



Universidad del
Rosario

Escuela de Administración

Revisión del plan de negocio de una PYME
dedicada a la comercialización de proteína animal.

Solución a Problemática Empresarial.

Juan Camilo Ceballos Escobar.

Bogotá

2024.



Escuela de Administración

Revisión del plan de negocio de una PYME
dedicada a la comercialización de proteína animal.

Solución a Problemática Empresarial.

Autor: Juan Camilo Ceballos Escobar.

Tutor: Gloria Isabel Arias Levin.

Maestría en Administración (MBA) – Part
Time

Escuela de Administración

10 de abril del 2024

Bogotá, Colombia

2024

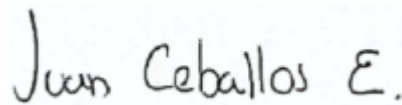
CONTENIDO

Declaración de autonomía.....	5
Declaración de exoneración de responsabilidad	6
Resumen Ejecutivo	9
Palabras clave	9
Abstract.....	10
Keywords	10
1. Introducción	11
2. Descripción de la situación actual de la empresa, del mercado y el sector.....	13
2.1 Situación de la Empresa.....	13
2.2 Situación del mercado y el sector	18
2.2.1. <i>Sector Comercio Minorista.</i>	18
2.2.2. <i>Ingresos y consumo de los hogares</i>	19
2.2.3. <i>Producción y consumo de pollo, cerdo y res en Colombia</i>	20
3. Descripción del método y/o estrategias que se utilizará para resolver la problemática organizacional.....	21
4. Descripción de la problemática empresarial y desarrollo de las soluciones, alternativas y/o recomendaciones	24
4.1 Análisis financiero	25
4.1.1. <i>Razones de liquidez</i>	26
4.1.2. <i>Razones de endeudamiento o solvencia</i>	27
4.1.3. <i>Razones de actividad o rotación</i>	28
4.1.4. <i>Razones de rentabilidad</i>	29
4.2 Análisis de las operaciones	31
4.3 Análisis del mercadeo.....	35
4.3.1. <i>Concentración de las ventas</i>	36
4.3.2. <i>Precios de venta</i>	37
4.3.3. <i>Ventas a plazos de pago</i>	38
4.3.4. <i>Segmentación de clientes</i>	39
4.3.5. <i>Proveedores</i>	41
4.3.6. <i>Competidores en el mercado</i>	42
4.3.7. <i>Medición de relacionamiento con clientes</i>	45

4.3.8. <i>Indicadores de gestión (KPIS)</i>	46
4.4 Análisis de los factores externos.....	48
4.4.1. <i>Crecimiento del PIB</i>	48
4.4.2. <i>Índice del precio al consumidor</i>	49
5. Profundización de las alternativas, estrategias y/o acciones para la oportunidad de la diversificación de las ventas	54
6. Conclusiones.....	65
Referencias bibliográficas	66
Anexos Técnicos	68

Declaración de autonomía

Declaro bajo gravedad de juramento, que he escrito la presente tesis de maestría por mi propia cuenta, y que, por lo tanto, su contenido es original. Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información, y que esta tesis de maestría no ha sido entregada a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación

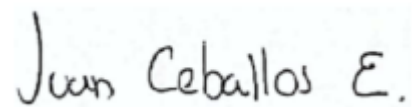
A handwritten signature in black ink that reads "Juan Ceballos E." The signature is written in a cursive style and is centered on the page.

Juan Camilo Ceballos Escobar

Firmado en Bogotá, D.C. el 10 de abril de 2024

Declaración de exoneración de responsabilidad

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

A handwritten signature in black ink that reads "Juan Ceballos E." The signature is written in a cursive style and is centered on the page.

Juan Camilo Ceballos Escobar

Firmado en Bogotá, D.C. el 10 de abril de 2024

Lista de figuras

Figura 1 Estructura organizacional de la empresa.....	13
Figura 2 Instalaciones de la planta.	14
Figura 3 Número de productos por tipo de proteína.....	15
Figura 4 Volúmenes de rotación en kilogramos por proteína en el 2022.....	16
Figura 5 Productos con mayor volumen de rotación en Kg	17
Figura 6 Histórico de ventas en pesos colombianos (millones de pesos).....	18
Figura 7 % de Ingreso de los hogares y distribución del gasto.	19
Figura 8 Producción según tipo de proteína en Colombia	20
Figura 9 Consumo per – capital por tipo proteína	21
Figura 10 CANVAS	22
Figura 11 Matriz DOFA	24
Figura 12 Principales cuentas del balance y estado de resultados.....	26
Figura 13 Razones de liquidez	27
Figura 14 Razones de endeudamiento o solvencia.....	28
Figura 15 Razones de actividad o rotación.....	29
Figura 16 Razones de rentabilidad	30
Figura 17 Control y seguimiento de la merma	34
Figura 18 Pareto de ventas (\$) por cliente.....	37
Figura 19 Segmentación por actividad económica.....	40
Figura 20 Número de empresas en el mercado.....	43
Figura 21 Principales empresas competidoras	43
Figura 22 Benchmark	44
Figura 23 KPIS Recomendados.....	47
Figura 24 Proyecciones del PIB	49
Figura 25 Variación anual IPC por sector	50
Figura 26 Variación en el precio de productos.....	51
Figura 27 Comportamiento del gasto real anual trimestral por canasta en Barranquilla	52
Figura 28 Número de veces de consumo en restaurantes último mes	53
Figura 29 Domicilios en el último mes	54
Figura 30 Matriz ANSOFF.....	55
Figura 31 Frecuencia de consumo.....	57
Figura 32 Compra de alimentos de origen animal.....	58
Figura 33 Otros productos	59
Figura 34 Factores de valor al momento de comprar	60
Figura 35 Frecuencia de compra	60
Figura 36 Monto destinado a la compra	61
Figura 37 Lugar usual de compra.....	62
Figura 38 Probabilidad de compra en un lugar diferente	62
Figura 39 Probabilidad por rangos de edad	63

Anexos

Anexo 1 Estudio de investigación de mercado sobre el consumo de alimentos de origen animal en la ciudad de Barranquilla documento 1.	68
Anexo 2 Herramienta Estudio de investigación de mercados sobre el consumo de alimentos de origen animal en la ciudad de Barranquilla documento 2	68
Anexo 3 Herramienta encuesta para clientes actuales documentos 3.	68

Resumen Ejecutivo

Revisión del plan de negocio de una PYME dedicada a la comercialización de proteína animal.

En este estudio de caso para una problemática empresarial se revisó el plan de negocio de una PYME con más de dos años de operaciones en el mercado en la Ciudad de Barranquilla y dedicada principalmente a la comercialización de alimentos de origen animal y sus diferentes cortes o presentaciones. La empresa al ser relativamente nueva se enfrenta a múltiples factores internos en su operación que la retan a cumplir con los resultados esperados y a factores externos a los que está expuesta dada la situación actual nacional y mundial. Este proyecto revisó y analizó alternativas y soluciones para las diferentes oportunidades de mejora que tiene la empresa, con el propósito de generar acciones que le permita consolidarse, crecer y perdurar en el tiempo.

Palabras clave

PYME, alimentos de origen animal, plan de negocios, Barranquilla, merma.

Abstract

Review of the business plan of a PYME dedicated to the commercialization of animal protein.

In this case study a company's business plan was reviewed. The company is a PYME with more than two years of operations in the market in the City of Barranquilla and dedicated mainly to the commercialization of foods of animal origin and its different cuts or presentations. Being relatively new, the company faces multiple internal factors in its operation that challenge it to meet the expected results and external factors to which it is exposed given the current national and global situation. This project reviewed and analyzed alternatives and solutions for the different opportunities for improvement that the company has, with the purpose of generating actions that allow it to consolidate, grow and last over time.

Keywords

Barranquilla, foods of animal origin, business plan, Barranquilla, waste.

1. Introducción

Al abordar este proyecto se busca aplicar y desarrollar en un contexto real los conocimientos adquiridos durante la Maestría en Administración de Empresas (MBA) en las problemáticas y realidades que presentan muchas de las PYMES del país, los retos que afrontan en el día a día para mantener su operación, lograr los resultados en ventas y generar empleo.

El trabajo se centra en una PYME de la Ciudad de Barranquilla con más de dos años de operaciones en el mercado, dedicada principalmente a la comercialización de alimento de origen animal como el pollo, el cerdo, la res y sus diferentes cortes. La empresa trabaja bajo un modelo de Business to Business (BTB), ofreciendo sus productos a otras empresas o negocios que desarrollen servicios y/o productos relacionados con alimentos.

Como se expondrá en este documento, la empresa, al contar con pocos años en el mercado, se enfrenta a los múltiples desafíos que tienen las nuevas empresas en el contexto y realidad actual de Colombia y el mundo. Así como a los retos internos que debe sortear para consolidar su funcionamiento y supervivencia.

El objetivo principal de este estudio de problemática empresarial está enfocado en revisar el plan de negocio de la empresa, detectando las principales oportunidades y planteando soluciones, alternativas y/o recomendaciones que permitirán a la empresa

enfocarse y potencializar su crecimiento en el corto y mediano plazo y le permitan ser una empresa rentable y sostenible en el tiempo.

A lo largo del documento se abordarán y desarrollarán cada uno de los siguientes objetivos específicos:

1. Describir el contexto de la situación actual de la empresa.
2. Revisar la situación actual del mercado y el sector donde desarrolla su actividad la empresa.
3. Analizar la situación de la empresa desde las áreas funcionales de operaciones, finanzas y mercadeo para identificar oportunidades de mejora.
4. Plantear soluciones, alternativas y/o recomendaciones para cada oportunidad de mejora.
5. Analizar los principales factores externos que tienen impacto y repercusión en la empresa.

Para dar cumplimiento a estos objetivos se implementará el uso de herramientas cualitativas y cuantitativas, como: Matriz DOFA, Matriz CANVAS, Matriz de ANSOFF y encuestas de investigación de mercados propias.

2. Descripción de la situación actual de la empresa, del mercado y el sector.

2.1 Situación de la Empresa

La empresa fue constituida en la Cámara de Comercio de Barranquilla en febrero del 2021, nace como un emprendimiento familiar a través del capital propio de dos hermanos. Su actividad principal es definida con el código CIIU 4723 que identifica a las empresas de comercio al por menor de carnes, el cual incluye carnes de aves de corral y productos cárnicos. Está orientada a prestar sus servicios y productos a otras empresas y negocios de suministro de servicios de alimentos, como restaurantes, hoteles, panaderías, entre otros.

Para el funcionamiento y la operatividad, la empresa cuenta con un total de siete empleados que desempeñan roles administrativos, comerciales, logísticos y operativos. En la figura 1 se muestra la distribución por cargo y el número de personas.

Figura 1 Estructura organizacional de la empresa

Número Colaboradores	Cargo
1	Gerente Administrativo
1	Gerente Comercial
1	Auxiliar Administrativa
1	Auxiliar de Distribuciones y Logística
2	Auxiliar Operativo
2	Encargado distribución y logística

Fuente: Elaboración propia

Adicional a estos colaboradores, es de resaltar la contratación, bajo la modalidad de prestación de servicios, de una persona natural con vehículo refrigerado propio, se encarga de la distribución logística de repartos y entregas de los productos a clientes.

Para el desarrollo de sus operaciones la empresa cuenta con una planta ubicada en una zona estratégica, activa comercialmente y cercana al centro de la ciudad, que facilita la logística de recepción y despacho de productos. Esta planta está totalmente adaptada y cuenta con un cuarto frío y un cuarto refrigerado con capacidad para 15 toneladas cada uno, una zona de labores operativas y una oficina administrativa.

Figura 2 Instalaciones de la planta.



Fuente: Elaboración propia

El portafolio que ofrece actualmente la compañía se compone principalmente de alimento de origen animal y sus diferentes presentaciones, éstas varían de acuerdo con las necesidades y requerimiento de los clientes, según el tipo de proteína, el corte, el peso y las

condiciones de almacenamiento (refrigerado o congelado). En la figura 3 se observa el número de productos según el tipo de proteína:

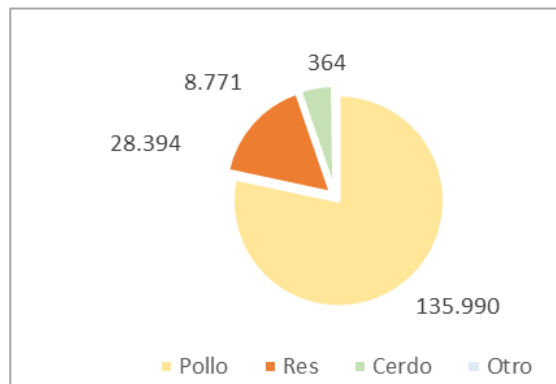
Figura 3 Número de productos por tipo de proteína

Proteína	# de productos	Principales Productos
Pollo	10	Pollo entero, pechuga, filete de pechuga, muslo, colombina y ala.
Res	30	cortes especializados, cortes básicos, carne molida, sobrebarriga, costilla, entre otros.
Cerdo	11	Lomo nacional, lomo importado, pernil, tocino, costillas, patica, papada, entre otros.
Otros	5	Pepinillos, maíz y pescado.

Fuente: Elaboración propia

En la figura 4, se abalizan el total de los volúmenes de rotación en kilogramos por cada tipo de proteína que fueron despachados en el 2022 por la empresa, evidenciando que el alimento de origen animal con mayor rotación fue el pollo con el 78,4%, seguido en menor medida por la res con un 16,4% y el cerdo con un 5,1%.

Figura 4 Volúmenes de rotación en kilogramos por proteína en el 2022



Fuente: Elaboración propia

Desagregando la información, como se muestra en la Figura 5, se evidencia que el producto con mayor volumen de rotación en Kg en el 2022 fue la Pechuga Congelada, con el 60,9% del total de los productos vendidos, seguido en una menor medida por el Filete de Pechuga refrigerado (9,2%), la Cabeza de Lomo (6,4%), Pechuga Refrigerada (6,1%) y Lomo de Cerdo (4,2%).

Figura 5 Productos con mayor volumen de rotación en Kg

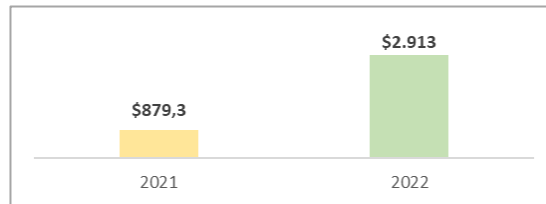
Proteína	Producto	Kg	% del total
Pollo	Pechuga Congelada	10.5631,7	60,9%
Pollo	Filete de Pechuga refrigerado	15.896,9	9,2%
Res	Cabeza de Lomo (Sirloin)	11.072,9	6,4%
Pollo	Pechuga Refrigerada	10.548,3	6,1%
Cerdo	Lomo de Cerdo	7.373,4	4,2%
Res	Carne para desmechar	6.562,3	3,8%
Res	Lomo Fino	2.869,2	1,7%
Res	Carne Molida Res	2.481,7	1,4%
Pollo	Filete Pechuga Congelado	1.759,9	1,0%
Pollo	Pollo Entero Refrigerado	1.711,9	1,0%
Pollo, Res, Cerdo	Otros 46 subproductos	7.610,7	4,4%

Fuente: Elaboración propia

Los precios de venta de estos productos están dados por el tipo de proteína, tipo de corte, las condiciones (congelado o refrigerado), el peso en kilogramos, el plazo del pago pactado y la relación comercial con el cliente.

Para el cierre del 2022, los ingresos operativos (ventas) de la compañía fueron de \$2.913 millones de pesos, presentado un incremento del 231% con respecto al año inmediatamente anterior.

Figura 6 Histórico de ventas en pesos colombianos (millones de pesos)



Fuente: Elaboración propia

2.2 Situación del mercado y el sector

2.2.1. Sector Comercio Minorista.


Según el Informe del Sector Comercio a septiembre del 2023 realizado por la empresa Sectorial (2023), el sector de comercio minorista se enfrenta a grandes desafíos por la desaceleración económica que vive el país. Las altas tasas de interés, la inflación y el desempleo están teniendo un impacto negativo en la dinámica del sector, que se ve reflejada en los resultados de junio del 2023 que presentan una disminución del 11,9% de las ventas frente al mismo periodo del año anterior, enmarcado en el informe, como el peor dato registrado desde la pandemia. Este mismo estudio señala que el índice de confianza del consumidor se sitúa en un nivel del -18,8%, principalmente impulsado porque las personas encuestadas tienen la sensación de que su situación económica actual es peor a la de hace un año (Sectorial, 2023).

2.2.2. Ingresos y consumo de los hogares

Según el informe Microeconomic Outlook de junio 2023 desarrollado por Raddar Consumer Knowledge Group (2023), los ingresos de los hogares del país provienen en un 74,5% de los salarios y rentas, 20,9% de créditos y 4,75% de remesas. Para el segundo semestre del 2023 el gasto en los hogares fue de \$237.91 billones de pesos, presentando un decrecimiento anual del gasto real de -3,34%. De este, el gasto en alimentos para el hogar representa el 31,2% y comidas por fuera del hogar el 7,3% (Raddar Consumer Knowledge, 2023).

Figura 7 % de Ingreso de los hogares y distribución del gasto.

% de ingresos de los hogares	
Salarios y Rentas	74,5%
Crédito	20,9%
Remesas	4,75%



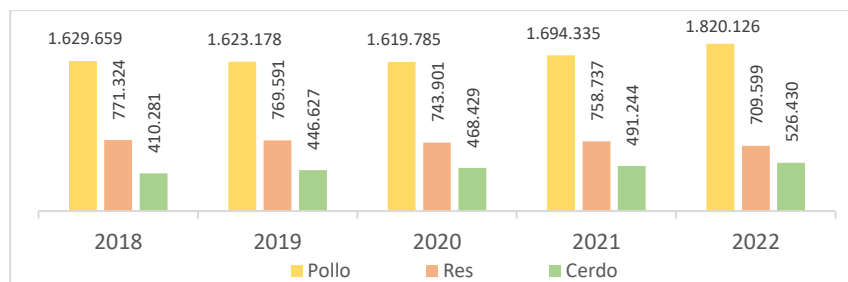
% de gastos de los hogares	
Alimentos para el hogar	31,2%
Vivienda	23,9%
Transporte y comunicaciones	15,8%
Entretenimiento y bienestar	13,5%
Comidas fuera del hogar	7,3%
Otros	8,3%

Fuente: Elaboración propia

2.2.3. Producción y consumo de pollo, cerdo y res en Colombia

Según reportan los principales gremios económicos Fenavi, Porkcolombia y Fedegan, al cierre del 2022 la producción en Colombia de pollo creció un 7,4% y la de cerdo un 7,2%, mientras que la de res disminuyó en -6,5% frente al año inmediatamente anterior. Como se observa en la figura 8, el pollo es por mucho la proteína de origen animal con mayor nivel de producción en los últimos años, presentando valores muy superiores al de las otras dos proteínas. La producción de cerdo ocupa el último lugar, en gran medida por el alto volumen del producto que es importado para su consumo en el país (Fenavi, 2023; Porkcolombia, 2023; Fedegan, 2023).

Figura 8 Producción según tipo de proteína en Colombia

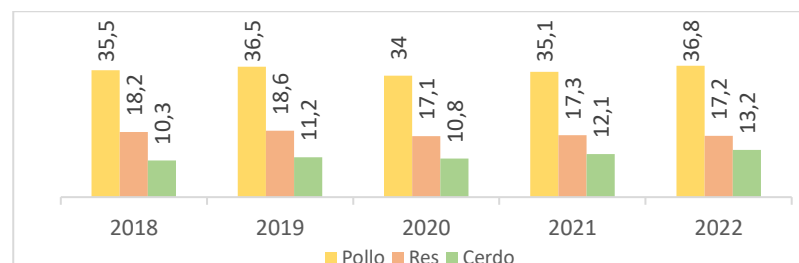


Nota: Adaptado (Fenavi,2023), (Porkocolombia, 2023), (Fedegan, 2023) **Fuente:**

Elaboración propia

El consumo per-capital de proteína de origen animal en Colombia ha estado tradicionalmente impulsado por el pollo, con un consumo promedio en el 2022 de 36,8 Kg por habitante, lo que representa un crecimiento de 2,8 Kg desde el 2020. La carne de Res le sigue en menor medida con un consumo de 17,2 Kg por habitante, manteniendo un valor relativamente estable desde el 2020. En el último lugar se encuentra el cerdo, con un consumo de 13,2 Kg por habitante, pero con un crecimiento relevante de 2,4 Kg por persona en los últimos dos años (Fenavi, 2023; Porkcolombia, 2023; Fedegan, 2023).

Figura 9 Consumo per – capital por tipo proteína



Nota: Adaptado (Fenavi,2023), (Porkocolombia, 2023), (Fedegan, 2023) **Fuente:**

Elaboración propia.

3. Descripción del método y/o estrategias que se utilizará para resolver la problemática organizacional

Para el desarrollo de este proyecto y con el propósito de obtener la mayor información posible que permitirá entender la situación actual de la compañía, se realizaron numerosas visitas a las instalaciones de la empresa con el objetivo de conocer todos los procesos y actividades que realizan, además de tener múltiples conversaciones con los dueños y empleados, los cuales pusieron a disposición todos su conocimiento e información requerida.

A través de la herramienta Canvas se logró entender el modelo de negocios de una manera clara y de fácil interpretación, resumiendo de forma integral el negocio, los competidores, los clientes, la propuesta de valor, los canales y la manera como genera los ingresos la empresa.

Figura 10 CANVAS

<p>Socios claves</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores de comercio al por mayor de proteína animal (Pollo, carne de Res y Cerdo). • Proveedor de servicios contables. • Proveedores de servicios financieros. • Prestador del servicio logístico de transporte y distribución de productos. 	<p>Actividades Claves</p> <p>Comercio al por menor de proteína animal, principalmente pollo, res y cerdo.</p> <hr/> <p>Recursos Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones operativas y administrativas. • Cuarto frío y refrigerado. • Camión Especializado. • Personal administrativo, operativo, logístico y comercial. 	<p>Propuesta de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Calidad y frescura de los productos. • Financiación a plazos de pago. • Entrega en lugar indicado por el cliente. • Disponibilidad de producto congelado o refrigerado. • Disponibilidad de las tres principales proteínas y diferentes tipos de cortes. 	<p>Relación con clientes</p> <p>Atención personalizada:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presencial. • Visita al cliente • Telefónica. • Whatsapp. <hr/> <p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal de ventas. • Redes Sociales. • Voz a voz. 	<p>Segmentos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Restaurantes. • Servicio de alimentos. • Catering y eventos • Cafeterías, pastelerías • y/o bollerías. • Hoteles.
<p>Estructura de costes (2022)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingresos Operativos: \$2.913.315.966 • Costo de Venta: \$2.143.371.741 • Utilidad Neta: \$92.766.535 • Activo: \$283.692.103 • Pasivo: \$116.764.647 • Patrimonio: \$166.927.456 		<p>Fuentes de ingresos</p> <p>Venta directa de productos a los 48 clientes.</p>		

Fuente: Elaboración propia

Según el estudio de supervivencia empresarial en Colombia realizado por Confecámaras (2023), el 39,1% de las empresas pequeñas y el 26,3% de las empresas medianas creadas en el país cierran antes de 5 años de operación. Se identifican factores internos y externos como determinantes para la supervivencia de la empresa, dentro de los internos, resaltan la estrategia comercial implementada, las habilidades gerenciales y el desarrollo del capital humano; mientras que, en los externos están asociados al crecimiento económico del sector y de la región donde se desarrolla la actividad comercial. Concluye el informe que es importante fomentar la implementación de políticas públicas focalizadas en promover el crecimiento, la consolidación y supervivencia de las empresas, facilitando el acceso a financiación, desarrollo de habilidades blandas, vinculación de capital humano calificado y acceso a mercados nacionales e internacionales (Confecámaras, 2023).

Bajo este panorama actual en el país, la empresa al ser una PYME con pocos años de operación se enfrenta a muchos de los factores previamente mencionados en el estudio. A través de la herramienta DOFA se logró plasmar y clasificar por nivel de relevancia los principales factores internos y externos que están impactando tanto positiva como negativamente a la compañía actualmente

Figura 11 Matriz DOFA

Debilidades (Interna)	Oportunidades (externas)	Fortalezas (Interna)	Amenazas (externas)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Concentración de las ventas en pocos clientes. 2. Costeo de los productos 3. Saldos de cartera vencida en facturas con clientes. 4. Falta de análisis e interpretación de los estados financieros. 5. Flujo de caja y capacidad de cubrir las obligaciones diarias. 6. No identificación de clientes y competidores en el mercado. 7. Logística de distribución del producto (Proceso tercerizado). 8. Más controles en los inventarios y merma de los productos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ventas a persona natural. 2. Profundización en clientes objetivo (target) y de los otros segmentos. 3. Venta de otros productos alimenticios complementarios para empresas y negocios. 4. Ventas de producto con valor agregado (Especificado, porcionado, condimentado) 5. Participación en otras ciudades o municipios cercanos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Instalaciones adecuadas para la operación (cuarto frío y refrigerado). 2. Ubicación estratégica en la ciudad. 3. Equipo humano capacitado, motivado y competente. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inflación en los alimentos. 2. Desincentivo del consumo. 3. Falta de pago oportuno por parte de los clientes. 4. Desaceleración económica del país. 5. Altas tasas de interés. 6. Paros y bloqueos. 7. Reforma tributaria y laboral. 8. Inseguridad en la ciudad.

Fuente: Elaboración propia

4. Descripción de la problemática empresarial y desarrollo de las soluciones, alternativas y/o recomendaciones

En esta sección del proyecto se describe la situación actual de la empresa desde los factores internos en las áreas funcionales de operaciones, finanzas y mercadeo, así como los factores externos del mercado y del país a los que está expuesta la compañía. También se identifican las principales oportunidades desde cada uno de los frentes y se plantean

soluciones, alternativas y/o recomendaciones para la implementación de planes de acción que pueda ejecutar la empresa en el corto, mediano y largo plazo.

4.1 Análisis financiero

Para todas las empresas independientemente de su tamaño es importante conocer la realidad de su situación financiera y económica, con el propósito de saber que tan efectiva está siendo la dirección y las estrategias de la compañía. Por la misma naturaleza de las PYMES, los procesos contables son usualmente realizados a través de tercerización por contrato con una empresa especializada o por un contador independiente, quien periódicamente consolida y comparte los balances y los estados de resultados de los diferentes periodos, adicionalmente se encarga de la gestión de los impuestos y procesos ante los entes nacionales y departamentales.

En un primer momento se identifica una oportunidad en la importancia y relevancia que se le está dando a la información financiera desde la empresa, dado que los resultados se entregan tardíamente por parte de la compañía contratada y no se está realizando ningún tipo de lectura o análisis. Con el propósito de dar solución, se identifican y calculan las principales razones financieras que permitirá entender y analizar la situación financiera y económica de la empresa al cierre del 2022.

Figura 12 Principales cuentas del balance y estado de resultados

Cuentas del balance y estado de resultados	Valor 2022
Ingresos Operativos	\$ 2.913.315.966
Costo de ventas	\$ 2.143.371.741
Utilidad Neta	\$ 92.766.535
Activos	\$ 283.692.103
Pasivo	\$ 116.764.647
Patrimonio	\$ 166.927.456

Fuente: Elaboración propia

4.1.1. Razones de liquidez

La empresa demuestra que tiene capacidad de afrontar el pago de las deudas de corto plazo con los activos corrientes disponibles, contando con un capital de trabajo superior a los \$171.000.000 de pesos. A través de la prueba ácida se identifica que los inventarios de la empresa no son tan grandes en el componente del activo corriente, pues la misma característica del negocio hace que se tenga una rotación alta. Se evidencia de igual manera que la empresa no cuenta con alta disponibilidad de efectivo y equivalentes, pues como se verá más adelante debe hacer los pagos a sus proveedores de contado y cuenta con unos altos

valores de cuentas por cobrar, siendo este último el de mayor peso dentro de los activos corriente.

Figura 13 Razones de liquidez

Razón	Fórmula	Resultado
Razón corriente	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	2,85
Capital de trabajo neto	$\text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$	\$171.773.578
Prueba ácida	$\frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$	2,83
Razón de efectivo	$\frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivo corriente}}$	0,47
Índice de liquidez	$\frac{\text{Efectivo y equivalentes}}{\text{Activo}}$	0,16

Fuente: Elaboración propia

4.1.2. Razones de endeudamiento o solvencia

La empresa tiene un endeudamiento moderado en relación con su activo del 41% y un apalancamiento del 70% del patrimonio. La concentración de la deuda está en el corto plazo (pasivo corriente), donde la cuenta de otros costos y gastos por pagar es la de mayor valor con un total de \$56.164.300 pesos. Por otro lado, se evidencia que la empresa utiliza en mayor medida su propio capital para la financiación de los activos.

Figura 14 Razones de endeudamiento o solvencia

Razón	Fórmula	Resultado
Grado de endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo}}{\text{Activo}}$	0,41
Grado de apalancamiento	$\frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio}}$	0,70
Grado de concentración de deuda	$\frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Pasivo}}$	0,80
Multiplicador del patrimonio	$\frac{\text{Activo}}{\text{Patrimonio}}$	1,70

Fuente: Elaboración propia

4.1.3. Razones de actividad o rotación

La empresa presenta una alta rotación en días de cuentas por pagar, derivado de los pagos que realiza a sus proveedores de contado para la compra de sus insumos. Esto sumado a que la venta de la mayoría de sus productos a clientes es con plazos de pago, conlleva a tener altos valores de cuentas por cobrar, generando una afectación en el flujo de caja de la compañía que deriva en la incapacidad de hacer frente a otras obligaciones del negocio y la operación en el día a día.

Figura 15 Razones de actividad o rotación

Razón	Fórmula	Resultado
Rotación de inventario	$\frac{\text{Costo de ventas anual}}{\text{Inventario}}$	1.154
Días de inventarios	$\frac{365}{\text{Rotación de inventario}}$	0,32 días
Rotación de cuentas por pagar	$\frac{\text{Costo de ventas anual}}{\text{Cuentas por pagar}}$	157
Periodo de pago de cuentas	$\frac{365}{\text{Rotación de cuentas por pagar}}$	2,3 días

Fuente: Elaboración propia

4.1.4. Razones de rentabilidad

En el último periodo la empresa tuvo una utilidad neta de \$ 92.766.535 pesos, lo que representó un margen neto de 3,2%. A través del cálculo del ROA y ROE se evidencia que la empresa genera valor a sus dueños, con una rentabilidad mayor sobre sus fondos propios que sobre los activos.

Figura 16 Razones de rentabilidad

Razón	Fórmula	Resultado
Margen Bruto	$\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}}$	26,4%
Margen Operacional	$\frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas}}$	5,1%
Margen Neto	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$	3,2%
ROA	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo}}$	32,7%
ROE	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$	55,6%

Fuente: Elaboración propia

Una oportunidad que se presenta para la empresa es el apalancamiento con productos, servicios y canales a través de los bancos del sistema financiero. La banca cuenta con una amplia oferta de productos para la financiación a través de créditos de capital de trabajo, operaciones específicas, comercio exterior y/o leasings financieros. Además de servicios para el manejo del flujo del dinero a través de cuentas corrientes o de ahorro, como convenios de pago a proveedores, convenio de pago de nómina y recaudos.

Es de resaltar que en la actualidad las entidades financieras para el otorgamiento de créditos requieren que los clientes empresariales tengan más de dos años de operaciones en el mercado y que presenten los estados financieros de estos periodos.

4.2 Análisis de las operaciones

Según el libro El sistema de producción y operaciones de los autores Carro, Roberto y González Gómez, Daniel A (2012), “la administración de operaciones es la función que permite a las empresas alcanzar sus objetivos a través de la eficiente adquisición y utilización de recursos” (Carro & Gonzáles, 2012 p.1). Describe como los insumos a través de diferentes procesos se transforman y adquieren valor agregado, obteniendo como resultado final un producto para clientes (Carro & Gonzáles, 2012).

Como se mencionó anteriormente, la empresa cuenta con instalaciones aptas y mano de obra calificada para el desarrollo de sus operaciones, estas se llevan acabo de lunes a sábado en los horarios de 6:00 AM a 3:00 PM.

El primer proceso es la recepción de los alimentos de origen animal enviados por los diferentes proveedores a las instalaciones de la empresa, en donde al recibirlos son pesados y registrados en el sistema de control de inventarios. Posteriormente, estos insumos son almacenados en el cuarto frio o el cuarto refrigerado según la necesidad, donde pasaran a ser inventario hasta el momento de su salida para despacho y distribución.

La empresa recibe las ordenes de pedidos de los clientes en cualquier momento del día a través de llamadas telefónicas o de la aplicación WhatsApp, no se tiene establecida una hora límite para la recepción, lo cual genera que muchas veces entrada la noche se deba consolidar el total de los pedidos y cuadrar el proceso de alistamiento de los productos para

ser ejecutado a primera hora del día siguiente. La totalidad de la información de pedidos del día se registra y comparte a todos los colaboradores a través de un grupo de WhatsApp, donde se dan las indicaciones a los operarios. Todos los pedidos son recibidos y manejado de la misma manera independientemente del cliente y la cantidad requerida, a través de una metodología FIFO (First In, First Out).

Para el alistamiento y despacho de los productos a clientes, se sacan del cuarto frío o refrigerado la cantidad de kilogramos requerida para el día y se transporta a la zona de procesamiento, donde se pesan y se agrupan los diferentes pedidos para ser relacionados en las remisiones de entrega, la cual determina el peso final total antes de salir de la planta. Si el producto es entero queda listo directamente para el despacho, pero si requiere ser cortado o relajado según las necesidades de cliente, se incurre en un proceso adicional. Una vez se tienen preparados todos los pedidos del día, se cargan al camión refrigerado para su posterior despacho y entrega en sitio al cliente. La persona contratada para manejar el camión cumple dos rutas en el día, una en la mañana y otra al medio día, previamente acordada según la prioridad y la locación de los clientes. Una vez en las instalaciones del cliente, se descarga el producto, se pesa para confirmar y validar las condiciones del pedido y se firma la remisión con recibido a satisfacción, con el que posteriormente se genera la factura de venta.

En todos los procesos mencionados y donde están involucrados los productos de origen animal, se presenta una disminución natural de su peso por la pérdida de líquidos, a esto se le conoce como merma. Esta pérdida actualmente es asumida en su totalidad por la

empresa, pues para la generación de la factura de pago se tiene en cuenta el peso final que recibe el cliente. En la actualidad la empresa calcula este valor mensualmente a través de multiplicar el costo unitario de cada producto por las diferencias entre el peso registrado en el sistema (entrada y salida de inventario) y el peso obtenido del inventario realizado al final de todos los meses.

Se identifica una oportunidad para el cálculo y control de la merma, por tal motivo se recomienda realizar un ejercicio de seguimiento detallado para cada producto del portafolio, con el objetivo de estimar un promedio esperado de la pérdida. Para esto, se deberá diligenciar la información durante un periodo de cuatro semanas de la siguiente manera como lo indica la plantilla de la figura 17:

1. Definir el producto que se va a evaluar en el ejercicio.
2. Tomar una muestra mínima de 15 unidades del producto a evaluar.
3. Registrar los pesos para cada muestra de producto en todos los procesos identificados en el formato.
4. Calcular las diferencias entre los pesos iniciales de cada muestra frente a los pesos finales en el proceso de entrega a cliente.
5. Calcular la variación porcentual entre el proceso inicial y el proceso final de cada una de las muestras.
6. Calcular a través de un promedio simple la totalidad de las variaciones porcentuales.

Con el valor obtenido al final de este ejercicio se podrá definir un porcentaje esperado de merma para cada producto y obtener una desviación estándar con la que se podrá determinar la mínima y máxima pérdida esperada. Se propone iniciar el ejercicio con los productos de mayor rotación de la empresa, comenzando con la pechuga congelada.

Figura 17 Control y seguimiento de la merma

Producto	Semana	# producto	Proceso de: (Peso en gr)					Diferencia en el peso (gr)	% Variación
			Recepción proveedores	Almacenamiento	Preparación despacho	Cargue al camión	Entrega cliente		
Producto a evaluar	1	1	1000						
		2	1005						
		3	1010						
		...							
	2								
	3								
	4								
	Prom.								
Desviación Estandar									

Fuente: Elaboración propia

La correcta identificación de la merma permitirá llevar un mejor control de los inventarios y los productos en los procesos de la compañía, evitando la sustracción por parte de personas inescrupulosas que podrían pasar como pérdida por merma el peso real de un producto. Adicional, se podrá asociar el porcentaje de merma dentro de la matriz de costo para cada producto como un costo variable que va en función del peso por kilogramo.

Otra oportunidad hallada se encuentra en el proceso de distribución y reparto de los productos, donde la empresa ha tenido que cambiar al operario del camión en tres ocasiones en el último año, generando grandes afectaciones en su operación. Al ser un proceso tercerizado a través de un contrato de prestación de servicios directamente con el dueño del vehículo, este exige contar con una ruta previamente establecida y que se pueda cumplir en los horarios de trabajos acordado con la compañía; en algunas ocasiones se presentan diferencias entre las partes por la falta de flexibilización para modificar la ruta bajo una necesidad puntual o de último momento. Se propone valorar la opción de adquirir un vehículo propio a través de un crédito, un leasing o un renting con una entidad bancaria.

Por último, se recomienda a la empresa iniciar los procesos ante la secretaria de Salud Distrital de la ciudad para contar con el certificado sanitario de acuerdo con las normativas vigentes y así evitar sanciones económicas u operativas. De igual manera, este certificado permitirá generar nuevas oportunidades de negocio con clientes que lo exigen de manera obligatoria para entablar una relación comercial.

4.3 Análisis del mercadeo

Se suele pensar que las estrategias de mercadeo son temas que únicamente se desarrollan en grandes empresas corporativas y que implican disponer de altas sumas de recursos económicos para implementar un área con personal capacitado en el tema y/o

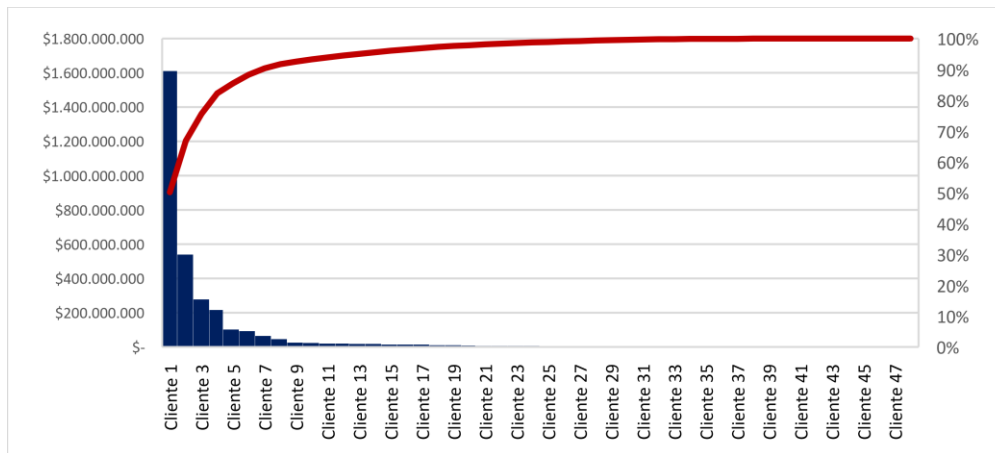
contratar agencias externas especializadas. A su vez, las PYMES se les dificulta la implementación de este tipo de estrategia, bien sea por la falta de conocimiento y capacidad de ejecutarlas o por no ser una prioridad del negocio, enfocando sus esfuerzos en solucionar los problemas y mantener funcionando la empresa en el día a día.

Estos problemas se presentan actualmente en la empresa, lo que no ha permitido desarrollar y/o definir un modelo de negocio claro que se enfoque en la creación, entrega, captura y sostenimiento del valor a los clientes actuales y potenciales (Aceleradora mentorDay, 2023). A continuación, se analizarán cada una de las principales oportunidades identificadas, en busca de dar soluciones o recomendación.

4.3.1. Concentración de las ventas

La principal oportunidad encontrada en la empresa es la concentración y alta dependencia de las ventas del 2022 en únicamente dos clientes, del total de 46 con los que se tuvo relación comercial en el año. En la figura 18 se evidencia como el 50% de las ventas provienen del “Cliente 1” y el 18% del “Cliente 2”, concentrando entre ambos casi un 70% del total.

Figura 18 Pareto de ventas (\$) por cliente



Fuente: Elaboración propia

En la siguiente sección del documento se profundizará en las alternativas y acciones a implementar para ampliar el número de clientes y las ventas de la compañía.

4.3.2. Precios de venta

Los precios de ventas por Kg de cada tipo de proteína animal que maneja actualmente la compañía están definidos teniendo en cuenta únicamente el costo por Kg (Materia prima), a este se le incrementa un margen de contribución del 11%, que fue definido por el gerente comercial. Se identifica que no se están teniendo en cuenta los costos asociados directamente

a la producción, como: mano de obra, material de empaque, merma y costos indirectos de fabricación (CIF).

Se recomienda realizar e implementar una matriz de costos detallada para cada uno de los productos que maneja actualmente la empresa, donde se identifiquen los costos variables y los costos fijos. Para estos últimos, el ejercicio deberá tener en cuenta el número promedio por Kg totales en el mes y el porcentaje del peso dentro de la operación que tiene cada una de las referencias, para calcular el valor que aporta cada rubor o componente de los costos fijos al costo final por Kg del producto. Así mismo, se deberán replicar para calcular los aportes de los gastos de transporte y administrativos por Kg de producto. Esto permitirá determinar los costos y gastos totales finales y establecer los márgenes de contribución esperados que permitan definir el precio de venta para cada referencia.

4.3.3. Ventas a plazos de pago

En el modelo de negocio uno de los principales atributos de la oferta de valor es ofrecer a los clientes las ventas con plazos de pago sin cobro de intereses. Estos plazos son estipulados con los clientes al momento de realizar el negocio y son de mínimo siete días y máximo treinta días. Desafortunadamente como consecuencia del medio y la manera de hacer negocios en el sector y la ciudad, la gran mayoría de los clientes incumplen con los plazos pactados, generando a la empresa altos saldos de cuentas por cobrar en facturas vencidas.

Esto se ve reflejado en el balance general donde el valor de cuentas de deudores comerciales es superior a los \$218.000 millones de pesos al cierre del 2022, lo que representa más del 77% del activo total.

Se recomienda la inclusión en la remisión de entrega y/o en la factura una cláusula, donde se informe al cliente de manera clara y explícita que el incumplimiento de los plazos establecidos lo obligan a pagar intereses de mora con la tasa máxima legal permitida según los términos y plazos estipulados en el artículo 886 del Código de Comercio.

Adicional, se evidencia que la empresa no cuenta con una manera estandarizada para definir el porcentaje del incremento en el precio de venta que deberían tener los productos que son vendidos a plazo dependiendo del número de días pactados con los clientes. Actualmente se establece por criterios del gerente comercial, dependiendo del tipo de cliente, la relación comercial y la frecuencia de compra. Se recomienda definir un porcentaje de incremento en el precio final que tenga en cuenta el nivel de riesgo y el valor del dinero en el tiempo, tomando como base de referencia las tasas de captación de productos de ahorro e inversión de los establecimientos financieros de la banca nacional.

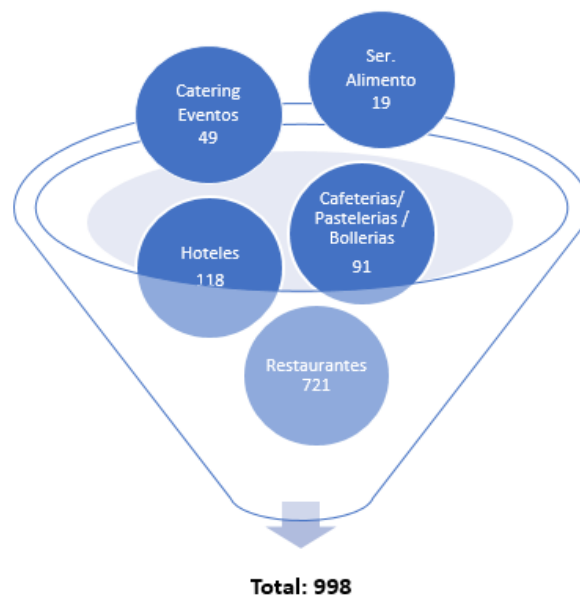
4.3.4. Segmentación de clientes

Se identifica la falta de claridad y definición de los segmentos en los que la empresa debe participar en el mercado, afectando la focalización en los clientes objetivo (target) en

las cuales se debe priorizar e invertir los esfuerzos en el corto y mediano plazo. Al realizar un análisis de la potencialidad del mercado en la Ciudad de Barranquilla, a través de la herramienta EMIS, se encuentra un total de 998 empresas con estado operacional y que hacen parte de actividades económicas relacionada a servicios de alimentos, como: restaurantes, cafeterías, hoteles, catering y eventos.

Se recomienda que la segmentación de los clientes se haga de acuerdo con su actividad económica como se observa en la figura 19.

Figura 19 Segmentación por actividad económica



Nota: Datos tomados de EMIS. **Fuente:** Elaboración propia

Al profundizar en el universo de empresas de los segmentos, se identifican un total de 85 restaurantes con ventas superiores a los \$200.000 millones de pesos anuales. Se recomienda tomar estos como los clientes target, apalancado también en la experiencia que tiene la empresa en atender este tipo de negocios. Sin dejar de lado a otros clientes o prospectos de los demás segmentos.

4.3.5. Proveedores

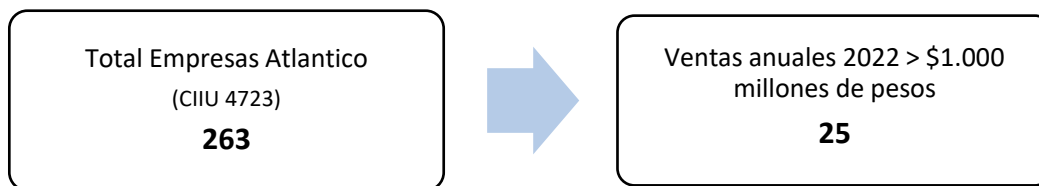
Es tradicional que en el sector los proveedores únicamente ofrezcan financiación y/o plazos de pagos a clientes con los que han mantenido una relación comercial de mediano o largo plazo. La empresa al tener pocos años en el mercado debe realizar los pagos de sus compras de insumos de contado, lo que requiere una cantidad considerable de efectivo o equivalentes, dadas las frecuencias de pedidos y las cantidades en volúmenes de cada compra.

Estos proveedores frecuentemente bajan los precios de sus productos por la compra de altos volúmenes en las quincenas de cada mes debido a la necesidad de recaudar dinero para sus obligaciones y por la premura en salir de lotes con fechas de caducidad cercana. Factores que la empresa aprovecha para realizar el aprovisionamiento del inventario, almacenando en los cuartos fríos y refrigerados para posteriormente vender a sus clientes. Para realizar las compras de los diferentes productos, se cotizan con todos los proveedores y se compra al que mejor precio por Kg ofrece a la fecha.

En busca de contar con un portafolio de proveedores más amplio, que permita tener un mayor margen de negociación en el valor del producto a comprar, se realizó un análisis a través de la herramienta EMIS donde se identificaron 91 empresas con ventas superiores a los \$1.000 millones de pesos, en los departamentos del Atlántico, Bolívar y Magdalena que se dedican en su actividad principal o secundaria a la cría de aves de corral, ganado porcino y ganado bovino o al procesamiento y conservación de alimentos de origen animal.

4.3.6. Competidores en el mercado

La empresa no tiene identificado a los principales competidores que hay actualmente en el mercado, desconociendo las estrategias, fortalezas y debilidades que estas tienen. A través de una consulta y análisis de la herramienta EMIS se identificó que en el Departamento del Atlántico hay un total de 263 empresas que desarrollan su actividad comercial principal o secundaria con el CIUU 4723 (Comercio al por menor de carnes, el cual incluye carnes de aves de corral y productos cárnicos). Como se observa en la figura 20, únicamente 25 empresas reportan ingresos operativos superiores a los \$1.000 millones en el último año y de estas solo 14 tienen ventas superiores a las generadas por la empresa en estudio (\$ 2.913 millones de pesos).

Figura 20 Número de empresas en el mercado

Nota: Datos tomados de EMIS. **Fuente:** Elaboración propia

En la figura 21 se enlista el top 10 de los principales competidores que hay en el departamento del Atlántico según su nivel de ventas.

Figura 21 Principales empresas competidoras

Principales Empresas - Top 10	
Razón Social	Ventas 2022 (Cifras millones de pesos)
Alimentos Concentrados del Caribe S.A.	\$ 508.429
Carnes Santacruz S.A.S.	\$ 115.565
Bolaños Luz Dary	\$ 76.612
Distribuidora Crece Jvs S.A.S.	\$ 27.259
Morales Bolaños Hernán Darío	\$ 27.023
Univazar S.A.S.	\$ 21.994
Morales Echeverri Edwar Alexander	\$ 16.119
Morales Esguerra Jose Hildebrando	\$ 13.782
Comercializadora Myr S.A.S.	\$13.526
Inversiones Serueda S.A.S.	\$ 8.261
Distribuidora El Señor de las Carnes S.A.S	\$ 5.761

Nota: Datos tomados de EMIS. **Fuente:** Elaboración propia

Cómo se observa en la figura 22, se realizó un benchmark que permite visualizar y detallar alguno de los principales factores relevantes en los procesos, servicios y productos de los competidores y de la empresa.

Figura 22 Benchmark

Empresa	Ventas a persona jurídica (Empresas, negocios, Etc)	Despacho y entrega en lugar (Empresas, negocios, etc)	Ventas a plazos / crédito (Sin estudio de crédito)	Ventas a personas naturales	Local Comercial para atención física	Integración vertical (Cria de animales, Sacrificio y procesamiento)	Venta de otros productos alimenticios	Presencia en otras ciudades o municipios
Empresa Estudio	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✓	✗
 acondesa ALIMENTOS CONCENTRADOS DEL CARIBE S.A. GRUPO EMPRESARIAL OLÍMPICA	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓
 Santacruz	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓
 carnecol CARNE DE COLOMBIA	✓	✓	✗	✓	✓	✗	✓	✓
 la Perfecta	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗

Fuente: Elaboración propia

Adicional a los factores analizados, encontramos información relevante de las siguientes empresas:

Alimentos Concentrados del Caribe S.A (Acondesa), que por su nivel de venta es la empresa más grande que desarrolla la actividad de comercio al por menor de alimentos en el departamento como se observa en la figura 21. Se destaca su pertenencia al Grupo Empresarial Olímpica y su integración vertical y horizontal de negocios como la cría y

procesamiento de aves de corral, ganado porcino y huevos. Además de contar con sus propios puntos de venta a nivel nacional de comercialización de proteína y con una cadena de restaurantes llamada Piko Rico (Acondesa, 2023).

Carnes Santa Cruz que se especializa en la producción, procesamiento, distribución y comercialización de proteína animal, cuenta con 15 sedes distribuidas entre los diferentes barrios de Barranquilla y municipios aledaños, Cartagena, Bucaramanga y Piedecuesta. (Carnes Santa Cruz, 2020).

Las razones sociales de Bolaños Luz Dary y Morales Bolaños Hernán Darío, son los propietarios de la marca Carnecol, una de las más populares y conocidas. A su vez operan y administran directamente varios de los 17 locales de la marca en la Ciudad en Barranquilla y municipios aledaños, mientras los puntos comerciales restantes y lo que se encuentra en otras ciudades operan bajo la modalidad de franquicia o administración de otras razones sociales o personas naturales (Carnecol, 2023).

4.3.7. Medición de relacionamiento con clientes

Para una empresa es muy importante identificar el nivel de satisfacción que tienen sus clientes con los productos y servicios recibidos, pues esto le permitirá contar con una retroalimentación basada en su propia experiencia, identificando oportunidades de mejora directamente del cliente. Así mismo, es relevante conocer la probabilidad de que un cliente

recomiende a la empresa a otro negocio o colega del sector. Para logra medir esto, es necesario la aplicación de una encuesta de satisfacción de carácter cualitativo, que contenga diferentes preguntas que logren capturar dicha información. A esta herramienta se le pueden adicionar preguntas específicas que vayan orientadas a identificar oportunidades para la compañía en el mercado, los procesos, los productos, el servicio, entre otras.

En el anexo 3 se puede observar el diseño de la encuesta que permitirá medir la satisfacción y recomendación de los clientes actuales. Así como, profundizar en el nivel de satisfacción en cada uno de los procesos, identificar qué tipo de alimentos de origen animal y no animal requieren para su negocio, determinar los factores que está teniendo en cuenta al momento de realizar la compra, medir la satisfacción con la calidad en los productos que está recibiendo y ubicar los lugares donde el cliente suele pedir y comprar los productos. Se recomienda que esta medición se haga al menos 1 o 2 veces en el año para los clientes actuales y nuevos.

4.3.8. Indicadores de gestión (KPIS)

La implementación de indicadores o KPIS permiten medir y controlar el desempeño de la empresa en los diferentes procesos o actividades clave, con el propósito de identificar el estado actual y las oportunidades de mejora para obtener los resultados esperados en el

corto o mediano plazo, estos indicadores deben ser específicos, relevantes, verificables y fácilmente medibles (SYDLE, 2024).

En la Figura 39, se relaciona una lista de KPIs que podrían implementar inicialmente para monitorear con periodicidad mensual el valor y los incrementos con respecto al mes inmediatamente anterior de las ventas, los volúmenes de rotación, el número de clientes y la cartera vencida. Esta medición estaría a cargo del Gerente Comercial.

Figura 23 KPIS Recomendados

	KPI	Métrica
Ventas	Ventas en el mes	\$Valor de las ventas en el mes
	% Variación de las ventas	$(\$Valor \text{ de las ventas mes actual} / \$Valor \text{ de las ventas mes anterior}) - 1$
Volúmenes	Kg despachados en el mes	# de Kg despachados mes actual
	% Variación Kg despachadas	$(Kg \text{ desechados mes actual} / Kg \text{ despachados mes anterior}) - 1$
Clientes	Clientes con ventas en el mes	# de clientes con ventas en el mes
	% Variación clientes con ventas en el mes	$(\# \text{ de clientes con ventas mes actual} / \# \text{ de clientes con ventas mes anterior}) - 1$
Cartera	Cartera vencida total mes	\$Valor de la cartera vencida total mes
	% Variación Cartera Vencida	$\$Valor \text{ de la cartera vencida total mes} / \$Valor \text{ de la cartera vencida total}$

Fuente: Elaboración propia

Con el control y seguimiento de estos indicadores de medición se busca que a través del análisis de los resultados obtenidos la empresa pueda identificar el desempeño que ha tenido mes a mes, identificando oportunidades para el cumplimiento o crecimiento.

Adicional a estos KPIS, se recomiendan revisar de manera bimensual los estados de resultados y los balances generales de la empresa, con el propósito de calcular y analizar las razones de endeudamiento, financieras y rentabilidad.

4.4 Análisis de los factores externos

4.4.1. Crecimiento del PIB

Cómo se observa en la figura 23 con información adaptada del Banco Mundial, Colombia presentarían una desaceleración en el crecimiento de su PIB muy alineada a la situación económica de la región y el mundo. Este panorama empezaría a cambiar según las proyecciones para el año 2024, donde se esperaría una modera recuperación del crecimiento del PIB nivel global, en América del sur y en el país. (International Monetary Fund, 2023).

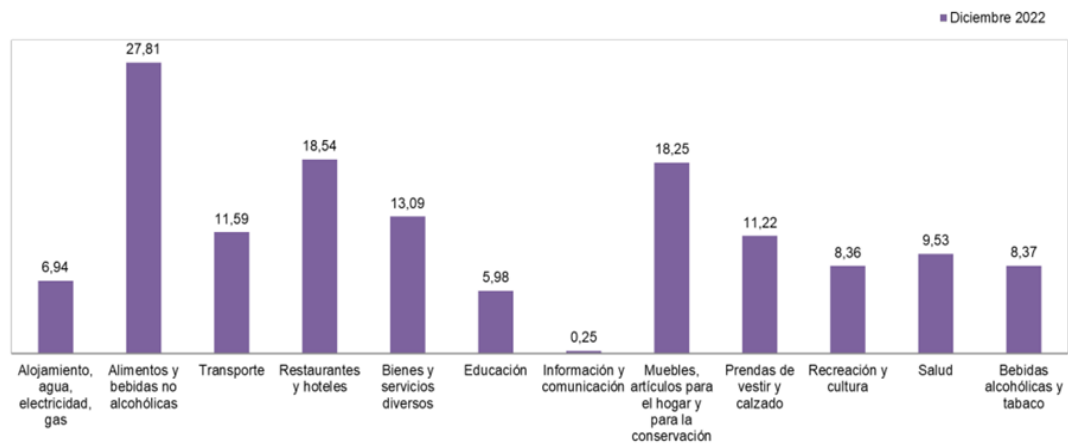
Figura 24 Proyecciones del PIB

País	PIB		
	2022	Proyecciones	
	2022	2023	2024
Colombia	7,5	1,0	1,9
América del Sur	3,9	1,0	1,9
Mundial	3,4	2,8	3,0

Nota: Adaptado (International Monetary Fund, 2023). **Fuente:** Elaboración propia.

4.4.2. Índice del precio al consumidor

Según reporta el DANE en su comunicado de prensa sobre el índice de precios al consumidor (IPC) para diciembre del 2022, la variación anual del IPC al cierre del 2022 fue de 13,12%, un 7,5% más que en el mismo periodo del año inmediatamente anterior. Como se observa en la figura 24, este resultado está impulsado principalmente por las variaciones anual de los rubros de Alimentos y bebidas no alcohólicas (27,81%) y Restaurantes y hoteles (18,54%) (DANE, 2023).

Figura 25 Variación anual IPC por sector






Fuente: (DANE, 2023)

Según el Informe de inflación octubre 2023: un paso más en la dirección correcta realizado por Corficolombiana, se espera que para octubre del 2023 la inflación anual en el país baje a un 10,54%, mientras que el componente de alimentos llegue a un 10,50%. A pesar de esta clara disminución, el índice de precios al consumidor sigue estando por arriba de los dos dígitos, situación que se espera se vaya moderando a lo largo del año 2024 (Parra, 2023)

Dos de los principales problemas que genera las altas tasas de inflación, son la pérdida del poder adquisitivo de las personas y el desincentivar el consumo de los hogares a través del incremento en las tasas de intereses por parte del Banco de la República. Como se observa en la figura 25, se realizó el análisis de dos productos diferentes que son ofrecidos por dos de los restaurantes más reconocidos de la ciudad y que han sido clientes de la empresa,

logrando evidenciar como el precio de venta final ha venido incrementado de manera considerable año desde el 2021.

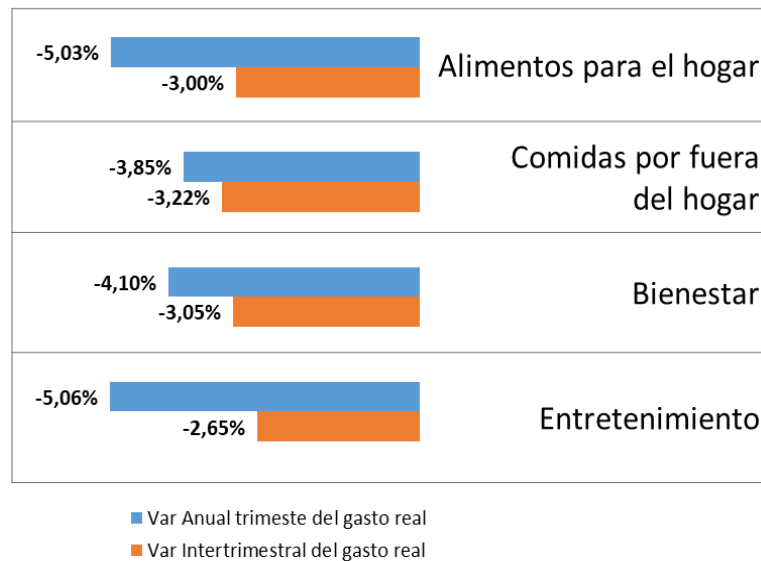
Figura 26 Variación en el precio de productos

2021	2022	%Var 21 - 22	2023	%Var 22 - 23
 <p>Sándwich Angus Grill 1ud \$25.000 25000</p>	 <p>Sándwich Angus Grill 1ud \$37.500 37500</p>	50,0%	<p>Sándwich Angus Grill Sándwich de lomo en vino, quesos, cebolla caramelizada, tocineta y salsa de la casa. Acompañamiento a elección. \$44.500</p>	18,7%
 <p>Perro Chuzo 1ud \$16.900 16900</p>	 <p>Perro Chuzo 1ud \$20.400 20400</p>	20,7%	 <p>Perro Chuzo 1ud \$30.800 30800</p>	51,0%

Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente, según el informe Microeconomic Outlook de junio 2023 desarrollado por Raddar Consumer Knowledge Group (2023), para el segundo trimestre del 2023 las canastas de alimentos para el hogar (-5,03%) y comidas por fuera del hogar (-3,85%) presentaron un bajo desempeño del gasto real anual trimestral en la ciudad de Barranquilla. Evidenciando que la demanda aún no se ha recuperado, a pesar de la normalización que se viene dando de la producción y el abastecimiento de alimentos (Raddar Consumer Knowledge Group, 2023).

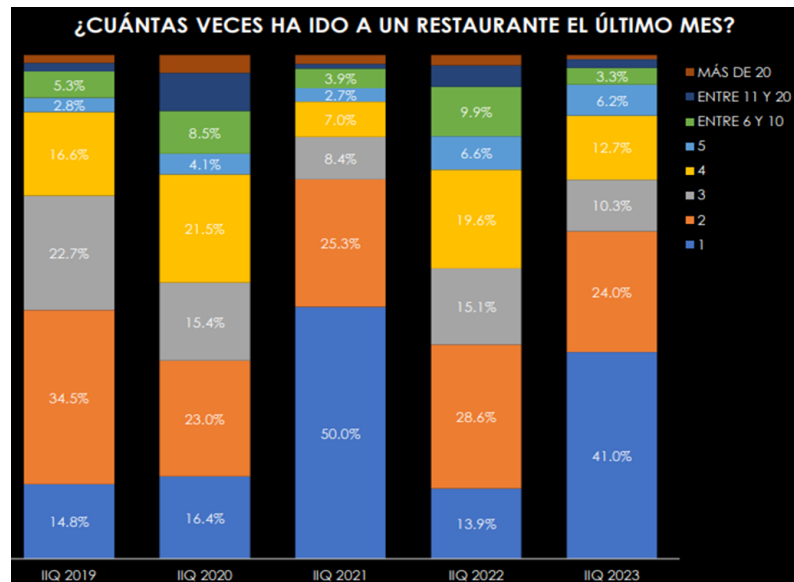
Figura 27 Comportamiento del gasto real anual trimestral por canasta en Barranquilla



Nota: Adaptado (Raddar Consumer Knowledge Group, 2023). **Fuente:** Elaboración propia.

Como se observa en la figura 27, para este mismo período del 2023 se evidencia un incremento significativo del número de personas que asisten una sola vez a restaurantes en el mes. Esta dinámica en la reducción en la frecuencia de los hogares afecta directamente al comportamiento de la canasta de comidas por fuera del hogar y evidencia como el encarecimiento de los alimentos genera nuevas dinámicas en el consumo de los hogares, a través de la búsqueda de precios más bajos.

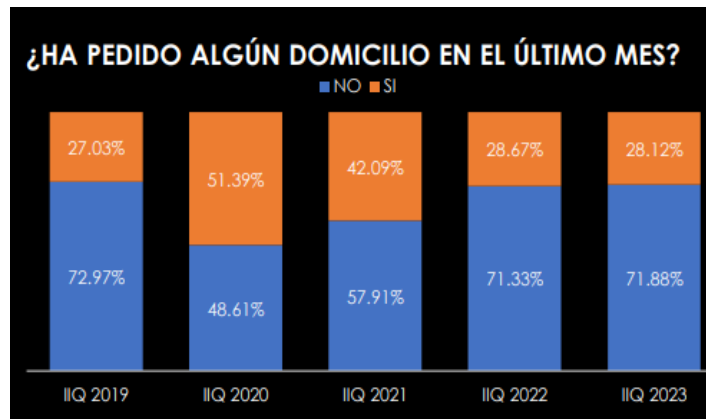
Figura 28 Número de veces de consumo en restaurantes último mes



Fuente: (Raddar Consumer Knowledge Group, 2023)

En este informe también se muestra el comportamiento de las personas en los pedidos de comida a través de domicilios en el segundo semestre del 2023, mostrando que únicamente el 28,1% de las personas ha realizado pedidos a través de domicilio en los últimos meses. Valores muy similares a los del mismo período del 2022, pero muy por debajo de los valores del 2023, que se sitúan en 57,9%. (Raddar Consumer Knowledge Group, 2023).

Figura 29 Domicilios en el último mes



Fuente: (Raddar Consumer Knowledge Group, 2023)

5. Profundización de las alternativas, estrategias y/o acciones para la oportunidad de la diversificación de las ventas

A lo largo del desarrollo del documento se han identificado las principales oportunidades en las áreas funcionales de operaciones, finanzas y mercadeo; planteado soluciones, alternativas y/o recomendaciones que permitirán a la empresa enfocarse y potencializar su crecimiento en el corto y mediano plazo.

En esta sesión se busca profundizar en las alternativas y acciones para una de las principales oportunidades encontrada, la concentración y alta dependencia de las ventas en

unos pocos clientes. Como se observa en la figura 29, se analizó a través de la Matriz de ANSOFF las alternativas que tiene la compañía para encontrar oportunidades en el mercado y diversificar las ventas, con los clientes actuales y los potenciales a través de los productos que ofrece actualmente en su portafolio y los que puede desarrollar.

Figura 30 Matriz ANSOFF

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Clientes o Mercado	Actuales	<ul style="list-style-type: none"> Alimentos de origen animal (Pollo, res y cerdo). Otros alimentos pepinillo, maíz, papas francesas. 	<ul style="list-style-type: none"> Alimentos de origen animal porcionados y condimentados según requerimiento del cliente. Otros alimentos complementarios como: embutidos, verduras huevos, salsas, entre otros.
	Nuevos	<ul style="list-style-type: none"> Ventas a personas naturales de alimentos de origen animal (pollo, res y cerdo) en punto físico y domicilio. Venta en nuevos segmentos como: Colegios, hospitales, sector público (Batallones, PAE, comedores comunitarios). Venta en ciudades o municipios aledaños. 	<ul style="list-style-type: none"> Ventas a personas naturales de alimentos de origen animal (pollo, res y cerdo) en punto físico y domicilio. Venta a personas naturales de otros alimentos de origen animal y complementarios como: embutidos, vísceras, huevos, salsas, entre otros.

Fuente: Elaboración propia.

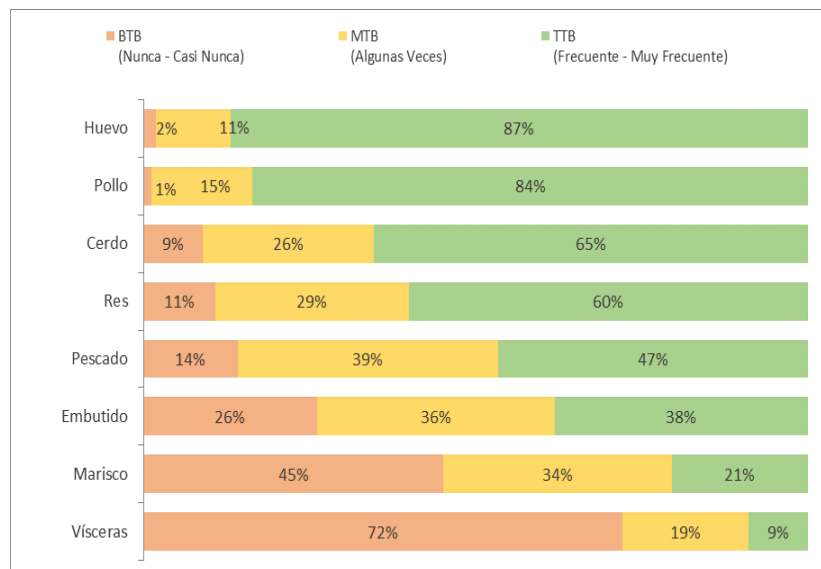
Una de las principales oportunidades identificadas se centra en la posibilidad de vender alimentos de origen animal a las personas naturales en un punto físico y/o a domicilio. Razón por la cual se trabajó en entender las necesidades y preferencias que tienen las personas de la ciudad al momento de comprar este tipo de alimentos para su familia u hogar.

Para entender el comportamiento de compra y consumo de alimentos de origen animal, se realizó un estudio de investigación de mercados propio de carácter cualitativo en

la Ciudad de Barranquilla, el cual se encuentra en el anexo 1. donde según las proyecciones del DANE, con base en el censo del 2018, la ciudad de tendrá un total de 1.323.551 habitantes en el 2023, de los cuales el 73% son mayores de 18 años. Con base en estos datos, el estudio consideró una muestra de 333 personas, con una confianza del 95% y un error muestral del 5,2%.

Como filtro inicial del estudio se encontró que el 82% de las personas encuestadas son las que toman la decisión de compra del mercado en su familia u hogar y el 98,5% han comprado productos de origen animal en los últimos tres meses, obteniendo un total de 268 personas que fueron tenidas en cuenta para la aplicación de la encuesta. De estas el 83% se encuentra trabajando actualmente y más del 88% tienen un hogar conformado por dos o más personas.

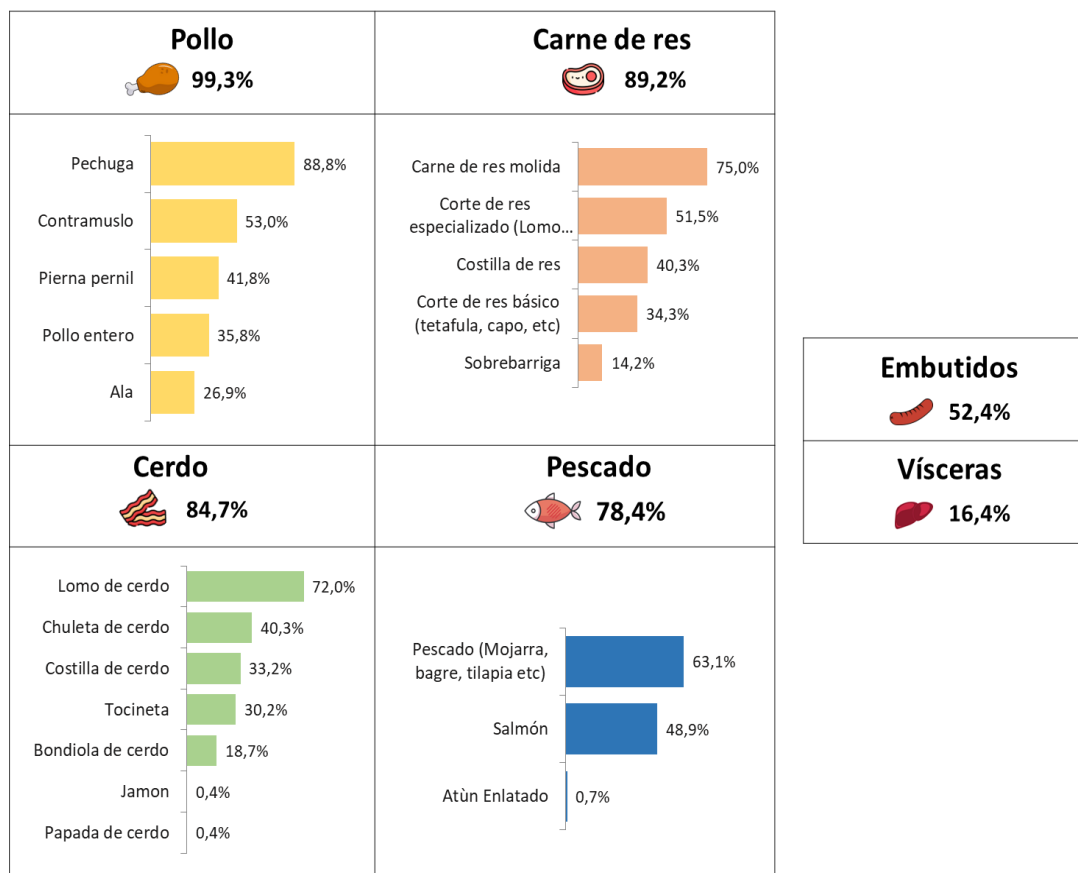
Como se observa en la figura 30, los huevos (87%) y el pollo (84%) son los alimentos de origen animal con mayor frecuencia de consumo en el mes típico en los hogares de la ciudad, seguido en menor medida por el cerdo (65%) y la carne de res (60%), mientras los mariscos (21%) y las vísceras (9%) tienen una menor frecuencia.

Figura 31 Frecuencia de consumo

Fuente: Elaboración propia.

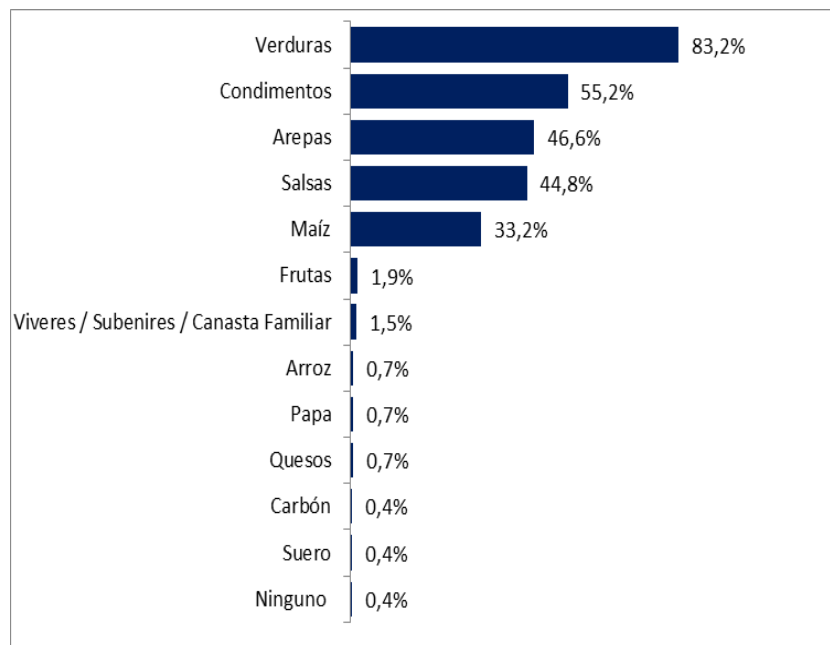
Se identifica que, en los últimos tres meses casi la totalidad de los hogares de la ciudad (99,2%) ha comprado algún producto derivado del pollo para el consumo de sus familias u hogares. Así como el 89,2% de estos hogares también ha comprado productos derivados de la carne de res, 84,7% del cerdo y el 78,4% de pescados. Al desagregarlo por tipos de productos se encuentra que los de mayor compra son la pechuga de pollo, la carne de res molida y el lomo de cerdo.

Figura 32 Compra de alimentos de origen animal



Fuente: Elaboración propia.

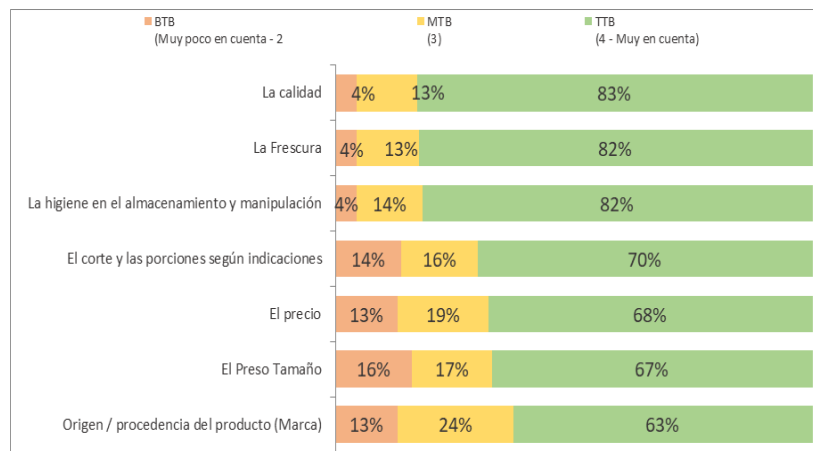
Adicional a las personas les gustaría encontrar en un mismo lugar al momento de realizar su compra de alimentos de origen animal, otros productos que complementen el mercado para su hogar o familia, como lo son verduras, condimentos, arepas y maíz.

Figura 33 Otros productos

Fuente: Elaboración propia.

Los principales factores que valoran y están teniendo en cuenta la gran mayoría de las personas al momento de comprar sus productos son la calidad, la frescura y la higiene en el almacenamiento y manipulación de los productos de origen animal. Si bien se están teniendo en cuenta principalmente los estados y condiciones de los productos, no se puede dejar de lado factores igualmente importantes como el precio, el peso y el tamaño, que son tenidos en cuenta por más del 67% de las personas.

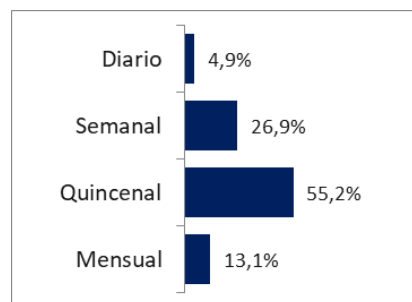
Figura 34 Factores de valor al momento de comprar



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los hábitos de consumo, se identifica que el 55,2% de las personas realizan quincenalmente su compra de productos de origen animal, esto asociado a los días de pago de los salarios.

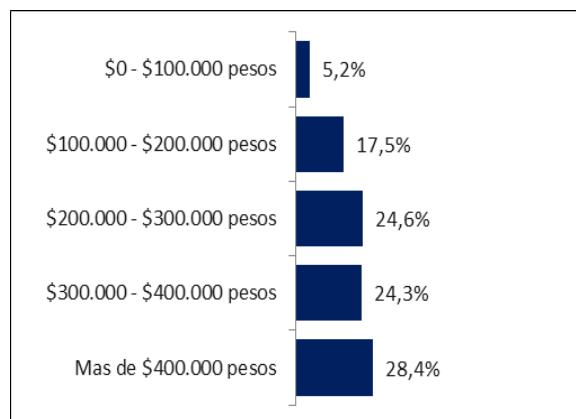
Figura 35 Frecuencia de compra



Fuente: Elaboración propia.

Más del 52% de las personas destinan en el mes un monto superior a los \$300.000 pesos para este tipo de compras. Se evidencia que las personas que viven solas destinan un valor menor de entre \$100.000 y \$300.000 pesos en el mes. De igual manera los estratos bajos en un 44% tienen un gasto de hasta \$200.000 pesos en el mes, mientras los estratos altos en un 66.1% tienen un gasto mayor a los \$300.000 pesos.

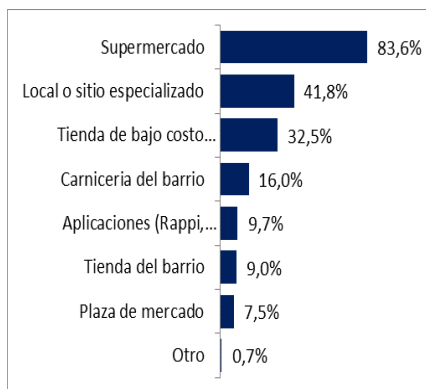
Figura 36 Monto destinado a la compra



Fuente: Elaboración propia.

El 64% de las personas tiene más de un lugar para la compra de sus productos de origen animal. Los supermercados con un 83,6% son los de mayor preferencia, en la ciudad los más populares son La Olímpica, el Éxito, Carulla y Jumbo. Un 41,8% de las personas consideran a los locales o sitios especializados y un 32,5% tiendas de bajo costo (ARA, D1, entre otros).

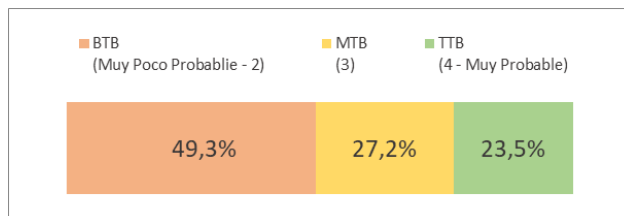
Figura 37 Lugar usual de compra



Fuente: Elaboración propia.

El estudio arroja que únicamente el 23,5% de las personas estarían dispuestas a comprar este tipo de productos en un lugar diferente al que los hace habitualmente, evidenciando una mayor resistencia en las personas mayores de 60 años con un 9,1% de probabilidad de cambio.

Figura 38 Probabilidad de compra en un lugar diferente



Fuente: Elaboración propia.

Otro aspecto identificado es que el 55,2% compraría sus productos a través de WhatsApp y/o página Web para que se le envíe a su casa. Como se observa en la figura 38, entre mayor es el rango de edad, menor es la disposición de este tipo de compra, evidenciado en que el 73,8% de las personas menores a 30 años son las más dispuestas, mientras que el 34,1% de los mayores a 60 años son las menos.

Figura 39 Probabilidad por rangos de edad

< 30 años	30-40 años	40-50 años	50-60 años	> 60 años
73,8%	63,9%	48,6%	46,0%	34,1%

Fuente: Elaboración propia.

A través de este estudio de investigación de mercado se logra encontrar las principales motivaciones y barreras de las personas al momento de realizar las compras de productos de origen animal para su hogar o familia. A su vez, da herramientas a la empresa para evaluar la implementación de ventas a personas naturales a través de un local físico y/o domicilio.

A nivel generar se identifica una gran oportunidad en el desarrollo de una nueva línea de negocio que responda a las necesidades de las personas naturales y que permita a la empresa diversificar sus ventas. A continuación, se lista cada uno de los puntos a favor encontrados que tiene la empresa para poder implementar esta oportunidad.

- Ubicación de la empresa es en la localidad de Norte – Centro Histórico, una de las más centrales y tradicionales de la ciudad y donde se vienen impulsando proyectos de vivienda VIS y No VIS, con la construcción de varios edificios residenciales, como La Plazuela con 732 apartamentos y Nuvoli 44 con 466 apartamentos.
- Disponibilidad de un espacio inutilizado de aproximadamente 45 m² en las instalaciones de la compañía con salida independiente a la calle principal y con acceso trasero a la planta de producción.
- Manejo de los mismos tipos de producto de origen animal que tiene la compañía actualmente, sin necesidad de tener proveedores diferentes.
- Capacidad de almacenar más volúmenes de producto en el cuarto frío y en el cuarto refrigerado.
- Disponibilidad de recursos propios y de la empresa para la inversión requerida en la implementación de la nueva línea, adaptación del local y adquisición de maquinaria y equipos.

El implementar esta nueva línea de negocio permitirá a la empresa tener una mayor diversificación del número de clientes, atendiendo a personas jurídicas y a personas naturales. Esto incrementaría los ingresos operativos por ventas, reduciría los costos al no tener que transportar los productos al cliente y mejoraría el flujo de caja al ser pagados con dinero de contado.

6. Conclusiones

Al tener la oportunidad de conocer a profundidad la realidad y contexto de todos los procesos y actividades internas que desarrolla la empresa y a cada una de las personas que allí laboran, se evidencia mucho potencial en el modelo de negocio y el sector, así como grandes oportunidades para la consolidación y crecimiento de la compañía.

Al desarrollar este proyecto se revisó a profundidad el plan de negocios actual de la empresa, se identificó las principales oportunidades y se plantearon soluciones, alternativas y recomendaciones concretas para cada una. De implementar y ejecutar cada uno de los ajustes que se plasmaron en el documento, la empresa podría generar un cambio que le permitiría mejorar y contar con un mayor orden en sus procesos y consolidar las áreas de operaciones, finanzas y mercadeo, encaminándola en la vía correcta para ser un negocio rentable y sostenible en el tiempo. Para llevar a cabo estas, se requerirá de un alto grado de compromiso, disposición y receptividad por parte de los propietarios y de todo el equipo de colaboradores de la empresa.

Se recomienda iniciar a trabajar de manera prioritaria en los temas que tienen un impacto directo en los márgenes de contribución de la compañía, como lo son la diversificación de las ventas para el incremento de los ingresos operacionales, la definición del correcto costeo de los productos, el cálculo y control de la pérdida por merma y la prevención en el crecimiento de la cartera vencida y su recuperación.

Referencias bibliográficas

- Acondesa S.A. (2023). Alimentos Concentrados Del Caribe. <https://www.acondesa.com.co/>
- Carnecol. (2023). *Sucursales*. Linktree. <https://linktr.ee/Carnecol>
- Carnes Santacruz. (2020). *Quienes somos*. <https://www.carnesantacruz.co/conocenos-carnes-santa-cruz/>
- Carro Paz, R., & González Gómez, D. A. (2012). *El sistema de producción y operaciones*. Universidad Nacional de Mar del Pla. <https://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/1606/>
- DANE. (2023). *Índice de Precios al Consumidor (IPC) diciembre de 2022*. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/cp_ipc_dic22.pdf
- Fedegan. (2023). *Datos e Indicadores*. Federación Colombiana de Ganaderos. <https://www.fedegan.org.co/datos-e-indicadores>
- Fenavi. (2023). *Estadísticas. Federación Nacional de Avicultores de Colombia*. <https://fenavi.org/estadisticas/>
- Fondo Monetario Internacional. (2023). *The outlook is uncertain again amid financial sector turmoil, high inflation, ongoing effects of Russia's invasion of Ukraine, and three years of COVID*. International Monetary Fund. <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2023/04/11/world-economic-outlook-april-2023>

- Acelaradora mentorDay. (2023). *Crear, capturar y entregar valor con tu modelo de negocio*. Santa Cruz de Tenerife. <https://mentorday.es/wikitips/crear-capturar-entregar-valor-modelo-negocio/>
- Parra L, Daniela. (2023). *Informe de inflación octubre 2023: Un paso más en la dirección correcta*. Corficolombiana. https://investigaciones.corfi.com/macroeconomia-y-mercados/monitor-de-inflacion/informe-de-inflacion-octubre-2023-un-paso-mas-en-la-direccion-correcta/informe_1395814
- Porkcolombia. (2023). *Estadísticas Sectoriales*. <https://porkcolombia.co/estadisticas-sectoriales/>
- Raddar consumer knowledge group. (2023). *Microeconomic Outlook*. Raddar Ckg Latam. <https://raddar.net/wp-content/uploads/2023/01/Microeconomic-Outlook-Junio-2023.pdf>
- Sectorial. (2023). *Comercio Minorista Archivos*. <https://sectorial.co/.informativa-almacenes-de-cadena/>
- SYDLE.(2024). *KPIs: ¿Qué son, cuál es su importancia y cómo utilizarlos? Ve ejemplos*. <https://www.sydle.com/es/blog/kpi-615de90225ce5d3ef29a5570>

Anexos Técnicos

Anexo 1 Estudio de investigación de mercado sobre el consumo de alimentos de origen animal en la ciudad de Barranquilla documento 1.

Anexo 2 Herramienta Estudio de investigación de mercados sobre el consumo de alimentos de origen animal en la ciudad de Barranquilla documento 2

Anexo 3 Herramienta encuesta para clientes actuales documentos 3.