba piloto consistirá en adecuar el nuevo formato Tienda Express Danny® en los barrios tradicionales de la etapa inicial del proyecto, abarcando el departamento del Meta que como se ha mencionado anteriormente hay una ventaja de conocimiento de la marca Danny®.

Expansión y nueva figura Join Venture. Al pasar la fase inicial de prueba del proyecto se pretende realizar una alianza estrategia de apalancamiento con los proveedores para la inversión de activos fijos de las nuevas tiendas que se colocaran en las zonas determinadas del resto del país. Esta nueva alianza consiste en que es responsabilidad de los proveedores colocar todos los avisos y fachadas de la marca de cada uno y los activos fijos como neveras y canastillas deben ser suministrados bajo la figura de comodato.

3. Oportunidad

3.1 Crecimiento consumo

Figura 1. Comportamiento consumo de carne de res pollo y cerdo en Colombia

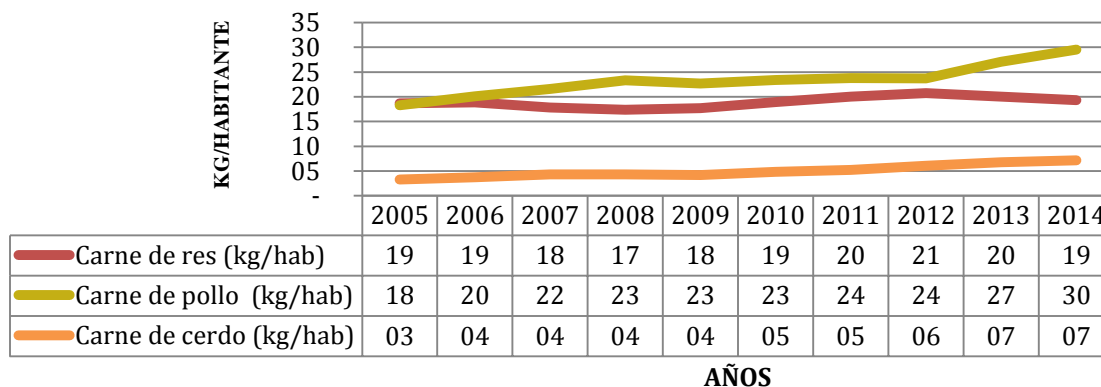


Figura 1 Consumo de carne en Colombia. Adaptado de FEDEGAN, (FEDEGAN, 2015)

El consumo de carne en Colombia viene en aumento en donde como se puede ilustrar en la figura 1, el consumo de carne promedio por persona para el año 2005 era de 40,3 kg anuales, pasando en el 2010 a un consumo anual por persona de 47,1 kg y llegando en el 2014 a un consumo anual por persona de 56 kg.

El comportamiento de consumo por cada línea es ascendente, donde la línea de res bovino para el año 2005 era de 18,7 kg anuales, pasando en el 2010 a un consumo anual por persona de 18,9 kg y llegando en el 2014 a un consumo anual por persona de 19,3 kg. Después de haber superado en los dos años anteriores el umbral de los 20 kg. Esta última disminución se debe a “lo que estamos viendo es que se está sacrificando menos para el consumo interno, para sacrificar más para Venezuela. Este fenómeno es idéntico al de 2006 y 2009, ya que se empezó desestimular la actividad ganadera en ese país, desde la producción de animales, hasta el proceso de carne, entonces empezó la salida de animales

vivos, pero luego se dio la de carne y aquí los precios subieron. Eso está pasando ahora”, indicó el economista de Fedegan.”. (Contexto ganadero, 2014)

El consumo de la línea de pollo para el año 2005 era de 18,3 kg anuales, pasando en el 2010 a un consumo anual por persona de 23,4 kg y llegando en el 2014 a un consumo anual por persona de 29,5 kg. Siendo esta la línea que más ha crecido en consumo por la el fuerte impulso de estimulación en consumo apalancado por Fenavi.

El consumo de la línea de cerdo para el año 2005 era de 3,3 kg anuales, pasando en el 2010 a un consumo anual por persona de 4,8 kg y llegando en el 2014 a un consumo anual por persona de 7,2 kg. Presentando un crecimiento más del 100% en la última década.

Figura 2. Consumo per cápita de huevo

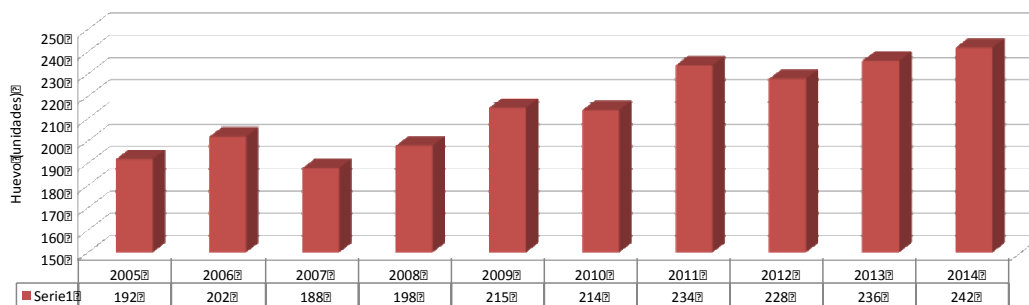


Figura 2 Consumo per cápita del huevo. Adaptado FENAVI, (FENAVI, 2015)

El consumo de la línea de Huevos como se ilustra en la figura 2 para el año 2005 era de 192 huevos anuales, pasando en el 2010 a un consumo anual por persona de 214 huevos y llegando en el 2014 a un consumo anual por persona de 242 huevos.

3.2 Crecimiento población

Figura 3. Censo y proyección población Villavicencio 2005 -2020

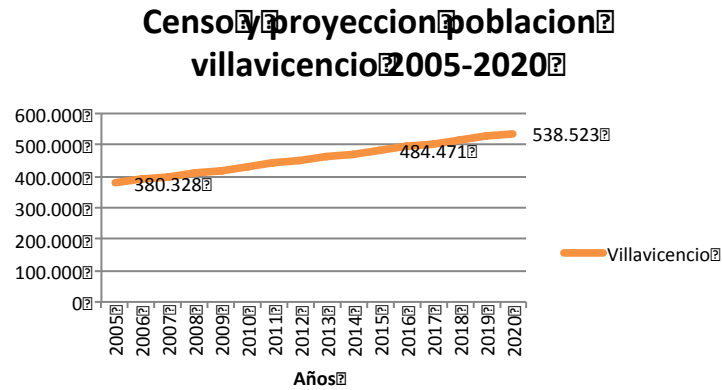


Figura 3 Censo y proyección población Villavicencio 2005 -2020. Adaptado DANE, (DANE, 2011)

La etapa inicial de Tienda Express Danny®, se establece realizar en Villavicencio donde hay ventajas competitivas por el reconocimiento de la marca y hace más atractiva la oportunidad de penetración de mercado.

Villavicencio es una ciudad ubicada en el departamento del Meta donde para el 2005 contaba con una población de 380.328 habitantes y se encuentra actualmente en el 2015 con una población de 484.471 habitantes. Las proyecciones de crecimiento como se puede ilustrar en la figura 3 están pronosticadas para que esta ciudad en el 2020 tenga una población de 538.523 habitantes. (Portafolio, 2011)

Según el indicador de consumo de carne nombrado anteriormente de la investigación de FEDEGAN, donde las personas en promedio consumen anualmente 56 kg, para el año 2015 donde la población es de 484.471 el estimado de consumo en kg de carne es de 27.130 toneladas anuales.

3.3 Consumo estimado por líneas

Según el indicador de consumo de carne de res bovina donde las personas en promedio consumen anualmente 19,3 kg, para el año 2015 el estimado de consumo en kg de carne de res bovina es de 9.350 toneladas anuales,

Según el indicador de consumo de pollo donde las personas en promedio consumen anualmente 29,5 kg, para el año 2015 el estimado de consumo en kg de pollo es de 14.292 toneladas anuales.

Según el indicador de consumo de Cerdo donde las personas en promedio consumen anualmente 7,2 kg, para el año 2015 el estimado de consumo en kg de pollo es de 3.488 toneladas anuales.

Según el indicador de consumo de huevos donde las personas en promedio consumen anualmente 242 unidades de huevos, para el año 2015 el estimado de consumo de huevos es de 117.241 millones de unidades anuales.

3.4 Oferta actual Carnes Danny®

Tabla 1. Participación proyectada de mercado de Danny® en Villavicencio 2014

Ventas 2014	Ventas total actual Danny (toneladas)	Total estimado mercado Villavicencio (toneladas)	% Participación actual Danny mercado Villavicencio
Kgs vendidos Res bovina	1.081	9.350	11,6%
Kgs vendidos Pollo	256	14.292	1,8%
Kgs vendidos Cerdo	144	3.488	4,1%
Total	1.481	27.130	5,5%

Tabla 1. Participación proyectada de mercado Danny en Villavicencio 2014, cálculos del autor.

Tienda Express Danny® tiene la oportunidad de entrar a un mercado en donde la marca tiene una participación del 11.6% en la línea de res bovino según el estimado de consumo determinado con el índice de consumo per cápita. Esto permite inferir que hay un potencial grande de la marca de abarcar más mercado, igualmente pasa para el resto de las líneas en donde la participación en la línea de pollo es del 1,8%, y de cerdo 4,1%.

3.5 Comportamiento economía

Durante los 2 primeros meses del 2015, las ventas reales del comercio minorista presentaron un incremento del 4,3% respecto al mismo periodo del año anterior. El personal ocupado promedio del comercio en el mismo periodo de febrero supero en 4,7% al año anterior. (Portafolio, 2015)

3.6 Distribución canales de comercialización

Tabla 2. Participación proyectada por líneas en carnicerías Villavicencio 2014

Ventas 2014	Mercado en carnicerías	Total estimado mercado Villavicencio (toneladas)	% Participación proyectada por líneas mercado carnicerías Villavicencio
Kgs vendidos Res bovina	2.805	9.350	30,0%
Kgs vendidos Pollo	4.288	14.292	30,0%
Kgs vendidos Cerdo	1.046	3.488	30,0%
Total	1.481	27.130	30,5%

Tabla 2. Participación proyectada por líneas en carnicerías Villavicencio 2014, cálculos del autor.

Tabla 3. Participación proyectada de mercado de Danny® en carnicerías Villavicencio 2014

Ventas 2014	Venta total actual Danny (toneladas)	Total estimado carnicerías Villavicencio (toneladas)	% Participación proyectada Danny mercado Villavicencio
Kgs vendidos Res bovina	1.081	2.805	38,6%
Kgs vendidos Pollo	256	4.288	6,0%
Kgs vendidos Cerdo	144	1.046	13,7%
Total	1.481	27.130	18,2%

Tabla 3. Participación proyectada de mercado de Danny en carnicerías 2014, cálculos del autor

Las ventas de alimentos (víveres generales) y bebidas no alcohólicas en la cual se encuentra agrupada la carne presenta una variación positiva del 8,2%. Respecto al mes de febrero del mismo año anterior. Esto nos permite inferir que el dinamismo de la economía en los barrios y en los nichos de mercados tradicionales está positivos.

Según una investigación de Nielsen “Porque los minoristas lo mantienen fresco”. En Latinoamérica el 25% de las ventas de productos frescos (carne, leche, pan, frutas y verduras) es en supermercados, donde para Colombia apenas llega al 13% permitiendo inferir que el 87% de estos alimentos se comercializa en el canal tradicional. (Nielsen, 2013). Teniendo en cuenta esta investigación se proyectó la información ilustrada en las tablas 1, 2 y 3.

Para el caso de los productos cárnicos hay una tendencia donde para Latinoamérica el hábito de consumo es de 40% en supermercados seguido de las carnicerías con el 30%. Esto permite inferir que si el 30% de las ventas de carnes se realiza en las carnicerías tradicionales el mercado existente estimado en Villavicencio en las carnicerías es de 8.139 toneladas donde Actualmente Danny® tiene el 18,2%.

4. Competencia

Los competidores de Tienda Express Danny® son las carnicerías tradicionales ubicadas en los barrios. Las carnicerías es un gremio particularmente muy competido por muchos pequeños comerciantes.

La zona que se va a cubrir en la primera etapa es Villavicencio en donde existen competidores en las diferentes comunas. Villavicencio está distribuida en 8 comunas, 235 barrios (de los cuales solo 32 son legalizados), 101 asentamientos, 2 zonas de invasión, 7 corregimientos y 61 veredas en total.

Con el ánimo de conocer el mercado de carnicerías en la ciudad de Villavicencio de competidores se propuso realizar una investigación exploratoria por medio de levantamiento de información en recorridos observatorios por zonas ya alimentando. Finalmente se recolecto la información de las carnicerías tradicionales que se denominarán competidores directos. Se establecieron las 100 carnicerías más representativas y aparentemente con mayor dinamismo de venta.

4.1 Análisis competidores zona 1

Tabla 4. Listado competidores comuna 1 Villavicencio

Comuna 1				
Villavicencio				
Barrio	Expendio De Carnes	Tipo De Formato	# Trabajadores	M2 Aproximados
Santa josefa	Districarnes Santa josefa	Carniceria tradicional	1-2	10-20
Esmeralda	Conseccion Marca Plaza	Fruver	1-2	10-20
Esmeralda	Carnes Bonanza	Carniceria Tradicional	1-2	10-20
Esmeralda	Concesión Villao Plaza Express	Fruver	1-2	10-20
Triunfo	Concesión supertiendas Baquero	Autoservicio	1-2	10-20
Triunfo	Districarnes Los Lomos			
Triunfo	Distribuidora de carnes la fontana del llano	Carniceria tradicional	2-3	20-30
Gramma	Concesión Districarnes la grama	Fruver	1-2	10-20
Gramma	Pollos Tropical	Avicola	1-2	10-20
Caudal	Concesión Hato Nuevo Express	Autoservicio	1-2	10-20

Tabla 4. Listado de competidores comuna 1 Villavicencio, investigación del autor.

Nota: El número reducido de trabajadores en espacios pequeños inferiores a 20 metros cuadrados exceptuando Carnes la fontana que es la de mayor impacto en la comuna.

Esta zona de Villavicencio comprende los barrios de estrato 4, en donde se encuentran ubicadas 9 carnicerías tradicionales, organizadas tanto de manera independiente como en otros formatos de Fruver y autoservicios. Los productos que comercializan son carne de res bovina, pollo y cerdo. Son carnicerías adecuadas en espacios pequeños en donde operan con máximo 2 trabajadores, exceptuando Carnes la fontana que es la más representativa de la zona con 3 trabajadores. Estas carnicerías son de comerciantes que no tienen formalmente organizado su centro de producción y lo realizan artesanalmente dentro de los puntos de venta.

4.2 Análisis competidores zona 2

Tabla 5. Listado competidores comuna 2

Comuna 2				
Villavicencio				
Barrio	Expendio De Carnes	Tipo De Formato	# Trabajadores	M2 Aproximados
Siete de agosto	Servigan	Carniceria tradicional	2-3	20-30
Siete de agosto	Llano carnes	Carniceria tradicional	2-3	20-30
Siete de agosto	Concesión fruver del llano Carnes & carnes San Jorge	Fruver	1-2	10-20
Siete de agosto	La costela	Carniceria tradicional	2-3	20-30
Siete de agosto	Concesión frutimax el manantial carnes y mas carnes	Fruver	2-3	10-20
Siete de agosto	Carnes Danny	Carniceria tradicional	3-5	30-40
Villacodem	Concesión Hato nuevo	Autoservicio	1-2	10-20

Tabla 5. Listado competidores comuna 2 Villavicencio, investigación del autor.

Esta zona de Villavicencio es la más desarrollada en el tema comercial de carnicería, en donde se encuentran ubicadas 7 carnicerías especializadas de las cuales 2 están en formatos de Fruver. Los productos que comercializan son carne de res bovina, pollo y cerdo. Son carnicerías adecuadas en espacios que alcanzan los 30 metros, donde operan con máximo 3 trabajadores, exceptuando Danny® que es la más representativa de la zona con 5 trabajadores. En esta zona existen 3 empresas que son las que tienen organizadas sus áreas de producción y cuentan con procesos más organizados y están orientados al desarrollo y expansión de más puntos de comercialización. Estas empresas son La costela, el manantial y Llano carnes. Estas son empresas que no superan los 5 años de antigüedad pero que han tratado de igualar y copiar el modelo de negocio de Danny® que es la empresa que lidera comercialmente y en desarrollo e innovación la zona.

4.3 Análisis competidores zona 3

Tabla 6. Listado competidores comuna 3

Comuna 3				
Villavicencio				
Barrio	Expendio De Carnes	Tipo De Formato	# Trabajadores	M2 Aproximados
San Isidro	Almacenes Yep	Almacen de Cadena	1-2	10-20
San Isidro	Carnes San Camilo	Carniceria tradicional	1-2	10-20
San Isidro	Carnes Nancho	Carniceria tradicional	1-2	10-20
San Isidro	Districarnes San Isidro 1	Carniceria tradicional	1-2	10-20
San Isidro	Districarnes San Isidro 2	Carniceria tradicional	1-2	10-20
San Isidro	Carnilandia	Carniceria tradicional	3-5	20-30
San Isidro	Carnes Danny	Carniceria tradicional	3-5	20-30
San Isidro	Carnes el Cortijo	Carniceria tradicional	1-2	10-20
San Isidro	Carnes el Barcino	Carniceria tradicional	1-2	10-20
San Isidro	Carnes La Voragine	Carniceria tradicional	1-2	10-20
San Isidro	Concesión fruver del oriente	Fruver	1-2	10-20

Tabla 6. Listado competidores comuna 3 Villavicencio, investigación del autor.

Esta Zona de Villavicencio es la más tradicional y antigua en el tema comercial de carnicería, en donde se encuentran ubicadas 11 carnicerías tradicionales. Los productos que comercializan son carne de res bovina, pollo y cerdo y derivados. Son carnicerías adecuadas en espacios pequeños y con estándares sanitarios muy bajos. Donde operan con máximo 2 trabajadores, exceptuando Danny® es la más representativa de la zona con 5 trabajadores y Carnilandia con 5 trabajadores igualmente. En esta zona realizan los procesos producción de manera artesanal y no existen iniciativas de mejoramiento y desarrollo. Son carnicerías con el más alto nivel de antigüedad superando los 20 años. Danny® es la empresa que lidera comercialmente y en desarrollo e innovación la zona

4.4 Análisis competidores zona 4

Tabla 7. Listado competidores comuna 4

Comuna 4				
Villavicencio				
Barrio	Expendio De Carnes	Tipo De Formato	# Trabajadores	M2 Aproximados
Jordan	Carnes La 20 Del Llano	Carniceria	1-2	10-20
Santa Helena	Pollos Tropical	Avicola	1-2	10-20
Santa Helena	Concesión super mercado Yanuba	Autoservicio	1-2	10-20
Santa Helena	Distribuidora de carnes la Favorita	Carniceria tradicional	1-2	10-20
Santa Helena	Concesión Maxi Plaza	Autoservicio	1-2	10-20
Covisan	Pollos Tropical	Avicola	1-2	10-20
Covisan	Conseccion Marca Plaza	Fruver	1-2	10-20
Covisan	Pollos Fiesta	Avicola	1-2	10-20
Covisan	Concesión Merkaolimpico	Autoservicio	1-2	10-20
Covisan	Novillas y Cerdos del Llano	Carniceria tradicional	1-2	10-20
Covisan	Distribuidora de carnes el Casanareño	Carniceria tradicional	1-2	10-20
Covisan	Concesión La Gran Sabana	Fruver	1-2	10-20
Covisan	Felicarnes	Carniceria tradicional	1-2	10-20
Covisan	Distribuidora Arizcarnes	Carniceria tradicional	1-2	10-20
Covisan	Carnes Juliana	Carniceria tradicional	1-2	10-20
Covisan	Distribuidora El Pardo	Carniceria tradicional	1-2	10-20
Pinilla	Distribuidora de Carnes La Calidad	Carniceria tradicional	1-2	10-20
Pinilla	Distribuidora Mundial de Carnes	Carniceria tradicional	2-3	20-30
Pinilla	Comercializadora El Caleño	Carniceria tradicional	1-2	10-20
Pinilla	El Manantial Carnes y Mas Carnes	Carniceria tradicional	2-3	20-30

Tabla 7. Listado competidores comuna 4 Villavicencio, investigación del autor.

Esta zona de Villavicencio comprende los barrios de estrato 2 y 3 en donde se encuentran ubicadas 20 carnicerías tradicionales, organizadas tanto de manera independiente como en otros formatos de Fruver y autoservicios. En esta comuna existe una alta cantidad de carnicerías debido a que comprende barrios nuevos con mayores extensiones de crecimiento. Los productos que comercializan son carne de res bovina, pollo y cerdo. Son carnicerías adecuadas en espacios pequeños en donde operan con máximo 2 trabajadores, exceptuando Distribuidora mundial de carnes, Carnes el Manantial y Carnes Juliana que

son las 3 carnicerías más representativa de la zona con 3 trabajadores. La mayoría de las carnicerías de esta zona son de comerciantes que no tienen formalmente organizado su centro de producción y lo realizan artesanalmente dentro de los puntos de venta.

4.5 Análisis competidores zona 5

Tabla 8. Listado competidores comuna 5

Comuna 5				
Villavicencio				
Barrio	Expendio De Carnes	Tipo De Formato	# Trabajadores	M2 Aproximados
Reliquia	La Excelencia En Carnes Los Paisas	Carniceria tradicional	1-2	10-20
Reliquia	Distritricarnes Lauris	Carniceria tradicional	2-3	10-20
Reliquia	Distribuidora Mundial de Carnes	Carniceria tradicional	2-3	20-30
Reliquia	Avellano	Avicola	1-2	10-20
Reliquia	Districarnes La 49 Jp	Carniceria tradicional	1-2	10-20
Kirpas	Distribuidora De Carnes La Kirpa	Carniceria tradicional	1-2	10-20
Gaviotas	Distribuidora de Carnes San Sebastian	Carniceria tradicional	1-2	10-20
Gaviotas	Carnes, Pollos, peces Spress	Carniceria tradicional	1-2	10-20
Gaviotas	Conseccion Merca Plaza	Fruver	1-2	10-20
Viscaya	Distritricarnes el Cimarron	Carniceria tradicional	1-2	10-20
Viscaya	Distribuidora de Carnes W.R	Carniceria tradicional	1-2	10-20
Viscaya	Carnes San Miguel	Carniceria tradicional	2-3	10-20
Estero	Carnes concesión merca plaza	Fruver	1-2	10-20
Estero	Carnes Palermo JP	Carniceria tradicional	1-2	10-20
Estero	Carnes las novillas	Carniceria tradicional	2-3	10-20
Maracos	Conseccion surtiplaza	Fruver	1-2	10-20
Maracos	Concesión Distribuidora de carnes el super	Autoservicio	1-2	10-20
Popular	Carnes La Manga	Carniceria tradicional	3-5	20-30
Popular	Concesión supertiendas Baquero Districarnes	Autoservicio	1-2	10-20
Popular	Conseccion Marca Plaza	Fruver	1-2	10-20
Popular	Districarnes el económico	Carniceria tradicional	1-2	10-20

Tabla 8. Listado competidores comuna 5 Villavicencio, investigación del autor.

Esta zona de Villavicencio comprende los barrios de estrato 2 y 3 en donde se encuentran ubicadas 21 carnicerías tradicionales, organizadas tanto de manera independiente como en

otros formatos de Fruver y autoservicios. En esta comuna existe una alta cantidad de carnicerías debido a que comprende al igual que en la comuna 4, barrios nuevos con grandes extensiones de crecimiento. Los productos que comercializan son carne de res bovina, pollo y cerdo. Son carnicerías adecuadas en espacios pequeños en donde operan con máximo 2 trabajadores, exceptuando Districarnes Lauris, Mundial de carnes, Carnes san Miguel, Carnes las novillas y Carnes la manga que son las 5 carnicerías más representativa de la zona con 3 trabajadores. La mayoría de las carnicerías de esta zona son de comerciantes que no tienen formalmente organizado su centro de producción y lo realizan artesanalmente dentro de los puntos de venta.

4.6 Análisis competidores zona 6

Tabla 9. Listado competidores comuna 6

Comuna 6				
Villavicencio				
Barrio	Expendio De Carnes	Tipo De Formato	# Trabajadores	M2 Aproximados
Retiro	SuperCarnes Del Llano	Carniceria tradicional	1-2	10-20
Retiro	El manantial carnes y mas carnes	Carniceria tradicional	3-5	20-30
Retiro	Expendio de carne el maute	Carniceria tradicional	1-2	10-20
Retiro	Districarnes Alex	Carniceria tradicional	1-2	10-20
San Benito	Concesión Carnes Danny	Fruver	2-3	10-20
San Benito	Concesión Super Plaza Del Llano	Fruver	2-3	10-20

Tabla 9. Listado competidores comuna 6 Villavicencio, investigación del autor.

Esta zona de Villavicencio comprende los barrios de estrato 2 y 3 en donde se encuentran ubicadas 6 carnicerías tradicionales, organizadas tanto de manera independiente como en otros formatos de Fruver. Los productos que comercializan son carne de res bovina, pollo y cerdo. Son carnicerías adecuadas en espacios pequeños en donde operan con máximo 2 trabajadores, exceptuando Carnes el manantial, Danny®, Súper plaza del llano que son las 3 carnicerías más representativa de la zona con 3 y hasta 5 trabajadores cada una. En esta zona no existen casi carnicerías debido a que la mayoría de estos barrios se convirtieron en

zonas industriales como comerciales. La mayoría de las carnicerías de esta zona son de comerciantes que no tienen formalmente organizado su centro de producción y lo realizan artesanalmente dentro de los puntos de venta.

4.6 Análisis competidores zona 7

Tabla 10. Listado competidores comuna 7

Comuna 7				
Villavicencio				
Barrio	Expendio De Carnes	Tipo De Formato	# Trabajadores	M2 Aproximados
Alborada	Expendio de carne la Cimarrona	Carniceria tradicional	3-5	30-40
Alborada	Carnes y Mas Carnes EL Pueblito	Carniceria tradicional	2-3	20-30
Alborada	Expendio de carne El Cimarron	Carniceria tradicional	1-2	10-20
La Vega	Carnes La Becerra	Carniceria tradicional	1-2	10-20
La Esperanza	Carnes Bonanza	Carniceria tradicional	1-2	10-20
La Esperanza	Carnes Danna	Carniceria tradicional	1-2	10-20
San Benito	Concesión Supertiemdas El Triunfo	Autoservicio	1-2	10-20
Villa Bolivar	Carniceria Villa Bolivar	Carniceria tradicional	2-3	20-30
Sesquisentenaio	Concesión Supertiemdas El Triunfo	Autoservicio	1-2	10-20
Sesquisentenaio	Districarnes La Carolina	Carniceria tradicional	1-2	10-20
Sesquisentenaio	La SanMartineria	Carniceria tradicional	1-2	10-20

Tabla 10. Listado competidores comuna 7 Villavicencio, investigación del autor.

Esta zona de Villavicencio comprende los barrios de estrato 3, 4, 5 en donde se encuentran ubicadas 11 carnicerías tradicionales, organizadas tanto de manera independiente como en otros formatos de autoservicios. Los productos que comercializan son carne de res bovina, pollo y cerdo. Son carnicerías adecuadas en espacios pequeños en donde operan con máximo 2 trabajadores, exceptuando La cimarronera, Carnes el pueblito y Carnes Villa bolívar que son las 3 carnicerías más representativa de la zona con 3 trabajadores. La mayoría de las carnicerías de esta zona son de comerciantes que no tienen formalmente organizado su centro de producción y lo realizan artesanalmente dentro de los puntos de venta.

En conclusión existen alrededor de más de 100 carnicerías tradicionales ubicadas en 3 tipos de formato, de manera independiente, aliada a un Fruver o a un autoservicio. La mayoría de las carnicerías tienen de 1 a 2 trabajadores y están construidas en áreas de hasta 20 metros cuadrados. Existen algunas que por ser las que lideran y tienen mayor dinamismo dentro de la zona tienen hasta 5 trabajadores y están construidas en áreas de hasta 40 metros cuadrados. La mayoría de las carnicerías son de pequeños comerciantes que solo tienen un punto de venta aunque existen 3 competidores que son los líderes por el número de puntos de venta y por el volumen de venta Carnes el manantial, Bonanza, Mundial de carnes con 4, 3 y 2 puntos de venta respectivamente.

De las 100 carnicerías 14 carnicerías que no tienen más de un punto de venta pero por su volumen de venta, número de trabajadores y área comercial construida se puede inferir que lideran las zonas; La fontana, Llano carnes, Carnes san Jorge, La Costela, Carnilandia, Carnes la Juliana, Arizcarnes, Districarnes Lauris, Las novilas, La manga, San miguel, Súper plaza del llano, Carnes Danna y La cimarrona.

5. Equipo emprendedor

4.1 Jorge Daniel Ramírez

Perfil profesional. Estudiante de Administración de empresas, responsable, emprendedor, excelentes relaciones interpersonales, trabajo en equipo y servicio al cliente, buena capacidad de negociación y conciliación, con fácil adaptación al cambio, honrado, ordenado, muy analítico, con principios éticos y morales sólidos, facilidad de elaborar, analizar e interpretar informes financieros y de mercados y capacidad de cumplir los objetivos y metas propuestos priorizando las necesidades.

Habilidades. Grandes destrezas en la interpretación de estados financieros. Interesado por analizar todas las variables que afectan el comportamiento y la decisión de compra de los consumidores. Comprometido e identificado con analizar los problemas y generar nuevas ideas para solucionarlos. Convencido de que hay que ver los problemas como oportunidades. Entendimiento de la importancia de una buena planificación de la estrategia antes de la ejecución de un plan.

Estudios Formales. CESA Colegio De Estudios Superiores en administración Proceso de Grado Octubre 2015. Colegio de la Salle de Villavicencio grado 2007.

Habilidades Especiales. Excelente manejo de Word, Excel y Power Point. Compulearning. Profundización en Excel avanzado Funciones lógicas, Tablas Dinámicas, Macros.

Estudios Formales. Inglés (100%) Enero-Julio 2009 EF school. Nivel Pre-avanzado Oxford, UK.

Logros personales.

- Participación en los proyectos realizados en empresas familiares.

- Creación y administración ágilmente de la comercialización de subproductos cárnicos obtenidos por la empresa. Generando un mayor valor ingreso para la empresa. Alrededor de un incremento en un 65% bruto.
- Participar en los problemas contingentes, superados por la empresa, donde se restableció el objeto y funcionamiento de la empresa, creando la propia planta de desposte y empaque al vacío como estrategia para competir y ser el líder en el mercado local.
- Entendimiento del proceso creación e implementación de una página web y la importancia de un plan de medios para impulsarlo.(Caso Gynocanesten)
- Apropiación y entendimiento del proceso de generación de reportes de mercados OTC de Consumer Care.
- Compenetración y vinculación exitosa a la organización bajo un excelente trabajo en equipo con el equipo de Consumer Care.

Experiencia laboral. Realice exitosamente mi práctica universitaria en Bayer Health Care desde el 15 de Diciembre de 2010 al 15 de Diciembre de 2011, directamente en las áreas de Derma-Gastro-Nutricionales de Consumer Care a cargo de Nicolás Ferrín y Diana María Gómez como jefes directos.

- Apoyo en el diseño y elaboración de estudios de mercado OTC para Consumer Care, incluyendo extracción de datos IMS y Nielsen, cumpliendo con las fechas programadas de entregas globales.
- Responder a solicitudes, reclamos y reposición de productos de clientes contactados por el Contact center de servicio al cliente.
- Seguimiento al proceso de implementación de la página Web de Gynocanesten en los pasos de aprobación de IT, implementación Servidores y evaluación de funcionalidad de la página.
- Seguimiento y respuesta a las dudas Gyna registradas por las usuarias de la página web de Gynocanesten.
- Revisión de la programación del plan de medios propuestos por las agencias para la inversión en TV de marcas Derma Acid Mantle Loción y Canesten

- ultra, fortaleciendo conocimientos sobre importancia de determinar el target para la marca y la afinidad del medio según el target objetivo.
- Consolidación y organización del despacho de material de visita médica de la unidad de negocio Consumer Care.
 - **Proyectos de emprendimiento.** Realice exitosamente la conformación de una empresa comercializadora de cueros de ganado logrando comercializar desde Enero de 2012 al Diciembre de 2013 cerca de 43.000 unidades (1.100 toneladas) de producto con destino internacional.
 - Asistir en 2012 a la feria internacional de Cantón en Guangzhou - China, logrando conocer los mercados de Hongo Kong y las fábricas procesadoras de cueros en Shenzhen
 - En 2014 empieza el desarrollo del proyecto de Tienda Express Danny® como aprovechamiento de una situación difícil de rentabilidad, logrando identificar las variables internas de gestión para aumentar los margen de rentabilidad de una empresa que se encuentra en un sector muy competido.
 - La puesta en marcha del primer piloto que consistía en la apertura de las 4 primeras Tienda Express Danny® permitiéndole a la empresa crecer en el canal tradicional puntos de venta un 47%, pasando de vender 90 toneladas a 133 toneladas.



○

Imagen 1. Primer piloto Tienda Express Danny, imagen propia.

6. Análisis del entorno

6.1 Social

La primera etapa de Tienda Express Danny® se realizará en la ciudad de Villavicencio, capital del departamento del Meta. Esta región llanera se caracteriza por costumbres, creencias, música y folclore. Siendo la mamona, el coleo y el joropo los iconos más representativos.

Durante los 175 años de fundada la capital del departamento del meta y puerta de llano, se ha caracterizado por sus grandes extensiones de tierra de ser una región ganadera, pero que por el gran dinamismo de la minería y la cercanía con la capital del país ha generado un progreso económico convirtiendo de esta ciudad una gran opción para los colombianos de vivir. Esto ha hecho de Villavicencio una ciudad multicultural, sin perder y prevaleciendo siempre la esencia de las raíces de una tierra productiva y pujante.

Esta mezcla cultural y la cercanía con la ciudad de Bogotá han generado que los llaneros tengan una ciudad a la vanguardia del progreso nacional, apoyando el fortalecimiento de infraestructuras educativas, deportivas, recreativas, viales y comerciales. Siendo esta ultima la que mayor impacto ha tenido en esta región, mejorando el acceso a nuevos productos y servicios con los que no se contaba y finalmente cambiando sus hábitos y estilos de vida.

En el ámbito educativo existen nuevos y modernos colegios y centros universitarios. En el ámbito deportivo y de recreación esta la modernización de las infraestructuras de futbol, natación, patinaje, baloncesto y complejos deportivos en áreas sociales. En el tema vial está el proyecto de la doble calzada entre Bogotá y Villavicencio que está encaminada a fortalecer la ciudad tanto en el tema turístico, como productivo, económico y social. En lo comercial está el desarrollo de nuevos centros comerciales que durante los últimos 5 años ha permitido la entrada de la mayoría de las marcas existentes en

la capital del país.

Este escenario de una cultura consumista permite inferir que hay la oportunidad de dinamizar el sector comercial al que pretende entrar las Tienda Express Danny® en los barrios de la capital llanera.

6.2 Económico

La región del Meta ha tenido un fuerte crecimiento en los últimos 5 años, estimulado principalmente por el dinamismo de la minería. Los grandes hallazgos de pozos petroleros han generado un fuerte ingreso de regalías y de gasto público que ha dinamizado la economía del Meta y principalmente en Villavicencio en donde está todo el desarrollo comercial de la región. Prueba de ello son las grandes inversiones en la construcción de la doble calzada Bogotá – Villavicencio que estará disponible para finales del 2017. Inversión estimada en cerca de 2 billones de pesos por parte del grupo Coviandes conformado principalmente por el grupo aval. (Revista Dinero, 2015)

El grupo Éxito y el grupo Argos inauguraron a finales del 2014 el proyecto comercial más grande de la región con una inversión superior a los 230.000 millones de pesos ofreciendo a la ciudad nuevas marcas y conceptos comerciales como tiendas por departamentos, nuevos conceptos de salas 4D de cine Colombia entre otros. (Revista Dinero, 2015)

La inversión en vivienda nueva en Villavicencio fue de 502.277 millones esto comparado con el resto de inversiones en el país la cataloga como una de las ciudades donde más creció el mercado de vivienda nueva. “La actividad edificadora en la región, particularmente en Villavicencio, ha dinamizado la economía, tanto así que en enero de 2015 el número de ocupados en el sector de la construcción, según el DANE, sumó 20.582 personas, representando el 9,8 % del empleo total en la ciudad, muy por encima del promedio nacional que fue de 7 %.” (Camacol, 2015).

Otra prueba de ellos es que el ministro de hacienda Jairo Iván Frías Carreño informo que el presupuesto para el 2015 es de 659.415 millones de pesos donde se destinó 520.996 millones de pesos están destinados para inversión. “De los 520.996 millones contemplados para inversión, la mayor cifra será girada a educación por un monto de 191.164 millones de pesos y en segundo lugar a la Agencia de Infraestructura por un monto 183.856 millones, que incluye el crédito para las obras de las dobles calzadas a Puerto López y Acacias (\$138.000 millones).” (EL TIEMPO, 2014).

6.3 Fiscal / legal

Durante los últimos 20 años en Colombia se han realizado 12 reformas tributarias con el fin de aumentar el recaudo para equilibrar un poco las finanzas públicas y poder impactar tener un equilibrio socioeconómico.

De las 12 reformas, las más recientes son la ley 1430 en el 2012 y la Ley 1207 en el 2012 y 2014.

La ley 1430. En el 2012 se realizaron las siguientes reformas: Eliminación de la deducción por inversión, eliminación progresiva del GMF, 2x mil y 1 x mil. Retención a pago de intereses de crédito externo.

Eliminación de la sobretasa del 20% al consumo de energía eléctrica del sector industrial.

La ley 1607. En el 2012 se realizaron las siguientes reformas: Creación del impuesto sobre la Renta para la Equidad (CREE) como el aporte con el que contribuyen las sociedades y personas jurídicas y asimiladas para el ICBF. Impuestos a personas naturales, impuestos a las sociedades, reforma del Impuesto al Valor Agregado –IVA, e impuesto al consumo, ganancias ocasionales, y normas anti evasión y anti elusión.

La ley 1607. En el 2014 Creación del impuesto a la riqueza: estará a cargo de las personas jurídicas, naturales y sociedades de hecho contribuyentes del impuesto sobre la renta y complementarios

Creación de la sobretasa al CREE: Este tributo tendrá aplicación desde el año 2015 hasta el 2018. (Dinero, 2015)

7. Planes de mercadeo

Este proyecto está orientado a innovar en todas las gestiones y operaciones, tanto administrativas, operativas, publicitarias y financieras. Razón por la cual es importante aplicar varios conceptos de estrategia y administración que el sector tradicional por su informalidad no aplica. Estos conceptos y planteamientos se constituirán como la ventaja competitiva frente a los competidores. Este proyecto pretende ser una empresa organizacionalmente fuerte con una dirección y estrategia clara.

7.1 La estrategia

Queremos estar más cerca de nuestros clientes.

¡Somos más que una carnicería!

Según Michael Porter es importante determinar la estrategia para poder orientar el resto de la organización. Hay que encontrar una forma distinta de competir, y existen 5 fuerzas que hay que analizar para plantear una verdadera ventaja competitiva. Estas fuerzas son; El poder del cliente, el poder del proveedor, Los nuevos competidores, La amenaza de productos sustitutos, la naturaleza de la rivalidad. (Academia, 2008)

7.2 Poder del cliente

El cliente en el sector cárnico en Colombia se encuentra con mucho poder de negociación porque existen muchos pequeños comercializadores de carne que ofertan sus productos y tienen que venderlos en un tiempo muy corto no superior a tres días por la corta vida útil del mismo. El cliente prefiere no pagar el valor agregado si la diferencia residual es alta. El cliente decide bajo precio y garantizando exigencias mínimas de la carne.

Nuestra estrategia es penetrar el mercado de Villavicencio con 10 Tiendas express en los barrios, apalancado de un sistema logístico para poder ofrecerle un mejor precio al consumidor final bajo la reducción del costo de la operación total. Es necesario atacar a los

competidores que aunque influyen mucho en la tendencia del precio por sus bajos costos operativos, es muy vulnerable por su tamaño; Disponibilidad de producto, mercadeo, valores agregados.

El sector presenta una baja rentabilidad por el daño que hace la industria el haber tantos competidores que no generan valor a la cadena. Hay que absorber a la competencia para poder garantizarle al cliente esa generación de valor. El proyecto no consiste en desmejorar los beneficios del cliente final sino regular la competencia para poder generar valor agregado y poder aumentar el margen de rentabilidad.

7.3 Poder del proveedor

El proveedor en la industria cárnica tiene mucho poder de negociación porque existen muchos demandantes de materias primas para el caso de todas las líneas. Es necesario tener una red de distribución fuerte que supere el 50% del mercado para lograr tener un mejor poder de negociación con el proveedor y poder trasladarle este beneficio al consumidor final. Estos altos poderes de negociación finalmente terminan perjudicando al consumidor final quien paga ese margen de rentabilidad que queda en el proveedor y que pierde la industria para crecer.

La intención del proyecto no es perjudicar a los proveedores sino poder regular un poco las fuerzas y crear una mejor relación con los proveedores, en donde las condiciones de negociación sean más seguras y más complementarias. Es importante ofrecerle ventajas y garantías a los proveedores más que de pronto excedentes de rentabilidad que en el largo plazo no edifica.

Por las características del sector al tener participantes tan pequeños existe un riesgo muy alto para los proveedores de comprometer sus productos al no ser pagados. El proyecto pretende construir una seguridad a los proveedores, en donde exista algo más sólido con un pensamiento de gana gana. Que los proveedores se puedan programar y sepan

las necesidades según los presupuestos de compras que tiene la empresa. También el precio de negociación sea público y transparente para todos los proveedores.

7.4 Los nuevos competidores

A la industria llegan grandes competidores buscando mantener un formato similar al de Danny® pero para mantenerlo existen barreras de entrada como lo es la planta de desposte que requiere una inversión bastante alta. Esto hace que los competidores operacionalmente no sean rentable y por el tamaño de la estructura que necesita un volumen de mercado bastante alto. El gran problema de los nuevos competidores es querer capturar los clientes de Danny® que se encuentran concentrados en nichos como plazas de mercado, desconociendo que donde está la masa crítica del mercado es en los barrios.

7.5 La amenaza de los productos sustitutos

La cultura llanera por tradición es carnívora además de ser una despensa nacional de productos cárnicos. Sus platos tradicionales son a base de carne de res y de cerdo. El producto sustituto que no se comercializa en la empresa son los productos de pescados y mariscos. El mercado de estos productos ha venido creciendo debido a los alcances de logística desde las zonas costeras hasta las zonas del interior del país. Tiendas express al ser una tienda especializada en productos cárnicos tiene dentro de los planes de desarrollos de productos abrir nuevas líneas según *insights* del consumidor.

7.6 La naturaleza de la rivalidad

Como resultado de las cuatro fuerzas competitivas y al ser el sector de cárnicos un sector muy competido los márgenes de rentabilidad va a ser bajo. En el sector existe tanta competencia que la rentabilidad es muy baja. La penetración planteada pretende absorber a los participantes dentro de la competencia inicialmente más pequeños. En donde por medio de reducción de costos operativos, gastos logísticos y administrativos, mejores poderes de negociación con los proveedores poder ser más económico y hacerle una guerra de precio a

los competidores ofreciendo un producto con mayor valor agregado y un nuevo concepto de comercialización de carnes.

7.7 Análisis DOFA

Fortalezas La expansión de Tienda Express Danny® cuenta con un respaldo de 25 años de experiencia de una empresa que ha venido realizando esta operación pero que su enfoque es la producción y busca un aliado que se enfoque en la comercialización. La marca Danny® se encuentra posicionado en el mercado y cuenta con un reconocimiento fuerte en el sector por su altos estándares de calidad.

Debilidades. El sector es muy competido por muchos participantes y se encuentra repartido el mercado por muchos pequeños comerciantes independientes, generando mucha inestabilidad y fluctuaciones de precios en el sector.

Oportunidades. Es una oportunidad atractiva entrar a explotar una marca que tiene un mercado virgen por explotar al ser su formato un océano azul en Villavicencio. La oportunidad de entrar al mercado con un costo operativo competitivo y que al fusionar el proyecto con Carnes Danny cada apertura de una nueva tienda optimiza el costo operativo.

Amenazas. Niveles altos de inversión por ser un formato moderno de comercialización y el retorno de la inversión es periodos superiores de 3 años debido a que el margen de rentabilidad no supera el 10%.

7.8 Marca.



Imagen 2. Logo Tienda Express Danny, diseño propio.

7.9 Diseño formato integrado de Tienda Express Danny®



Imagen 3. Diseño interior Tienda Express Danny, diseño propio.

7.10 Campaña publicitaria “Somos más que una carnicería”



Imagen 4. Diseño campaña “somos más que una carnicería”. Diseño propio.

7.11 Plan de medios

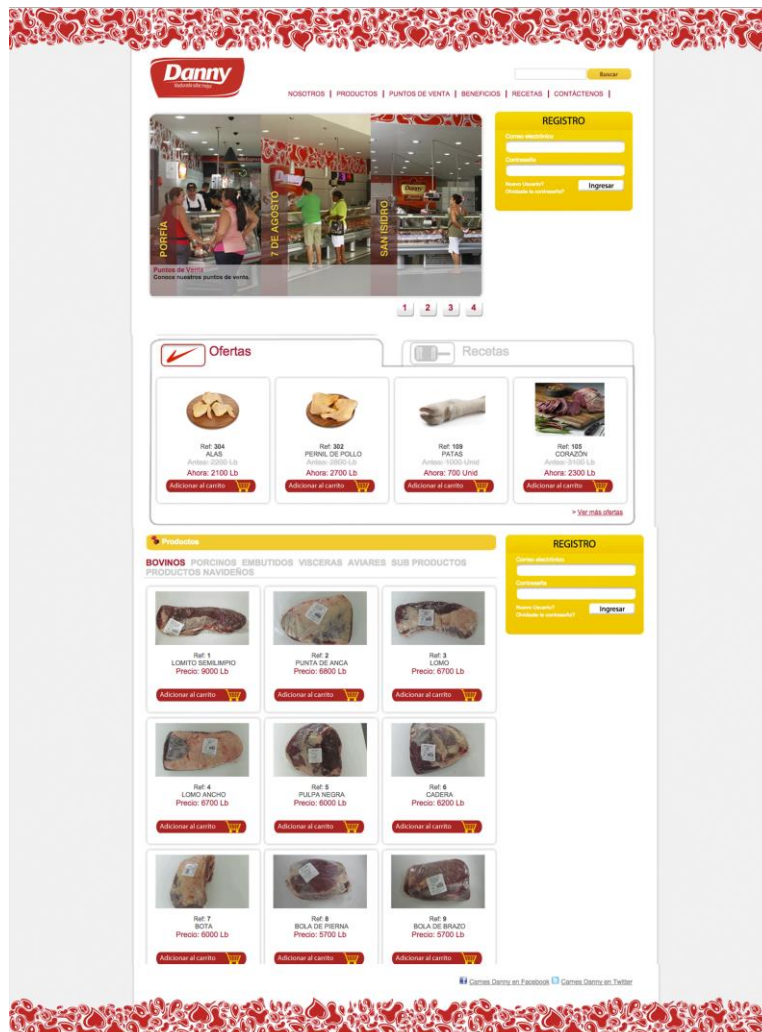


Imagen 5. Pagina Web Danny®. Diseño propio. Fuente: www.carnesdanny.com

8. Plan de recurso humano y juridico

8.1 Organigrama

Partiendo de la premisa que es un proyecto de emprendimiento y no es recomendable nacer grande en estructura organizacional, el proyecto debe realizarse por etapas y apalancarse inicialmente de la estructura organizacional que tiene Danny®. El organigrama general con el que contaría este proyecto es el siguiente:

Figura 4. Organigrama 2015

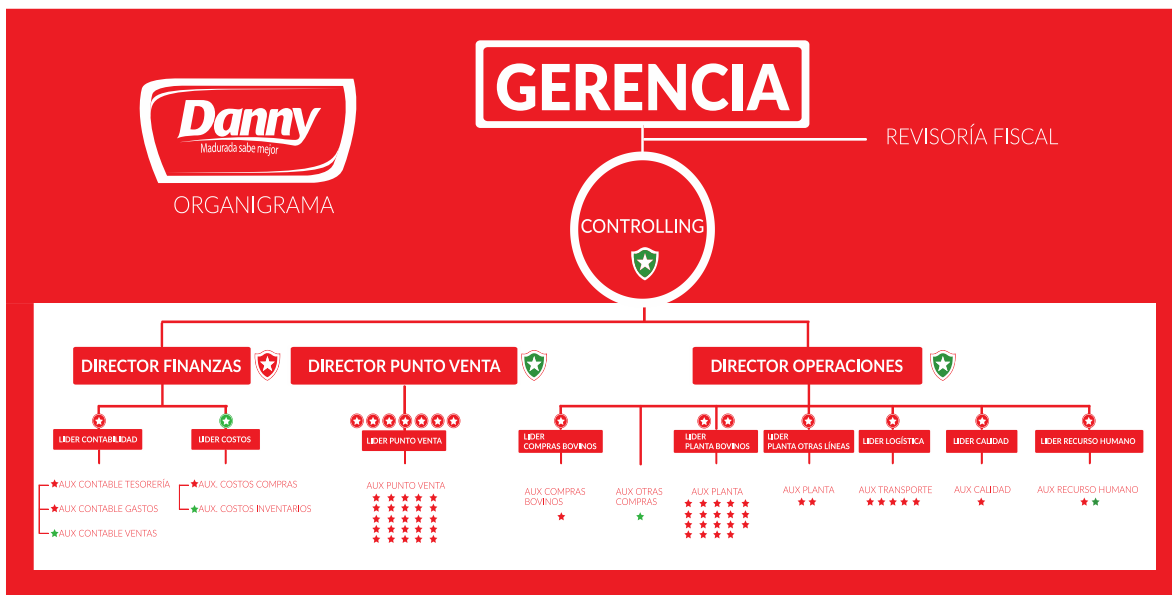


Figura 4 Organigrama general Danny®, diseño del autor.

El proyecto dentro de la conformación de su equipo de trabajo debe mantener su estrategia de optimización, apalancando de la iniciativa de expansión comercial en una estructura administrativa y organización sólida como la que cuenta Danny®.

Existen 3 departamentos principales que se encuentran dirigidas principalmente por un director. Estas son; Finanzas, operaciones y puntos de venta.

El proyecto de emprendimiento va desarrollar directamente y de manera independiente la gestión administrativa de los puntos de venta bajo la figura de un director de ventas, quien tiene como rol administrar tanto física, operativa como comercialmente las tiendas.

- Las otras áreas de Finanzas, operaciones y talento humano se va manejar directamente bajo gestión y administración de Danny®. Esta gestión será cargada como un sobre costo operativo al producto para fortalecer el recurso económico para conformar cada día más un equipo más grande y ágil.

8.2 Tipo de sociedad.

El tipo de sociedad a constituir es una S.A.S (sociedad por acciones simplificadas) por las facilidades de creación y por el fomento al emprendimiento.

El artículo 5 de la ley 1258 de 2008 indica que el documento de constitución deberá contener por lo menos los siguientes requisitos: (Camara de comercio, 2009)

1. Nombre, documento de identidad, domicilio de los accionistas (ciudad o municipio donde residen).
2. Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras “sociedad por acciones simplificada”, o de las letras S.A.S.
3. El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.
4. El término de duración, si éste no fuere indefinido. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido.

5. Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.

6. El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse.

7. La forma de administración y el nombre, documento de identidad y las facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse cuando menos un representante legal.

La falta de uno o más requisitos en el documento de constitución, impide la inscripción de la constitución y ocasiona la devolución de todos los documentos por parte de la Cámara de Comercio.

El documento privado de constitución será objeto de autenticación ante notario de manera previa a la inscripción en el registro mercantil de la Cámara de Comercio, por los constituyentes.

8.2 Estrategia legal

Adicional a la conformación de la empresa bajo una S.A.S es necesario tener un contrato de participación entre Danny® y Tienda Express Danny® en el cual no se hace doble prestación de servicio, sino que por el contrario Tienda Express Danny® comercializa bajo la figura de Danny® con un porcentaje de participación sobre las utilidades.

9. Planes de Finanzas

El estado de resultado proyectado para una tienda express es el siguiente, según los niveles de venta de los pilotos ejecutados. Estos volúmenes son los que tiene las carnicerías tradicionales de los barrios.

9.1 Inversión

Tabla 11. Inversión

INVERSIÓN		
	Inversión 1 tienda	Inversión 10 tiendas
Activos		
Nevera Castel	25.200.000	252.000.000
Balanzas	8.000.000	80.000.000
Bascula Lexus	1.600.000	16.000.000
Circuito Tv	2.500.000	25.000.000
Cuarto frío	12.000.000	120.000.000
Pos	1.660.000	16.600.000
Cuchillos Talsa	246.000	2.460.000
Guantes seguridad	400.000	4.000.000
Tabla Teflón	200.000	2.000.000
Porta Bolsas	232.000	2.320.000
Canastillas	600.000	6.000.000
Manguera	770.000	7.700.000
Improvistos	592.000	5.920.000
	54.000.000	540.000.000
Adecuaciones		
Materiales	10.000.000	100.000.000
Mano de obra	3.000.000	30.000.000
Adecuaciones corporativas	3.000.000	30.000.000
	16.000.000	160.000.000
Total Inversión	70.000.000	700.000.000

Tabla 11. Inversión Tienda Express Danny®, cálculos del autor.

9.2 Gastos

Tabla 11. Gasto de funcionamiento Tiendas Express Danny®

Gasto funcionamiento		
	1 tienda	10 tiendas
Gasto personal		
Salario Basico líder punto de venta	1.000.000	10.000.000
Dominicales (32 H.E.F Mensuales)	291.667	2.916.667
Carga legal	502.458	5.024.583
Salario Basico auxiliar punto de venta	880.000	8.800.000
Dominicales (32 H.E.F Mensuales)	256.667	2.566.667
Carga legal	442.163	4.421.633
	3.372.955	33.729.550
Gastos fijos mensual		
Personal	3.372.955	33.729.550
Arriendo	820.000	8.200.000
Vigilancia	120.000	1.200.000
Acueducto y alcantarillado	50.000	500.000
Energia electrica	1.587.465	15.874.650
Telefono	120.000	1.200.000
Aseo publiclean	120.000	1.200.000
Fumigacion	100.000	1.000.000
Refrigerio	100.000	1.000.000
Papeleria	50.000	500.000
Consumo de Bolsa Plastica	400.000	4.000.000
	6.840.420	68.404.200
Provisiones mensual		
De Edificaciones	50.000	500.000
De maquinaria y Equipo	50.000	500.000
	100.000	1.000.000
Gastos legales mensual		
Impuestos	200.000	2.000.000
Registro Mercantil/ año \$60.000	5.000	50.000
Poliza Empresarial/ Anual \$400.000	50.000	500.000
	255.000	2.550.000
Total gasto mensual	7.195.420	71.954.200

Tabla 11. Gasto funcionamiento Tienda Express Danny®, cálculos del autor.

9.3 Proyecciones

Tabla 11. Estado de resultado proyectado para una tienda

	ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO 1 TIENDA						
	Volumen	Compras	Ventas	Utilidad bruta	Gasto operativo	Gasto pv	Utilidad final
Presupuesto línea bovinos	5.269	30.360.500	40.404.471	10.043.970	2.362.100	5.643.150	2.038.720
Presupuesto línea vísceras	1.445	4.002.179	5.716.996	1.714.818	289.046	722.615	703.157
Presupuesto línea porcinos	640	5.454.375	6.619.163	1.164.789	64.024	320.120	780.645
Presupuesto línea aviarios	1.019	5.103.454	5.809.006	705.551	101.907	509.535	94.109
Presupuesto línea embutidos	133	269.067	353.643	84.576	-	-	84.576
Total	8.374	45.189.575	58.903.279	13.713.704	2.817.077	7.195.420	3.701.207

Tabla 11. Estado de resultado proyectado para una Tienda Express Danny®, cálculos del autor.

El consolidado del proyecto depende del nivel de escala de la ejecución. Esto quiere decir que para poder tener una estructura organizacional fuerte es necesario tener un volumen inicial en el primer año de mínimo 10 puntos de ventas.

9.4 Estado de resultados

Tabla 12. Estado de resultados proyecto total 10 Tienda Express Danny®

ESTADO DE RESULTADOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS	4.594.455.779	7.068.393.506	7.068.393.506	7.068.393.506	7.068.393.506
-COSTOS VARIABLES	3.524.786.838	5.422.748.982	5.422.748.982	5.422.748.982	5.422.748.982
=UTILIDAD BRUTA	1.069.668.941	1.645.644.525	1.645.644.525	1.645.644.525	1.645.644.525
-GASTOS	780.974.766	1.201.499.640	1.201.499.640	1.201.499.640	1.201.499.640
- DEPRECIACIÓN	60.896.333	73.926.667	63.286.667	63.286.667	63.286.667
=UTILIDAD OPERACIONAL	227.797.842	370.218.218	380.858.218	380.858.218	380.858.218
EBITDA	288.694.175	444.144.885	444.144.885	444.144.885	444.144.885
-GASTOS FINANCIEROS	50.855.000	65.380.000	48.580.000	31.780.000	14.980.000
=UTILIDAD ANDES DE TX	176.942.842	304.838.218	332.278.218	349.078.218	365.878.218
-IMPUESTOS	39.816.026	83.243.475	108.195.463	133.624.852	161.154.240
=UTILIDAD NETA FINAL	137.126.816	221.594.744	224.082.755	215.453.366	204.723.978

Tabla 12. Estado de resultados proyecto total 10 Tienda Express Danny®, cálculos del autor.

9.5 Balance

Tabla 13. Balance proyecto total 10 Tienda Express Danny®

BALANCE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CAJA		317.544.291	635.433.300	1.036.322.754	1.511.138.302	2.046.707.256
INVENTARIO		45.189.575	46.545.262	47.941.620	49.379.869	50.861.265
PP&E	700.000.000	700.000.000	700.000.000	700.000.000	700.000.000	700.000.000
DEP ACUMULADA		93.686.667	156.973.333	220.260.000	283.546.667	346.833.333
TOTAL ACTIVOS	700.000.000	969.047.199	1.225.005.229	1.564.004.374	1.976.971.504	2.450.735.188
PROVEEDORES		105.442.341	108.605.612	111.863.780	115.219.693	118.676.284
IMPUESTOS POR PAGAR		61.263.369	104.799.378	164.146.283	243.722.136	345.355.235
OBLIGACIONES FINANCIERAS	700.000.000	591.296.829	468.807.375	330.783.192	175.254.087	0
PASIVO	700.000.000	758.002.539	682.212.364	606.793.254	534.195.917	464.031.519
CAPITAL		-	-	-	-	-
UTILIDAD DEL EJERCICIO		211.044.660	542.792.864	957.211.120	1.442.775.588	1.986.703.669
PATRIMONIO	-	211.044.660	542.792.864	957.211.120	1.442.775.588	1.986.703.669

Tabla 13. Balance proyecto total 10 Tienda Express Danny®, cálculos del autor.

9.5 Flujo de caja

Tabla 14. Flujo de caja proyecto total 10 Tienda Express Danny®

FLUJO DE CAJA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
EBITDA		444.144.885	564.198.156	690.680.382	823.897.527	964.169.256
Inv activos	-700.000.000					
WK		60.252.766	1.807.583	1.861.810	1.917.665	1.975.195
FCO	(700.000.000)	504.397.651	566.005.739	692.542.193	825.815.192	966.144.451
Imp		-61.263.369	-104.799.378	-164.146.283	-243.722.136	-345.355.235
FCL	(700.000.000)	443.134.283	461.206.360	528.395.910	582.093.056	620.789.216
Gastos Financieros		78.150.189	64.363.906	48.829.178	31.324.256	11.599.273
Servicio deuda		108.703.171	122.489.454	138.024.183	155.529.104	175.254.087
impuestos recaudados		61.263.369	104.799.378	164.146.283	243.722.136	345.355.235
impuestos pagados			61.263.369	104.799.378	164.146.283	243.722.136
Caja Inicial		0	317.544.291	635.433.300	1.036.322.754	1.511.138.302
Caja Final	0	317.544.291	635.433.300	1.036.322.754	1.511.138.302	2.046.707.256

Tabla 14. Flujo de caja proyecto total 10 Tienda Express Danny®, cálculos del autor.

9. Conclusiones

El plan de negocio Tienda Express Danny® refleja una oportunidad de emprendimiento bastante interesante y completa desde varios puntos de vista.

Inicialmente es un proyecto que puede denominarse un océano azul, porque entra a un segmento del mercado bastante saturado, con márgenes de rentabilidad bajos ocasionado por la alta oferta y cantidad de competidores. Innovando con un concepto muy completo desde el ámbito comercial, como administrativo y estratégico. Tiendas especializadas en productos cárnicos con marcas reconocidas y sistemas de gestión de inventarios controlado.

Adicionalmente, tiene un enfoque de optimización de recursos apalancando de una empresa existente; Danny®, que tiene un enfoque industrial que necesita un socio comercial interesado en replicar masivamente un nuevo concepto de negocio comercial. Este nuevo concepto está orientado en optimizar todos los recursos para lograr ser más productivo y económico que la competencia por medio de economías de escala y maximización de los recursos abriendo masivamente Tienda Express Danny®

Así mismo es un proyecto que dinamiza el sector agrícola y la economía en general por medio de la maximización del nivel de producción de las plantas industriales como lo son las plantas de Danny®, La Fazenda®, Mac Pollo®, Huevos Santa Reyes® y Alimentos cárnicos Zenú®. Generando un mayor empleo y fomentando el fortalecimiento interdisciplinar como multisectorial.

Por ultimo su potencial de replicabilidad hace que sus proyecciones de crecimiento y rentabilidad sean exponenciales, debido a que el crecimiento acelerado de la expansión genera un doble beneficio en la optimización del costo de producción como en la optimización de los gastos operativos y administrativos.

Referencias

Bibliografía

- Academia. (2008). *Academia*. Obtenido de Academia:
https://www.academia.edu/5151135/Las_5_fuerzas_competitivas._Michael_Porter
- Camacol. (04 de 03 de 2015). *Noticias*. Recuperado el 01 de 05 de 2015, de Camacol colombiana de la construcción: <http://camacol.co/noticias/villavicencio-foco-de-inversión-para-vivienda>
- Camara de comercio. (2009). *Sociedad por Acciones Simplificadas*. Obtenido de Camara de comercio: <http://www.ccc.org.co/servicios/registros-publicos/mercantil/tramites/constituciones-reformas-y-nombramientos/sociedad-por-acciones-simplificada-sas>
- Contexto ganadero. (13 de 03 de 2014). *Economía*. Recuperado el 01 de 05 de 2015, de Contexto ganadero:
<http://www.contextoganadero.com/economia/consumo-interno-de-carne-disminuye-pero-exportaciones-suben>
- DANE. (2011). *Investigaciones*. Recuperado el 01 de 05 de 2015, de DANE:
https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/conciliacenso/7_Proyecciones_poblacion.pdf
- DANE. (2015). *Estadísticas*. Recuperado el 01 de 05 de 2015, de DANE:
http://www.fenavi.org/index.php?option=com_content&view=article&id=2160&Itemid=556
- Dinero. (27 de 02 de 2015). *Economía*. Recuperado el 01 de 05 de 2015, de Dinero:
<http://www.dinero.com/economia/articulo/cuantas-reformas-tributarias-hatenido-colombia/206248>
- EL TIEMPO. (10 de 10 de 2014). *Colombia*. Recuperado el 01 de 05 de 2015, de EL TIEMPO: <http://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/inversion-para-vias-de-villavicencio/14670495>
- FEDEGAN. (2015). *Estadísticas*. Recuperado el 01 de 05 de 2015, de FEDEGAN Federación colombiana de ganaderos:
<http://www.fedegan.org.co/estadisticas/consumo-0>
- FENAVI. (2015). *Estadísticas*. Recuperado el 01 de 05 de 2015, de FENAVI:
http://www.fenavi.org/index.php?option=com_content&view=article&id=2160&Itemid=556
- La fazenda. (s.f.). *Donde estamos*. Recuperado el 01 de 05 de 2015, de La fazenda:
http://www.lafazenda.com.co/site_pro/Puntos.html
- Nielsen. (03 de 2013). *Nielsen*. Recuperado el 01 de 05 de 2015, de Nielsen:
http://www.nielsen.com/content/dam/corporate/mx/reports/2013/REPORT_E%20ALIMENTOS%20FRESCOS%20-%20ESPAÑOL-ULTIMA%20VERSION-JUNIO%2025%20nuevo.pdf

Portafolio. (28 de 09 de 2011). *Economía*. Recuperado el 01 de 05 de 2015, de Portafolio: <http://www.portafolio.co/economia/asi-sera-la-poblacion-las-ciudades-colombianas-el-2020>

Portafolio. (14 de 04 de 2015). *Negocios*. Recuperado el 01 de 05 de 2015, de Portafolio: <http://www.portafolio.co/negocios/aumentaron-ventas-del-comercio-febrero-colombia>

Revista Dinero. (27 de 08 de 2015). *Empresas*. Recuperado el 01 de 05 de 2015, de Dinero: <http://www.dinero.com/empresas/articulo/inauguracion-del-centro-comercial-viva-villavicencio/200308>

Revista Dinero. (2015). *Galerías*. Recuperado el 01 de 05 de 2015, de Dinero: <http://www.dinero.com/economia/galeria/pasos-agigantados-avanza-construccion-doble-calzada-bogota-villavicencio/144698#>