

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE LOS
PRODUCTOS DE LA EMPRESA “CONGELADOS TODO Y AHORA**

CLAUDIA CORREA RAMIREZ

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE INGENIERÍAS
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
CARTAGENA DE INDIAS
2011**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE LOS
PRODUCTOS DE LA EMPRESA “CONGELADOS TODO Y AHORA**

CLAUDIA CORREA RAMIREZ

**Trabajo de grado como requisito para optar al título de
Ingeniero Industrial**

Director

LUIS CARLOS ARRAUT CAMARGO

Ingeniero Industrial - Especialista en Gerencia del RR HH.

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE INGENIERÍAS
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
CARTAGENA DE INDIAS
2011**

Cartagena de Indias D.T. y C. 14 de febrero 2011

Señores
COMITÉ DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE INGENIERIAS
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
Cartagena

Cordial saludo.

Por medio de la presente estoy haciendo entrega del Informe Final del trabajo de grado titulado: **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA “CONGELADOS TODO Y AHORA”**, como requisito reglamentario para optar al título de Ingeniero Industrial.

Atentamente,

CLAUDIA CORREA RAMIREZ
Código: T00013517
CC. 1.047.369.704

Cartagena de Indias D.T. y C. 14 de febrero 2011

Señores
COMITÉ DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS
FACULTAD DE INGENIERIAS
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
Cartagena

Cordial saludo.

Me permito comunicarles que he seguido paso a paso la temática del Trabajo de grado titulado **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA “CONGELADOS TODO Y AHORA”**, realizado por la estudiante **CLAUDIA CORREA RAMIREZ**, en el cual me desempeñé cumpliendo la función de Director - Tutor, por lo tanto manifiesto mi participación y conformidad con el trabajo realizado.

Atentamente,

LUIS CARLOS ARRAUT CAMARGO
Director



ANEXO: Carta cesión de derechos patrimoniales

Cartagena de Indias D.T. y C. 14 de febrero 2011

Yo, **CLAUDIA CORREA RAMIREZ**, manifiesto en este documento mi voluntad de ceder a la Universidad Tecnológica de Bolívar los derechos patrimoniales, consagrados en el artículo 72 de la Ley 23 de 1982 sobre Derechos de Autor, del trabajo final denominado **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA “CONGELADOS TODO Y AHORA”**, producto de nuestra actividad académica para optar el título de **INGENIERO INDUSTRIAL** de la Universidad Tecnológica de Bolívar.

La Universidad Tecnológica de Bolívar, entidad académica sin ánimo de lucro, queda por lo tanto facultada para ejercer plenamente los derechos anteriormente cedidos en su actividad ordinaria de investigación, docencia y extensión. La cesión otorgada se ajusta a lo que establece la Ley 23 de 1982. Con todo, en mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada con arreglo al artículo 30 de la ley 23 de 1982. En consecuencia suscribo este documento que hace parte integral del trabajo antes mencionado y entrego al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica de Bolívar.

CLAUDIA CORREA RAMÍREZ
CC. 1.047.369.704

ARTICULO 23

“La Universidad no se hace responsable de los conceptos emitidos por sus alumnos en los trabajos de tesis. Solo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral, y porque las tesis no contengan ataques personales contra nadie, antes bien se vea en ellas el anhelo de buscar la verdad y justicia”

Nota de aceptación

Firma de presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Dedico este trabajo de grado, muestra de haber cumplido una meta en mi vida:

A Dios, quien me guió y me mostró el camino indicado para poder obtener este triunfo.

A mis papas quienes siempre me apoyaron en cada uno de los obstáculos y me guiaron para seguir adelante y culminar con éxito mi carrera.

A mis hermanos que de cada uno de sus actos aprendí y supe como disfrutar y sacar lo mejor de cada momento en esta etapa de mi vida.

A mi familia que se creó y fortaleció con la llegada de Valentina, quienes me dieron el último impulso que necesité para poder sacar este proyecto de grado adelante.

A todos les dedico este trabajo y con este, el último paso, para poder ser una profesional.

CLAUDIA CORREA RAMIREZ

AGRADECIMIENTOS

La autora expresa sus agradecimientos:

Antes que nada le doy gracias a Dios, quien en cada momento difícil me daba fuerza, entendimiento, tolerancia y sobretodo mucha paciencia y en cada momento de alegría me mantenía para que cada vez fuera mejor.

A mis papas, quienes más insistieron y ayudaron para no dejar esto en un momento difícil, quienes hicieron lo mejor de ellos para poder darme una excelente educación basada en buenos principios y valores.

A mis hermanos, que siempre estuvieron ahí presentes cuando los necesité y que siempre estarán para mí de manera incondicional.

A Gio y Valentina, mi familia quienes me dieron el último impulso que necesitaba para cumplir esta meta y ser una profesional.

A Clemen, quien me apoyó incondicionalmente y me abrió las puertas de su casa para tratarme como una hija más.

A la Gordi, Marthy, Alfre, Diani, Alu, Licho y Olgui, por acompañarme en este momento y enseñarme muchas cosas de la vida...

A mis profesores en especial a Robert, Fabián, Laguado y Luis, quienes no solo fueron profesores sino unos guías permanentes en este proceso.

Por último y muy importante al personal administrativo, Paola, Diego, Inés S., Inés A., y Viviana, quienes me apoyaron con muchas facilidades para seguir con mis estudios.

A todas aquellas personas que de una u otra forma, colaboraron y participaron en la realización de esta investigación, a ellos hago extensivo mis más sinceros agradecimientos.

CONTENIDO

RESUMEN	17
ABSTRACT	18
INTRODUCCIÓN	19
0 MARCO GENERAL DEL PROYECTO	21
0.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	21
0.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	22
0.3 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	22
0.3.1 Delimitación geográfica	22
0.3.2 Delimitación cronológica	22
0.3.3 Delimitación temática	22
0.4 LINEA DE INVESTIGACIÓN DEL ESTUDIO	23
0.5 OBJETIVOS	23
0.5.1 Objetivos general	23
0.5.2 Objetivos específicos	23
0.6 JUSTIFICACIÓN	24
0.7 LOGROS ESPERADOS	24
0.8 CAMPOS DE APLICACIÓN	25
0.9 METODOLOGÍA DEL PROYECTO	25
1 MARCO REFERENCIAL	28
1.1 INVESTIGACIONES PREVIAS	28
1.2 MARCO HISTÓRICO INSTITUCIONAL	31
1.3 MARCO TEÓRICO	32
1.3.1 Ventajas que representan para las empresas elaborar y utilizar un plan de negocio	34
1.3.2 Análisis del mercado según las 5 fuerzas de Porter	37
1.4 DEFINICIÓN DE TERMINOS BÁSICOS	39
2 ESTUDIO DE MERCADO	42
2.1 ANÁLISIS DEL SECTOR	42
2.2 ANÁLISIS DEL MERCADO	42
2.2.1 Estudios cualitativos	45
2.2.2 Estudios cuantitativos	46
2.2.3 Análisis de Congelado Todo y Ahora según las y 5 fuerzas de Porter	46
2.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	47
2.4 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA CONGELADO TODO Y AHORA A TRAVÉS DE LA MATRIZ DOFA	48
2.5 ESTRATEGIAS DE MERCADO	50
2.5.1 El Producto	50
2.5.2 Características del producto	50

2.6	ESTRATEGÍAS DE DISTRIBUCIÓN	51
2.6.1	Alternativas de penetración	51
2.6.2	Alternativas de comercialización	51
2.6.3	Distribución física	52
2.7	ESTRATEGÍA DE VENTA	52
2.7.1	Canales de distribución a utilizar	53
2.8	ESTRATEGIAS DE PRECIO	53
2.9	ESTRATEGÍAS DE PROMOCIÓN	54
2.10	ESTRATEGÍAS DE SERVICIO	54
2.11	ESTRATEGÍAS DE COMUNICACIÓN	54
2.12	PRESUPUESTO DE LA MEZCLA DE MERCADO	54
2.13	PROYECCION DE VENTAS	55
3	ESTUDIO TÉCNICO	56
3.1	FICHA TECNICA DEL PRODUCTO	56
3.1.1	Ingredientes del producto	56
3.1.2	Empaque y embalaje	58
3.1.3	Estado de desarrollo	58
3.1.4	Descripción del proceso	58
3.1.5	Definición de los Elementos del mapa de proceso	60
3.2	ENFOQUE SISTÉMICO	64
3.2.1	Diagrama sistémico	64
3.3	NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS	66
3.4	PLAN DE PRODUCCIÓN	68
3.5	COSTOS DE PRODUCCIÓN	72
3.6	INFRAESTRUCTURA	77
4	ESTUDIO ADMINISTRATIVO U ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA	78
4.1	ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	78
4.1.1	Análisis Dofa	78
4.1.2	Organismos de apoyo	79
4.2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	79
4.3	ASPECTOS LEGALES	81
4.3.1	Empresa unipersonal	81
4.4	COSTOS ADMINISTRATIVOS	82
4.4.1	Gastos de personal	82
4.4.2	Gastos de puesta en marcha	84
4.4.3	Gastos anuales de administración	85
5	ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO	86
5.1	INGRESOS	86
5.1.1	Fuentes de financiación	86
5.1.2	Formatos financieros	86
5.2	CAPITAL DE TRABAJO	90
6	PLAN OPERATIVO, METAS SOCIALES E IMPACTO DEL PROYECTO	91

6.1	PLAN OPERATIVO	91
6.1.1	Cronograma de actividades	91
6.2	METAS SOCIALES	92
6.3	IMPACTO DEL NEGOCIO	92
6.3.1	Económico	92
6.4	REGIONAL	93
6.5	SOCIAL	93
7	CONCLUSIÓN	94
7.1	MATRIZ 6 RESULTADOS Y LOGROS ALCANZADOS VS OBJETIVOS ESPECÍFICOS	96
8	RECOMENDACIONES	98
	BIBLIOGRAFIA	99
	ANEXOS	101

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Estudio de ventas diarias en Mercados de Cadena	43
Tabla 2. Análisis DOFA de los Congelados	49
Tabla 3. Ingredientes de los rellenos de los productos congelados	57
Tabla 4. Necesidades de los productos	66
Tabla 5. Presupuesto utensilios de cocina	67
Tabla 6. Plan de producción productos a base de harina	69
Tabla 7. Plan de Producción Productos a base de carne	71
Tabla 8. Costos de producción de una bandeja de dedito de queso y una bandeja de empanada de queso	72
Tabla 9. Costos de producción de una bandeja de 20 unidades de deditos de salchicha	73
Tabla 10. Costos de producción de una bandeja de 20 unidades de empanada de carne	73
Tabla 11. Costos de producción de una bandeja de 20 unidades de empanada de pollo	74
Tabla 12. Costos de producción de una bandeja de 20 unidades de empanada hawaiana	74
Tabla 13. Costo de producción de una bandeja de 10 unidades de quibbe	75
Tabla 14. Costo de producción de una bandeja de quibbe picante	75
Tabla 15. Costo de producción de una bandeja de 50 bolitas de quibbe	76
Tabla 16. Costos de la infraestructura de la planta de producción	77
Tabla 17. Análisis Dofa y estrategias	78
Tabla 18. Gastos de personal estimados durante un mes	83
Tabla 19. Gastos necesarios de puesta en marcha	84

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Causas del fracaso de los negocios	35
Cuadro 2. Estado de resultados	87
Cuadro 3. Flujo de caja proyectado	88
Cuadro 4. Balance general proyectado	89
Cuadro 5. Cronograma de actividades	91

LISTA DE DIAGRAMAS GRÁFICOS Y FIGURAS

	Pág.
Diagrama 1. Las 5 fuerzas de Porter	39
Gráfico 1. Ventas Promedio Mensuales de Carulla San Martín	44
Figura 1. Mapa de procesos	59
Figura 2. Sipoc proceso de Alta Gerencia	60
Figura 3. Sipoc proceso de planeación	60
Figura 4. Sipoc proceso de Feedback	61
Figura 5. Sipoc proceso cliente-empresa	62
Figura 6. Sipoc proceso empresa-proveedor	62
Figura 7. Procesos operacionales de los productos a base de harina	63
Figura 8. Organigrama de la empresa Congelados Todo y Ahora	80

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Instrumento del Focus Group	102
Anexo B. Instrumento: Encuesta	103
Anexo C. Recursos Administrativos del proyecto	104

RESUMEN

Este trabajo va dirigido a todos los microempresarios y a las famiempresas de la ciudad de Cartagena que aspiran a comercializar sus productos en los almacenes de cadenas y que quieran hacer crecer sus negocios en busca de la maximización y competitividad; pero también puede ser aplicable a otras compañías del resto del país, que tengan la misma motivación para recibir un mayor beneficio económico. El estudio apuntó a elaborar un plan estratégico para la comercialización y distribución de los productos en la empresa Congelados Todo y Ahora, a través de un plan de negocio que le permitiera incursionar en los mercados de cadena, ser más competitiva, determinar los posibles canales de distribución y su proceso productivo. Para encontrar respuestas a la pregunta formulada se siguieron los siguientes pasos a través de los cuales se logró al objetivo planteado en esta investigación: —se elaboró un estudio de mercado para conocer los clientes, el sector y la competencia, con el propósito de realizar un diagnóstico (DOFA) que precisara las estrategias convenientes a implementar a fin de ser más competitiva.— se realizó un estudio técnico para definir el proceso productivo de la empresa con el propósito de elaborar el plan de compras y la proyección de ventas de sus productos. — se planteó un estudio administrativo u organizacional para determinar el modelo gerencial de la empresa.— se hizo un estudio de viabilidad financiera con el fin de identificar los ingresos y egresos de la empresa, evaluar el proyecto y definir la inversión que se debe hacer para el crecimiento de la misma.

Método. Para obtener los datos se utilizó un tipo de Investigación aplicada; se manejó la fuente documental y de campo, un nivel exploratorio con un enfoque descriptivo para caracterizar el problema de manera concreta, señalando sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, a través de la matriz DOFA, a fin de establecer las estrategias y la forma más conveniente para incursionar en los mercados de cadena. El Muestreo utilizado fue el No probabilístico a juicio y/o por conveniencia del investigador. La población objeto del estudio la conformaron los almacenes de cadena, Carulla San Martín, Olímpica 24 horas, Olímpica San Martín, Éxito San Diego y Éxito Castellana, de los cuales se obtuvo la muestra, que apuntó a aquellos funcionarios (52) encargados de esta función. El procesamiento de la información se realizó a través del análisis e interpretación de la información recopilada, la cual sirvió para hacer un análisis deductivo de la misma, presentar los resultados y elaborar las conclusiones finales. La conclusión más relevante apuntó a comprobar la viabilidad del negocio a través del estudio económico y financiero que fue necesario elaborar para el plan de negocio, por tanto incursionar en los mercadeos de cadena es muy factible en la medida en que se cumplan con las estrategias planteadas.

Palabras Claves: Estudio de mercado, estudio técnico, estrategias, estudio administrativo organizacional, estudio económico financiero, plan de negocio, viabilidad financiera

ABSTRACT

This work is addressed to all entrepreneurs and Ltd in the city of Cartagena seeking to market their products and chain stores that want to grow their businesses in search of the maximization and competitiveness but can also be applied to other companies the rest of the country that have the same motivation to get more profit. The study aimed to develop a strategic plan for marketing and distribution of products in the company and now frozen all through a business plan to let him break into the market chain to become more competitive, to determine the possible channels distribution and production process. To find answers to the question followed the following steps through which the stated objective was achieved in this investigation, "developed a market survey to know the customers, the industry and competition, in order to make a diagnosis (SWOT) to specify suitable strategies to implement in order to be more competitive.— A technical study was conducted to define the company's production process in order to prepare the procurement plan and projected sales of its products. — A study was to determine the administrative or organizational management model — Company became a financial feasibility study to identify the revenues and expenditures of the company, evaluate the project and define investment needs to be done for growth itself.

Method. To obtain the data we used a type of applied research, was handled documentary and field source, an exploratory level with a descriptive approach to characterize the problem in concrete terms, pointing out their strengths, weaknesses, opportunities and threats through SWOT matrix in order to establish strategies and the most convenient way to break into the market chain. The sampling used was the probability not to trial and / or convenience of the investigator. The study population was made up of chain stores, Carulla San Martin, Olympic 24 hours, Olympic San Martin, San Diego and Success Success Castellana, of which the sample was obtained, pointing to those officials (52) responsible for this function. The information processing was done through the analysis and interpretation of the data collected, which served to make a deductive analysis of it, present results and draw final conclusions. The most important conclusion aimed at testing the feasibility of the business through the economic and financial study was necessary to prepare for the business plan, then break into the marketing chain is very feasible to the extent that compliance with the strategies proposed.

Keywords: Market research, technical study, strategies, organizational management study, financial and economic study, business plan, financial viability.

INTRODUCCIÓN

Hoy por hoy en Colombia se está motivando e incentivando a los jóvenes a crear sus propios negocios, ya que el país está sufriendo de manera exorbitante con el desempleo, lo que conlleva a tener una gran cantidad de personas trabajando de manera informal.

En consecuencia, el gobierno local a través del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA y Fundaciones como Mario Santodomingo y la Fundación Indufrial entre otras, están impulsando a los pequeños empresarios a gestar sus ideas con su asesoría y apoyo en un gran negocio, la clave está en saberla estructurar y direccionar para lograr de esta manera obtener buenos resultados, de ahí la gran importancia de saber cómo elaborar para estas empresas Planes de Negocio, el cual se constituye como una carta de navegación, por cuanto le servirá para guiarla desde el punto de salida hasta el de llegada. Por medio de esta estructura documental o Plan de Negocio, se logra observar como paso a paso se puede llevar a cabo un negocio, permite ver las ventajas y desventajas del mismo en todos sus aspectos, para esto existen herramientas como el análisis DOFA, donde se puede identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de las cuales no está exento un negocio, pero si ese empresario consigue identificarlas, le puede permitir establecer un plan de contingencia para poder sobrellevarlas.¹

Por tanto, el plan de negocios es un paso esencial que debe tomar cualquier empresario prudente, independientemente si el negocios es grande, mediano o pequeño, por esta razón se puede decir que es como un instrumento escrito que define con claridad los objetivos de un negocio y describe los métodos que se van a emplear para alcanzar sus objetivos. Además, es considerado también por muchos empresarios como un mapa por el cual se guía la empresa; es un instrumento único que reúne toda la información necesaria para evaluar una compañía y tiene sus lineamientos generales para ponerlo en marcha, de hecho, presentar un plan de negocio es fundamental para buscar financiamiento, socios o inversionistas, y sirve como guía para quienes están al frente de la empresa; aunque la elaboración de un plan de negocios no garantiza el éxito del mismo, ni obtener apoyo de inversionistas, el no tenerlo garantiza, casi con seguridad, el fracaso del negocio.

¹ VELASCO. Álvaro Félix. 2007. *Aprender a elaborar un plan de negocio*. Editorial: ediciones Paidós Ibérica s.a. pp. 13.

Según Benjamín Franklin *“La pereza hace que todo sea más difícil, el trabajo lo vuelve todo más fácil”* por esta razón es importante desde el inicio de una gran idea, estudiar y analizar cada una de sus variables hasta por muy mínima que sea, para lograr el éxito.

Seis capítulos conforman este trabajo de grado, pero todos guardan estrecha relación. En el capítulo 0, se presenta el anteproyecto que fue debidamente aprobado por el Comité Curricular del Programa de ingeniería Industrial.

En el capítulo uno, se presenta el marco general de la investigación, constituido por los estudios anteriores, el marco histórico institucional de Congelados Todo y Ahora, un breve marco teórico y conceptual.

Al capítulo dos, le corresponde el estudio de mercado, conocer el sector y su comportamiento, basado en las 5 fuerzas de Porter se podrá identificar plenamente el mercado consumidor, a través del análisis DOFA se conocerán, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa para poderlas mejorar y definir las diferentes estrategias de comercialización además de la elaboración de la proyección de ventas de Congelados Todo y Ahora.

En el capítulo tres, a través del estudio técnico se podrá identificar claramente la composición del producto en general, localización, distribución de la planta, a través de herramientas como el SIPOC se podrán conocer los procesos que cumplen los productos.

El capítulo cuatro de este plan estratégico, se determinó la estructura organizacional de Congelados Todo y Ahora con sus respectivas características. También se conoció como sería su funcionamiento administrativo y el marco legal de la misma.

En el capítulo quinto se hará un estudio económico y financiero, se evaluará la viabilidad para poner en práctica las estrategias de comercialización y por lo tanto conocer la factibilidad de desarrollo y crecimiento del negocio. Por último en el capítulo 6 se plasmarán las conclusiones resultantes del estudio.

0. MARCO GENERAL DEL PROYECTO

0.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Congelados Todo y Ahora es una empresa propia, que funciona en una casa de familia donde se elabora y comercializan alimentos tales como:—Empanadas de carne —Empanadas de pollo —Empanadas hawaianas —Quibbe —Bolitas de Quibbe. La idea del negocio surgió después de identificada la necesidad de las familias con hijos pequeños, quienes no tenían tiempo para preparar productos para la cena que no les resultara pesado y que a la vez fuera sano, razón por la cual se tomó la decisión de vender productos congelados, pero a diferencia de otros, estos se podían hornear, dándole a los compradores la posibilidad de consumir un producto totalmente sano y bajo en grasa.

Asimismo, la empresa en búsqueda de su crecimiento y fortalecimiento trabaja basada en los patrones establecidos por el INVIMA y por el Decreto 3075 de 1997 en el Título II “CONDICIONES BÁSICAS DE HIGIENE EN LA FABRICACIÓN DE ALIMENTOS“, en cuanto a la parte operativa se refiere; puesto que la meta es lograr que la empresa ingrese a los mercados de cadena de Cartagena, haciéndolo extensivo a futuro a nivel nacional.

Después de varias reuniones con clientes actuales, y con la parte administrativa de la empresa se llegó a la conclusión que para la empresa se hacía necesario cumplir con las BPM (Buenas Prácticas de Manufactura), dando inicio a la idea de realizar este proyecto investigativo, con el propósito de elaborar *un plan estratégico* que lograra el crecimiento de la empresa, pues se pretende que con el resultado de este estudio se obtengan las BPM, para así obtener el Registro Sanitario del Invima y por último ingresar a los mercados de cadena de Cartagena.

Ahora bien, a través del plan de comercialización se proyecta visualizar como serían distribuidos los productos y como se daría a conocer la empresa en un mercado mucho más competitivo como lo es, este tipo de actividad productiva.

Pero no obstante, existían dos problemas, el primero, no se sabía cómo plantear la idea del negocio y el segundo, no se contaba con el capital de trabajo necesario para ponerlo a funcionar; razón por la cual se decidió tomar un curso en la Fundación Mario Santodomingo, que una vez finalizado, esta entidad se convirtió en la primera fuente de capital del negocio, lo que permitió que se pudiera continuar con esta idea. Hoy con este proyecto se busca que la empresa crezca y logre a largo plazo su posicionamiento en los mercados de cadena, para esto hay varios pasos dentro de su crecimiento que se ven plasmados en este Plan Estratégico, por cuanto se formula la siguiente pregunta de investigación:

0.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

Qué estrategia de gestión debe planear la empresa Congelados Todo y Ahora para comercializar y distribuir sus productos en los mercados de cadena de la ciudad de Cartagena?

0.3 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

0.3.1 Delimitación Geográfica. El estudio se llevó a cabo en la ciudad de Cartagena en *la empresa Congelados Todo y Ahora*.

0.3.2 Delimitación Cronológica. Este estudio se inició en el primer semestre del año 2010 y finalizó con la entrega del informe final en la fecha estipulada por la Universidad Tecnológica de Bolívar.

0.3.3 Delimitación Temática. La investigación apuntó a elaborar un Plan estratégico para la comercialización y distribución de los productos Congelados Todo y Ahora que le permitiera a sus propietarios tener un pronóstico lo más acertado posible del futuro y rentabilidad de la empresa, identificando los riesgos en su fase inicial para prevenirlos con buenas alternativas de solución, logrando de esta manera convertir el plan en una herramienta clave y fundamental que guie el accionar de sus empresarios de manera eficiente al crecimiento y éxito de la misma.

0.4. LINEA DE INVESTIGACIÓN DEL ESTUDIO

El proyecto se enmarca dentro de la disciplina científica: **Gestión y Estrategia Empresarial**². Esta línea de investigación aborda los temas relacionados con la asesoría y producción en las áreas de la administración de las empresas, dentro de los temas centrales de la línea se estudian las estrategias organizacionales, de mercadeo y de internacionalización.

0.5 OBJETIVOS

0.5.1 Objetivo general. Elaborar un plan estratégico para la comercialización y distribución de los productos en la empresa Congelados Todo y Ahora, a través de un plan de negocio que le permita incursionar en los mercados de cadena de Cartagena, ser más competitiva, determinar los posibles canales de distribución y su proceso productivo.

0.5.2 Objetivos específicos.

- ∞ Elaborar un estudio de mercado para conocer los clientes, el sector y la competencia, con el propósito de realizar un diagnóstico (DOFA) que precise las estrategias convenientes a implementar a fin de ser más competitiva.
- ∞ Realizar un estudio técnico para definir el proceso productivo de la empresa con el propósito de elaborar el plan de compras y la proyección de ventas de sus productos.
- ∞ Plantear un estudio administrativo u organizacional para determinar el modelo gerencial de la empresa.
- ∞ Hacer un estudio de viabilidad financiera con el fin de identificar los ingresos y egresos de la empresa, evaluar el proyecto y definir la inversión que se debe hacer para el crecimiento de la misma.

² Grupo de Investigación en Productividad y Calidad (GIPC) (2000). Universidad Tecnológica de Bolívar. Clasificación en Colciencias: A (GrupLAC). hcalvo@unitecnologica.edu.co

0.6 JUSTIFICACIÓN

Este proyecto desde el momento mismo que se ideó se constituyó en un pilar fundamental para Congelados Todo y Ahora, ya que los resultados arrojados durante el proceso investigativo fueron guiando al estudiante investigador a elaborar el Plan de negocio como un instrumento de trabajo para la empresa, el cual podrá orientar de manera concreta y permanente la gestión de sus actividades en el tiempo pactado para alcanzar los objetivos propuestos en el plan, de ahí la pertinencia de realizar el estudio para la empresa.

Para Congelados Todo y Ahora, es relevante este proyecto, ya que podrá contar con un plan de negocios que lo conducirá por el camino correcto, con paso seguro y con cero impulsos. De igual forma le facilitará aprovechar las oportunidades e incluso hacer modificaciones, pero manteniendo una ruta, dando estabilidad al proceso y haciendo ajustes de su rumbo de forma permanente. Así mismo el plan de negocio se constituirá como un seguro para sus propietarios, pues este instrumento limita los excesos.

Cabe anotar que el principal objetivo es ingresar a los mercados de cadena ya que es lo que la empresa necesita para empezar a distribuir sus productos fuera de la ciudad, después de estudiar varias opciones con los administrativos de la empresa se llegó a la conclusión que ingresando inicialmente en la ciudad de Cartagena se verían los resultados en otras ciudades a futuro.

0.7 LOGROS ESPERADOS

Una vez finalizado el estudio el investigador: — Elaboró el plan de negocio propuesto incluyendo todos los pasos que este conlleva y de acuerdo a las necesidades y objetivo institucionales. —Determinó los sectores de la economía donde más se concentra esta actividad. —Identificó plenamente las características del mercado donde se comercializa este producto, su proceso productivo, la estructura organizativa de la empresa y definió la parte financiera, técnica y operativa.

0.8 CAMPOS DE APLICACIÓN

Este trabajo va dirigido a todos los microempresarios y a las famiempresas de la ciudad de Cartagena que sueñen con introducir y comercializar sus productos en los almacenes de cadenas y que quieran hacer crecer sus negocios en busca de la maximización y competitividad; pero que también puede ser aplicable a otras compañías del resto del país, que tengan el deseo de progresar y de comercializar su producto para recibir un mayor beneficio económico.

0.9 METODOLOGÍA DEL PROYECTO

Toda investigación tiene un propósito definido, por tanto, busca un determinado nivel de conocimiento y se ejecuta con base a una condición particular y ordenada. En este sentido el investigador determinó la metodología que aplicó durante el proceso investigativo de la siguiente manera:

☞ ***Por el propósito o finalidades perseguidas se utilizó un tipo de Investigación aplicada***, conocida también con el nombre de práctica o empírica. Ésta se caracteriza, porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos administrativos adquiridos durante la carrera, para poder diseñar el plan de negocios más acertado para Congelados Todo y Ahora y de esta manera contribuir con su progreso y desarrollo. Además por ser una investigación práctica lo que primordialmente le interesó al investigador fueron las consecuencias prácticas que resultaron del proceso investigativo.

☞ ***Por la clase de medios utilizados para obtener los datos se manejó la fuente documental y de campo***. Para la *fuentes documental* se utilizaron las fuentes bibliográfica, la archivística³ y la Web *-la de campo*, se apoyó en las fuentes primarias como fueron informaciones que provienen entre otras de entrevistas en almacenes de cadena, las cuales se hicieron durante la elaboración del estudio de mercado para recopilar información relevante que sirvió de soporte para planear la forma más viable de ingresar a los mercados de cadena y poder lograr el crecimiento que se espera. Asimismo, se hicieron observaciones directas donde se estudiaron cada uno de los puntos claves de la organización, operación, infraestructura, de donde se sacaron datos importantes que sirvieron para tener un completo conocimiento de cada uno de

³ Documentos que se encuentran en los archivos de Congelados Todo y Ahora como datos sobre la estructura de la empresa, normatividad, sistema de calidad que faciliten y aporten datos importantes para el planteamiento de las estrategias.

estos aspectos y la forma como participan en la incursión a los mercados de cadena; aquí el investigador no intervino manipulando el fenómeno, sólo lo observó en el campo, lo analizó y lo medió para hacer sus argumentaciones e interpretaciones. Arias F. (1999). Como es compatible desarrollar este tipo de investigación junto a la investigación de carácter documental, primero se consultaron las fuentes documentales y después se hizo la observación de campo, lo que sirvió para guiar al investigador al logro de su objetivo propuesto. Hernández Sampieri (2001).

- ☞ ***Por el nivel de conocimientos adquirido se utilizó el nivel exploratorio:*** porque su propósito fue destacar los aspectos fundamentales de la problemática presentada en la empresa Congelados Todo y Ahora, para buscar la solución a través del Plan de Negocio y lograr un beneficio de tipo económico y financiero, al ingresar a los almacenes de cadena. Tamayo y Tamayo (1998).
- ☞ ***El enfoque fue descriptivo,*** porque a través de él se logró caracterizar el problema de tipo financiero, de comercialización y distribución de los productos de Congelados Todo y Ahora de manera concreta, señalando sus debilidades, amenazas, a través de un DOFA, a fin de establecer las estrategias y la forma más conveniente para incursionar en los mercados de cadena y colocar en el plan el cumplimiento de establecido por el INVIMA y el Decreto 3075 de 1997 en su Título II. Además porque este enfoque combinado con criterios de programación servirá para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio. Hernández Sampieri (2001).
- ☞ ***El método de Muestreo utilizado fue el No Probabilístico a juicio y/o por conveniencia del investigador.*** Este método se caracteriza porque no se necesita de un marco muestral ya que lo más importante para el investigador es la argumentación e interpretación que él haga después de conocer sus resultados. El criterio fundamental de este tipo de muestreo es seleccionar unidades de análisis que entreguen información relevante y de calidad, la cual puede ser aún más precisa que si se utilizará el azar. BELLO Parias León Darío (2008).
- ☞ ***La población objeto del estudio la conformaron los almacenes de cadena,*** Carulla San Martín, Olímpica 24 horas, Olímpica San Martín, Éxito San Diego y Éxito Castellana, de los cuales se obtuvo la muestra, que apuntó a aquellos funcionarios (52) encargados de esta función (ver estudio cuantitativo pp. 45) ya que son los directamente responsable de esta gestión en dichos almacenes y con quienes se hicieron todos los contactos a través de entrevistas no

estructurada para recopilar la información necesaria que condujo al investigador a orientarlo en la planeación del plan de negocio.

☞ ***El Procesamiento de la información se realizó a través del análisis e interpretación de los resultados de toda la información recopilada***, la cual sirvió para hacer un análisis deductivo de la misma y posteriormente elaborar el Plan de Negocios con las estrategias más conveniente para la empresa, a fin de redactar y presentar el informe final del proceso investigativo a la Universidad Tecnológica de Bolívar.

1. MARCO REFERENCIAL

El propósito de este capítulo es proporcionar un preámbulo general de la importancia y la necesidad de los Planes de Negocios en este tipo de empresas como Congelados Todo y Ahora, ya que sirve como soporte teórico para una mejor comprensión del trabajo indagatorio. La información que se presenta a continuación contiene una breve exposición de estudios anteriores, los marcos contextual de la empresa y el conceptual. Asimismo, se darán a conocer diferentes tópicos teóricos acerca de la estructura de un buen plan de negocio.

1.1 INVESTIGACIONES PREVIAS

*Manuel Antonio Botero Borda*⁴. Uniminuto. Octubre 2007. Realizó una investigación para elaborar un Plan de Negocios para una pequeña empresa. En este trabajo el autor evidenció que el Plan de Negocios cumple tres propósitos fundamentales:

- Mostrar a los fundadores del negocio o generadores de la idea, la descripción concreta y detallada, clara, de los conceptos y detalles del negocio, para guiar su desarrollo.
- Mostrar esa misma descripción al recurso humano que se vincule al negocio, al que le sirve como marco de referencia para entenderlo en su objetivo y componentes y contextualizar su actuación y dirigirla hacia el cumplimiento de ellos.
- Mostrar a los socios y financiadores potenciales las características del negocio, que generan los resultados financieros que justifican su inversión o financiación.

Botero Borda sugiere la necesidad de un Plan de negocios para cualquier empresa por el tamaño que sea, porque es el eje o el motor para que logre sus objetivos.

⁴ Ingeniero Industrial. Universidad de los Andes. Especialización en Administración Industrial con énfasis en Mercado. Especialización en Alta Dirección. Research Institute for Management Science. RVB Delft - Holanda. Gerencia de Reaseguros IESA – Caracas. Senior Officer Marketing Seminar. LIMRA – USA. manuboter@hotmail.com. mabotero@uniminuto.edu.

*Juan Camilo Hagggar Zerrate - Julián Felipe Suárez Hernández*⁵. Cartagena 2009. Los autores elaboraron un Plan de Negocio para su empresa Mokana Club Náutico, legalmente constituida, con una estructura organizacional definida, cuya actividad es la prestación de servicios de deportes náuticos y comercialización de equipos para cada uno de ellos. Su objetivo fue elaborar un Plan de Negocios como herramienta de gestión para direccionar el funcionamiento de la Empresa Mokana, con el propósito de guiar al empresario, prevenir riesgos y mejorar eficientemente las alternativas de servicios que los condujera al crecimiento empresarial.

Los resultados arrojados por la investigación apuntaron a establecer la necesidad que tenían las empresas de elaborar su plan de negocios puesto que este se convertiría en el mejor instrumento de trabajo, que los ayudaría no solo a direccionar el futuro de la empresa, sino a prever y prevenir riesgos, mejorar los servicios, a expandir el negocio, a proyectarse a nivel nacional e internacional, ya que el Plan de negocios sería la puerta de entrada para llegar a realizar negociaciones bancarias y con otros empresarios que quisieran vincularse como nuevos socios. Asimismo le ayudará a coordinar las estrategias de planeación y ejecución de sus servicios con base a las necesidades de los usuarios.

*Adrian David Torres Ruíz - Sandra Milena Figueroa García*⁶. Estos profesionales elaboraron su proyecto de grado en el sector hotelero, específicamente para los Hoteles Boutique Cartagena, con el propósito de diseñar un Plan Estratégico que les permitiera tener un pronóstico lo más acertado posible de su futuro y rentabilidad, identificando los riesgos en su fase inicial para prevenirlos con buenas alternativas de solución, logrando de esta manera convertir el plan en una herramienta clave y fundamental que guiara a sus empresarios de manera eficiente al crecimiento y éxito de la misma. El objetivo de su investigación apuntó a formular un Plan de Marketing Estratégico como herramienta de gestión para los Hoteles Boutique del centro histórico de Cartagena de Indias afiliados a Cotelco, a través de un análisis situacional interno y externo, para la creación y ejecución de sus propios planes de mejoramiento de los servicios e imágenes corporativas.

⁵ HAGGAR. Zerrate Juan C. SUÁREZ. Hernández Julián F. 2009. *Elaboración de un Plan de Negocio como herramienta de gestión que direcciona el funcionamiento y crecimiento empresarial de Mokana Club Náutico de la ciudad de Cartagena de Indias*. Trabajo de grado. Programa de Administración de Empresas. Universidad Tecnológica de Bolívar. Cartagena, Colombia.

⁶ TORRES. Ruíz Adrian D. FIGUEROA. García Sandra M. 2010. *Plan de marketing como herramienta de gestión para hoteles boutique ubicados en el centro histórico de Cartagena, afiliados a Cotelco*. Trabajo de grado. Programas de Administración de Empresas, Finanzas y Negocios Internacionales. Universidad Tecnológica de Bolívar. Cartagena, Colombia.

Los resultados arrojados por el estudio pudieron comprobar que los hoteles Boutique manejan ciertas estrategias para dirigir y gestionar eficazmente, los recursos internos de cada hotel, pero carecen de un plan de marketing definido, que los hace vulnerables en ese sector. Aunque los resultados de los indicadores financieros que evaluaron la rentabilidad económica del proyecto ratificaron la viabilidad de este negocio al tener un alto Valor Presente Neto y una muy buena Tasa de Retorno, sigue teniendo un alto grado de riesgo por cuanto no tienen definido sus estrategias a través de un Plan de negocios bien consolidado, además este tipo de hoteles presentan una buena proyección internacional, ya que los mismos huéspedes extranjeros generan un marketing viral que permite aumentar el número de empresarios provenientes del exterior que los visitan.

*Harold Andrés Villamil Ortiz*⁷. En este trabajo el autor diseñó un plan de negocios para estudiar la viabilidad del mismo y poder instalar una empresa dedicada al manejo de polímeros dándole un valor agregado hasta convertirlo en empaque tubular especial según las necesidades del consumidor final, sirve como base investigativa para estudiar la estructura de un plan de negocios y la viabilidad del negocio. Sus objetivos apuntaron a:

- ⊕ Evaluar a través de un estudio de mercadeo el potencial de mercado, y analizar las variables para modelar el comportamiento de la demanda de nuestros potenciales clientes y así obtener un punto de referencia de su variación y consumo y con ello pronosticar el crecimiento sostenible del proyecto.
- ⊕ Implementar una estrategia comercial donde se armonice tres variables importantes las ventas, precios y distribución del producto.
- ⊕ Desarrollar el estudio de viabilidad financiera y con él construir los estados financieros proyectados para de allí derivar los flujos de fondos, la estructura financiera del proyecto.

*Rigobert Babilonia Martínez - Marcela Villalba Feliz - Luis Novoa Buitrago*⁸. En este proyecto investigativo los autores trabajaron en el diseño de un plan de mercadeo para un restaurante fundamentado en las 4P's del mercadeo con el fin de hacer propuestas de mejora que permitan encontrar los factores claves de éxito que rentabilicen el negocio en la ciudad de Cartagena. Los pasos que se siguieron alcanzar el objetivo propuesto fueron:

⁷ VILLAMIL. Ortiz Harold Andrés. 2010. *Plan de negocios para la creación de una empresa especializada en la producción de bolsa y empaque tubular a partir de la extrusión de polietileno*. Trabajo de grado. Programas de Finanzas y Negocios Internacionales. Universidad Tecnológica de Bolívar. Cartagena, Colombia.

⁸ BABILONIA. Martínez Rigobert - VILLALBA .Feliz Marcela - NOVOA. Buitrago Luis. 2010. *Diseño de un plan de mercado identificando los factores claves de éxito para el restaurante bar Sambalewa*. Trabajo de grado. especialización en gerencia de mercadeo. Universidad Tecnológica de Bolívar. Cartagena, Colombia.

- ⊕ Realizar una investigación de mercados que permita recopilar, analizar e informar los hallazgos relacionados con las necesidades del mercado en relación con la comida costeña gourmet, entretenimiento y otros aspectos relevantes que permita tomar decisiones sobre el nivel de satisfacción y posicionamiento del negocio en la Ciudad.
- ⊕ Determinar cuáles son los factores claves de éxito para el diseño y desarrollo de de SAMBALEWA restaurante - bar.
- ⊕ Identificar cuales las variables más significativas para el desarrollo adecuado del marketing mix el SAMBALEWA restaurante - bar en Cartagena.
- ⊕ Especificar cuál es el presupuesto de ingresos, gastos, P&G y demás indicadores que determinen la viabilidad y sostenimiento del negocio.

Los anteriores estudios constituyeron un soporte teórico de gran valor para esta investigación ya que contribuyeron a dar hechos certeros de las experiencias que cada autor y/o investigador vivió durante el proceso investigativo y donde se deja ver la importancia de tipo organizacional y financiera de los Planes Estratégicos para cualquier empresa, no importa el tamaño ni la actividad que tenga.

1.2 MARCO HISTÓRICO INSTITUCIONAL

Congelados Todo y Ahora, es el resultado de seis meses de capacitación brindado por la fundación Mario Santo Domingo y Jemcol (jóvenes empresarios de Colombia), donde posteriormente se aprobó un micro crédito para la creación de la misma. El nombre de esta microempresa significa que todo lo que produce está en el momento que el cliente lo desea. Fue creada el día 15 de diciembre del año 2006 y está conformada por seis personas que luchan por un mismo objetivo, *la realización y venta de sus productos*, los cuales cuentan con una excelente calidad.

En una investigación realizada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en Mayo de 2008, en Colombia y según el DANE, Confecamaras y ANIF, las MIPYMES representan el 97% de las empresas del país y generan el 65% del empleo. Por esta razón se busca que logren su crecimiento a través del plan estratégico apoyado en un plan de negocios, por cuanto es la base para llevar a cabo cualquier proyecto, ya que permite identificar fácilmente *que, cómo y para qué se quiere hacer el proyecto*, además, es posible minimizar los riesgos

adquiridos en dicho proyecto, ya que se refleja los posibles resultados al momento de aplicar el plan de negocio.

La ejecución de este Plan de Estratégico para este tipo de empresas pretende aumentar sus ventas en un 50%, actualmente Congelado Todo y Ahora está generando unas ventas semanales promedios de 30 bandejas de congelados, los clientes de estos productos actualmente son familias y empresas donde realizan eventos. En este momento la necesidad de esta empresa es elaborar el Plan de Negocio que los conduzca a ingresar a los mercados de cadena, donde se encontraría con dos competencias fuertes como son Congelados Farah y Congelados Dunia, los cuales tienen un nombre bien reconocido y posicionado, razón por la cual hay que implementar unas estrategias de mercadeo y posicionamiento que le permitan a Congelados Todo y Ahora competir con esas dos firmas.

1.3 MARCO TEORICO

Beltrán Sobredo⁹ afirma que un Plan de Negocio es un documento empresarial fundamental, tanto para una compañía grande como para una pequeña empresa, argumenta además, que de acuerdo al momento en que se encuentre la empresa en su ciclo de vida se puede utilizar éste para convencer a un inversor, para ingresar a un potencial socio, para respaldar un pedido de crédito, para lograr la aprobación de un superior de un nuevo proyecto/producto, para conseguir una licencia o franquicia, para estudiar la factibilidad del lanzamiento de nuevo producto o para evaluar una empresa para su posterior fusión, venta o mayor crecimiento.

En consecuencia, cada Plan de Negocio tendrá su particularidad, dependiendo de quién lo realice, para que tipo y tamaño de empresa, en qué momento de su ciclo de vida, bajo que objetivos, con qué tiempo, para quien se destina; aspectos claves que se deben considerar ya que son componentes imprescindibles de un Plan de Negocio bien desarrollado, al igual que el enfoque que se le debe dar a cada una de ellas de acuerdo a los objetivos del Plan.

⁹ BELTRÁN. I. Sobredo. (2006). *El Plan de Negocio: Un Manual de Instrucciones para nuestro Negocio*. Trabajo de grado. Facultad de ciencias económica. Universidad de Buenos Aires.

Diana Fontanez¹⁰ en su trabajo señala que hoy más que nunca es necesario contar con instrumentos y metodologías que permitan a los empresarios o responsables promover iniciativas de inversión, tener un pronóstico lo más atinado posible de la rentabilidad de un nuevo proyecto y esto solo se puede consignar en el planeamiento de un plan de negocios, ya que este es una herramienta clave y fundamental para el éxito de los empresarios. Por eso ella define el Plan de Negocios como una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa o proyecto con un sistema de planeación tendiente a alcanzar metas determinadas.

Todo plan de negocio define las etapas de desarrollo de un proyecto de empresa y es una guía que facilita la creación o el crecimiento de la misma. También es considerado como una carta de presentación para obtener financiamiento y transmite a los accionistas, y financieros, los factores que harán de la empresa un éxito, la forma en la que recuperarán su inversión y en el caso de no lograr las expectativas de los socios, la fórmula para terminar la sociedad y cerrar la empresa sin que peligre el capital de sus socios.

Idear un buen Plan de negocio para las pequeñas empresas implica una visión al futuro, ya que, de una situación actual se espera llegar a un fin o resultado final, para lo cual, se requiere del transcurso del tiempo, además de recorrer varios caminos para seleccionar opciones y los medios más pertinentes, que alcancen el objetivo esperado.

Por lo tanto, antes de iniciar cualquier acción administrativa, es imprescindible determinar los resultados que se pretenden lograr, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que éste funcione eficazmente. Esto sólo se puede lograr a través de un buen Plan de Negocios. Carecer de estas bases implica correr un riesgo, el desperdicio de esfuerzos y recursos, además de una administración improvisada y empírica. Es por ello que la planeación precede a las demás funciones del proceso administrativo, ya que planear implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas, acerca de lo que habrá de realizar. Joaquín Rodríguez afirma que “La determinación de los objetivos y la elección de los cursos de acción para lograrlos, deben hacerse con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en el futuro”¹¹

¹⁰FONTANEZ Diana. 2008. *Como elaborar un Plan de Negocios*. España, agosto. www.comerciohispano.com

¹¹ *Ibíd*

1.3.1 Ventajas que representan para las empresas elaborar y utilizar un plan de negocio.¹²

- ✗ Obliga al administrador y/o empresario a buscar información que puede ser estadística o de la experiencia colectiva para detallar datos.
- ✗ Permite determinar el dinero que la empresa necesita para sus diversas actividades.
- ✗ Ayuda a que la empresa pueda alcanzar sus metas. Los errores se cometen en el papel, eso posibilita reducir los fracasos.
- ✗ Es una herramienta de diseño. El empresario va dando forma mental a su negocio antes de darle forma real.
- ✗ Herramienta de reflexión. El escribir de una forma organizada y coherente las estrategias empresariales y la forma de alcanzar las metas obliga a la reflexión.
- ✗ Herramienta de comunicación. El plan facilita la necesaria coordinación entre los diferentes departamentos y personas de la empresa.
- ✗ Herramienta de Gestión de Recursos Humanos. El plan sirve de guía para planificar las necesidades de formación y distribuir las responsabilidades.

Asimismo, algunos especialistas en Ciencias Administrativas como Alfonso Cruz¹³, quien en su experiencia con las pequeñas empresas y en la información recopilada durante su tesis para recibir el grado de Maestro en Ciencias Administrativas y conociendo la información anterior, se atrevió a suponer algunos aspectos importantes respecto al crecimiento y manejo de las pequeñas empresas, tales como:

- ✗ En los últimos años, se ha visto un importante resurgimiento de la pequeña empresa en todo el mundo.
- ✗ Iniciar una nueva empresa dejó de ser un deporte para aficionados.
- ✗ Iniciar un pequeño negocio o ampliar uno ya existente no es una tarea sencilla.
- ✗ Las ideas creativas, el arduo trabajo, el entusiasmo, las habilidades y conocimientos del producto/servicio, aún cuando son esenciales, ya no son suficientes.
- ✗ Una manifestación de esta situación es el considerable número de fracasos de empresas.

¹² HAGGAR. Op. Cit pp. 30

¹³ CRUZ Herrera Alfonso. 2008. *Diagnóstico y Formulación de una Estrategia de Negocios para una Empresa de Servicios*. Tesis de grado Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas. Sección de estudios de Postgrado e Investigación. México D.F.

- ✘ Los empresarios enfrentan grandes retos. Se navega en un mar incierto y cambiante que exige estar muy bien informados, tener la mente abierta y ser flexibles ante el cambio.
- ✘ Los propietarios-gerentes necesitan ayuda especial, principalmente en la etapa formativa del negocio, por ejemplo en la adquisición de habilidades de negocios, tales como: Teneduría de libros/Contabilidad, Posición Financiera, Flujo de efectivo, Evaluación de mercado, tanto en volumen como en posibilidades, Clases de financiamiento.

En ese orden de ideas, surge una pregunta que todos los pequeños empresarios debían hacerse: *¿Por qué fracasan las empresas?*, para dar respuesta a este interrogante, es conveniente analizar algunas razones importantes que originan el fracaso de las pequeñas empresas y que tiene que ver precisamente con la falta de un plan de negocio, el cual, hoy día se ha constituido en una herramienta de trabajo primordial para las empresas que inician su actividad en el mercado empresarial, por su importancia en el rol económico y estratégico de las mismas.

El fracaso de las empresas afecta el desarrollo sano de la economía, por eso es necesario conocer algunos puntos de vista de autores y estadísticas relevantes que ayuden a entender las causas, para analizarlas y tomarlas en cuenta al momento de la elaboración del Plan de Negocio; ya que de los millones de nuevas empresas que nacen cada año en el mundo desarrollado, solo la mitad alcanza a sobrevivir durante dieciocho meses, y solo uno de cada cinco llega a los diez años¹⁴.

No obstante, muchas empresas se ven en aprietos cada año porque la administración de un negocio exige mucho, además algunos empresarios empiezan mal equipados, por tanto, los riesgos van a ser más elevados durante los primeros años. Otros pierden los ahorros de toda su vida, o acaban con deudas interminables. Pero unos cuantos afortunados sólo sufren su ego y resurgen unos años después utilizando su experiencia como una base sobre la cual construyen una empresa exitosa. Algunos académicos creen que el elevado índice de fracasos es el precio que se debe pagar con el fin de producir un nuevo sector de negocios próspero: *se trata de la supervivencia del más apto*.

¹⁴ AICOLA Siropolis, A Guide to Entrepreneurship. Nueva York: Houghton Mifflin, 2007.

Básicamente, los nuevos negocios que se inician fracasan por las siguientes once razones¹⁵:

1. **Falta de experiencia.** Para iniciar un negocio de la nada se requiere una versatilidad notable. A los que tienen experiencia como empleados de grandes empresas en ocasiones les resulta difícil convertirse en el “hombre orquesta”.
2. **No hay una estrategia de producción/mercadotecnia.** Hasta que no haya definido quién va a comprar su producto o servicio, no debe empezar a ofrecerlo.
3. **Un optimismo exagerado acerca del tamaño del mercado.** Un concepto erróneo fundamental es creer que las personas están simplemente sentadas en espera de que les vendan algo. Los nuevos negocios necesitan investigar el mercado al que pretender ingresar, ver quiénes son los competidores y hacer un cálculo preciso de cuáles serán sus ventas anticipadas.
4. **Subestimar el tiempo de inicio de operaciones.** A menudo hay muchas cosas que es necesario hacer antes de que lleguen los clientes: encontrar un local y adaptarlo, comprar equipo y tener existencias. Calcule cuánto tiempo cree que le llevará eso, duplíquelo y añada mucho más.
5. **Falta de capital de trabajo.** Si no se ha calculado en la forma correcta en los puntos anteriores, es muy fácil que se acabe el dinero. El escaso efectivo está comprometido y solo podrá recuperarse algo cuando los clientes empiecen a comprar en cantidades razonables. Evaluar desde el principio los requerimientos de capital con un margen razonable. Un pronóstico bien preparado del flujo de efectivo en un Plan de Negocios ayudará a decidir cuánto y cuándo se necesitará.
6. **El costo inicial es demasiado elevado.** Los nuevos negocios deben ser sobrios y medidos. No se debe gastar mucho ni demasiado pronto en instalaciones, accesorios y equipo. Los gastos generales deben distribuirse a lo largo de la venta del producto/servicio, se puede perder la ventaja competitiva si se es demasiado ambicioso.¹⁶

De las empresas que fracasan, la única razón principal es la incompetencia y la falta de una herramienta de trabajo que le diga al empresario ¿que debe ser?, ¿qué camino tomar?, pero Barrow dice “que El desastre sorprende a algunos, excepto tal vez al propietario”¹⁷. Ver tabla 1.

¹⁵ CRUZ, Op. cit., p. 34

¹⁶ CLEGG Gillian y BARROW Colin, How to Start and Run Your Own Business Londres: Macmillan, 2000)

¹⁷ BARROW, Colin. (2001)“La esencia de la administración de pequeñas empresas”. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. Págs.: 1-5.

Cuadro 1. Causas del fracaso de los negocios

Porcentaje de fracasos de los negocios	Causa del fracaso	Explicación
44	Incompetencia	Falta de aptitudes para administrar el negocio: físicas, morales, intelectuales, pérdida del norte del negocio.
17	Falta de experiencia administrativa	Poca experiencia, si la hay, en manejar a los empleados y otros recursos antes de iniciar el negocio.
16	Experiencia dispareja	Con lagunas en planeación, mercadotecnia, finanzas, compras y producción.
15	Inexperiencia en el negocio	Muy poca experiencia, si la hay, en el producto o servicio antes de iniciar el negocio.
1	Negligencia	Se le presta muy poca atención al negocio debido a malos hábitos, mala salud, o dificultades conyugales.
1	Fraude o desastre	Fraude: nombre, declaraciones financieras falsas, compras excesivas premeditadas, o disposición irregular de los activos. Desastre: incendio, inundación, robo con allanamiento, fraude de los empleados, o huelga (se podrían haber podido tomar medidas contra los desastres por medio de los seguros.
6	Desconocidas	

Fuentes: The Business Failure Record (Nueva York: Dunn and Bradstreet, Inc., 2000)

Lo indicado en la tabla anterior demuestra que para obtener buenos resultados en una empresa es necesario actuar y para actuar eficientemente es necesario contar con una herramienta de trabajo como lo es el Plan de Negocio que le sirva de guía al administrador y que le indique paso a paso el qué, porqué y para qué.

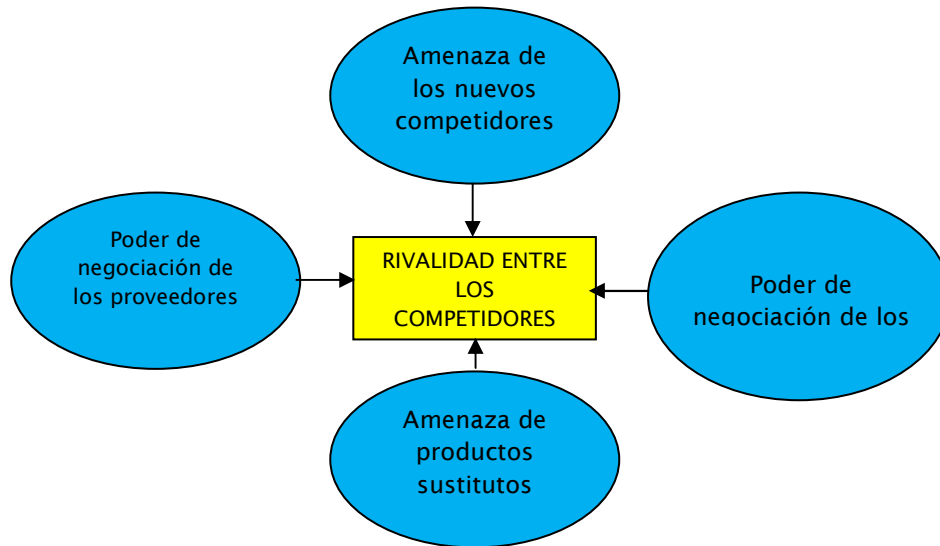
1.3.2 Análisis del mercado según las 5 fuerzas de Porter.¹⁸ En el análisis de Porter empleado frecuentemente para el estudio del microentorno de la organización, existen 5 fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una

¹⁸ PORTER, Michael E. 1989. *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales*. Ed. CECSA. México, 394 p.

compañía y determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o sector industrial.

1. *Amenaza de entrada de nuevos competidores.* El atractivo del mercado depende de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.
2. *La rivalidad entre los competidores.* Para una organización será más difícil competir en un mercado donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.
3. *Poder de negociación de los proveedores.* Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.
4. *Poder de negociación de los compradores.* Un mercado no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.
5. *Amenaza de ingreso de productos sustitutos.* Un mercado no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Diagrama 1. Las 5 fuerzas de Porter



Fuente: elaborado por el investigador

1.4 DEFINICIÓN DE TERMINOS BÁSICOS

- ⊕ **BPM:** (Buenas Prácticas de Manufactura). Condiciones básicas de higiene en la fabricación de alimentos, establecidas en el artículo 7 del Decreto 3075 de 1997.

- ⊕ **Estrategia competitiva.** En cualquier empresa la Estrategia de Crecimiento siempre será una constante, aires de crecimiento serán aires de vitalidad en la organización. Se crece al obtener mayores utilidades, al ampliarse la cuota de mercado, al aumentar el poder de la organización con nuevas adquisiciones o fusiones, etc.

- ⊕ **Estrategia de desarrollo de mercado.** Significa desarrollar las ventas introduciendo los productos actuales de la empresa en nuevos mercados utilizando las variantes siguientes.

- ⊕ **Estrategia de desarrollo de productos.** Significa aumentar las ventas desarrollando productos mejorados o nuevos, destinados a los mercados ya cubiertos por la empresa, siguiendo cualquiera de las variantes.
- ⊕ **Estrategia de penetración.** Significa aumentar las ventas de productos actuales en los mercados actuales.
- ⊕ **Flujo de caja o cash flow.** Las actividades de un negocio se resumen en entradas y salidas de efectivo de su caja. La proyección de esas variaciones de la caja, para el futuro, genera el flujo de caja o ciclo financiero del negocio. Este flujo de caja está llamado a describir el funcionamiento del negocio atendiendo a su capacidad para generar dinero fresco, de modo que no exista necesidad de inyectarle nuevos recursos.
- ⊕ **INVIMA:** Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos.
- ⊕ **Plan de Negocio:** Proyecto escrito mediante el cual se evalúan los aspectos económicos financieros de una idea de negocio.
- ⊕ **Registro Sanitario:** Documento emitido por el INVIMA donde certifica que el producto está siendo elaborado con calidad.
- ⊕ **Tasa Interna de Retorno (TIR).** Es la tasa de interés efectiva que da la inversión en el negocio en evaluación. Es la máxima tasa que es posible pagar por el financiamiento de un proyecto, ya que devolviendo un préstamo con esa tasa, con los ingresos generados, el proyecto no daría ganancia ni pérdida. La fórmula para calcular este indicador es algo compleja, pero con una calculadora financiera o una planilla de cálculo resulta muy simple de obtener.
- ⊕ **Valor Actual Neto (VAN).** Es el valor de la inversión en el momento cero, descontados todos sus ingresos y egresos a una determinada tasa, que refleja las expectativas de retorno depositadas en el proyecto, o sea indica la ganancia que se podría tomar por adelantado al comenzar un proyecto,

considerando la "tasa de corte" establecida. Uno de los puntos conflictivos en torno al VAN es la determinación de la tasa seleccionada y por qué. Esencialmente, hay cuatro opciones: el interés del mercado, la tasa de rentabilidad de la empresa, una tasa cualquiera elegida por el inversor, una tasa que refleje el costo de oportunidad.

- ⊕ **Valor residual de la empresa.** Se define como el valor que se adjudica a la empresa en el último año de sus proyecciones. El valor residual puede mejorar mucho el flujo de fondos final del negocio, y por lo tanto, su tasa interna de retorno.

2. ESTUDIO DE MERCADO

En este capítulo se presentan los resultados del análisis del sector, del mercado, de la competencia, así mismo se establecen las estrategias de mercado, de distribución, de ventas, de precio, de promoción, de servicio, de comunicación para finalizar con la proyección de ventas, de esta manera se le da paso a la primera parte de la estructura del Plan de negocio.

2.1 ANÁLISIS DEL SECTOR

Los congelados son productos necesarios para la mayoría de las familias colombianas, ya que son apetecidos tanto por los niños como por los adultos, además son una buena opción para las visitas y para los eventos sociales.

Hablando de know-how* los congelados de Congelados Todo y Ahora no tienen mucha técnica, si bien es cierto son productos elaborados a mano y su única tecnología es el molino para el caso de los quibbes y la estufa para los productos que llevan ingredientes cocinados como las empanadas de carne y pollo. Ahora bien, saliendo de los términos de producción la tecnología a implementar en la empresa sería más que todo para el software de facturación y la creación de la base de datos de los clientes potenciales de una manera ágil, a futuro y para mejorar los procesos se debe maquinaria para la elaboración de productos, en México utilizan máquinas para cerrar las empanadas y molinos para la carne, lo cual generara mejores resultados.

2.2 ANÁLISIS DEL MERCADO

La meta final del plan es ingresar a los mercados de cadena, inicialmente estos serían en la ciudad de Cartagena. A continuación se muestra un estudio de las ventas diarias de estos productos promedio al día.

*Es una expresión anglosajona utilizada en los últimos tiempos en el comercio internacional para denominar los conocimientos preexistentes no siempre académicos, que incluyen: técnicas, información secreta, teorías e incluso datos privados (como clientes o proveedores), se conoce también como transferencia de tecnología.

Tabla 1. Estudio de ventas diarias de Pasabocas Congelados en Mercados de Cadena

Mercado de Cadena	Promedio Clientes diarios	Congelados vendidos promedio por día
Carulla San Martín	74	27
Carulla B/grande Cra. 4	92	41
Olímpica San Martín	83	22
Olímpica 24 horas Cra. 3	81	31
Éxito San Diego	113	68
Éxito Castellana	108	52

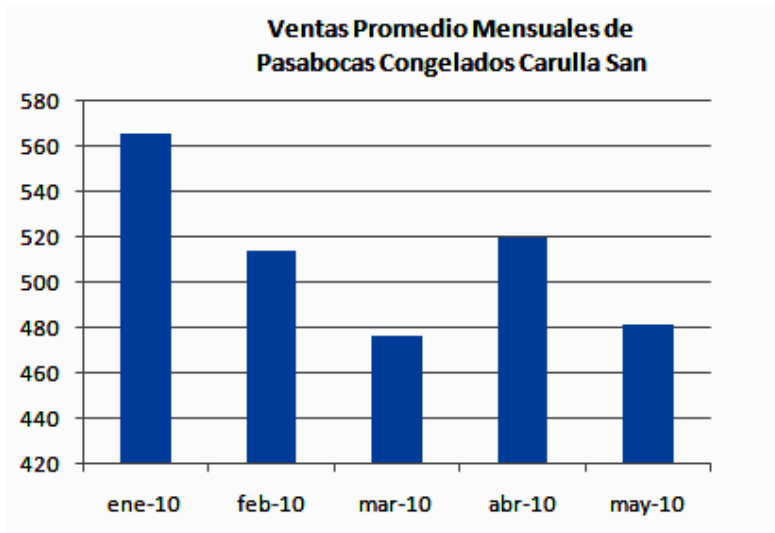
Fuente. Datos recopilados en los almacenes de cadena en Cartagena. 2010

Este estudio se realizó por horas en los distintos supermercados tiempo con el cual se determinó un promedio estimativo, las cifras de las ventas de los congelados se obtuvieron en los supermercados y posteriormente fueron promediadas, si bien es cierto los congelados son productos que se venden a diario y la ciudad en términos de clientes es muy amplia y los precios que se van a manejar son realmente bajos en comparación con los de la competencia.

Asimismo, los resultados del estudio se dieron en días promedio, lo cual indica que el sector es muy productivo, por lo tanto se deben utilizar estrategias de comercialización lucrativa y rentable y además que sean competitivas.

Para comprobar que el sector es productivo y relativamente estable se realizó el siguiente gráfico con los datos recopilados en el Almacén Carulla San Martín. (Ver tipo de muestreo utilizado pp. 26)

Gráfico 1. Ventas Promedio Mensuales de Pasabocas Congelados de Carulla San Martín



Fuente. Datos recopilados almacén Carulla S.M. Cartagena. 2010

El gráfico 1 se realizó con la información de las ventas promedio mensuales de estos productos, en cual se evidencia que se presentan altibajos entre un mes y otro, pero en general las ventas se mantienen en un rango de 460 a 560 unidades vendidas, lo que indica que la venta de este tipo de productos es ideal para el objetivo planteado ya que si en cada almacén se vendiera el 1% se estaría hablando aproximadamente de una venta de 36 a 40 bandejas mensuales además de ya tener la ganancia de estar siendo reconocidos llegando a nuevos clientes. Además hay que tener en cuenta que se tomaron los datos de un solo almacén, por cuanto en la ciudad de Cartagena hay más de cinco mercados importantes, lo que señala que si estas cifras se multiplican entre el número de almacenes, las ventas entonces son realmente altas con respecto a lo que se vende actualmente. Asimismo, si se tiene en cuenta que existe la posibilidad de enviarlos a otras ciudades sería aún mucho mejor.

Adicional al estudio anterior, se decidió hacer otro de tipo cualitativo y cuantitativo del mercado, con el propósito de conocer hacia dónde va dirigido el negocio, ya que los estudios cualitativos son recomendados para las etapas iniciales del proceso de investigación, pues están diseñados para obtener un análisis preliminar de la situación. Se caracteriza por la flexibilidad para estar sensible ante lo inesperado y para descubrir otra información no identificada

previamente. Se emplean enfoques amplios y versátiles, mediante gran variedad de técnicas proyectivas como son las entrevistas a profundidad y el Focus Group detallados en el ítem 2.2.1 y 2.2.2

2.2.1 Estudios Cualitativos. Para realizar este estudio se seleccionaron las siguientes técnicas:

- ⊕ *Entrevista a profundidad:* a partir de esta técnica se estableció un encuentro entre el investigador y la persona que dio la información sobre lo que se quería hacer. Para esta investigación se hizo entrevista informal con la Sra. Ana García, Administradora de Carulla San Martín, dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que éstos tienen respecto a sus propias experiencias o situaciones con los productos que se van a ofrecer, las cuales se tomaron tal como fueron expresados en sus propias palabras. Estas siguen el modelo de conversación entre iguales y no un intercambio formal de preguntas y respuestas como se da en las encuestas. Para esta investigación se realizó una serie de entrevistas a los dueños de las dos competencias fuerte que tiene la empresa como son: Congelados Dunia y Farah Express en la ciudad de Cartagena, con el ánimo de saber que tanta aceptación tienen estos y si estos negocios son realmente rentable.
- ⊕ *Focus Group:* consta de una reunión de un grupo de entre 4 y 7 personas aproximadamente, con un moderador para discutir un determinado tema o concepto. La idea es que durante las sesiones, los integrantes del grupo se expresen lo más libremente posible sobre el tema. Se parte de la base de que la respuesta de una persona se convierte en un estímulo para otras, y de esta manera se genera una mezcla de respuestas mucho más rica que si el mismo número de personas hubiese contribuido de manera independiente, de una manera u otra es la creación de un brainstorming.

Con la aplicación del Focus Group, lo que se pretendió fue recolectar información de primera mano, sobre los gustos y preferencias de los consumidores finales de los productos a vender, a partir del cual se empezó a preparar planes estratégicos más efectivos en cuanto a la publicidad y la producción del producto. Para alcanzar este logro se eligió una población de 6 personas, entre amas de casa y cabezas de familia mayores de 18 años de los estratos 5 y 6 de la ciudad de Cartagena cuya característica común fue: que fueran jóvenes con hijos, los cuales ven en los congelados una comodidad a la hora de prepararles sus alimentos. (Ver anexo A, Instrumento del Focus Group).

2.2.2 Estudios cuantitativos. Técnica que se usa para referirse a sondeos masivos o medición de la opinión pública mediante un cuestionario. De este modo los datos se obtienen mediante entrevistas estandarizadas a una muestra de personas estadísticamente representativa de la población o universo de estudio, para este proyecto, la muestra representativa fue de 52 personas. (Ver Anexo B. Instrumento pp. 97).

A partir de de la aplicación de estas técnicas de recolección de datos, se pudo conocer las expectativas de los clientes y los posibles consumidores de los productos para esta empresa, asimismo se conocieron las necesidades que estos tenían y cuáles pueden ser cumplidas.

2.2.3 Análisis de Congelado Todo y Ahora según las y 5 fuerzas de Porter.

1. ***Poder de Negociación de los Compradores o Clientes.*** En los mercados de cadena no existe poder de negociación ya que en estos sitios los precios son fijos y están establecidos y se reflejan en el sistema por un código de barras. Para los productos que se venden por fuera de los almacenes si existe esa posibilidad de negociación ya que dependiendo de la cantidad se puede establecer un precio menor al real, además hay que tener en cuenta que para los clientes corporativos hay un abanico de opciones razón por la cual no solo se puede competir en calidad sino en precio también.
2. ***Poder de Negociación de los Proveedores.*** Los productos que utiliza Congelados Todo y Ahora son fáciles de conseguir, por lo tanto el poder de negociación de los proveedores no es una amenaza por lo contrario es una fortaleza ya que los precios son relativamente iguales. Para el caso del queso y la carne, son los más delicados por lo tanto tiene un solo proveedor que garantiza la calidad de los productos.
3. ***Amenaza de nuevos entrantes.*** Esta es una gran amenaza ya que por ser un producto tan comercial existe mucha competencia, lo que lleva a crear estrategias de comercialización efectivas para poder y aumentar las fortalezas y oportunidades identificadas en la matriz DOFA para poder competir con los posibles nuevos entrantes.
4. ***Amenaza productos sustitutivos.*** Los productos de Congelados Todo y Ahora, tienen como una ventaja que son de fácil preparación e ideales para la comida de niños, hoy por hoy existen muchos productos con esas características lo que lleva a que los congelados deben ser preparados con

materiales de buena calidad para que se logren diferenciar, como ejemplo se puede tomar el quibbe, este es un producto común, pero la clave está en el tipo de carne y el trigo que se utilice para que de un buen sabor y textura a la hora de consumirlo.

5. **Rivalidad entre los Competidores.** El mercado de los congelados es muy competitivo pero la rentabilidad del negocio está en ofrecer buenos productos a bajos precios, de esta manera se lograra trabajar bajo una estrategia de venta por volumen donde una sola venta no genera mucho pero con un gran volumen hará el negocio rentable.

2.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Congelados Todo y Ahora tiene como competencia directa Congelados Dunia, Farah Express, Don Papuncho y sobre todo los productos de marcas propias pero lo que realmente la hace diferente de ellos son los precios y la calidad, además de esto los productos que ofrece esta empresa dan la posibilidad justo antes de consumirlos de hornearlos o freírlos mientras los de la competencia elabora dos tipos de productos unos para el horno y otros para freír.

Adicional a esto, actualmente los supermercados de cadena se encuentran haciendo negociaciones directamente con los proveedores, lo cual les permite tener estos productos propios, y así volverse en otra competencia, lo que haría a Congelados Todo y Ahora realmente diferente de la competencia seria la calidad, y el precio, pero de alguna u otra manera la opción de hornear o freír también marcaría la diferencia de la competencia.

Asimismo, hay competencia indirecta muy fuerte como Congelados Sophia Express, La Cajonera, Don Maíz y otros que ofrecen productos de fácil preparación e ideal para las comidas, por esto la labor de ingresar al mercado y posicionarse van de la mano apoyados en publicidad y valor agregado. Actualmente congelados Dunia y Farah Express, se han olvidado un poco de la publicidad como tal y esto les está afectando y al momento de ingresar los productos de Congelados Todo y Ahora al mercado tendrán estrategias de comercialización que primaran sobre cualquier cosa por que las dos competencias importantes se han olvidado de eso. Por el contrario Congelado Todo y Ahora va a

competir en precio y sobre todo con unas buenas estrategias de comercialización y publicidad.

2.4 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA CONGELADO TODO Y AHORA A TRAVÉS DE LA MATRIZ DOFA

En la tabla 2 se hace un análisis de la empresa Todo y Ahora utilizando la matriz DOFA, la cual se realizó para conocer aquellos problemas que están presentes actualmente y que se presentan como sus debilidades. Igualmente tiene algunos aspectos a favor pero que no son manejables y que se establecen como oportunidades y las amenazas que son los aspectos que tiene en contra pero que no se pueden manejar. De esta manera a través de este análisis DOFA se pretende determinar las estrategias acordes a convertir debilidades en fortalezas y amenazas en oportunidades.

Tabla 2. Análisis DOFA de los Congelados

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	FORTALEZAS	AMENAZAS
<p>El adhesivo del empaque, ya que no permite que el cliente recuerde a la empresa con facilidad</p>	<p>Para cualquier tipo de evento son ideales porque de alguna forma son pasabocas.</p>	<p>Son productos únicos en cuanto a la posibilidad de hornear o freír, ya que los de la competencia ofrecen esa opción por separado</p>	<p>La abundancia de productos sustitutos los cuales por precio y calidad pueden reemplazar los productos congelados.</p>
<p>El trigo americano # 1 escasea con facilidad ya que es el más utilizado.</p> <p>La infraestructura necesaria para poder ingresar a los mercados de cadena de Cartagena.</p>	<p>En época de estudio son muy consumidos ya que los padres de familia lo toman como un buen desayuno ya que les proporciona la energía y nutrición necesaria para empezar el día.</p>	<p>Son productos que se les puede cambiar el relleno lo cual permita que constantemente se creen nuevos productos</p>	<p>Los productos de marcas propias donde compiten en precios.</p>

Fuente: Elaborada por el estudiante investigador

2.5 ESTRATEGIAS DE MERCADO

2.5.1 El Producto. Congelados Todo y Ahora elabora los siguientes productos:

—deditos de queso —deditos de salchicha —empanadas de carne —empanadas hawaianas —empanadas de pollo —empanadas de queso —quibbe —quibbe picante —bolitas de quibbe. Estos productos a diferencia de la competencia tienen una presentación única y además son productos que dan la libertad de decidir después de comprados si se prefieren hornearlos o freírlos para consumir. La competencia elabora dos productos unos para freír y otros para hornear.

El empaque utilizado por Congelados Todo y Ahora es una película transparente con el nombre de la empresa, al cual se incorpora la fecha de conservación, que si se mantiene congelado tiene una fecha de vencimiento de 1 mes, ya que de esta forma evita que los ingrediente bajos que están preparados se dañen, la debilidad más grande que tiene este producto es el empaque como tal, ya que el adhesivo que tiene la empresa se puede caer fácilmente y es difícil que el cliente lo tenga siempre presente en su mente.

Otro aspecto importante de este producto es que no lleva saborizantes, ni colorantes, los cuales de alguna manera dañan el medio ambiente, afectándolo en sus recursos agua y aire.

2.5.2 Características del producto.

- ⊕ *Deditos de queso.* Estos son preparados con harina de trigo, mantequilla, levadura, sal, azúcar y queso mozzarella vienen en una presentación de 20 unidades, con un precio de venta de \$6500 la bandeja.
- ⊕ *Deditos de salchicha.* La preparación de la masa es la misma pero varían el ingrediente interno estos están hechos con salchicha puede ser ranchera o manguera y su presentación también es de 20 unidades, con un precio de venta de \$6500 la bandeja.
- ⊕ *Empanadas de Carne.* La misma preparación de la masa, y la carne es molida cocinada previamente con cebolla, ají, sal y un poco de ajo, su presentación es de 20 unidades o de 10 unidades grandes, con un precio de venta de \$7000 la bandeja.

- ⊕ *Empanadas de Pollo*. El pollo es preparado con papa, cebolla, sal y zanahoria, se hace con pechuga de pollo, vienen en presentación de 20 unidades o 10 unidades grandes, con un precio de venta de \$7000 la bandeja.
- ⊕ *Empanadas Hawaianas*. Es preparado a base de piña, jamón y queso mozzarella, viene en una presentación de 20 unidades o 10 unidades grandes, con un precio de venta de \$7000.
- ⊕ *Empanadas de Queso*. El queso utilizado es queso mozzarella, vienen en la misma presentación de las anteriores empanadas y el mismo precio de venta.
- ⊕ *Quibbe-Quibbe Picante-Bolitas de Quibbe*. El quibbe es preparado en dos partes la parte externa y la parte interna, la parte interna es la carne cocinada con cebolla, ají, ajo y sal, y la parte externa está preparada con carne molida y trigo americano #1, la razón por la cual se trabaja con este trigo es porque permite que la carne rinda más de tal forma que la producción sea aún mayor, este viene en presentación de 10 unidades grandes o 50 bolitas pequeñas, con un precio de venta \$8000 por bandeja. De la misma forma se preparan los quibbes picantes pero se les agrega pimienta molida y hierbabuena, vienen en las mismas presentaciones anteriores y por el mismo precio de venta.

2.6 ESTRATEGÍAS DE DISTRIBUCIÓN

2.6.1 Alternativas de penetración.

- ⊕ Como alternativa de penetración se debe manejar una buena publicidad como tal la creación de volantes en los cuales estén los productos ofrecidos y los valores con el fin de posicionarlos en la mente del consumidor.
- ⊕ La publicidad en emisoras donde hablen de la empresa como tal.
- ⊕ Las degustaciones en los almacenes de cadena, las cuales serán posibles en el momento que ingresen a los mercados de cadena.
- ⊕ También se puede dar a conocer los productos a través de una impulsadora que los ofrezca a los clientes.

2.6.2 Alternativas de comercialización.

- ⊕ La estrategia para comercializar estos productos según el plan de negocio es el ingreso de los productos al mercado de cadena y la única forma posible de ofrecerlos al interior de estos supermercados es a través de una impulsadora que ofrezca a los clientes que visiten esos almacenes.

- ⊕ Adicional a esto, los productos también se van a seguir comercializando por fuera y se seguirá ofreciendo en las oficinas y casas de familia en las cuales compran constantemente.
- ⊕ Para comercializar los productos se harán visitas y llamadas telefónicas, de igual forma se está ofreciendo actualmente el servicio a domicilio que es un valor agregado al producto.
- ⊕ Una estrategia realmente importante de comercialización es la creación del slogan “DELICIOSAMENTE ECONOMICOS” lo cual busca que el cliente sepa que son deliciosos productos a unos precios económicos, la competencia no tiene slogan llamativos, ellos están compitiendo en cuanto a calidad mas no en precio.

2.6.3 Distribución física. La distribución física de los productos se hará directamente empresa-mercado de cadena, teniendo en cuenta que para iniciar se va a trabajar en la ciudad de Cartagena, lo ideal sería que fuera directamente y no existan terceros en estas entregas. Para realizar las entregas, sean o no a los mercados de cadena se va a tener a un operario el cual tendrá un lema sobre la puntualidad de los pedidos tantos a clientes externos como a los mercados de cadena.

Para esta distribución se tiene planeado un presupuesto de estimado sobre el valor de la gasolina en el momento en el que se comience a distribuir a los mercados de cadena, que será cada 15 días, este periodo es establecidos por ellos mismos ya que cada quince días tienen que ingresar productos nuevos de este tipo para que las fechas de vencimiento establecidas varían y los clientes tengan opción, teniendo en cuenta que muchos de los clientes compran mercados para un periodo determinado.

2.7 ESTRATEGÍA DE VENTA

Actualmente la estrategia que se está implementando es la de las llamadas telefónicas y las visitas domiciliarias, para los supermercados la estrategia será la de las visitas y la impulsadora que ofrezca el producto dando degustaciones, de tal forma que los clientes puedan conocer el producto que la empresa ofrece.

Después de tener estos clientes se buscare clientes potenciales y se hará una visita de tal forma que los clientes conozcan realmente la empresa y los productos que esta ofrece y sus precios. La negociación con los mercados de cadena es muy clara y conocida estos pagan un mes después de haber recibido el producto por esta razón se necesita un capital semilla ya que hay que trabajar un mes con ese capital para distribuir a los mercados de cadena después de un mes el dinero será recogido y será mucho mas fácil trabajar y negociar.

2.7.1 Canales de distribución a utilizar. Existen diversos canales de distribución, los cuales dependerán dependiendo de: *el fabricante, el minorista, el proveedor y otros*. Como la empresa va ser fabricante y proveedor a la vez, el canal de distribución va ser un canal de fabricante a minorista (mercados de cadena) y el minorista se encargará de que los productos lleguen al consumidor final, esto en el caso que sean los mercados de cadena, pero adicional a esto, va a existir otro tipo de ventas y otro canal de distribución, uno de estos será empleando el formato de visitas domiciliarias, o puerta a puerta en el cual se ofrecerán los productos a diversos clientes.

También se puede decir que los productos son vendidos por terceros, por cuanto son vendidos directamente a una organización y esta a su vez se encargará de ofrecerlos y venderlos a otras organizaciones conocidas, de tal forma que la empresa lo que tiene realmente que hacer es llevar el producto.

2.8 ESTRATEGIAS DE PRECIO

La política implementada para fijar el precio se basará en que este sea de alguna forma competitivo, obviamente teniendo en cuenta un margen de utilidad bueno y no muy alto, para que de esta forma los productos sean realmente competitivos con los de la competencia, actualmente los precios son muy bajos pero hay que tener en cuenta que al momento de tener la fabrica y obtener un registro sanitario los precios subirán de tal forma que queden al mismo nivel que los de la competencia, entonces en ese momento el margen de utilidad tendrá que disminuir de tal forma que se vuelva un precio competitivo, y ya los ingresos se verán más en volumen, por que el margen de utilidad disminuirá, pero las ventas aumentarán.

2.9 ESTRATEGÍAS DE PROMOCIÓN

Estas estrategias varían de acuerdo al mercado al cual va dirigido el producto, en cuanto a los clientes potenciales y los que compran en volumen se hará un descuento dependiendo de la cantidad en la que compran. Si los compradores son personas independientes no se manejan descuentos, sino se manejan promociones, las cuales se hacen cuando hay producción, o cuando algunos productos salen incompletos, entonces para que no se pierdan, se venden en menor cantidad a un precio en el cual el cliente no pierda y la empresa tampoco.

2.10 ESTRATEGÍAS DE SERVICIO

El servicio es realmente importante tanto para los mercados de cadena como para los clientes distintos a estos, a los mercados de cadena se les ofrece puntualidad a la entrega de los pedidos y cumplimiento en las cantidades pedidas. En cuanto a los clientes distintos de los mercados de cadena se está implementando la puntualidad, las cantidades indicadas, el servicio a domicilio como valor agregado al producto y sobretodo la garantía siempre y cuando se mantenga en las condiciones indicadas.

2.11 ESTRATEGÍAS DE COMUNICACIÓN

Las estrategias de comunicación a implementar serán las de enviar información a través de medios de comunicación como la radio y en la entrega constante de publicidad donde indiquen los precios de los productos y sus respectivas promociones, además de eso se mostraran lo productos como la forma más fácil al momento de preparar una comida o brindar unos pasabocas.

2.12 PRESUPUESTO DE LA MEZCLA DE MERCADO

Para la publicidad a través de los volantes se invertirá el valor de \$250.000, que corresponde a 2000 volantes. A través de la radio, la publicidad tendrá un valor de \$500.000. La publicidad en los periódicos de los colegios se pagara un valor de \$180.000 que corresponde a 3 colegios básicamente, total el valor es de

\$930.000 de esta manera se lograra llegar a muchos clientes que pueden ser muy buenos.

2.13 PROYECCION DE VENTAS

Después de hacer el estudio en los mercados de cadena, se pudo identificar que los congelados se venden de manera constante y por experiencia de la propietaria hay cifras que ayudan a crear una proyección indicada mensual.

Actualmente se venden 100 bandejas semanales, a clientes de oficinas y casas de familia, la proyección semanal en los mercados de cadena es estimada a 150 bandejas semanales por mercado de cadena, lo cual es una cifra realmente baja como se mostró en la Tabla 1, ningún mercado vende diaria menos de 30 bandejas y la proyección realizada está en un estimativo de 150 semanales, que está basado empíricamente, ya que no se puede olvidar que sería un producto relativamente nuevo para algunos clientes, también para esta proyección de venta se tuvo en cuenta los resultados de la encuesta realizada en los estudios cualitativos, en el cual se pudo determinar lo que realmente el mercado quiere y lo que aproximadamente comprarían.

Además se realizaron entrevistas a varios clientes en los mercados de cadena lo cual llevó a sacar como conclusión que las ventas son mayores que las estimadas anteriormente, pero si bien es cierto hay muchos factores que afectan esa proyección como anteriormente se mencionó el ser un producto relativamente nuevo.

La política de cartera a implementar será a un plazo mensual de pago para los almacenes de cadena y a un plazo quincenal para los clientes que trabajan en oficinas, para los clientes de casas de familia el pago es inmediato y a un precio más económico.

3. ESTUDIO TÉCNICO

3.1 FICHA TECNICA DEL PRODUCTO

Los productos se dividen en productos con harina y los productos a base de carne, esta división se hace teniendo en cuenta en que la preparación de la masa a base de harina es la misma y lo que varia es el relleno del producto.

3.1.1 Ingredientes del producto. La masa de los productos hechos a base de harina se preparan con:

- * * Azúcar refinada
- * * Sal
- * * Harina de trigo
- * * Mantequilla
- * * Levadura
- * * Los productos hechos a base de carne, como los distintos tipos de qibbe, tiene una parte externa preparada con:
 - * * Trigo Americano # 1
 - * * Agua
 - * * Carne Molida
 - * * Sal

Con esta información se detallan cada uno de los rellenos de los productos congelados, en la tabla 3

Tabla 3. Ingredientes de los Rellenos de los Productos Congelados

HARINA					CARNE		
Dedito de Queso	Dedito de Salchicha	Empanada de Queso	Empanada de Carne	Empanada de Pollo	Empanada Hawaiana	Quibbe	Quibbe picante
Queso mozzarella cortado en tiras	Salchichas cortadas en tiras, pueden ser salchicha manguera o salchicha ranchera	Queso mozzarella rallado	Carne cocinada, preparada con ají, cebolla roja, ajo y sal	Pechuga cocinada en pequeños trocitos con papa machucada, zanahoria, cebolla y sal	Piña cocinada previamente en trocitos, mezclada con jamón y queso mozzarella rallado	Carne cocinada, preparada con ají, cebolla roja, ajo y sal.	Carne cocinada, preparada con ají, cebolla roja, ajo, sal, pimienta molida y hierbabuena

Fuente. Datos suministrado por el empresario.

3.1.2 Empaque y embalaje. El producto actualmente es empacado con una película transparente, pero la idea es hacer la película con el nombre de la empresa incorporado y empacar los productos al vacío.

Para entregar los productos a los supermercados de cadena se hará de forma individual, teniendo en cuenta que la entrega va a ser directamente desde la empresa bandeja por bandeja, evitando así que los productos sean maltratados; los cuales serán transportados en una nevera con divisiones, para que los productos se mantengan a la temperatura indicada y así evitar que estos se dañen.

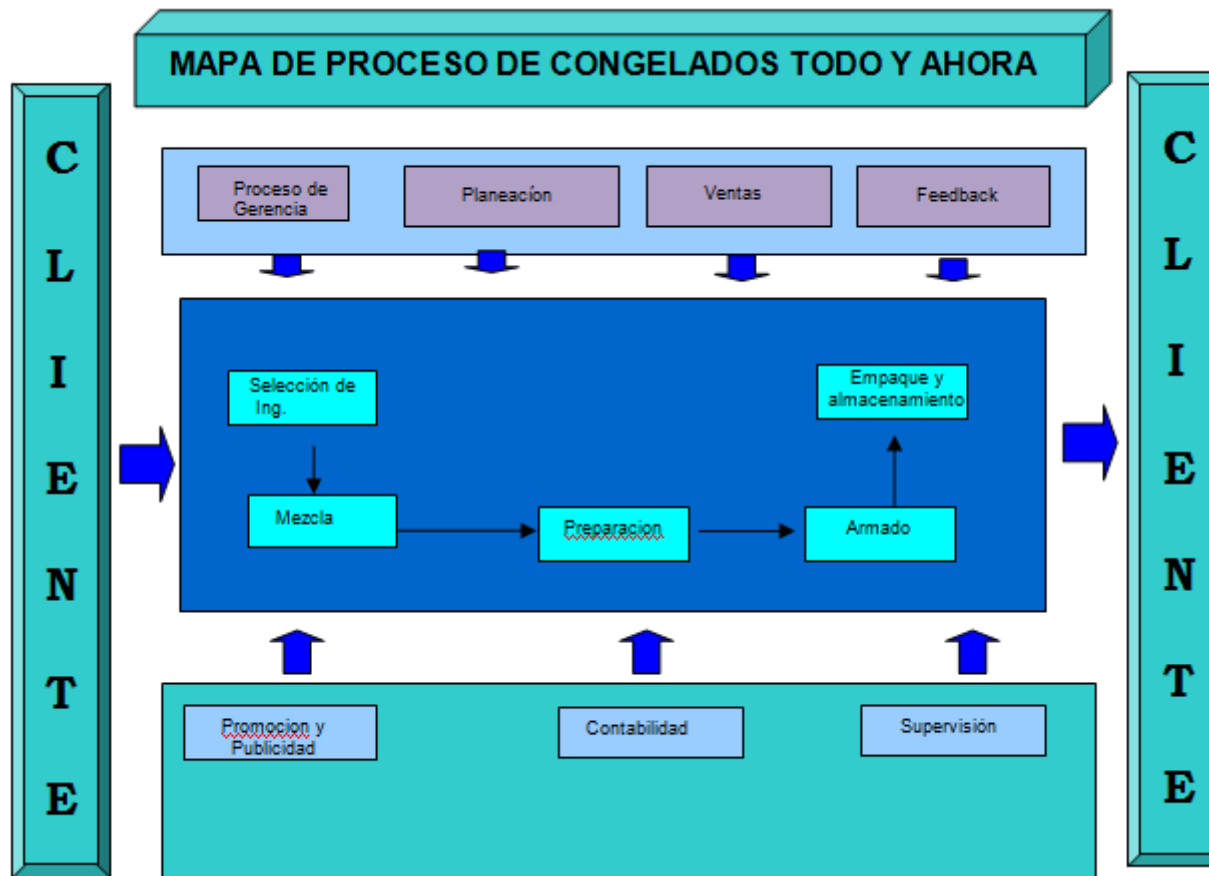
3.1.3 Estado de desarrollo. Actualmente Congelados Todo y Ahora funciona en una casa de familia, tiene una organización en cuanto a su producción mensual y a su comercialización. Con la elaboración del plan de negocio lo que se busca es ingresar a los mercados de cadena de tal forma que la base de datos de clientes aumenten y el negocio pueda ser realmente competitivo en el mercado.

En consecuencia, el proceso productivo no va a cambiar, lo que cambiaría será el lugar de producción, esto con el fin de conseguir que cuando el INVIMA realice la visita indicada se dé cuenta que la planta cumple con todas las normas y componentes de las Buenas Prácticas de Manufactura y se cumpla el objetivo de conseguir el registro sanitario, esto traería como consecuencia más clientes, más reconocimiento, más estabilidad, entre otras.

3.1.4 Descripción del proceso. La empresa actualmente trabaja con enfoque basado en procesos, en el cual tiene realmente definido cuáles son sus procesos estratégicos, procesos operacionales y procesos de apoyo. Se decidió trabajar bajo este enfoque, ya que la producción como tal del producto es un proceso ya que todas las partes van interrelacionadas de tal forma que una antecede a la otra y la salida de una parte es a la vez la entrada del otro subproceso.

⊕ *Mapa de procesos.* En la figura 1 se ilustrara el mapa de procesos de la empresa para conocer la interrelación de cada área de la empresa, de este mismo tomaremos los procesos operacionales y así conoceremos realmente su secuencia de producción

Figura 1. Mapa de procesos



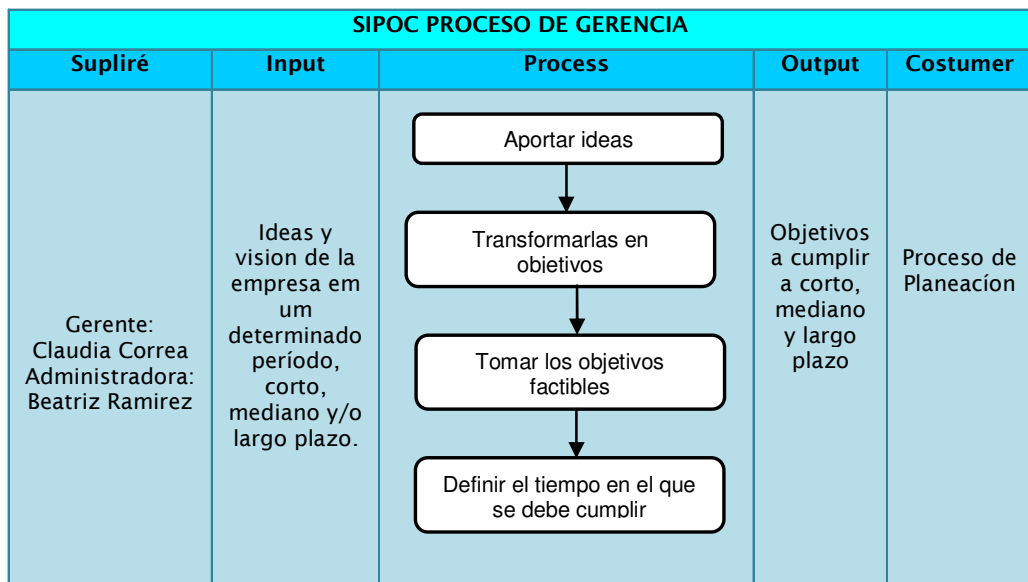
Fuente: Elaborado por el investigador

3.1.5 Definición de los Elementos del mapa de proceso

1. Procesos Estratégicos

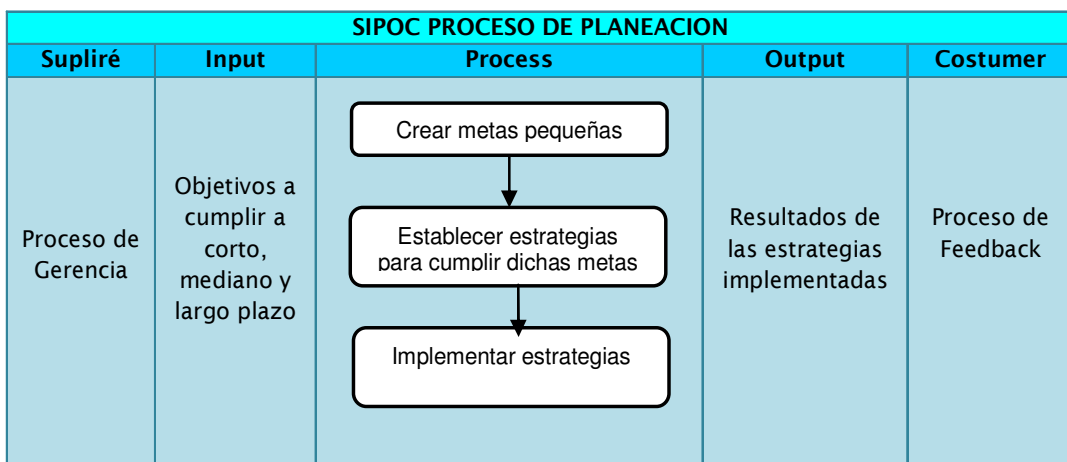
☞ *Proceso de Gerencia:* A través de este proceso se establece cuales son los objetivos a los que se quiere llegar, en este obtenemos como salida o resultado el establecimiento de metas durante un periodo. En este proceso interviene la gerente, Claudia Correa y la administradora Beatriz Ramírez.

Figura 2. Sipoc proceso de Alta Gerencia



Fuente: Elaborado por el investigador

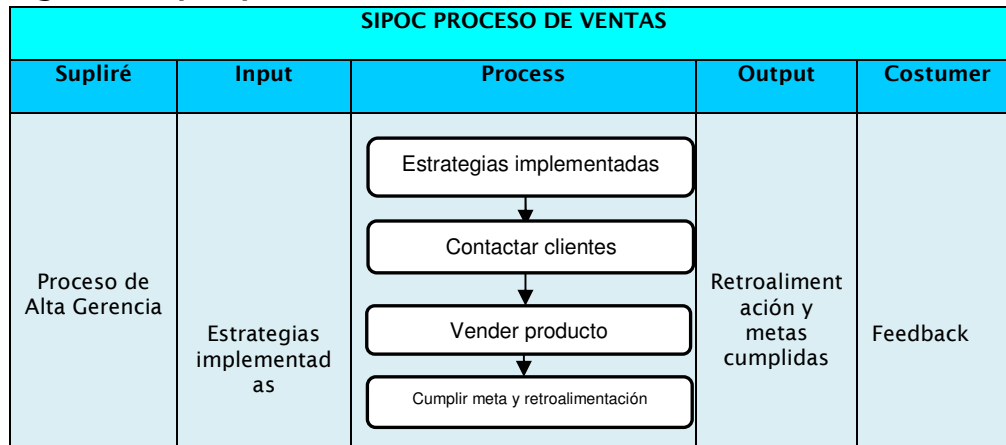
Figura 3. Sipoc proceso de planeación.



Fuente: Elaborado por el investigador

☞ *Proceso de ventas:* Se toma como insumo las estrategias definidas por el proceso de alta gerencia en cuanto a las ventas y negociaciones con los clientes y como resultado nos genera ventas y retroalimentación.

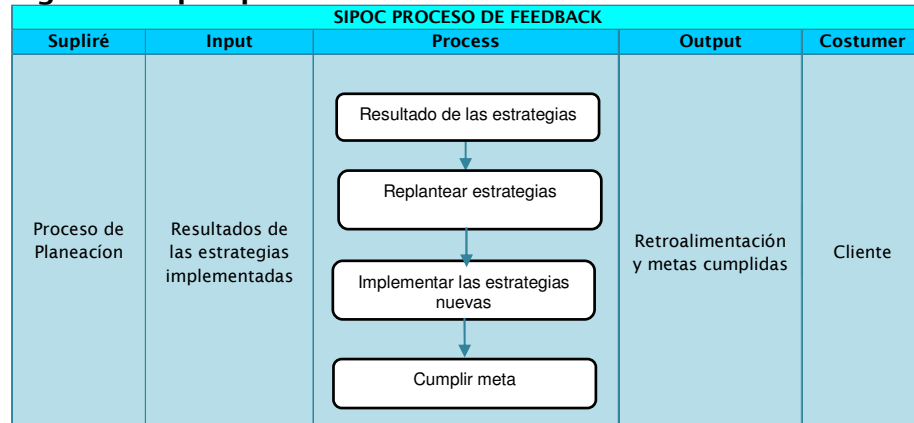
Figura 4. Sipoc proceso de ventas



Fuente: Elaborado por el investigador

☞ *Proceso de Feedback:* Como su nombre lo dice, es el proceso encargado de la retroalimentación este toma como insumo los resultados de las estrategias implementadas por el proceso de planeación para así obtener como salida del proceso la forma de mejorarlo y de esta manera se encuentran en una mejora continua y así podrán cumplir con eficacia sus objetivos. Las encargadas de este proceso son la gerente, Claudia Correa y la administradora, Beatriz Ramírez.

Figura 5. Sipoc proceso de Feedback



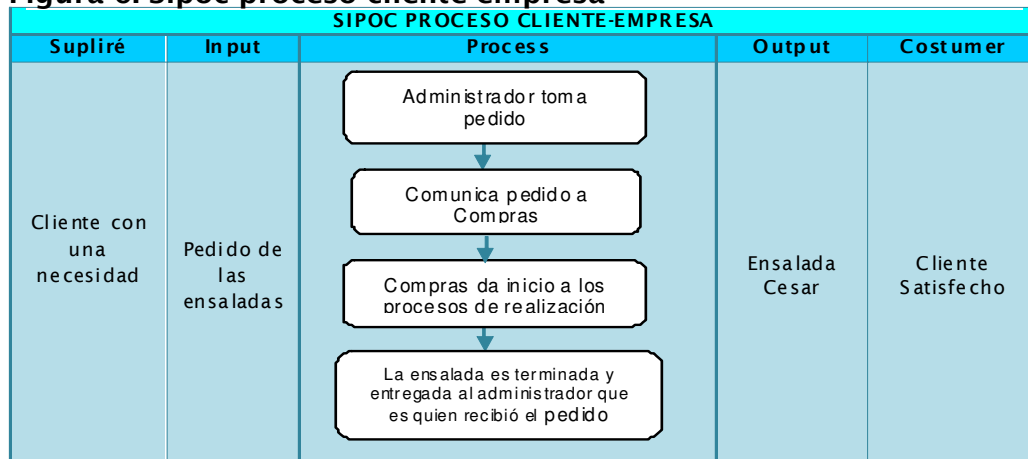
Fuente: Elaborado por el investigador

2. Procesos de soporte

- ☞ *Promoción y Publicidad:* A través de este proceso se da a conocer los productos de las empresas para así poder obtener más clientes, para este proceso existen los avisos en las oficinas. La persona a cargo de este proceso es la administradora Beatriz Ramírez
- ☞ *Contabilidad:* En este proceso se llevan todas las cuentas del negocio como tal se pueden ver reflejados todos los gastos e inversiones realizadas en un determinado periodo de tiempo, a su vez muestran los ingresos por ventas por lo tanto es muy fácil observar si la empresa esta teniendo utilidades o no. La persona a cargo de este proceso es el señor Freddy Baldiris.
- ☞ *Supervisión:* En este proceso se lleva a cabo la supervisión constante de los procesos de realización con el fin de verificar que cumplen con las normas de higiene y adicionalmente se observa si están cumpliendo con los pasos necesarios para que el producto salga con un 100% de calidad.

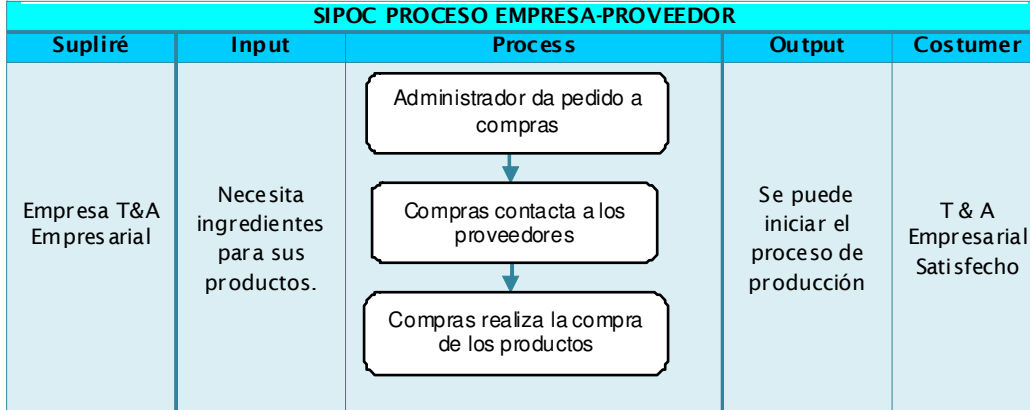
A continuación se representaran a través del SIPOC los procesos más importantes que debe tener una empresa el proceso cliente-empresa y el proceso empresa-proveedor.

Figura 6. Sipoc proceso cliente-empresa



Fuente: Elaborado por el investigador

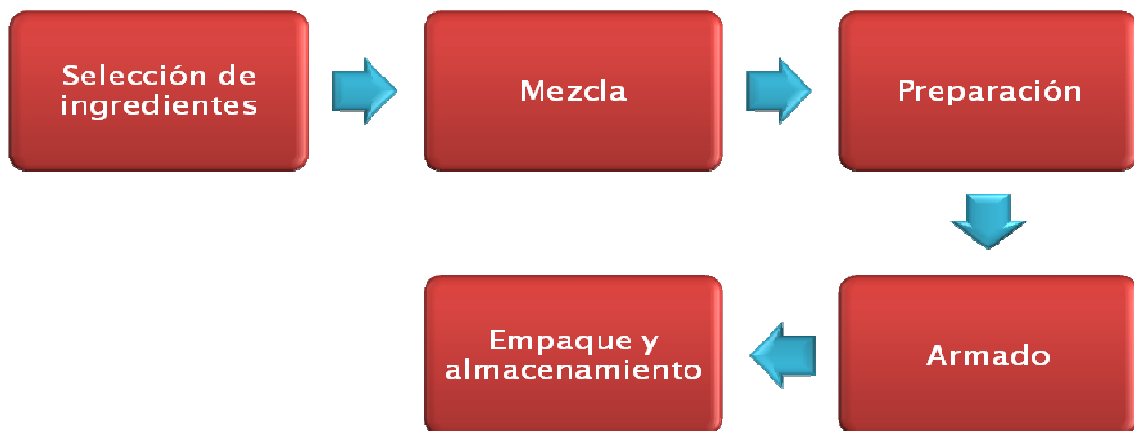
Figura 7. SipoC proceso empresa-proveedor



Fuente: Elaborado por el investigador

En la siguiente figura se ilustran los procesos operacionales de tal forma que se pueda observar la secuencia de producción.

Figura 8. Procesos operacionales de los productos a base de harina.



Fuente: Elaborado por el investigador

En la figura 1, se puede observar que el proceso productivo está conformado de (cinco) 5 procesos los cuales consisten en las siguientes actividades:

- * *Selección de ingredientes:* En este proceso se seleccionan los ingredientes a utilizar en toda la sesión de producción (ver ítem 3.1.1 pp. 54), los cuales se dividen en las cantidades a utilizar por producto y se separan en ingredientes también de acuerdo al producto deseado.

- * **Mezcla:** En este proceso se mezclan los productos de la masa, sea de los productos a base de harina o a base de carne, en el caso de los ingredientes a base de harina después de conseguir la masa se divide en bloques de tal forma que cada bloque de harina corresponde a cada producto a realizar y posteriormente los bloques son cortados en tiras de tal forma que de cada tira salga un subproducto, Ej: De un tira se obtiene un dedito, de 20 tiras se obtiene una bandeja de dedito. En el caso de los productos a base de harina se remoja el trigo y la carne y se hacen varias masas de tal forma que de cada masa salgan las bandejas de quibbe, los quibbes picantes y las bolitas de quibbe.
- ** **Preparación:** En este proceso se preparan los ingredientes del relleno, los que se deben cocinar como el pollo, la carne y la piña y los que se deben cortar únicamente como la salchicha y el queso, y son separados en los productos a realizar. En el caso de los quibbes se preparan de acuerdo a lo que se vaya a producir, si es quibbe picante se le agrega picante a la carne, sino, pues solo se cocina la carne que va a servir de relleno.
- * **Armado:** En este proceso se toman las salidas del proceso de mezcla y del proceso de preparación, y se arman los productos de acuerdo a lo que se esté preparando, estos se van colocando en bandejas de acuerdo a las cantidades especificadas y las presentaciones requeridas.
- ** **Empaque y Almacenamiento:** En este proceso finalmente se empacan con película transparente, se le adiciona el sticker de la empresa y se guarda en el congelador, es muy importante que el producto se congele antes de ser entregado al cliente ya que si es entregado inmediatamente después de terminado corre el riesgo de que se deformen por que los productos son bastante delicados.

De esta manera y con ayuda de los procesos estratégicos y de apoyo se logra un proceso de producción efectivo logrando así siempre cumplir con los objetivos planeados.

3.2 ENFOQUE SISTÉMICO

3.2.1 Diagrama sistémico. El enfoque sistémico es un ciclo en el cual prima la retroalimentación como medida de mejoramiento continuo. Este es explicado a

través de un diagrama llamado Diagrama sistémico y a su vez este diagrama esta conformado por los siguientes elementos:

- ↳ *Entradas*: Son los proveedores de materias primas e insumos con los que cuenta determinada empresa
- ↳ *Secuencia*: Son los procesos de realización de la empresa, estos están fácilmente ubicados en el mapa de procesos.
- ↳ *Recursos Físicos*: Son aquellos recursos necesarios para el cumplimiento de los procesos operacionales
- ↳ *Recursos Humanos*: Son todos los recursos humanos que existen dentro de la empresa, para poder lograr así sus objetivos y metas.
- ↳ *Medio Ambiente Interno*: Es el medio ambiente en el cual se unen los recursos físicos, los recursos humanos para poder llevar a cabo los procesos operacionales de la secuencia.
- ↳ *Medio Ambiente Externo*: Este medio afecta de una manera u otra el medio ambiente interno ya que existen factores incontrolables como la inflación, las competencias indirectas, la clave esta en saber contrarrestar estos cambios. También en este medio ambiente externo se encuentran los clientes y la competencia directa.
- ↳ *Indicadores*: Existen tres tipos de indicadores,
 1. A nivel de entrada, son los encargados de la verificación de las entradas hechas por los proveedores al momento de entregar los insumos y la materia prima.
 2. A nivel de proceso, con estos indicadores se debe medir de que manera se está realizando el proceso que esta dentro de la secuencia.
 3. A nivel de salida, son los indicadores que finalmente miden si los productos salieron conformes a las necesidades de lo clientes.
- ↳ *PHVA*: Planear, Hacer, Verificar, Actuar
Este es un elemento realmente importante en este diagrama sistémico ya que a través de este es que realmente se mantiene en una mejora continua a continuación se explicará cada uno de los componentes para aclarar que papela juega cada uno de los elementos dentro del diagrama sistémico.
 1. Planear: Planean las estrategias a implementar con el fin de cumplir sus objetivos.
 2. Hacer: Es el momento en el cual implementan las estrategias planeadas
 3. Verificar: Aquí verifican los resultados de las estrategias implementadas y verifican si los objetivos fueron cumplidos
 4. Actuar: En este paso si el proceso tuvo fallas determinan nuevas estrategias, vuelven y las implementan hasta que finalmente cumplan sus objetivos.
- ↳ *Función*: Es la función principal de la empresa, es la meta global de la misma es su razón, es el objetivo que persiguen constantemente.

- ↳ *Retroalimentación:* Este es el punto mas relevante del diagrama sistémico ya que aquí todos los elementos se unen por que aquí es donde se mira las fallas y posteriormente las mejoras es por esto que se dice que es un sistema de mejoramiento continuo.

La retroalimentación y por lo tanto la mejora continua es posible hacerse verificando constantemente unos indicadores estos pueden estar formalmente o definidos o no, pero siempre la retroalimentación se hace a partir de lo que muestran los indicadores.

3.3 NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS

Las necesidades que existen por producto a producir son:

Tabla 4. Necesidades de los productos

PRODUCTO	TIPO	INGREDIENTES	HERRAMIENTA	MANO DE OBRA
HARINA	Dedito de queso	Harina, mantequilla, sal, azucar, levadura, queso mozzarella	Aplanador, cuchillo	1
	Dedito de salchicha	Harina, mantequilla, sal, azucar, levadura, salchicha	Aplanador, cuchillo	1
	Empanada de Queso	Harina, mantequilla, sal, azucar, levadura, queso mozzarella	Aplanador, cuchillo, rallador	1
	Empanada de Carne	Harina, mantequilla, sal, azucar, levadura, carne cocinada, preparada con ajo, cebolla roja, ajo y sal	Aplanador, cuchillo, estufa, olla	1
	Empanada de Pollo	Harina, mantequilla, sal, azucar, levadura, pechuga cocinada en pequeños trocitos con papa machucada, zanahoria, cebolla y sal	Aplanador, cuchillo, estufa, olla, rallador	1
	Empanada hawaiana	Harina, mantequilla, sal, azucar, levadura, piña cocinada previamente en trocitos, mezclada con jamón y queso mozzarella	Aplanador, cuchillo, estufa, olla, rallador	1
CARNE	Quiube	Trigo Americano # 1, agua, carne molida, sa, carne cocinada, preparada con ajo, cebolla roja, ajo y sal	Molino, cuchillo estufa, olla	1
	Quiube Picante	Trigo Americano # 1, agua, carne molida, sa, carne cocinada, preparada con ajo, cebolla roja, ajo y sal, pimenta	Molino, cuchillo estufa, olla	1

Fuente. Datos suministrados por el empresario

A los productos detallados en la tabla 4, le deben adicionar las bandejas y la película transparente por producto terminado.

Como se puede precisar la maquinaria que se necesita no es numerosa, solo es una estufa, molino y utensilios de cocina, lo único que en determinado momento puede variar un poco, pero más adelante sería el empaque de los productos, para el cual existen unas máquinas al vacío que mejoraría la presentación, pero en este momento eso no es lo más relevante, razón por la cual no está dentro de lo planeado como anteriormente se mencionó. La idea de empacar como hasta ahora se ha venido haciendo tiene una gran debilidad y es que el adhesivo con el nombre de la empresa se cae constantemente, lo que originaría que los clientes no podrían recordar fácilmente a la empresa que les vende los productos, hecho por el cual se está pensando en algún tipo de bolsa que tenga ya incorporado el logo y nombre de la empresa.

El mantenimiento que se le debe dar a los productos es básico, es lavarlos inmediatamente después de utilizarlos para que no se vayan a manchar y por higiene deben hacerse antes de ser utilizados de tal forma que limpie cualquier polvo o microbio que este tenga.

Para la planta procesadora se requieren: un molino, una estufa de cuatro puestos, cuatro ollas, dos cuchillos, dos aplanadores, dos ralladores, dos tablas de picar y dos mesas.

- * * *La estufa de cuatro puestos* permite que se agilice la preparación de los productos que hay que cocinar.
- * * *Un molino*, este es necesario para moler el trigo y la carne de los quibbes.
- * * *Cuatro ollas*, son necesarias para agilizar la producción de los ingredientes cocinados, de este tipo son 3, carne, pollo y hawaiana.
- * * *Dos cuchillos*, se necesitan dos cuchillos por que la idea es tener dos personas en la parte productiva de tal forma que el trabajo sea equitativo y una quede toda la carga de producción sobre una persona. Los cuchillos son necesarios para cortar todos los ingredientes de la producción.
- * * *Dos aplanadores*, estos son necesarios para aplanar la masa y esta quede suave y lisa, se piden dos por la misma razón de los dos cuchillos por que la idea es tener dos personas encargadas de la producción como tal.
- * * *Dos ralladores*, estos son necesarios para rallar el queso y el jamón y se piden dos por que se quieren tener dos personas en la parte de producción.
- * * *Dos tablas de picar*, por higiene lo ideal es picar sobre una tabla y todos los ingredientes de relleno necesitan ser picados o cortados.
- * * *Dos mesas*, una mesa va estar diseñada para colocar el molino y así este tenga más duración, quedaría fijo y la otra mesa debe ser grande ya que en esta van a trabajar las dos personas.

Actualmente lo que tiene propio la empresa es el molino y los cuchillos, para lo que falta se necesita el siguiente presupuesto que se muestra en la tabla 5.

Tabla 5. Presupuesto utensilios de cocina

PRODUCTO	CANTIDAD	VALOR
Estufa cuatro puestos	1	300.000
Ollas	4	80.000
Rallador	2	12.000
Aplanador	2	12.000
Tabla de picar	2	20.000
Mesa Molino	1	80.000
Congelador	1	2.700.000
Melón para preparar	1	150.000
TOTAL	0	3.354.000

Fuente: Elaborado por el investigador con datos suministrados por el empresario

3.4 PLAN DE PRODUCCIÓN

El estimativo de ventas por semana según la proyección de ventas y basados en los estudios empíricamente es de 150 bandejas, actualmente se trabaja producción los días sábados cada ocho días, si se sigue con el mismo plan la producción de cada ocho días para productos a base de harina se daría como se muestra en la tabla 6 y para productos a base de carne como se observa en la tabla 7.

Tabla 6. Plan de producción productos a base de harina

PRODUCTO	INGREDIENTES		TOTAL PRODUCTO PARA MERCADO DE CADENA	TOTAL PRODUCTO CLIENTES EXTERNOS	GRAN TOTAL
	Ingredientes	Cantidad			
Dedito de queso	Harina	12 kg.	40	20	60
	Mantequilla	1,5kg			
	Sal	1kg.			
	Azúcar	1kg.			
	Levadura	20gr.			
	Queso Mozzarella	10 kg.			
Dedito de salchicha	Harina	10kg	30	15	45
	Mantequilla	1250gr			
	Sal	750 gr.			
	Azúcar	750 gr.			
	Levadura	15 gr.			
	Salchicha	10 kg.			
Empanada de Carne	Harina	6 kg.	15	10	25
	Mantequilla	750gr			
	Sal	500gr			
	Azúcar	500gr			
	Levadura	10gr			
	Carne	1,5kg			
	Cebolla	250gr			
	Ají	50gr			
	Ajo	10gr			
Empanada de queso	Harina	3 Kg.	10	5	15
	Mantequilla	350gr			

PRODUCTO	INGREDIENTES		TOTAL PRODUCTO PARA MERCADO DE CADENA	TOTAL PRODUCTO CLIENTES EXTERNOS	GRAN TOTAL
	Ingredientes	Cantidad			
	Sal	250gr			
	Azúcar	250gr			
	Levadura	5gr			
	Queso Mozzarella	2,5kg.			
	Harina	3kg.	10	5	15
Empanada de pollo	Mantequilla	350gr			
	Sal	250gr			
	Azúcar	250gr			
	Levadura	5gr			
	Pechuga	500gr			
	Cebolla	150gr			
	Papa	1kg.			
	Zanahoria	150gr			
Empanada Hawaiana	Harina	3 Kg.	10	5	15
	Mantequilla	350gr			
	Sal	250gr			
	Azúcar	250gr			
	Levadura	5gr			
	Queso Mozzarella	2kg			
	Piña	200gr			
	Jamón	500gr			
	TOTAL		115	60	175

Fuente: Elaborado por el investigador con datos suministrados por el empresario

Tabla 7. Plan de Producción Productos a base de carne

PRODUCTO	INGREDIENTES		T. PROD. PARA MERCADO DE CADENA	T. PROD. CLIENTES	GRAN TOTAL
	Ingredientes	Cantidad			
Quibbe	Trigo	5kg	15	10	25
	Carne	6kg			
	Cebolla roja	2,5kg			
	Ají	50gr			
	Ajo	10gr			
	Sal	200gr			
Quibbe Picante	Trigo	4kg	10	10	20
	Carne	5kg			
	Cebolla roja	2kg			
	Ají	50gr			
	Ajo	10gr			
	Sal	200gr			
	Pimienta	250gr			
Bolitas	Trigo	4kg	10	10	20
	Carne	5kg			
	Cebolla roja	2kg			
	Ají	50gr			
	Ajo	10gr			
	Sal	200gr			
TOTAL			35	30	65

Fuente: Elaborado por el investigador con datos suministrados por el empresario

A partir de la tabla 7, se hace el plan de compras ya que en las dos tablas anteriores (5 - 6) es posible observar cual es la cantidad requerida por producto, de esta manera se contacta a los proveedores y se le compra la cantidad indicada.

3.5 COSTOS DE PRODUCCIÓN

Para establecer los costos de producción es necesario determinar el costo por producto y adicional a este se le adicionará un estimativo, en cuanto a los costos indirectos de manufactura (CIF) se hará estimativo por que en la actualidad la producción se está haciendo en la cocina de una casa de familia y no es fácil estimar por ejemplo cuanto de los servicios públicos se está gastando por producción.

Dentro de los CIF en la estructura de costo que se va a observar están:

- * Servicios Públicos
- * Mano de obra Indirecta

Tabla 8. Costos de producción de una bandeja de dedito de queso y una bandeja de empanada de queso

Una bandeja de 20 unidades de dedito de queso o una bandeja de 20 unidades de empanada de queso		
Materia Prima	Cantidad	Costo
Harina	250gr	250
Queso Mozzarella	200gr	1520
Insumos		
Mantequilla	30gr	192
Sal	20gr	32
Azúcar	20gr	48
Levadura	5gr	32
Bandeja	1u	100
TOTAL MATERIALES		2174
Mano de Obra		1000
CIF		50
TOTAL		3224

Fuente: Elaborado por el investigador con datos suministrados por el empresario

Tabla 9. Costos de producción de una bandeja de 20 unidades de deditos de salchicha.

Una bandeja de 20 unidades de dedito de salchicha		
Materia Prima	Cantidad	Costo
Harina	250gr	250
Salchicha	160gr	1400
Insumos		
Mantequilla	30gr	192
Sal	20gr	32
Azúcar	20gr	48
Levadura	5gr	32
Bandeja	1u	100
TOTAL MATERIALES		2054
Mano de Obra		1000
CIF		50
TOTAL		3154

Fuente: Elaborado por el investigador con datos suministrados por el empresario

Tabla 10. Costos de producción de una bandeja de 20 unidades de empanada de carne.

Una bandeja de 20 unidades de empanada de carne		
Materia Prima	Cantidad	Costo
Harina	250gr	250
Carne	62,5gr	594
Insumos		
Mantequilla	30gr	192
Sal	20gr	32
Azúcar	20gr	48
Cebolla	10gr	100
Levadura	5gr	32
Ajo	5gr	50
Ají	5gr	50
Bandeja	1u	100
TOTAL MATERIALES		1448
Mano de Obra		1000
CIF		50
TOTAL		2498

Fuente: Elaborado por el investigador con datos suministrados por el empresario

Tabla 11. Costos de producción de una bandeja de 20 unidades de empanada de pollo

Una bandeja de 20 unidades de empanada de pollo		
Materia Prima	Cantidad	Costo
Harina	250gr	250
Pechuga	62,5gr	248
Insumos		
Mantequilla	30gr	192
Sal	20gr	32
Azúcar	20gr	48
Levadura	5gr	32
Cebolla	5gr	50
Papa	150gr	200
Zanahoria	15gr	150
Bandeja	1u	100
TOTAL MATERIALES		1302
Mano de Obra		1000
CIF		50
TOTAL		2352

Fuente: Elaborado por el investigador con datos suministrados por el empresario

Tabla 12. Costos de producción de una bandeja de 20 unidades de empanada hawaiana

Una bandeja de 20 unidades de empanada de hawaiana		
Materia Prima	Cantidad	Costo
Harina	250gr	250
Jamón	37,5gr	625
Piña	30gr	45
Insumos		
Mantequilla	30gr	192
Sal	20gr	32
Azúcar	20gr	48
Levadura	5gr	32
Queso Mozzarella	100gr	760
Bandeja	1u	100
TOTAL MATERIALES		2084
Mano de Obra		1000
CIF		50
TOTAL		3134

Fuente: Elaborado por el investigador con datos suministrados por el empresario

Tabla 13. Costo de producción de una bandeja de 10 unidades de qibbe

Una bandeja de 10 unidades de qibbe		
Materia Prima	Cantidad	Costo
Carne	250gr	2375
Insumos		
Trigo	125gr	1000
Sal	20gr	32
Cebolla	10gr	100
Ají	5gr	50
Ajo	100gr	50
Bandeja	1u	100
TOTAL MATERIALES		3707
Mano de Obra		1500
CIF		50
TOTAL		5257

Fuente: Elaborado por el investigador con datos suministrados por el empresario

Tabla 14. Costo de producción de una bandeja de qibbe picante

Una bandeja de 10 unidades de qibbe picante		
Materia Prima	Cantidad	Costo
Carne	250gr	2375
Insumos		
Trigo	125gr	1000
Sal	20gr	32
Cebolla	10gr	100
Ají	5gr	50
Ajo	100gr	50
Bandeja	1u	100
Pimienta	5gr	100
TOTAL MATERIALES		3807
Mano de Obra		1500
CIF		50
TOTAL		5357

Fuente: Elaborado por el investigador con datos suministrados por el empresario

Tabla 15. Costo de producción de una bandeja de 50 bolitas de quibbe

Una bandeja de 50 unidades de bolitas de quibbe		
Materia Prima	Cantidad	Costo
Carne	250gr	2375
Insumos		
Trigo	125gr	1000
Sal	20gr	32
Cebolla	10gr	100
Ají	5gr	50
Ajo	100gr	50
Bandeja	1u	100
TOTAL MATERIALES		3707
Mano de Obra		1500
CIF		50
TOTAL		5257

Fuente: Elaborado por el investigador con datos suministrados por el empresario

Los valores estipulados en las tablas anteriores son los que actualmente se manejan en la empresa; de esos valores los que tienen la posibilidad de variar son las verduras, ya que sus precios fluctúan de acuerdo a la cosecha, los productos de la canasta familiar permanecen estables hasta el próximo año, el resto de los demás ingredientes permanecen constantes.

Respecto a los costos de mantenimiento de las máquinas a emplear como anteriormente se mencionó no son muchas ya que es un producto que se hace con las manos y la tecnología que utiliza es muy poca, por esta razón los costos de mantenimiento son más de limpieza diaria, los cuales serían realizados por las personas que utilizan los utensilios, pues si estos no permanecen limpios no podrán ser utilizados.

Los costos por mano de obra directa están dados por producción, actualmente la operaria cobra un valor de \$5000 por cada Kilo de harina mientras, que por cada Kilo de trigo para los quibbes cobra \$12.000, esta diferencia es porque el trabajo con el trigo es más complejo, ya que este hay que molerlo y mezclarlo con la carne de tal forma que la masa quede compacta.

3.6 INFRAESTRUCTURA

La infraestructura que necesita la planta se va a realizar en PVC, este material es higiénico y no permite la contaminación como tal, actualmente los restaurantes y lugares donde trabajan productos alimenticios están hechos con este material. En cuanto a la estufa y el congelador estos deben estar hechos en acero inoxidable para que su duración sea aún mayor.

El lugar donde va a estar ubicada la planta es una bodega sin piso. Para la adecuación de la misma debe cumplirse con el artículo 7 del decreto 3075 de 1997. En cuanto al piso de la cocina y sus demás características, el costo es de \$10.000.000, los cuales van a estar reflejados en la construcción de las áreas en PVC, en un piso blanco de buen material y el arreglo de las paredes, de tal forma que con el tiempo no se sigan deteriorando y no boten polvo, de esta forma la higiene en el lugar va a ser la ideal.

Tabla 16. Costos de la infraestructura de la planta de producción

Implementos necesarios para la infraestructura		
Estufa cuatro puestos	1	300.000
Ollas	4	80.000
Rallador	2	12.000
Aplanador	2	12.000
Tabla de picar	2	20.000
Mesa Molino	1	80.000
Congelador	1	2.700.000
Mesón para preparar	1	150.000
Cocina en PVC		6.800.000
Piso		1.700.000
Arreglo de Paredes		1.500.000
Pintura		300.000
TOTAL		13.654.000

Fuente: Elaborado por el investigador con datos suministrados por el empresario

En consecuencia, solo de esta manera será posible adecuar la cocina de tal forma que se cumpla con todos los requerimientos legales de funcionamiento y además sea un lugar completamente higiénico.

4. ESTUDIO ADMINISTRATIVO U ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

4.1 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

4.1.1 Análisis Dofa. Este análisis se realizó a través de la Matriz Dofa (tabla 16) con el propósito de mostrar una estrategia para contrarrestar las amenazas y mejorar las debilidades, además mostrar algunas estrategias para aprovechar las oportunidades y mantener las fortalezas.

Tabla 17. Análisis Dofa y estrategias

Debilidades	Estrategias de Mejora
El adhesivo del empaque, ya que no permite que el cliente recuerde a la empresa con facilidad.	Se va a cambiar el adhesivo ya que se planea hacer unas bolsas con el logo impreso de tal forma que no se pueda caer ni borrar.
El trigo americano # 1 escasea con facilidad ya que es el más utilizado.	Contactar a la fábrica directamente en Barranquilla de tal forma que se asegure el ingrediente necesario para la producción de un determinado periodo de tiempo.
Oportunidades	Estrategia de Mejora
Para cualquier tipo de evento son ideales porque de alguna forma son pasabocas	Hacer publicidad por periódico de tal forma que las personas encargadas de evento conozcan el producto. También es posible crear degustaciones para que los clientes se atrevan a probar el producto.
En época de estudio son muy consumidos ya que los padres de familia lo toman como un buen desayuno.	Acercarse a los colegios de tal forma que a los estudiantes se les anexe en la agenda un volante donde se ofrezcan los productos.
Fortalezas	Estrategias de Mejora
Son productos únicos en cuanto a la posibilidad de hornear o freír, ya que los de la	Al momento de hacer la publicidad recalcar que son productos que al momento de comerlos la persona decide como los quiere

competencia ofrecen esa opción por separado. Son productos que se les puede cambiar el relleno lo cual permita que constantemente se creen nuevos productos.	comer, y continuar con su preparación de tal forma que sirva para freír o para hornear. Innovar permanentemente en cuanto a la creación de nuevos productos ya que se puede aprovechar para que los clientes cambien.
Amenazas	Estrategias de Mejora
Escasez de trigo americano # 1	En dado caso que este trigo sea escaso, pues se debe probar con otro tipo de trigo que sea igual de rendidor en cuanto a la carne.

4.1.2 Organismos de apoyo. En cuanto a los organismos de apoyo se encuentran:

- ⊕ INVIMA. Carrera 68 D No. 17 - 11 / 21. Bogotá D.C. - Colombia. Línea Gratuita: 01 - 800 - 091 - 0192
- ⊕ CAMARA DE COMERCIO DE CARTAGENA. Calle Santa Teresa No. 32-41 A.A. 16 PBX: 6501110 - 6501111 Fax: 6600802.
- ⊕ DIAN. Manga 3a. Avenida No. 25 - 76, tel.: 6607660 - 6607657

4.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

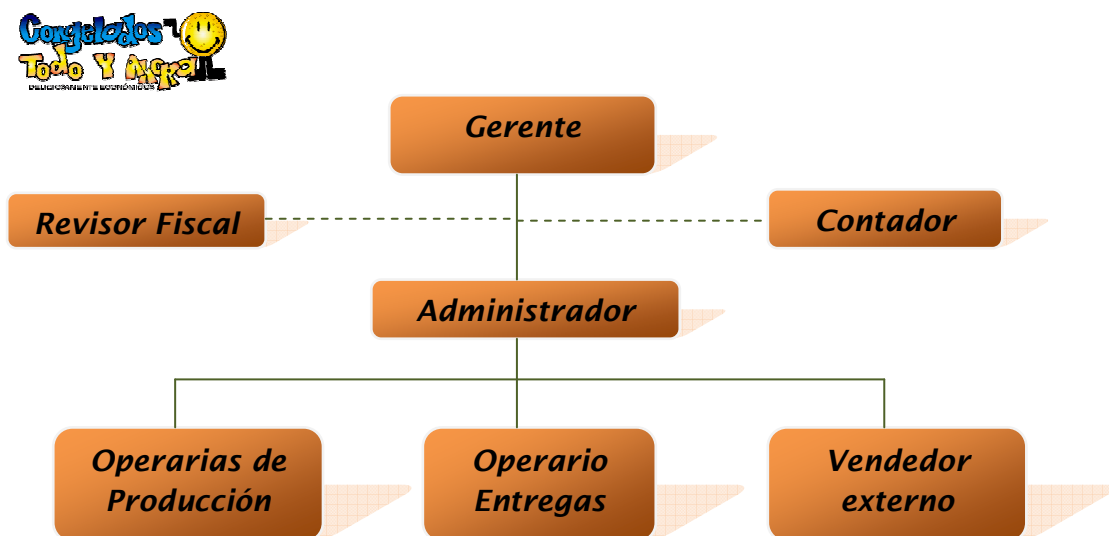
La parte administrativa estará conformado por dos personas: el gerente y el administrador de la planta.

- ⊕ *Gerente:* Claudia Correa Ramírez, es la persona encargada de los clientes potenciales de la empresa y la encargada de fijar las metas globales en la misma, igualmente se encargará de conseguir nuevos clientes y del manejo de la cuentas.
- ⊕ *Administrador:* Será la persona encargada de toda la producción, manejará el personal interno de la empresa, y establecerá los objetivos que se deben cumplir para que las metas globales se cumplan satisfactoriamente.
- ⊕ *Operarias de Producción:* Estarán dos empleadas que trabajarán por producción, encargadas de que la producción se cumpla de una manera

efectiva de tal forma que los recursos sean bien utilizados y los resultados sean los esperados.

- ⊕ *Contador*: La empresa tendrá un contador de tal forma que pueda llevar las cuentas de la empresa y sea posible llevar al día las obligaciones que se crean al momento de tener una empresa, en cuanto a impuestos, entre otros. Este empleado será por Outsourcing.
- ⊕ *Operario Entregas*: Este empleado estará encargado de las entregas a todos los clientes de la empresa de tal forma que se pueda cumplir en tiempo y sobre todo una persona que tenga el cuidado de necesario para que los productos sean entregados en perfecto estado.
- ⊕ *Vendedor externo*: Este operario deberá estar encargado de vender los productos a aquellos clientes pequeños pero que de igual forma ya son fieles a los productos y de la misma forma esta persona estará encargada de contactar nuevos clientes de casas de familia.
- ⊕ *Revisor Fiscal*: Será contratado por Outsourcing, y deberá mostrar que los libros contables están siendo bien llevados y en el informe que presente dará a conocer la situación real de la empresa esto con el fin de que la empresa cree nuevas estrategias.

Figura 8. Organigrama de la empresa Congelados Todo y Ahora



Fuente: Elaborado por el investigador

4.3 ASPECTOS LEGALES

Actualmente Congelados Todo y Ahora está constituida como establecimiento comercial con un RUT, pero para poder cumplir el objetivo principal del plan de negocio que es la obtención del registro sanitario este debe estar constituido como una empresa con NIT, lo cual se tramitará como empresa unipersonal.

4.3.1 Empresa unipersonal. La empresa unipersonal es una persona jurídica mediante la cual una persona natural o jurídica (comerciante), que en este caso se denomina empresario, destina parte de sus activos para la realización de una o varias actividades mercantiles. Esta se puede constituir por Escritura Pública o documento privado reconocido ante notario o ante el funcionario autorizado por la Cámara de Comercio. En cualquiera de los dos casos, el documento debe contener la siguiente información, sin la cual la Cámara de Comercio no podrá efectuar el registro:

- ⊕ Nombre completo, documento de identidad, domicilio (ciudad o municipio) y dirección de la persona que constituye la empresa unipersonal.
- ⊕ Denominación o nombre de la empresa unipersonal, seguida de la expresión “empresa unipersonal” o de la sigla “E.U.”.
- ⊕ Domicilio (ciudad o municipio) de la empresa unipersonal.
- ⊕ Término de duración, el cual puede ser preciso o indefinido
- ⊕ Objeto: enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la empresa podrá realizar “cualquier acto lícito de comercio”.
- ⊕ Monto del capital. En caso de que el capital se componga de bienes aportados, debe hacer una inscripción pormenorizada de todos los bienes aportados indicando su valor.
- ⊕ El número de cuotas en que se divide el capital
- ⊕ La forma de administración y representación legal de la empresa unipersonal y el nombre, documento de identidad y las facultades del representante legal.

Para el registro de la empresa unipersonal esta deberá:

- ⊕ Verificar previamente que el nombre escogido no se encuentre registrado en la Cámara de Comercio
- ⊕ Copia de la escritura pública que expide la notaria o copia auténtica del documento privado, debe presentarse para inscripción en cualquiera de las sedes de la Cámara.

- ⊕ Cancelar el valor que liquide el cajero y el Impuesto de Registro.
- ⊕ En caso de que el representante legal de la empresa unipersonal no sea el mismo empresario, debe anexar carta de aceptación de la persona designada con el número de documento de identidad.

La razón por la cual se escoge esta figura es porque lo que se necesita ingresar a los mercados de cadena es ser persona jurídica y la figura más sencilla y con menos obligaciones tributarias, actualmente existe una figura que se llama Sociedad por acciones simplificadas que tributariamente tiene las mismas obligaciones que la empresa unipersonal, dando como oportunidad la S.A.S tener más socios, pero en el caso de Congelados Todo y Ahora, al ser un solo dueño se tomo la decisión de convertirse en Empresa Unipersonal.

4.4 COSTOS ADMINISTRATIVOS

4.4.1 Gastos de personal. En cuanto a los gastos de personal hay que tener en cuenta las personas que van a laborar fijas dentro del negocio, estas serán: el gerente, el administrador y el vendedor externo, los otros funcionarios como las operarias de producción, el operario de entrega, el contador y el revisor fiscal, serán personas que trabajaran y se les pagará por honorarios.

Legalmente existe la figura de contrato por obra terminada y/o contrato de prestación de servicios, donde las personas independientes con su RUT pueden desempeñar su oficio y las empresas las pueden contratar siempre y cuando tengan sus aportes de seguridad social al día como la EPS y Pensión, es por esto que durante el primer año de arranque se empleara esta modalidad de contratación y posteriormente de acuerdo a los ingresos de las empresa las personas contratadas quedaran con un contrato indefinido y sus prestaciones legales.

Las operarias de producción solo trabajaran los sábados inicialmente, en este momento el pago es por Kilo de harina y por ½ kilo de trigo trabajado, el valor del trigo de harina es de \$5.000 y el valor de ½ kilo de trigo es a \$6.000, para esto es muy importante el plan de producción, ya que en este se estima la producción mensual y las cantidades necesarias de material de trabajo.

En el caso del operario de entrega, también se le pagará únicamente por día trabajado, como la producción se va a hacer cada ocho días la entrega a los mercados de cadena se estima que será cada 8 o 15 días, esto se paga como honorarios y el día se le paga a \$35.000, como son 4 días, el valor mensual sería de \$140.000.

En cuanto al contador se le pagará por honorarios, actualmente se está haciendo mensual, y se le cancelara un valor de \$350.000 y por último al revisor fiscal también se le cancela por honorarios y el valor estimado mensual es de \$300.000.

En la tabla 18 se muestran los gastos de personal, estimados durante un mes.

Tabla 18. Gastos de personal estimados durante un mes

Gastos de personal mensual	
Operarias de Producción 1	680.000
Operaria de Producción 2	680.000
Administrador	800.000
Contador	350.000
Revisor Fiscal	300.000
Gerente	1000.000
Vendedor externo	700.000
Operario de entregas	140.000
TOTAL	4.650.000

Fuente: Elaborado por el investigador

El valor asignado al gerente es de \$1.000.000 ya que es la misma dueña, la cual en este momento solo quiere tener lo necesario para sus gastos mensuales, más adelante cuando el negocio crezca el sueldo será mayor. Como todo negocio las utilidades se verán después de un periodo de tiempo, así que en ese momento es que el sueldo podrá aumentar como gerente y dueña.

En cuanto a la dotación de uniformes se hará una vez cada 6 meses, y el uniforme será un pantalón negro y una camisa azul, el cual tiene un valor de \$50.000, este valor incluye (un pantalón y dos camisas), como este uniforme lo utilizaran cuatro personas, el valor total sería de \$200.000, en cuanto a las operarias de producción tendrán sus implementos de trabajo como el tapabocas, el delantal de

trabajo, gorro y guantes, los cuales tienen un valor cada paquete de \$40.000, como son dos operarias serán \$80.000, en conclusión en dotación de uniformes el primer mes tiene un valor de \$280.000.

4.4.2 Gastos de puesta en marcha. Actualmente la empresa está funcionando como persona natural con establecimiento de comercio, para lograr el objetivo planteado en el plan de negocio, lo que se necesita es comenzar a trabajar la infraestructura, la cual tiene un valor de \$13.654.000 como lo muestra la tabla 16 (pp. 77), posteriormente cuando la planta ya esté conformada se necesitará el registro sanitario el cual tiene un valor de \$1.561.320; después de obtener este registro sanitario se necesitará un capital inicial para trabajo de \$2.000.000, teniendo en cuenta que los mercados de cadena no pagan inmediatamente, sino mes vencido.

Los gastos del primer mes de funcionamiento de la planta se puede cancelar con las utilidades que en el momento hay ahorradas y las que se produzcan de las ventas externas a los mercados de cadena.

En la tabla 19, se muestra el dinero que es necesitado para que este plan de negocio sea cumplido de manera exitosa.

Tabla 19. Gastos necesarios de puesta en marcha

Distribución dinero de plan de negocio		
Estufa cuatro puestos	1	300.000
Ollas	4	80.000
Rallador	2	12.000
Aplanador	2	12.000
Tabla de picar	2	20.000
Mesa Molino	1	80.000
Congelador	1	2.700.000
Mesón para preparar	1	150.000
Cocina en PVC		6.800.000
Piso		1.700.000
Arreglo de Paredes		1.500.000
Pintura		300.000

Distribución dinero de plan de negocio		
Registro Sanitario		1.561.320
Capital Semilla		2.000.000
TOTAL		17.215.320

Fuente: Elaborado por el investigador

4.4.3 Gastos anuales de administración. Estos gastos anuales son relativamente muy bajos en cuanto a los servicios públicos, ya que la planta va a estar ubicada en un barrio de estrato 1, en el cual los servicios son mínimos, o sea que semanalmente en servicios públicos el valor máximo a pagar mensual está estimado en \$200.000 por lo tanto el gasto anual sería de \$2.400.000, en el cual incluye agua, luz, gas y teléfono. Entre otros gastos de administración están las obligaciones legales, las cuales están determinadas por las ventas mensuales así que no es posible estimarlas anualmente.

5. ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO

5.1 INGRESOS

5.1.1 Fuentes de financiación. Inicialmente para llevar a cabo este proyecto se tiene pensado un crédito como fuentes de financiación, si este es financiado por una entidad financiera se puede hacer un crédito de libre consumo, o en una entidad en la cual presten para la creación de empresas o fortalecimiento de las mismas.

5.1.2 Formatos financieros. Estos estarán basados en las proyecciones de ventas y los gastos que la empresa tenga, más los gastos financieros. Las proyecciones serán anuales y serán a 5 años.

Cuadro 2. Estado de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Netas	\$ 102.480.000	\$ 112.728.000	\$ 118.818.000	\$ 126.720.000	\$ 145.728.000
Costo de ventas	\$ 34.316.760	\$ 37.748.436	\$ 37.748.436	\$ 39.635.858	\$ 41.970.480
Utilidad Bruta	\$ 68.163.240	\$ 74.979.564	\$ 81.069.564	\$ 87.084.142	\$ 103.757.520
Costos de Personal	\$ 21.600.000	\$ 32.400.000	\$ 32.400.000	\$ 36.000.000	\$ 42.000.000
Costos de operación	\$ 4.200.000	\$ 4.620.000	\$ 5.082.000	\$ 5.590.200	\$ 6.149.220
Gastos por depreciación	\$ 408.000	\$ 408.000	\$ 408.000	\$ 408.000	\$ 408.000
Utilidad Operacional	\$ 41.955.240	\$ 37.551.564	\$ 43.179.564	\$ 45.085.942	\$ 55.200.300
Gastos financieros	\$ 8.208.000	\$ 8.208.000	\$ 8.208.000	\$ 0	\$ 0
Utilidad antes de impuestos	\$ 33.747.240	\$ 29.343.564	\$ 34.971.564	\$ 45.085.942	\$ 55.200.300
Impuestos	\$ 11.811.534	\$ 10.270.247	\$ 12.240.047	\$ 15.780.080	\$ 19.320.105
Utilidad Neta	\$ 21.935.706	\$ 19.073.317	\$ 22.731.517	\$ 29.305.862	\$ 35.880.195

Fuente: Elaborado por el investigador

En el año 2 se aumenta en precio y producto

En el año 3 se aumenta en precio

En los años 4 y 5 se aumenta en precio y productos

Cuadro 3. Flujo de caja proyectado

FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja Inicial		\$ 17.215.320	\$ 22.715.240	\$ 38.458.101	\$ 59.228.962	\$ 89.501.082
Más Ingreso de Vtas. De Contado		\$ 35.868.000	\$ 39.454.800	\$ 41.586.300	\$ 44.352.000	\$ 51.004.800
Más Ingreso por recuperación de cartera		\$ 66.612.000	\$ 73.273.200	\$ 77.231.700	\$ 82.368.000	\$ 94.723.200
Total Disponible		\$ 119.695.320	\$ 135.443.240	\$ 157.276.101	\$ 185.948.962	\$ 235.229.082
Menos en Inversiones en activos fijos		\$ 13.654.000				
Menos gastos por arranque		\$ 1.561.320				
Menos egresos por compra de mercancía de contado		\$ 26.156.760	\$ 29.557.139	\$ 29.557.139	\$ 31.457.680	\$ 36.176.332
Menos egresos por mano de obra		\$ 21.600.000	\$ 32.400.000	\$ 32.400.000	\$ 36.000.000	\$ 42.000.000
Menos egresos por costos de operación		\$ 4.200.000	\$ 4.620.000	\$ 5.082.000	\$ 5.590.200	\$ 6.149.220
Menos egresos por gastos de admón.		\$ 9.600.000	\$ 10.200.000	\$ 10.800.000	\$ 11.400.000	\$ 12.000.000
Menos egresos por publicidad		\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 1.000.000
Menos gastos financieros		\$ 8.208.000	\$ 8.208.000	\$ 8.208.000	\$ 0	\$ 0
Total Egresos		\$ 96.980.080	\$ 96.985.139	\$ 98.047.139	\$ 96.447.880	\$ 97.325.552
Neto Disponible		\$ 22.715.240	\$ 38.458.101	\$ 59.228.962	\$ 89.501.082	\$ 137.903.530
Más préstamos	\$ 17.215.320					
Caja Final		\$ 22.715.240	\$ 38.458.101	\$ 59.228.962	\$ 89.501.082	\$ 137.903.530

Fuente: Elaborado por el investigador

Cuadro 4. Balance general proyectado.

BALANCE GENERAL PROYECTADO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo Corriente						
Caja y Bancos	\$ 3.561.320	\$ 22.715.240	\$ 38.458.101	\$ 59.228.962	\$ 89.501.082	\$ 137.903.530
Total Activos Corrientes	\$ 3.561.320	\$ 22.715.240	\$ 38.458.101	\$ 59.228.962	\$ 89.501.082	\$ 137.903.530
Activos Fijos						
Maquinaria y Equipo	\$ 13.654.000	\$ 13.654.000	\$ 13.654.000	\$ 13.654.000	\$ 13.654.000	\$ 13.654.000
Equipos de Oficina						
Menos depreciación		\$ 408.000	\$ 816.000	\$ 1.224.000	\$ 1.632.000	\$ 2.040.000
Total Activos Fijos	\$ 13.654.000	\$ 14.062.000	\$ 14.470.000	\$ 14.878.000	\$ 15.286.000	\$ 15.694.000
Total Activos	\$ 17.215.320	\$ 36.777.240	\$ 52.928.101	\$ 74.106.962	\$ 104.787.082	\$ 153.597.530
Pasivo						
Pasivo Corriente						
Prestaciones sociales por pagar		\$ 3.648.000	\$ 3.648.000	\$ 3.648.000	\$ 6.120.000	\$ 7.140.000
Total Pasivo Corriente		\$ 3.648.000	\$ 3.648.000	\$ 3.648.000	\$ 6.120.000	\$ 7.140.000
Cuentas por pagar	\$ 17.251.320	\$ 8.208.000	\$ 8.208.000	\$ 8.208.000		
Total Pasivo	\$ 17.251.320	\$ 11.856.000	\$ 11.856.000	\$ 11.856.000	\$ 6.120.000	\$ 7.140.000
Patrimonio						
Capital		\$ 2.985.534	\$ 63.078	\$ 20.446.128	\$ 46.629.703	\$ 71.623.861
Utilidades acumuladas			\$ 21.935.706	\$ 19.073.317	\$ 22.731.517	\$ 29.305.862
Utilidades o pérdidas del ejercicio		\$ 21.935.706	\$ 19.073.317	\$ 22.731.517	\$ 29.305.862	\$ 45.527.807
Total Patrimonio		\$ 24.921.240	\$ 41.072.101	\$ 62.250.962	\$ 98.667.082	\$ 146.457.530
Total Pasivo y Patrimonio	\$ 17.251.320	\$ 36.777.240	\$ 52.928.101	\$ 74.106.962	\$ 104.787.082	\$ 153.597.530

Fuente: Elaborado por el investigador

En el balance anterior se refleja la situación de la empresa suponiendo que se haga un préstamo en un banco con un interés del 2% mensual, el valor de las cuotas a pagar es un estimativo.

5.2 CAPITAL DE TRABAJO

El capital de trabajo necesario para llevar a cabo este proyecto es el que se muestra en la tabla 18 (pp. 77), en la cual se muestra la manera cómo va a estar distribuido el dinero.

Lo más importante es la infraestructura como tal, ya que de esta depende obtención del registro sanitario. En cuanto a los costos operacionales se van a pagar con utilidades ahorradas, teniendo en cuenta que los costos como CIF, entre otros son realmente bajos. En cuanto a gastos en empaque no son necesarios por que en la actualidad existen y con los que hay se puede continuar.

6. PLAN OPERATIVO, METAS SOCIALES E IMPACTO DEL PROYECTO

6.1 PLAN OPERATIVO

6.1.1 Cronograma de actividades. Por medio del cronograma de actividades es posible establecer las actividades a realizar y las metas que se cumplirán con dichas actividades.

Cuadro 5. Cronograma de actividades.

ACTIVIDAD	ELEMENTO	VALOR	OBJETIVO
Legalización de la empresa	Pasar de persona natural con establecimiento de comercio a una empresa unipersonal	El valor de la legalización corre por cuenta de la gerente	Ser una empresa unipersonal
Adecuación de la Planta	Estufa cuatro puestos	300000	Este es el primer paso para la obtención del registro sanitario, esta infraestructura debe cumplir con las Buenas Prácticas de Manufactura
	Ollas	80000	
	Rallador	12000	
	Aplanador	12000	
	Tabla de picar	20000	
	Mesa Molino	80000	
	Congelador	2700000	
	Mesón para preparar	150000	
	Cocina en PVC	6800000	
	Piso	1700000	
	Arreglo de Paredes	1500000	
	Pintura	300000	
	Obtención del registro sanitario	Iniciar Tramites	
Visita del inspector del INVIMA		1561320	
Ingreso a los mercados de cadena	Visitar los mercados de cadena		Distribuir el producto en los mercados de cadena y así empezar a competir
	Establecer los términos de entrega y venta de productos		

ACTIVIDAD	ELEMENTO	VALOR	OBJETIVO
	Distribuir el producto		fuertemente en el mercado

Fuente: Elaborado por el investigador

6.2 METAS SOCIALES

Con la elaboración del plan de negocio se generará más empleos en la ciudad y permitirá que exista una nueva empresa que en el tiempo distribuirá sus productos por toda Colombia.

Teniendo en cuenta el ambiente, la planta como tal, no va ser contaminante y los materiales utilizados para la producción no afectan de una manera grave al medio ambiente, las bandejas utilizadas son reciclables y otras empresas las pueden utilizar dándoles otro uso.

Las personas que van a trabajar de manera directa con la empresa empezarán a recibir sus salarios de forma mes vencida, a partir del primer mes de funcionamiento de la planta se les cancelará el trabajo desempeñado durante ese tiempo.

La única persona que tiene un sueldo relativamente bajo o menor que el legal es el gerente, pero como anteriormente se mencionó es porque el gerente es la mismo dueño y como objetivo primordial es que la empresa crezca, lo cual indica que a corto plazo no es necesario sacar un sueldo muy grande sino solo para las necesidades mensuales de esta forma después de un periodo de tiempo el sueldo aumentará de la misma manera que la utilidades aumenten.

6.3 IMPACTO DEL NEGOCIO

6.3.1 Económico. Debido a que es una empresa nueva va a aportar de gran forma a la economía del país, de alguna manera va ser un aporte a la disminución del desempleo, ya que va a tener empleados directos. Como no es desconocido por nadie, en este momento en el país existe mucho subempleo, con este proyecto se

va a ayudar a disminuir éste, así sea en lo más mínimo, ya que los empleos van a ser completamente legales y los empleados van a recibir los pagos estipulados por la ley y de pronto un poco más con el tiempo.

Teniendo en cuenta que los precios de venta en los productos son realmente bajos de alguna manera u otra las familias ahorran un poco obteniendo uno de estos excelentes productos.

Generará además empleo de forma indirecta y va a tener proveedores que de alguna manera también estarán progresando.

6.4 REGIONAL

El impacto regional del proyecto estaría dado en el aumento del empleo en la ciudad de Cartagena y la creación de nuevas empresas dispuestas a salir a todo el país con productos nuevos y económicos.

6.5 SOCIAL

En el aspecto social el impacto va a ser muy grande, ya que se va a generar empleo, los proveedores van a vender en cantidad que la competencia no compra, porque muchos de los productos son fabricados por ellos mismos. Además de esto, el lugar donde se va a hacer la planta es un lugar olvidado por la sociedad de alguna forma se le va a dar un poco más de importancia a ese sitio ya que va a estar ubicada una fabrica que probablemente distribuya productos a nivel nacional o quien quita a nivel internacional a largo plazo.

7. CONCLUSIONES

Los productos congelados son el tipo de alimento más sencillo y práctico para cualquier ocasión, desde la alimentación común en la casa hasta el más grande evento, se ha demostrado a través de estudios que los productos dependiendo de la manera como se preparen son saludables para cualquier tipo de persona. Fue así como a través del análisis del mercado se logró identificar que los congelados son altamente consumidos por las familias y que la idea de abarcar los mercados de cadena es una gran posibilidad de aumentar el volumen de las ventas.

De acuerdo con los resultados arrojados durante el estudio de mercado se pudo comprobar que la empresa Congelados Todo y Ahora, tiene tres competencias realmente fuertes para competir en los mercados de cadena estos son: Congelados Farah Express y Congelados Dunia, pero a diferencia de estos dos competidores, Congelados Todo y Ahora tiene una gran ventaja sobre estas y es que los precios que se manejan son los más bajos del mercado y la calidad es mejor, esto se pudo comprobar en un estudio de satisfacción del cliente que la empresa maneja como retroalimentación para su mejoramiento continuo.

Actualmente esta empresa tiene ingresos por ventas, algunos de los cuales son pagaderos de contado y otros a crédito, para llegar a esta afirmación se realizó un estudio donde se tuvo en cuenta cual podría ser la capacidad de cartera que esta empresa podría obtener para no verse perjudicada en algún momento determinado.

Congelados Todo y Ahora, funciona en una bodega que actualmente está ubicada en el barrio el Bosque, la cual debe ser mejorada para que pueda cumplir con el artículo 7 del decreto 3075 de 1997 y de esta manera adquirir posteriormente el registro sanitario. Para llegar alcanzar este logro, la empresa debe hacer una gran inversión por valor de \$17.215.320, el cual incluye la constitución de la empresa como persona jurídica, adecuación del área de producción y tramite de registro sanitario. Aunque más que dinero, se necesita hacer una gran inversión de mucho trabajo para ingresar a dichos mercados, pues se debe dar cumplimiento a los requisitos como la certificación de las Buenas Prácticas de Manufactura, tener un código de barras y cumplir con estándares de calidad.

Se puede establecer que el negocio en estos momentos necesita escalar un peldaño más, ya que actualmente se encuentra en un momento estático, aunque alcanzó algunos clientes corporativos e informales en la ciudad de Cartagena, pero para cumplir con las estrategias de comercialización a largo plazo se debe dar a conocer en otras ciudades.

Asimismo, después de realizado el análisis DOFA se crearon estrategias de venta para ubicar el producto en un punto donde no sea realmente costoso sin que pierda su calidad, está comprobado que este tipo de productos más que competir en precio deben competir en sabor, conservación y presentación; además se debe tener siempre presente que hay producto escaso lo cual obliga a la empresa a tener un plan de producción que permita cumplir siempre con la existencia de este.

A continuación, mediante una matriz de incidencia se mostrará el cumplimiento y/o logro de cada objetivo específico lo que definió el alcance de los objetivos vs meta, y logros alcanzados.

7.1 MATRIZ DE RESULTADOS Y LOGROS ALCANZADOS VS OBJETIVOS ESPECÍFICOS

OBJETIVO GENERAL: Elaborar un plan estratégico para la comercialización y distribución de los productos en la empresa Congelados Todo y Ahora, a través de un plan de negocio que le permita incursionar en los mercados de cadena, ser más competitiva, determinar los posibles canales de distribución y su proceso productivo.

Objetivos Específicos	Resultados y logros
<p>Elaborar un estudio de mercado para conocer los clientes, el sector y la competencia, con el propósito de realizar un diagnóstico (DOFA) que precise las estrategias convenientes a implementar a fin de ser más competitiva.</p>	<p>Después de realizado el análisis DOFA se pudo identificar que los congelados estarán en un mercado muy competitivo donde deben aprovechar sus bajos precios y su posibilidad de consumo frito o asado para de esta manera abarcar dos tipos de clientes, aquellos que no consumen grasas y los que si lo hacen.</p> <p>Es importante tener en cuenta que existe un ingrediente que puede afectar la producción ya que es escaso, por lo tanto es necesario elaborar un buen plan de producción donde la empresa pueda tener un buen stock de dicho producto.</p>
<p>Realizar un estudio técnico para definir el proceso productivo de la empresa con el propósito de elaborar el plan de compras y la proyección de ventas de sus productos.</p>	<p>A partir del estudio técnico se identificó claramente la cantidad de ingredientes a utilizar de esta manera se podría por una parte atacar la amenaza de que los productos sean escasos y no poder cumplir, pero a la vez es bueno tener en cuenta un plan de compras que permita abastecer los mercados de cadena sin que queden muchos productos en stock, ya que lo ideal es que los productos sean frescos.</p>

OBJETIVO GENERAL: Elaborar un plan estratégico para la comercialización y distribución de los productos en la empresa Congelados Todo y Ahora, a través de un plan de negocio que le permita incursionar en los mercados de cadena, ser más competitiva, determinar los posibles canales de distribución y su proceso productivo.

Resultados y logros	Resultados y logros
Plantear un estudio administrativo u organizacional para determinar el modelo gerencial de la empresa.	Hay un punto clave para poder cumplir con este proyecto y es la puntualidad a la entrega de los productos, ya que debe convertirse en una fortaleza.
Hacer un estudio de viabilidad financiera con el fin de identificar los ingresos y egresos de la empresa, evaluar el proyecto y definir la inversión que se debe hacer para el crecimiento de la misma.	Después de hacer el estudio financiero se pudo comprobar que el negocio es rentable, que la inversión es alta, pero el retorno es realmente muy rápido, se pudo evidenciar que hay que tener estrategias para mantener un buen flujo de caja ya que los mercados de cadena tienen todas unas políticas de pago estándar que es vencido los 30 días.

PLAN ESTRATEGICO	
ESTRATEGIA	VALOR
PUBLICIDAD PARA GENERAR RECORDACION Y DAR A CONOCER EL PRODUCTO UNA VEZ CADA 3 MESES	\$ 2.000.000
IMPULSADORAS	\$ 3.200.000
INGRESAR A LOS MERCADOS DE CADENA	\$ 17.215.320
TRABAJAR CON VENEDORES POR OUTSOURCING	\$ 5.760.000
VALOR TOTAL	\$ 28.175.320

8. RECOMENDACIONES

Para dar cumplimiento al objetivo general, que es el crecimiento de la empresa es muy importante seguir las siguientes recomendaciones:

- ⊕ Es importante que la empresa realice un estudio de lo que se necesita paso a paso en aspectos de infraestructura para conseguir el certificado de Buenas Prácticas de Manufactura, de esta manera cumplirán con el primer requisito para ingresar a los mercados de cadena.
- ⊕ Deberán basarse en la proyección de ventas para tener buen abastecimiento de ingredientes de tal forma que no corran el riesgo de quedarse sin un producto primordial pero que tampoco manejen productos que no sean frescos.
- ⊕ El área administrativa debe trabajar de manera conjunta para que la empresa pueda cumplir con los pedidos de su actual mercado y de aquellos en los que quiere incursionar teniendo siempre un flujo de caja ideal para estar sin pagos durante 30 días, ya que es el tiempo de los mercados de cadena de pagar.
- ⊕ Trabajar basados en un plan de producción para dar cumplimiento a los clientes que van a tener sin descuidar aquellos que tienen, ya que bien es conocido que es más difícil mantener un cliente que adquirir uno nuevo.
- ⊕ Brindar capacitación a las personas encargadas de elaborar los productos para así tener certeza de ofrecer productos de muy buena calidad.

BIBLIOGRAFIA

BALANKO. Dickson, Greg, Como preparar un plan de negocio exitoso, Mc. Graw Hill, 2008.

BARROW, Paúl. (2002). Como preparar y poner en marcha Planes de Negocio. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona.

BURK. Wood, Marian, El Plan de Marketing: Guía de referencia, Prentice Hall 2004.

GALINDO Ruiz, Carlos Julio. 2004. Manual para la creación de empresas: guías de planes de negocio, ECOE

HERNÁNDEZ, Alma. (2007). Módulo "Plan de Negocio". Universidad de La Habana, CETED,.

MUÑOZ, C. (1998). Como elaborar y asesorar una investigación de Tesis. Printice - Hall Hispanoamericana, S.A. México

PÁRAMO. Morales, Dagoberto. 2004. Marketing: Su esencia conceptual: Uninorte

PEARSON. 2004. Administración de servicios: estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos.

RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín. (2001). Como aplicar la planeación ESTRATÉGICA a la pequeña y mediana EMPRESA THOMPSON. México.

SERNA Gómez H. (1994). Planeación y gestión estratégica. Teoría y Metodología. RAM editores. Colombia.

SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE-FONDO EMPRENDER Guía del Plan de Negocio (En línea) www.fondoemprender.com.

TAYLOR Bernard y HARRISON J. (1991). Planeación estratégica exitosa. Ideas, casos y lecciones para proyectar el camino de la empresa. Fondo editorial. Legies S.A. Colombia.

TORRES Márquez M. Clara/ PACHECO Ramírez Pilar. (1996). La planeación en la Pequeña y la Mediana Empresas hacia el Siglo XXI. Revista: UPIICSA Tecnología Ciencia y Cultura. Año IV VOL.II Número 9 Nueva Época Enero-Abril.

ANEXOS

ANEXO A
Instrumento del Focus Group

Inicialmente se hace una breve descripción del negocio y lo que busca,

1. ¿Cree usted que los congelados son realmente nutritivos?
2. ¿Cómo se puede beneficiar usted al momento de obtener estos productos?
3. ¿Esta realmente conforme con los congelados que actualmente le ofrecen las otras empresas?
4. ¿Qué tanta aceptación tendría Congelados TODO Y AHORA en Cartagena?
5. ¿Piensa usted que en Cartagena existen suficientes negocios de este tipo que satisfagan las necesidades de los consumidores?
6. ¿Qué expectativas le generaría un negocio de este estilo?
7. ¿Qué otros productos le gustaría conseguir en este negocio?
8. ¿Qué recomendaciones podría realizar para dicho negocio?

ANEXO B
Instrumento

La presente encuesta tiene como objetivo conocer los gustos y expectativas de los consumidores finales de nuestros productos en la ciudad de Cartagena.

Edad: _____

Sexo: _____

Ocupación: _____

Estrato: _____

1. ¿Cree usted que los congelados son nutritivos para los niños?

Si _____

No _____

2. ¿Piensa usted que en Cartagena existen suficientes negocios de este tipo y que ya todas las necesidades están satisfechas?

Si _____

No _____

3. ¿Estaría interesado en que en Cartagena hubiese otro negocio de congelados?

Si _____

No _____

4. ¿Qué productos le gustaría encontrar en este negocio? Escoja las opciones que desee.

- a) Quibbe
- b) Quibbe picante
- c) Empanada de carne
- d) Empanada hawaiana
- e) Empanada de pollo
- f) Empanada de queso
- g) Dedito de queso
- h) Dedito de salchicha
- i) Bolitas de quibbe

Otro ¿Cuál? _____

6. ¿Qué recomendaciones podría realizar para dicho negocio?

ANEXO C
Recursos Administrativos del Proyecto

RECURSOS HUMANOS.

- ⊕ Investigador: Claudia Correa Ramírez
- ⊕ Director: Luís Arraut Camargo
- ⊕ Asesor Metodológico: Adalgiza Céspedes de Leyva. Licenciado en Trabajo Social. Esp. en Gerencia del RR HH

RECURSOS FINANCIEROS

- ⊕ **Presupuesto**

RUBROS	Vr. PARCIAL	Vr. TOTAL
TRANSPORTE		
Taxis	250.000	
SUB-TOTAL		250.000
FOTOCOPIAS Y TRANSCRIPCIÓN		
Fotocopia	100.000	
Transcripciones e impresiones de anteproyecto e Informe final	800.000	
SUB-TOTAL		900.000
GASTOS DE PAPELERÍA Y ÚTILES		
Carpetas	20.000	
Papelería	50.000	
Memoria USB	70.000	
CD	35.000	
SUB-TOTAL		175.000
GASTOS VARIOS		
Refrigerios	150.000	
Imprevistos	200.000	
Internet	280.000	
SUB-TOTAL		630.000
TOTAL		1.955.000

- ⊕ **Financiación del proyecto.** El estudio será financiado con recursos propios del investigador.