

ANALISIS ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA DUNIA LTDA

**CARMEN ALICIA HANDKE FONSECA
JUAN DAVID PALACIOS GALOFRE**

**DOCENTE
LUIS NOVOA**

**UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EMPRESARIAL
CARTAGENA –BOLIVAR
2009**

TABLA DE CONTENIDO

	Página
RESUMEN EJECUTIVO	
CAPÍTULO I	
	6
1. ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL	6
1.1 AMBIENTE MACRO	6
1.1.1 Modelo PESTE	6
	6
1.2 AMBIENTE MICRO	12
1.2.1 Mercado – Modelo Porter	12
1.2.2 Compañía	13
1.2.3 Matriz DOFA para el sector de alimentos congelados	17
CAPÍTULO II	19
2. OBJETIVOS	19
CAPÍTULO III	20
3. PLAN DE ACCION	20
3.1 Invertir en tecnología para aumentar la productividad	20
3.2 Establecer canales propios de distribución para los productos terminados	20
3.3 Diseñar e implementar un plan de promoción y publicidad	20
3.4 Actividades complementarias y de apoyo	21
3.5 Seguimiento y control	21

3.6 Presupuesto del Plan de Acción	22
CAPÍTULO IV	
	23
4. CONCLUSIONES	
	23
BIBLIOGRAFIA	

ÍNDICE DE FIGURAS

	Página
Figura 1. Cadena de Valor DUNIA	
15	
Figura 2. Índices de Ventas de las Principales Compañías del Sector De Productos Alimenticios Congelados en la Ciudad de Cartagena	
16	

ÍNDICE DE TABLAS

Página

Tabla1. Presupuesto anual de inversión de DUNIA 2009-2010
22

RESUMEN EJECUTIVO

El análisis estratégico del sector de productos alimenticios congelados en la ciudad de Cartagena para la compañía DUNIA se inicia estableciendo un análisis macro por medio del Modelo PESTE, el cual muestra las diferentes dimensiones que cubren a nivel global todo lo referente a las compañías de alimentos y sus implicaciones. Partiendo de las observaciones de tendencias sociales al consumo de alimentos sanos, se determina entonces las dificultades que aparecen para mantenerse activo en el sector sin perder vigencia por medio de los planes de innovación internos como externos, es decir, desde los productos hasta los canales mercadológicos necesarios para el sostenimiento de la competitividad con la que cuenta la empresa. Si bien cada año los gobiernos amplían el volumen de las regulaciones para esta industria, así de la misma manera colabora en el caso de muchos países, incluyendo Colombia, creando la apertura necesaria para que la tecnología llegue a las industrias y haga parte de los planes de mejoramiento continuo de las organizaciones, la gestión por control de costos y el aumento de la calidad en los productos ofertados. Seguidamente se ‘practicó el “Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas (Michael Porter)”; el cual permitió establecer aspectos muy importantes como el hecho de que la competencia aumenta constantemente en el sector de productos alimenticios congelados en la ciudad, el bajo nivel de barreras de entrada, la amplia gama de proveedores existentes, el aumento constante de las

exigencias de los consumidores y la gran cantidad de sustitutos existentes en el mercado que compiten con esta empresa. Es lógico que al realizar este análisis se pueda dejar en claro aquellos aspectos sobresalientes que hacen de DUNIA un líder en el mercado local para este tipo de productos; el hecho de tener una receta diferente y exclusiva por ejemplo, muestra como se han utilizado este y otros factores significativos, para marcar las diferencias necesarias que le han permitido el posicionamiento actual y de igual peso, su sostenimiento en los primeros lugares desde hace más de 30 años.

Estratégicamente la compañía ha simplificado su plataforma para que por medio del endomarketing, el recurso humano se concentre en la calidad y el servicio, al mismo tiempo que cumple con las expectativas de todos sus clientes. Actualmente las estrategias van encaminadas a logros específicos y tangibles como el establecimiento de puntos de venta directa, esfuerzos en publicidad, adquisición de tecnología de punta logrando sistematizar la mayoría de sus procesos y de esta forma ir logrando la ampliación de la cobertura del mercado nacional, esta visión responde al hecho de que la organización cuenta actualmente con el soporte y la plataforma suficientes para dar alcance a estos objetivos en un mediano plazo y sin afectar las utilidades finales de los propietarios.

CAPÍTULO I

1. ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL

1.1 AMBIENTE MACRO

1.1.1 Modelo PESTE

Entorno Político

Actualmente a nivel mundial existen estrictas regulaciones sobre la salubridad de los alimentos y la generación de reportes financieros pueden traducirse en complejos y costosos programas de sometimiento reglamentario que frenen aún más los esfuerzos de las compañías de alimentos por alcanzar las reducciones de costos necesarias para mantenerse competitivos¹. La seguridad de los alimentos se ha convertido en un tema de actualidad, aumentada por la creciente incidencia de retiros masivos de productos de las estanterías y por las amenazas de brotes de enfermedades mortales. La protección gubernamental de los consumidores y empresas contra las consecuencias de las fallas en los aspectos de seguridad y la mitigación de los riesgos de exposición al bio-terrorismo son actualmente una de las principales prioridades de muchos minoristas y fabricantes en la actualidad.

En respuesta a estas amenazas los requerimientos de seguridad aplicados a los alimentos se están volviendo más estrictos. Lo anterior se ha traducido en que los gobiernos han impuesto y las compañías de alimentos han promocionado, que se debe contar con funcionalidades de rastreo y seguimiento para todos sus productos, así como la capacidad suficiente para retirar de las estanterías cualquier lote defectuoso. Específicamente estas compañías a nivel internacional tienen que someterse plenamente a las regulaciones sobre alimentos, tales como el artículo 18 de las regulaciones 178 de 2002 de la Unión Europea. La ley estadounidense anti terrorismo de 2002, y las Directrices sobre Análisis de Sustancias Peligrosas y Controles de Materiales Críticos². El resultado neto de todo lo anterior se conjuga en la necesidad de las compañías de alimentos por ofrecer detallados y acertados niveles de transparencia y rentabilidad de punta a punta para todos los ingredientes que hacen parte de los productos que las mismas compañías producen, procesan y distribuyen.

¹ GRUPO SAP AG. Manual SAP for Customer Products. "Las mejores prácticas para sobrevivir en la Industria de Alimentos ". Tomado de la WEB: www.sap.com/andeanarib. 2006., p 12.

² Ibíd., p. 3.

Colombia posee un marco legal conciso en lo que se refiere a la manipulación y comercialización de alimentos, la actividad está enmarcada por las regulaciones de diferentes entes de control gubernamental entre los cuales las más importantes son: el Decreto No. 1500 de 2007 del Ministerio para la Protección Social, las condiciones básicas de higiene presentes en el Decreto No. 4444 de 2005 de la Constitución Política de Colombia para obtener el permiso sanitario del INVIMA y el debido registro de la constitución de la empresa ante la Cámara de Comercio pertinente. Una vez acreditadas las empresas ante la Cámara de Comercio y habilitada por las entidades de revisión de salubridad, estas pueden iniciar el proceso sin restricción. Este hecho se puede establecer como ventaja en la medida en que no hay incrementos tributarios especiales para el sector alimenticio en comparación con otros sectores de la economía colombiana, por lo que el manejo de costos es más favorable para el consumidor final que otros productos de consumo masivo.

Sin embargo, también se debe tener en cuenta que existen dificultades para las PYMES que pese a su auge a partir de los años 90, con la aparición de la apertura económica, se han estado enfrentando a diferentes dificultades como los altos costos de los créditos para inversión y las políticas de desaparición arancelaria que traen competidores extranjeros que pueden afectar el crecimiento de las empresas locales³. Colombia por ser un país en vía de desarrollo aún tiene que cumplir diferentes normatividades internacionales para participar en el mercado mundial sin que esto sea un experimento para realizar esta actividad, el inconveniente sobreviene por el aumento de costos que se suscita a partir del volumen de inversión y costos generados para exportar los productos, independientemente de la acogida que estos tengan en el exterior.

Entorno Económico

A nivel mundial muchos ejecutivos y por ende las compañías alimenticias a las que representan, deben certificar que sus reportes financieros han sido debidamente revisados, que contienen declaraciones verídicas y que no omiten algún dato material. Leyes estadounidenses exigen por ejemplo, que anualmente se evalúen los procesos y controles internos de las compañías por parte de sus directivas para así ajustarse adecuadamente a los requerimientos sobre reportes financieros⁴. Existen además de estos, estándares Internacionales para reportes financieros, los cuales demandan la disponibilidad de información transparente y comparable para todas las declaraciones financieras de propósitos generales.

³ CELY MARIÑO, JHON. “Creación de una empresa productora y comercializadora de alimentos cárnicos con filiales de comidas rápidas en el sector de Patio Bonito y Britalia de Bogotá”. UNIVERSIDAD DE LA SALLE, FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, 2007., p. 21.

⁴ GRUPO SAP AG. Op. Cit., p. 3.

Es importante resaltar la influencia que ha tenido el sector de productos alimenticios dentro de la industria manufacturera colombiana. A lo largo de las dos últimas décadas, la producción del sector ha representado en valor entre el 24.1% y el 29.9% del total de la producción industrial y conforma el 4.2% del PIB nacional⁵. En contraste con esto se observa en la actual coyuntura inflacionaria, que gran parte del aumento de los precios al consumidor puede atribuirse al comportamiento de los precios de los alimentos. La inflación de este grupo de productos pasó de 5.68% en diciembre pasado a 8.90% en el primer trimestre del año 2007⁶ y esta tendencia se ha mantenido hasta la actualidad.

El sometimiento a estas diversas regulaciones gubernamentales constituye un imperativo para las compañías, a sabiendas de que los esfuerzos correspondientes minan la capacidad de las mismas para disponer de recursos con los cuales satisfacer las demandas del mercado. El problema se magnifica en las compañías de alimentos de mediano tamaño, las cuales deben acogerse a los mismos requerimientos de sometimiento reglamentario que se aplican a las grandes corporaciones, pero carecen de los recursos financieros y tecnología de la información que se requieren para responder satisfactoriamente a tales exigencias.

Factores de oferta y demanda han contribuido a acelerar la inflación de los alimentos en la actual coyuntura. Entre los elementos de demanda cabe mencionar: 1) el gran aumento las ventas de alimentos a Venezuela; 2) la aceleración de la demanda interna en Colombia y 3) el crecimiento de los precios internacionales de algunos productos susceptibles de ser transformados en bio-combustibles.

Entorno Social

Los gustos en el consumidor evolucionan constantemente, aplicando presión en las compañías de alimentos para que estas introduzcan constantemente nuevos productos. La lealtad a los productos y las marcas continúa disminuyendo, a consecuencia de las variaciones demográficas, las modificaciones en los estilos de vida y la creciente popularidad de los productos alimenticios de marca propia⁷. Como cada día es más difícil para la compañía de alimentos retener a sus clientes con sus ofertas tradicionales de productos, la ágil introducción de nuevos productos al mercado resulta crítica para la capitalización de los beneficios asociados a los cambios en los gustos de los consumidores.

Las demandas y los gustos de los consumidores están siendo moldeadas por diversos aspectos relacionados con la salud, los cambios en los estilos de vida, las diversidades de antecedentes culturales y la vigilancia ejercida por el tratamiento dados a los

⁵ *Ibíd.*, p. 4

⁶ DANE, EAM 2004, citado por CELY MARIÑO, JHON. Op. Cit., p. 4.

⁷ GRUPO SAP AG. Op. Cit., p. 4.

trabajadores y animales, especialmente en los procesos de prueba. La aversión a los alimentos genéticamente modificados en Europa ya ha forzado a las compañías de alimentos a marcar las etiquetas de sus productos con avisos que anuncian la ausencia de elementos genéticamente modificados. En otros países las preocupaciones sobre contenidos no saludables de grasa en alimentos procesados han disparado la tendencia a marcar los productos alimenticios con leyendas indicativas de ausencia de grasas transgénicas. Otros cambios en el estilo de vida de los consumidores están propiciando la emergencia de categorías alimenticias tales como: comida orgánica, gourmet, rápida de preparar, étnica o saludable. Estas categorías están impulsando la demanda de innovaciones continuadas en los productos alimenticios. Hay que considerar la categoría de las comidas orgánicas, cuyo consumo ha crecido entre 17 y 21% cada año desde 1997, en comparación con las ventas totales de alimentos en los Estados Unidos, cuya tasa promedio de crecimiento osciló entre 2% y 4 % anual durante ese mismo lapso. Tras haber dejado atrás el rótulo de Moda Pasajera, se calcula que las ventas minoristas de alimentos orgánicos sobrepasaron los U\$ 20000 millones de facturación al final del año 2005⁸.

Investigaciones locales han permitido establecer que culturalmente, la población cartagenera tiene una tendencia marcada a consumir alimentos congelados e incluye estos productos dentro de las compras de su hogar, ya sea como comida regular, meriendas o picadas para eventos. En este orden de ideas, la selección de los productos en particular a consumir, se ve determinada por los siguientes factores: precio, calidad y finalmente la variedad del surtido, lo que implica que el cambio de percepción global ante los productos alimenticios, en este caso los congelados, no son tan notorios en la sociedad cartagenera, la cual sigue guiándose por el precio antes que por la variedad del surtido que ofrezcan los productores. El hábito de compra está representado principalmente por lo sitios de autoservicio, lo que implica el valor que se le entrega a este producto siendo considerado tanto para almacenamiento como para consumo inmediato y su frecuencia de compra está dividida de la siguiente manera: el 31% lo hacen quincenalmente, el 28,5% lo hacen diariamente, el 21,5% semanalmente; el 17% mensualmente y el 2% esporádicamente, según estudio de mercado realizado por DUNIA⁹ en el año 2007.

⁸ *Ibíd.*, p. 5.

⁹ MENA PÁJARO, CONSTANTINO. Estudio de mercado para la empresa DUNIA Ltda. En la ciudad de Cartagena. 2007., p 30.

Entorno Tecnológico

Las compañías de alimentos deben implementar eficientes procesos y recortar costos operativos, mientras mantienen los niveles de calidad de sus productos. Las soluciones de tecnología son, a menudo, la clave para responder a tales desafíos¹⁰. Específicamente, estas compañías deben implementar tecnologías que brinden soporte a un proceso integrado de producción, desde la colocación de la orden hasta el pago del valor correspondiente; que administren los inventarios y las entregas directas a las tiendas; y que proporcionen la capacidad para cargar, despachar y rastrear eficientemente las entregas de productos.

Actualmente se ha desarrollado la necesidad de trabajar los llamados Procesos Integrados de Producción (cash to order), los cuales ayudan a eliminar los procesos manuales disminuyendo los costos de tiempo invertido. La eficiencia de los procesos, que abarca la disminución de tiempos del ciclo de pedidos, el cumplimiento oportuno y completo de las metas de entrega y la disponibilidad de los métodos de pago preferidos por los clientes, necesita enfocarse en estas mejoras.

Para llevar a cabo los citados cambios, las compañías de alimentos deben tener la capacidad para satisfacer los requerimientos de los minoristas, en términos de escalas variables de precios, entregas, facturación y automatización de los pagos. Las funcionalidades del intercambio electrónico de datos e información y la capacidad para administrar ventas en consignación y dar soporte al comercio internacional también son de vital importancia para el perfeccionamiento de las eficiencias operativas. Además de esto, la tecnología es fundamental en la actualidad por que las compañías de alimentos necesitan funcionalidades de gestión de inventarios y entrega directa a las tiendas, con el fin de atraer y retener a distribuidores clave, y de aspirar a ser consideradas como potenciales súper-proveedores. Para satisfacer los requerimientos de aquellos minoristas que demandan entregas directas, las compañías de alimentos deben contar con algún medio para entregas. Mediante herramientas de planeación de rutas que optimizan el enfoque integral sobre las entregas, las compañías de alimentos pueden eliminar las rutas redundantes, despachando los conductores y vehículos apropiados a las instalaciones de sus clientes. Esto les permite recortar sus tiempos de cumplimiento de orden, satisfaciendo cabalmente una métrica clave que es metódicamente aplicada por las grandes cadenas de distribución.

Gracias a la adopción de estas y otras medidas tecnológicas, las compañías de alimentos pueden ser más proactivas a la vez que disminuyen sus costos. Si finalmente se llega a adquirir la tecnología para lograr un sistema integral y lleno de funcionalidades, las compañías de alimentos lograrán reasumir sus procesos de

¹⁰ GRUPO SAP AG. Op. Cit., p. 7.

negocios, satisfacer efectivamente sus demandas y alcanzar el objetivo de disminuir costos apropiadamente.

Esta necesidad de crecimiento tecnológico no se aparta del ciclo de servicios las compañías de alimentos con el propósito de reducir el ciclo de vida útil del producto y de satisfacer más efectivamente las crecientes demandas de innovación por parte de los consumidores, es necesario que estas controlen la totalidad del proceso progresivo de desarrollo, aprovisionamiento, manufactura y promoción del producto. Para ello es la solución tecnológica integrada, la que tiene capacidad para rastrear, analizar y administrar la rentabilidad individual de cada producto, desde la receta hasta su promoción. Mediante este proceso las compañías de alimentos no sólo reducen sus tiempos de ciclo de desarrollo, garantizando así más ágiles accesos al mercado, sino también garantizan la disponibilidad de una información consistente sobre el producto, a nivel de toda la compañía.

Si bien en Colombia no se desarrollan las herramientas tecnológicas que impulsan las compañías de alimentos, si se brinda la accesibilidad para que estas sean importadas. El contacto y la llegada de la oferta extranjera al país han permitido que estos avances no penetren únicamente en los procesos de producción, sino en la manera como se regula la empresa desde adentro hacia afuera, hasta el contacto con los clientes y la posventa, logrando aumentar la competitividad en todos sus procesos.

Entorno ecológico

Muchas organizaciones en Estados Unidos y en Europa están viendo hacia el futuro y buscando estrategias de desarrollo para lograr el desarrollo sostenible. Es así como en años recientes se han desarrollado varias técnicas en busca de la sostenibilidad; tal es el caso de la ecoeficiencia y la ecoauditoría, técnicas que ayudan a rastrear y analizar el desempeño de los sistemas industriales.

Este tipo de sistemas se están utilizando por diferentes razones. Algunas empresas los ven como una forma de ahorrar dinero, especialmente costos energéticos y costos materiales. Otras los adoptan para ser "los buenos de la película" y de esta manera aumentar la buena voluntad de parte de sus clientes. Otras más los incorporan para anticiparse a regulaciones futuras, asumiendo básicamente un comportamiento proactivo.

En Colombia esta tendencia ecologista está cada vez ganando más protagonismo, hasta el punto de convertirse en un requisito obligatorio para llegar a ser competitivos, en el país se está percibiendo un ambiente ecologista impulsado mayormente por las tendencias de países desarrollados, los consumidores exigen productos sanos tanto para ellos como para el medio ambiente, es por esto, que el tema ecológico manejado adecuadamente puede convertirse para las empresas de los sectores alimenticios y

principalmente de los congelados, en una ventaja estratégica para impulsar el aumento de la demanda y al mismo tiempo gozar de algunos privilegios que el gobierno otorga a las compañías que incluyen dentro de su planeación la responsabilidad social y en este caso políticas ecoambientales.

1.2 AMBIENTE MICRO

1.2.1 Mercado – Modelo Porter

Barreras de entrada

Las barreras de entrada de este sector, específicamente para este tipo de productos, son bajas, pese a las regulaciones legales de higiene respectivas de esta actividad, la inversión necesaria para iniciar en la misma no es significativamente alta y no existe un dueño definitivo del mercado, atendiendo al hecho de que son productos de alta demanda y que tienen variabilidad de precios entre los proveedores, sin embargo, cabe destacar que la gran dificultad radica en que para entrar a competir en este sector se requiere emprender una intensa lucha contra la tradición y reconocimiento de las marcas ya posicionadas en el mercado y en la mente de los tradicionalistas consumidores cartageneros.

Poder de negociación de los clientes

Los consumidores están exigiendo cada vez con mayor fuerza que los productos que consumen sean más variados, mayores en cantidad, de mayor calidad y de menor costo. Diferentes sectores poblacionales establecen sus demandas según la marca de productos que adquieren y exigen mejorías a los productores, quienes por la amplia distribución y consumo de sus productos realizan sondeos de opinión para tratar de cumplir con lo demandado. Ante la amplia gama de proveedores el cliente pasó de ser conformista a ser un actor fundamental en el desarrollo de las estrategias de las empresas para acaparar más mercado en forma más eficiente y rentable.

Existe en este mercado un tipo de clientes los cuales ostentan un poder de negociación frente a los proveedores y pueden influir en la rentabilidad potencial de esta actividad, por ejemplo, almacenes de cadena como Éxito, Olímpica y Sao, Empresas como Dow Química, Ecopetrol, Petroquímica, bancos y hoteles que cuando van a comprar, tiene un gran poder a la hora de negociar, y muchas veces obligan al empresario a disminuir sus precios, otorgar condiciones de pago más favorables, mejorar los servicios exigidos (calidad) o también, enfrentando a los competidores.

Poder de negociación de los proveedores

Ante la amplia demanda de estos productos, se ha multiplicado el número de proveedores, con lo cual el margen de exigencia de los mismos hacia los demás actores se ha disminuido a favor de los productores, quienes son los que mantienen regulada la distribución de los productos atendiendo a las demandas de cada segmento poblacional; los proveedores dan amplia distribución al producto sin tener capacidad de imponer decisiones sobre la producción disposición de los productos en el mercado.

Amenaza de sustitutos

Al pertenecer al sector alimenticio la amenaza de los sustitutos es alta dado que abundan productos en el mercado que pueden adquirirse con los mismos propósitos de los congelados a costos incluso menores y con una mayor facilidad para acceder a ellos, dado que varios de estos productos sustitutos no exigen las mismas disposiciones técnicas de transporte y almacenamiento que los congelados y son más variados, permite captar un sector poblacional más amplio. Por esta razón, los productos congelados tienen la particularidad de que pueden llegar ser sustituidos por cualquier otro producto que supla la misma necesidad, le corresponde a las empresas productoras y comercializadoras de productos congelados estar atenta a los cambios o innovaciones que se den en el entorno para adaptarse a ellos y ofrecer nuevos productos o mejorar los existentes.

Amenaza de nueva competencia

Se puede establecer que existe un nivel intermedio de amenaza dada la actual cantidad de compañías que compiten en el sector, las cuales, pese a no manejar los estándares de las más poderosas de la región, siguen presentes y constantes en el mercado. El punto medio se establece puesto que sumado a lo anterior, las barreras de entrada son bajas y la amenaza de nueva competencia es constante.

1.2.2 Compañía

Visión

Ser una de las empresas líderes en la producción, distribución y venta de congelados a nivel local, nacional e internacional, gestionando estándares de calidad, manteniendo la variedad en sus productos y el cumplimiento con nuestros clientes.

Misión

Desarrollar y comercializar productos alimenticios congelados de excelente calidad y sabor, utilizando nuestra exclusiva y tradicional receta familiar, que nos permita participar activamente de la nutrición y deleite de nuestros clientes, alcanzando volúmenes de ventas que superen la expectativas de los propietarios y aumenten nuestra participación en el mercado.

Objetivos

La actividad de la empresa se soporta en los siguientes objetivos:

- Seleccionar el recurso humano idóneo y experimentado para la producción y comercialización de alimentos congelados.
- Entrenar al personal en las habilidades específicas que DUNIA requiere para garantizar la calidad de sus productos.
- Mantener un programa de mejoramiento continuo que cumpla con las exigencias y sugerencias de nuestros clientes para fortalecer el posicionamiento de la compañía.
- Estar a la vanguardia de las herramientas tecnológicas necesarias para maximizar la eficiencia y rentabilidad en los procesos.
- Aprovechar nuestro sistema de compra directa al mayorista para minimizar costos y evitar la adquisición de insumos saturados de manipuleo.

Precio

El precio de venta al distribuidor de los productos congelados es de \$667 por unidad y este a su vez tiene un precio de venta de \$ 1400 después de la cocción, cuando se distribuye el producto ya listo para el consumo, el precio de venta es de \$720 por unidad.

Productos

Productos congelados: Empanadas de carne y pollo y deditos de queso congelados, listos para freír u hornear

Productos de cafetería: Empanadas de carne y pollo y deditos de queso fritos listos para consumir.

Core Competency

La exclusiva y tradicional receta que existe en la familia de los propietarios desde hace más de 30 años y que ha trascendido de generación en generación.



Figura 1. Cadena de Valor DUNIA

Compras: Este departamento es uno de los más importantes debido a que tiene como objetivo los costos y la calidad ya que dependiendo de las compras de materias primas depende de la calidad del producto terminado y el control de costos permite aumentar la rentabilidad de la empresa.

Logística Interna: La empresa cuenta con el recurso humano especializado necesario para la producción y mantenimiento de la planta, de tal manera que todos los equipos estén apunto y el equipo de empleados sea suficiente y competente para satisfacer la demanda de los clientes externos e internos

Producción y Elaboración: El personal tiene los recursos técnicos y organizacionales para cumplir con las expectativas del cliente

Distribución y Colaboración: La compañía cuenta una logística propia que consta de 2 furgones repartidores y 2 motos para así llegar a tiempo a los clientes, además cuenta con 4 vendedoras que se encargan de gestionar las ventas en la ciudad de Cartagena.

Servicio al Cliente: La empresa cuenta con una línea de servicio al cliente para así aclarar las dudas y recibir sugerencias, también funcionara para realizar toda la labor de soporte cuando los clientes lo requieran.

Competencia

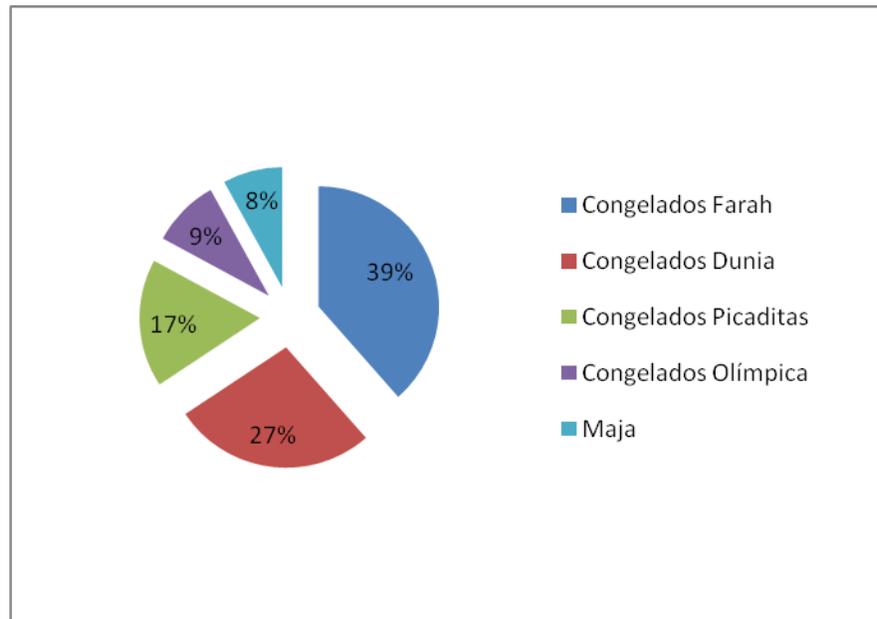


Figura 2. Índices de Ventas de las Principales Compañías del Sector De Productos Alimenticios Congelados en la Ciudad de Cartagena

La rivalidad es escasa entre las empresas que lideran ampliamente este tipo de productos en el sector. La disposición logística y la variación de precios son reconocidamente concertadas por las compañías, con lo cual se mantienen todas activas en su participación en el mercado.

El grado de competencia que se da en un sector derivado de la mayor o menor rivalidad entre las empresas competidoras, constituye uno de los indicadores más reveladores

del potencial competitivo de un sector de referencia y en consecuencia de su nivel de atractivo.

En el sector de la producción y comercialización de congelados en Cartagena todas las tendencias de los indicadores de agresividad de la competencia, muestran que la rivalidad entre las empresas podría aumentar en el futuro, ante la evidente proliferación de negocios caseros o microempresas legalmente constituidas que se dedican a producir y vender productos congelados como alternativa de ingresos, debiéndose esto a la tendencia de consumo que manifiestan día a día las personas que quieren más funcionalidad y rapidez en la preparación de los alimentos, sin embargo, actualmente la fotografía es diferente pues la ventaja comparativa la poseen empresas como Farah y Dunia, que por sus amplios niveles de inventarios acaparan gran parte del mercado, y de alguna manera mantienen cierto control del mismo.

1.2.3 Matriz DOFA para el sector de alimentos congelados

Debilidades:

- ❑ Altos costos de conservación de los productos pues siempre deben estar congelados.
- ❑ Se generan pérdidas por el manejo inadecuado del empaque.
- ❑ El poco conocimiento acerca de la correcta fritura del producto puede ocasionar daños en el mismo y mala percepción de la calidad por parte del consumidor.
- ❑ Los productos requieren de un trabajo riguroso para moldear y empacar manualmente.

Fortalezas:

- ❑ Facilidad y rapidez en su preparación para el consumo.
- ❑ Versatilidad para el uso de los productos por parte de los consumidores.
- ❑ Los costos de producción son bajos comparados con la utilidad que genera este tipo de negocios.
- ❑ Permiten una amplia variedad y surtido de productos.

Oportunidades:

- ❑ Mercados internacionales poco saturados y con altos niveles de demanda de productos precocidos y congelados.
- ❑ Crecimiento gradual de la demanda a nivel local y nacional

- ❑ Avances tecnológicos disponibles en mercados internacionales de fácil acceso y costos accesibles.
- ❑ Aumento de las tendencias en el consumo de productos nutritivos y fáciles de preparar.

Amenazas:

- ❑ Gran variedad de productos sustitutos.
- ❑ Aumento de la competencia principalmente con la proliferación de negocios familiares de pequeña escala.
- ❑ Detrimiento en la calidad de vida de los colombianos quienes están optando en su mayoría por productos de menor valor.
- ❑ Alto poder de negociación de los grandes distribuidores.
- ❑ Rotación de personal en la competencia, lo que genera una competencia de pequeña escala pero de muy alta calidad en productos similares a los ofrecidos por este tipo de negocios.

Congelados DUNIA, ha venido desarrollando una importante labor en el sector de congelados a nivel de la ciudad de Cartagena, los registros de venta y participación la ubicación en un lugar privilegiado respecto a marcas poco explotadas en el mercado, tales como productos Maja, Olímpica y Picaditas. A pesar de esto, se ve enfrentada ante un fuerte y gran competidor como lo es Congelados Farah, una empresa prestigiosa y ampliamente reconocida en éste ámbito, más que todo porque su radio de acción es nacional.

El sector de los productos alimenticios y en particular el de los pasabocas posee la desventaja de no utilizar los medios publicitarios adecuados como mecanismo para incentivar las compras racionales e impulsivas del cliente, a las campañas promocionales no le inyectan el esfuerzo que ameritan para captar más y mejores clientes en este campo.

El sector en cuestión enfrenta la amenaza de que día a día surgen nuevos competidores formales e informales que han ido cautivando parte del mercado que venían acaparando las firmas más importantes; más aún si se tiene en cuenta que el ingreso a este sector no requiere de la inversión de grandes volúmenes de capital, ni de la aplicación de tecnologías avanzadas por la misma naturaleza de los productos que se fabrican y se venden. Todavía hace presencia la técnica manual para procesar y empaquetar los congelados.

CAPÍTULO II

2. OBJETIVOS

1. Realizar una inversión en tecnología de \$ 100.000.000 con la cual la compañía pretende aumentar la producción en 150.000 unidades mensuales, para adquirir así la suficiencia en inventario de \$300.000 unidades/mes y de esta manera ampliar la cobertura del mercado a nivel local y de la costa atlántica, al mismo tiempo se proyecta reducir costos de personal al disminuir el costo de la nómina mensual en \$20.000.000.
2. Diseñar un plan de mercadeo que permita lograr el posicionamiento de la marca a través del marketing mix con énfasis en la publicidad; se requiere una inversión de \$ 50.000.000 para distribuir a nuevos mercados de la costa atlántica tales como Barranquilla, Santa Marta y Montería y así aumentar las ventas en \$100.050.000.
3. Establecer nuevos canales propios de distribución con una inversión de \$30.000.000 por punto, además de que se busca establecer los controles necesarios para la conservación adecuada del producto hasta la llegada de este al consumidor final. Al mismo tiempo aumentará el margen de utilidad por unidad en \$720 lo cual significaría, con un promedio inicial de venta de 4000 unidades mensuales a un precio de venta de \$1400, se aumentará el ingreso mensual esperado por Dunia Ltda en \$2.720.000 adicionales.

CAPÍTULO III

3. PLAN DE ACCION

3.1 Invertir en tecnología para aumentar la productividad

Con esta inversión Dunia apostará al mejoramiento del proceso productivo y al mismo tiempo aumentará en 150.000 unidades su producción mensual pasando de 5000 unidades diarias que se vienen fabricando manualmente a 10000 unidades diarias, lo cual es posible adquiriendo una maquina laminadora industrial que reduzca el tiempo de estiramiento de la masa y acompañado de la adquisición de dos moldes cortadores de empanadas los cuales en un turno normal de 8 horas al día doblarán la producción y disminuirán el margen de costos por que al mismo tiempo estas maquinas optimizan el uso de la materia prima en un 20% más que el proceso manual.

El mejoramiento tecnológico propiciará la producción a mayor escala, atacando también la debilidad de este tipo de productos de ser altamente artesanales y de difícil manipulación.

3.2 Establecer canales propios de distribución para los productos terminados

La creación de puntos de venta externos propios ubicados en las principales zonas turísticas de la ciudad de Cartagena tales como Centro y Bocagrande, el costo total de establecer cada punto se estima en 30 millones, se iniciará con un punto ubicado en Bocagrande, el cual, según estudios realizados deberá tener un promedio de venta de 4000 unidades mensuales listas para el consumo, a un precio de venta de \$1400, lo que generará un aumento en la utilidad por valor de \$2.720.000 mensuales, la recuperación de la inversión manteniendo los niveles de venta proyectados se totalizara en un periodo de 6 meses a partir de la fecha de apertura del punto de venta, momento en el cual, se establecerá la ubicación para la creación de un segundo punto de venta directa, sin tener que hacer ninguna inversión adicional.

3.3 Diseñar e implementar un plan de promoción y publicidad

El plan de posicionamiento que se recomienda para soportar toda la labor de expansión e inversión consta de una infraestructura publicitaria basada en material POP con el cual, se dará a conocer la marca en ciudades como Barranquilla, Santa Marta y Montería, adicionalmente se ubicarán 2 mercaderistas por ciudad incluyendo Cartagena, con un sistema de degustaciones, apoyo en compra y recepción de sugerencias de los clientes y distribuidores, serán en total 8 mercaderistas. Adicionalmente se incluyó en el presupuesto el patrocinio de Dunia a 5 actividades, 2

de las cuales deben ser deportivas para impulsar el concepto saludable del producto, cada una de estas actividades tendrá una asignación no mayor a \$1.500.000.

Con esta campaña publicitaria de posicionamiento se busca aumentar las ventas en \$100.050.000 al mes, lo que significa vender toda la producción mensual obtenida por la compra de la maquinaria sugerida y en conjunto con los nuevos canales de distribución, doblar los ingresos anuales de la compañía llegando a un nivel de ventas de \$2.433.200.000, niveles que actualmente son de \$1.200.600.000 y todo esto sin tener que aumentar los precios de los productos y al mismo tiempo recuperando rápidamente la inversión.

3.4 Actividades complementarias y de apoyo

Se recomienda realizar estudios de mercadeo más concretos y específicos, mínimo después de cada evaluación semestral del plan, que permitan medir el grado de aceptación que tendrán las modificaciones que se ejecuten, para de esta forma obtener un mayor acercamiento hacia las necesidades y expectativas del cliente y al mismo tiempo detectar oportunidades para la creación de nuevas líneas de productos que le permitan a la compañía mantenerse a la vanguardia, estos estudios también servirán de apoyo para planear cuidadosamente la entrada a nuevos mercados y lograr una participación sólida dentro del mismo.

3.5 Seguimiento y control

El control y seguimiento de este plan de acción le corresponde directamente a la gerencia quienes se encargaran de llevar un estricto control para el cumplimiento del presupuesto por cada actividad de manera que solo se hará necesaria una revisión extraordinaria, dentro de los 6 meses siguientes a la implementación del plan. Este plan es una guía de acción que estará sujeta a modificaciones siempre y cuando la gerencia lo apruebe, teniendo en cuenta que debe haber claridad en la misión y la visión por parte de cada uno de los miembros de la compañía, es decir, manteniendo el rumbo hacia el crecimiento y posicionamiento que Dunia Ltda se propone alcanzar.

3.6 Presupuesto del Plan de Acción

Presupuesto Anual de Inversión Junio 2009 a Junio 2010		
CANT	TECNOLOGIA	
1	MODULO DE LAMINACION	\$ 80.000.000
2	MOLDES PARA EMPANADAS	\$ 20.000.000
	TOTAL TECNOLOGIA	\$ 100.000.000
	PUBLICIDAD Y PROMOCION	
8	MERCADERISTAS POR CIUDAD	\$ 21.465.600
5	PATROCINIO ACTIVIDADES	\$ 7.500.000
	MATERIAL POP	\$ 8.000.000
	DEGUSTACIONES ALMACENES	\$ 5.034.400
	ELEMENTOS IMAGEN CORPORATIVA	\$ 8.000.000
	TOTAL PUBLICIDAD Y PROMOCION	\$ 50.000.000
	PUNTO DE DISTRIBUCION	
1	CONSTRUCCIONES Y ADECUACIONES	\$ 10.000.000
1	FREIDOR INDUSTRIAL	\$ 5.000.000
2	MUBLES EN ACERO INOXIDABLE	\$ 8.000.000
4	AVISO Y CARTELES	\$ 2.500.000
1	CAJA REGISTRADORA	\$ 600.000
3	ARRIENDO ADECUACIONES	\$ 2.500.000
	OTROS	\$ 600.000
1	PROVISION SALARIO EMPLEADO VENTAS	\$ 800.000
	TOTAL PUNTO DE DISTRIBUCION	\$ 30.000.000
	TOTAL INVERSION	\$ 180.000.000

Tabla1. Presupuesto anual de inversión de DUNIA 2009-2010

CAPÍTULO 4

4. CONCLUSIONES

De acuerdo a los análisis realizados se puede apreciar que Dunia Ltda presenta un diagnóstico positivo, a pesar de tener una competencia fuerte y bien posicionada, y al mismo tiempo, el hecho de hacer parte de un mercado dominado en su mayoría por los proveedores, se pensaría en un principio que el destino de la compañía fuese desfavorable, pero Dunia tiene una larga trayectoria a su favor y por eso le será más factible aprovechar las oportunidades de crecimiento y expansión que se encuentran latentes en el mercado; combinando adecuadamente la inversión en tecnología, publicidad y distribución acompañado de un plan de acción y control adecuados podrá convertirse en líder del mercado local e incluso apoderarse de nuevos mercados a nivel de la costa atlántica con posibilidades de crecimiento hacia ciudades más prometedoras al interior del país y con una perspectiva más ambiciosa podrá lograr participación en mercados internacionales.

BIBLIOGRAFIA

- GRUPO SAP AG. Manual SAP for Costumer Products. "Las mejores prácticas para sobrevivir en la Industria de Alimentos ". Tomado de la WEB: www.sap.com/andeanarib. 2006.
- CELY MARIÑO, JHON. Creación de una empresa productora y comercializadora de alimentos cárnicos con filiales de comidas rápidas en el sector de Patio Bonito y Britalia de Bogotá. UNIVERSIDAD DE LA SALLE, FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. 2007.
- MENA PÁJARO, CONSTANTINO. Estudio de Mercado para la empresa DUNIA LTDA en la ciudad de Cartagena. 2007.