

**ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIO COMO HERRAMIENTA DE
GESTIÓN, PRUDUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE ALIMENTOS TIPO MERIENDA
EN LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS**



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS
PROGRAMA DE FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C.**

2011



**ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIO COMO HERRAMIENTA DE
GESTIÓN, PRUDUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE ALIMENTOS TIPO MERIENDA
EN LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS**

EDGAR JULIAN MORENO PEREZ

ASESORA:

MARTHA CASTRO PORTO

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS
PROGRAMA DE FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C.**

2011



Cartagena de Indias D.T. 27 de Octubre 2011

SEÑORES
COMITE DE EVALUACION DE TRABAJO DE GRADO
FACULTAD DE ECONOMIA Y NEGOCIOS
PROGRAMA DE FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
CARTAGENA

Cordial saludo.

En mi calidad de asesor metodológico, me permito presentar a ustedes el trabajo de grado titulado **“ELABORACION DE UN PLAN DE NEGOCIO COMO HERRAMIETA DE GESTION, PRUDUCCION Y DISTRIBUCION DE ALIMENTOS TIPO MERIENDA EN LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS”**; realizado por el estudiante JULIÁN MORENO PEREZ del programa Finanzas y Negocios Internacionales de la UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR, consiguiente manifiesto mi participación en la orientación y desarrollo del proyecto.

Atentamente,

MARTHA CASTRO



Cartagena de Indias D.T. 27 de Octubre

SEÑORES
COMITE DE EVALUACION DE TRABAJO DE GRADO
FACULTAD DE ECONOMIA Y NEGOCIOS
PROGRAMA DE FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
CARTAGENA

Cordial saludo.

Me permito someter a su consideración el estudio del trabajo de grado titulado **“ELABORACION DE UN PLAN DE NEGOCIO COMO HERRAMIENTA DE GESTION, PRUDUCCION Y DISTRIBUCION DE ALIMENTOS TIPO MERIENDA EN LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS”**, desarrollado por mi persona; para su correspondiente aprobación y posterior calificación.

Atentamente,

EDGAR JULIAN MORENO PEREZ
julianmoren@gmail.com
Código: T0016802
CC. No: 73 198 647 de Cartagena



AGRADECIMIENTOS

A los patrocinadores del proyecto Sandra Pérez y Christian Annel por permitirme realizar tan hermoso trabajo.

A mi hermana y su esposo, Brenda Ruiz y Marcel Mathieu por su colaboración y apoyo en la financiación y logística de la investigación.

A mi asesora, Martha Castro por su apoyo incondicional, orientación y aporte técnico – conceptual.

Al Monitor Pedro Castilla por su valiosa guía teórica y práctica en cuanto a la valoración financiera del proyecto.

Al la biblioteca de la Universidad de La Universidad Tecnológica de Bolívar, por su atención y apoyo en el préstamo y envío de de los textos guía.

A la Universidad de La Universidad Tecnológica de Bolívar, por mi formación y capacitación en el uso de las herramientas que me permitieron llegar hasta este punto.

A mi compañera Mónica Reyes por el apoyo y aporte profesional durante la ejecución y redacción del proyecto.

A todos mis amigos y amigas que me acompañaron y apoyaron en el proceso de elaboración del documento, especialmente a: Jaime Restrepo, Filipok Ospina.



TABLA DE CONTENIDOS

JUSTIFICACIÓN Y ANTECEDENTES DEL PROYECTO.....	11
ORIGEN IDEA DE NEGOCIO	11
PRUEBA Y ERROR	13
OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	14
¿POR QUÉ ESTE PROYECTO Y NO OTRO ES LA SOLUCION AL PROBLEMA PLANTEADO?	17
IDEA DE NEGOCIO – ANTECEDENTES	19
MISION.....	19
VISION	19
OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	20
METAS INSTITUCIONALES.....	21
ANALISIS ECONOMICO	22
INTRODUCCION	22
ASPECTOS GENERALES.....	23
ASPECTO DEMOGRAFICOS.....	25
INFLACION	28
SISTEMA FINANCIERO	32
ASPECTOS DEL SECTOR EMPRESARIAL	35
ASPECTOS DEL MERCADO LABORAL	37
SECTOR TURISMO.....	39
ANALISIS DE MERCADO.....	43
ANALISIS DE LA DEMANDA	43
NICHOS DE MERCADO	43
COMPORTAMIENTO DEL NICHOS DE MERCADO	44
DEMANDA ACTUAL	45
SEGMENTACION	48
LA ENCUESTA	50
ANALISIS DE LA OFERTA.....	61
PARTICIPACION EN EL MERCADO	61
COMPETENCIA.....	63
PRECIOS DE MERCADO.....	65
ESTRATEGIAS DE MERCADO	66
CONCEPTO DEL PRODUCTO.....	66
ESTRATEGIA DE DISTRUBICION.....	69
ESTRATEGIA DE PRECIO	74
ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN Y PROMOCION	76
ESTRATEGIA DE SERVICIO.....	79
PRESUPUESTO DE LAS ESTRATEGIAS DE MERCADO	82
ESTRATEGIA DE APROVISIONAMIENTO.....	83
PROYECCION DE VENTAS	85
ESTUDIO DE OPERACIÓN.....	88



FICHA TECNICA DEL PRODUCTO	88
ESTADO DE DESARROLLO	90
DESCRIPCION DEL PROCESO	91
PROCESOS PREVIOS.....	91
PREPARACION DE LOS SANDWICHES	93
EMPAQUE SANDWICHES.....	94
PREPARACION DE GELATINAS.....	95
PREPARACION POSTRES.....	95
EMPAQUE GELATINAS Y POSTRES	96
PREPARACION SALSA GOURMET	96
EMPAQUE SALSA GOURMET	97
NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS	98
INSUMOS REQUERIDOS SEMANALMENTE	98
INDUMENTARIA REQUERIDA	99
MANO DE OBRA REQUERIDA.....	100
PLAN DE PRODUCCION.....	101
PLAN DE COMPRAS	103
COSTOS DE PRODUCCION.....	105
INFRAESTRUCTURA.....	107
ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	108
ANALISIS DOFA	108
RIESGOS PREVISIBLES.....	110
ORGANISMOS DE APOYO	112
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	113
DESCRIPCION DE CARGOS	114
CONSTITUCION DE LA EMPRESA Y ASPECTOS LEGALES.....	120
GASTOS DE PERSONAL.....	122
PUESTA EN MARCHA.....	123
ANALISIS FINANCIERO.....	126
DATOS DEL MERCADO.....	126
INFORMACION DEL FINANCIAMIENTO	126
DATOS DEL PROYECTO.....	127
RESUMEN DE VALORACION	136
RAZON DE LIQUIDEZ	137
RAZON DE ENDEUDAMIENTO	138
RAZON DE RENTABILIDAD	140
CONCLUSIONES.....	143
BIBLIOGRAFIA	145
ANEXOS	149



LISTADO DE GRAFICAS

GRÁFICA 1. PORCENTAJE DE POBLACIÓN CON EXCESO DE PESO POR DEPARTAMENTO.	15
GRAFICA 2. PROYECCIONES POBLACIÓN DEPARTAMENTO DE BOLÍVAR Y CARTAGENA, 2010.	26
GRAFICA 3. COMPORTAMIENTO HISTÓRICO PORCENTUAL DE LA INFLACIÓN (1995-2010).	29
GRÁFICO 4. INFLACIÓN PRINCIPALES CIUDADES Y CONSOLIDADO NACIONAL, 2009.	30
GRÁFICA 5. COMPORTAMIENTO DE SISTEMA FINANCIERO EN CARTAGENA (BILLONES DE PESOS), III TRIMESTRE 2009.	34
GRÁFICA 6. RANKING DEPARTAMENTAL DE PARTICIPACIÓN EMPRESARIAL POR ACTIVIDAD ECONÓMICA, 2009.	35
GRAFICA 7. PORCENTAJE DE OCUPACIÓN HOTELERA EN CARTAGENA 2005 – 2009.	41
GRÁFICA 8. ¿CONSUME USTED ALGÚN TIPO DE MERIENDA DURANTE EL DÍA DE TRABAJO?	51
GRAFICA 9. ¿CON QUÉ FRECUENCIA COMPRA USTED SU MERIENDA?	52
GRÁFICA 10. ¿SE IDENTIFICA USTED CON UN ESTILO DE VIDA Y ALIMENTACIÓN SALUDABLE?	52
GRÁFICA 11. ¿SE SIENTE SATISFECHO USTED CON LAS OPCIONES DE MERIENDA A LAS QUE TIENE ACCESO EN EL SECTOR?	53
GRÁFICA 12. ¿TIENE USTED PREFERENCIA POR ALGÚN ESTABLECIMIENTO DEL SECTOR, DONDE ADQUIERE USTED SUS MERIENDAS REGULARMENTE?	54
GRÁFICA 13. ¿DE LOS SIGUIENTES PRODUCTOS CUAL PREFERIRÍA COMO MERIENDA?	55
GRÁFICA 14. ¿CON CUÁNTO DINERO CUENTA PARA COMPRAR SU MERIENDA?	56
GRÁFICA 15. ¿A QUÉ HORA PREFERE CONSUMIR ALIMENTOS TIPO MERIENDA?	58
GRÁFICA 16. ¿CUÁL ES SU ACTITUD ANTE LA NECESIDAD DE DESPLAZARSE DE SU LUGAR DE TRABAJO PARA ADQUIRIR LA MERIENDA QUE DESEA?	59
GRÁFICO 17. PORCENTAJES DE PARTICIPACIÓN.	62
GRÁFICA 18. MAPA DEL CENTRO HISTÓRICO DE CARTAGENA DE INDIAS.	73
GRÁFICA 19. TENDENCIA ESTIMADA EN VENTAS PARA EL 2011.	86
GRAFICA 20. CAPITAL DE TRABAJO.	137
GRAFICA 21. ENDEUDAMIENTO (D%).	138
GRAFICA 22. COBERTURA PARA GASTOS FIJOS.	139
GRAFICA 23. RENDIMIENTO NETO SOBRE PATRIMONIO.	140
GRAFICA 24. MARGEN NETO.	141
GRAFICA 25. MARGEN OPERATIVO.	142



LISTADO DE TABLAS

TABLA 1. PROYECCIONES POBLACIÓN DEPARTAMENTO DE BOLÍVAR Y CARTAGENA POR SEXO, 2010.	27
TABLA 2. POBLACIÓN OCUPADA EN CARTAGENA SEGÚN ACTIVIDADES ECONÓMICAS, 2009.	38
TABLA 3. APROXIMACIONES A LA DEMANDA.	47
TABLA 4. RELACIÓN DE COMPETIDORES DIRECTOS EN LAS PRINCIPALES ZONAS DE DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS BREAK & LUNCH.	64
TABLA 5. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS BREAK LUNCH.	67
TABLA 6. CARACTERÍSTICAS DE LOS PRODUCTOS.	68
TABLA 7. PRECIOS POR PRODUCTO.	75
TABLA 8. RELACIÓN DE COSTOS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN.	79
TABLA 9. RELACIÓN COSTOS ESTRATEGIA DE SERVICIO.	81
TABLA 10. RELACIÓN DE COSTOS ESTRATEGIAS DE MERCADO.	82
TABLA 11. PROYECCIÓN EN VENTAS PARA EL 2011.	87
TABLA 12. CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS DEL PRODUCTO SCH-L.	88
TABLA 13. CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS DEL PRODUCTO SCH-P.	88
TABLA 14. CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS DEL PRODUCTO SCH-M.	89
TABLA 15. CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS DEL PRODUCTO GTF.	89
TABLA 16. CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS DEL PRODUCTO PST.	89
TABLA 17. CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS DE LOS ADICIONALES.	90
TABLA 18. CUANTIFICACIÓN PRESUPUESTO DE INSUMOS.	98
TABLA 19. CUANTIFICACIÓN PRESUPUESTO DE EQUIPOS E INDUMENTARIA.	99
TABLA 20. PARÁMETRO DE UNIDADES REQUERIDAS POR PERÍODOS.	102
TABLA 21. PRESUPUESTO DE COMPRAS.	104
TABLA 22. RELACIÓN DE COSTOS DE PRODUCCIÓN.	105
TABLA 23. ANÁLISIS DOFA, AMENAZAS Y FORTALEZAS.	108
TABLA 24. ANÁLISIS DOFA, DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES.	109
TABLA 25. GASTOS ESTIMADOS POR CONCEPTO DE SALARIO MENSUAL.	122
TABLA 26. ESTACIÓN PRESUPUESTO DE OPERACIÓN.	123
TABLA 27. PARÁMETROS DE LA INVERSIÓN.	127
TABLA 28. PROYECCIÓN DE VENTAS.	129
TABLA 29. PROYECCIÓN COSTOS DE PRODUCCIÓN.	130
TABLA 30. DEPRECIACIÓN EQUIPO E INDUMENTARIA.	131
TABLA 31. GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS.	132
TABLA 32. AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA.	133
TABLA 33. FLUJOS DE CAJA.	133
TABLA 34. ESTADO DE RESULTADOS.	134
TABLA 35. BALANCE GENERAL.	135
TABLA 36. RESUMEN DE VALORACIÓN.	136



LISTADO DE DIAGRAMAS

DIAGRAMA I. MERCADO OBJETIVO DE BREAK & LUNCH.	50
DIAGRAMA II. RECORRIDOS Y RUTAS DE DISTRIBUCIÓN.....	72
DIAGRAMA III. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	114
DIAGRAMA IV. FLUJOGRAMA DE PROCESOS.	119

LISTADO DE ANEXOS

ANEXO A. TAB ENCUESTA – INVESTIGACION DE MERCADO.....	149
ANEXO B. COTIZACION IMAGEN CORPORATIVA	152
ANEXO C. CUANTIFICACION DE INSUMOS	153
ANEXO D. PROYECCION DE INSUMOS.....	156
ANEXO E. PROYECCION DE COMPRAS.....	158
ANEXO F. PROYECCION COSTOS DE PRODUCCION	161
ANEXO G. GASTOS DE PERSONAL	162
ANEXO H. PLANO DE DISEÑO ESTRUCTURAL	163



JUSTIFICACIÓN Y ANTECEDENTES DEL PROYECTO

ORIGEN IDEA DE NEGOCIO

El proyecto surge bajo la directriz del “rebusque”, fuente y motivación de la gran mayoría de los negocios informales colombianos, nace de la observación de la actividad comercial en el día a día de una de las zonas con mayor movilidad de personas en la ciudad de Cartagena (Centro Histórico sector La Matuna), surge del auto cuestionamiento constate que nos persigue cuando sentimos la obligación de hacer algo, en este caso: *“¿de qué manera se puede obtener el dinero de estas persona? , ¡todos compran!, ¡todos venden!, ¡todos pagan!, ¿Qué les ofrezco?”*; de la necesidad y de la inquietud que caracteriza a la gran mayoría de los jóvenes universitarios por crear un negocio propio y de esta manera obtener el bienestar que esto conlleva.

Gracias al proceso de observación se logró identificar que la mayoría de transacciones (dinero en mano) se realiza con respecto a la **“adquisición de alimentos tipo merienda”**, tales como arepas, papitas fritas, deditos, buñuelos, frutas, patacones, bocadillos, obleas, queso, pan y especialmente fritos; en fin, todo este tipo de productos que se pueden encontrar con facilidad no solo en las



calles del centro si no también en todas las zonas de concentración comercial de la ciudad de Cartagena.

Adicionalmente durante el análisis del área comercial se percibió que éste está compuesto por establecimientos dedicados a la comercialización de diferentes tipos de productos; en donde la gran mayoría de estos, es atendido por mínimo tres empleados, con mayor frecuencia “**mujeres**”, cumpliendo con horarios de jornada continua. A partir de estas observaciones es que se considera como una oportunidad de negocio la distribución de alimentos a estos establecimientos, en este caso alimentos que se puedan diferenciar de lo que ofrece el mercado y que estén dirigidos al personal que labora en este tipo de sector; alimentos que sean identificados como saludables!.

Por lo tanto se incursionó en el mercado de manera experimental con la comercialización y distribución de tres tipos de Sándwiches, un postre de arroz con leche y variedad de sabores de gelatinas con trocitos de fruta natural; hay que resaltar que las características y la elaboración de los productos responde a especificación de alta cocina, haciendo de éstos alimentos vistosos y de gran satisfacción al paladar. Por consiguiente la respuesta de mercado fue muy positiva, en general las ventas superaron las expectativas; los clientes muy satisfechos coincidieron en sugerencias referentes a la hora que le gustaría recibir alguno de los productos, y muy enfáticamente en la necesidad de que se regresara con frecuencia a su establecimiento.



PRUEBA Y ERROR

No fue fácil llegar a la idea del negocio pero poco a poco se fueron identificando necesidades insatisfechas y desde luego la oportunidad de incursionar en el mercado.

Esto implicó romper y deshacerse de preceptos y negativas que implicaba para dos jóvenes universitarios dedicarse a la venta ambulante, ya que fue de este modo como se dio inicio a la exploración de la zona comercial, y a la comercialización de nuestro producto experimental, esto sumado a la inclemencia del clima y al desconocimiento de los ciclos que presenta la demanda de alimentos durante un día, hicieron de esta una labor difícil, en donde diariamente se recibían como retribución considerable cuantía de información de manera explícita e implícita por parte de los **clientes**, esto en cuanto a las características del producto, este llegaba a sus manos, la presentación de sus vendedores y enormemente sobre accesibilidad de su precio; aspectos a los que se refiere con mayor profundidad en el estudio de mercado.

Pero fue solo de este modo que se llega a conocer a nuestros clientes, sus necesidades y por lo tanto **las características del producto y nuestra función.**



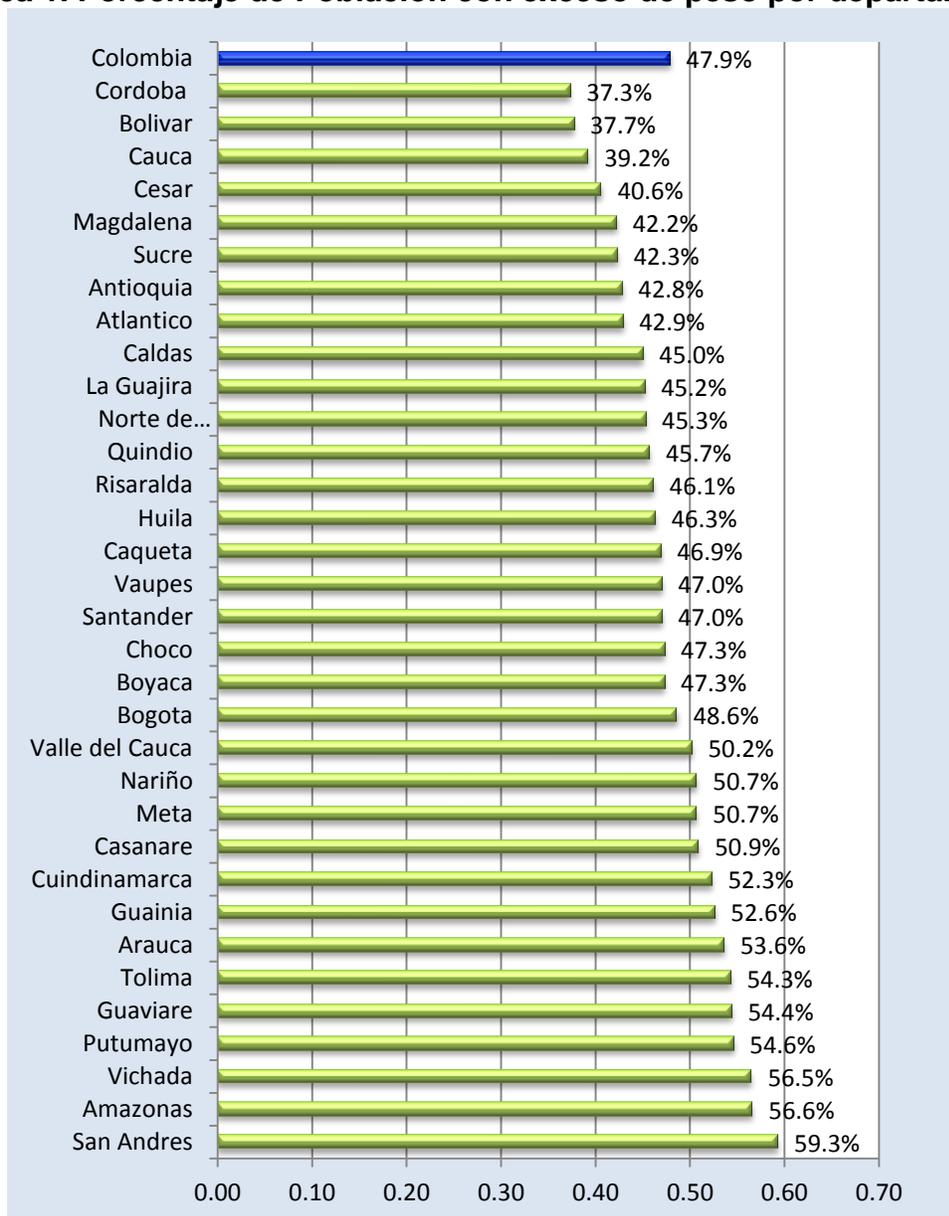
OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Todas las personas tienen la necesidad de alimentarse, sabemos que de esta forma que el cuerpo obtiene la energía necesaria para desarrollar todas las actividades a las que lo sometemos y también sabemos que la alimentación, dependiendo de la etapa de la vida en que nos encontramos es la que condiciona la formación, el funcionamiento y hasta el aspecto de nuestros cuerpos.

Actualmente existe una fuerte tendencia y gran preocupación por la alimentación y la salud del cuerpo, a diferencia de unas décadas atrás; esto no se limita solo a la juventud sino personas de todas las edades, incluso entidades estatales, están tomando conciencia de la importancia de la nutrición y los hábitos alimenticios.



Gráfica 1. Porcentaje de Población con exceso de peso por departamento.



Fuente: (ICBF), (ENSIN) 2005.

“EL INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR” publicó en el 2006 los resultados de su estudio metodológico ENCUESTA NACIONAL DE SITUACIÓN



NUTRICIONAL¹ donde se identifica la obesidad y el sobrepeso como un grave problema de salud pública en la sociedad colombiana; la Gráfica 1, ilustra los resultados del estudio en cuanto a la distribución de esta enfermedad a lo largo de la geografía colombiana, como se puede observar cerca del 50% de la población padece de este mal, predisponiendo a estar a enfermedades cardiovasculares, cáncer, hipertensión arterial, osteoartritis, apoplejía, diabetes, entre otras².

De manera alarmante y como respuesta al escenario vislumbrado por el estudio, el gobierno a través de sus entidades continúa promoviendo acciones masivas de prevención y educación de la comunidad para afrontar este problema como una grave enfermedad y no como un capricho estético³.

Hoy en día la sociedad colombiana con un mayor grado de conciencia, enfocada no solo en el verse bien, sino en los riesgos que conlleva una mala alimentación lo piensan dos veces antes de llevarse cualesquier alimento a su boca, por lo tanto se considera esta preferencia por la alimentación saludable como principio y característica del mercado objetivo. **Donde la oportunidad surge de la capacidad de ofrecer productos que sean “identificados” por estos consumidores como alimentos sanos y placenteros.**

¹ Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), Encuesta nacional de la Situación Nutricional en Colombia (ENSIN) 2005.

² VILORIA DE LA HOZ, Joaquín. “*Nutrición en el Caribe colombiano y su Relación con el Capital Humano*”. En: Documentos de Trabajo Sobre Economía. Banco de la República N° 93 (Agosto 2007) p. 34 - 35

³ *Salud – Obesidad*, Revista Dinero. (Diciembre 2006) [s.l][s.n]



Adicionalmente, y teniendo como objetivo de mercado principalmente al personal que labora en los establecimientos comerciales que conforman las zonas de concentración comercial; **se puede establecer como oportunidad de negocio, una estrategia de distribución que responda a las necesidades de estos consumidores**, en cuanto disponibilidad de tiempo libre, poder adquisitivo, facilidades de pago a clientes recurrentes, variedad de productos, entre otras; será la investigación de mercado la que determine las características de la estrategia de distribución, integrando sus resultados con el diseño y elaboración de las diferentes etapas de la presente investigación.

¿POR QUÉ ESTE PROYECTO Y NO OTRO ES LA SOLUCION AL PROBLEMA PLANTEADO?

Como se planteo inicialmente, esté proyecto surge de la observación y la experimentación; por lo tanto, es a través de la perspectiva con que se abordan las diferentes características identificadas en este nicho, la capacidad creativa para formular ideas productivas y del procesamiento de la información, esto es: la recopilación de información relevante a la investigación objeto de este



documento⁴, la determinación su significado y la utilización de está dentro del contexto de los objetivos que guían el presente estudio y su redacción; que surge el presente como solución y proyecto para implementar como respuesta a las diferentes demandas que posee el nicho de mercado ya mencionado. Ya que son de estas carencias que surge la posibilidad de generar valor, esto a través el diseño de estrategias que suplan apropiadamente y aprovechen las insuficiencias se manifiestan en el nicho de mercado.

Adicionalmente, el plan de negocio estará sustentado por el desarrollo de la investigación de mercado, investigación oferta y demanda, la observación y la experiencia recogida por el autor durante la fase inicial de experimentación, partiendo siempre de lo general a lo particular; esto con el objeto de concebir opiniones arraigadas a la realidad y al comportamiento económico que presenta el mercado objetivo, en este orden de ideas, la implementación del análisis financiero y los estudios técnicos se considera como factor determinante para la construcción de estrategias que permitan cumplir con la consecución de las metas y objetivos propuestos.

Con base en lo anteriormente expuesto, se considera el presente proyecto como fuente confiable para evaluación, reflexión y formulación de conclusiones integrales referentes a los objetivos que aquí se exponen.

⁴ Fuentes secundarias, tales como revistas de negocios, documentos publicados por entidades estatales, sitios en la web y fuentes primarias, tales como la investigación de mercado.



IDEA DE NEGOCIO – ANTECEDENTES

MISION

Somos una empresa consagrada a la elaboración y distribución de alimentos saludables tipo merienda, tales como una variedad en sándwiches, gelatinas y postres. Nuestra labor es satisfacer el gusto y cuidar la salud de nuestros clientes, manteniendo la búsqueda de incorporar nuevas alternativas a la tradicional comida grasosa. Aprovechando el aprendizaje, el conocimiento de nuestros clientes y la innovación permanente como instrumento para engrandecer nuestra empresa; todo nuestro trabajo estará enmarcado en principios éticos y morales de transparencia e integridad determinantes para el éxito de nuestra labor.

VISION

En los próximos CINCO años nos vemos como una organización reconocida por su responsabilidad y compromiso con la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes a través de productos y servicios de calidad; queremos



consolidar nuestra iniciativa como una empresa permanente, fundada bajo los principios de transparencia e integridad, procurándole estabilidad a su personal y proyectando una imagen positiva y emprendedora.

OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- Ofrecer una alternativa de merienda diferente, un snack que se identifica como saludable, orientado a un nicho de mercado identificado y específico.
- Alcanzar los mejores estándares de calidad como factor diferenciador en la elaboración, adquisición y distribución de nuestros productos.
- Facilitar la adquisición de nuestros productos a través del diseño de estrategias de venta encauzadas en este propósito.



METAS INSTITUCIONALES

- ❖ Constituir una empresa productiva cumpliendo con todos los requisitos legales que la actividad de está supone.
- ❖ Generar 8 empleos en el primer año de operación.
- ❖ Encontrar personal adecuado, que tenga buena disposición y aptitud para el desempeño de la actividad delegada.
- ❖ Innovar permanentemente en los productos, la variedad como fuente de satisfacción para nuestros clientes.
- ❖ Constituir relaciones estrechas con los proveedores, de manera que la disponibilidad y calidad de los insumos, se vea reflejada en nuestros productos.
- ❖ Conocer a nuestros clientes.
- ❖ Alcanzar un nivel de ventas permanente y muy positivo.



ANALISIS ECONOMICO

INTRODUCCION

Esta sección busca realizar un análisis del comportamiento de la economía en general para el departamento de Bolívar y la ciudad de Cartagena durante los periodos 2008-2009, utilizando siempre como base los datos obtenidos durante el último censo nacional (DANE) y publicaciones recientes de entidades estatales como la Cámara de Comercio de Cartagena, el Banco de la Republica y el Centro de Estudios Regionales Universitarios Estatales del Caribe (Observatorio del Caribe Colombiano), esto con el objeto de identificar factores que se consideran pueden influir en el desarrollo del proyecto, tales como la composición de la economía, clima económico, tendencias, demografía, tecnología, aspectos legales, políticos, sociales y coyunturales entre otros; esto es lo que se conoce como ambiente externo del negocio; variables que se encuentran fuera del control del presente plan, pero a través de su identificación y monitoreo permanente se puede establecer oportunamente estrategias, de esta forma tomar ventaja en el diseño y planeación del negocio.



ASPECTOS GENERALES

Al enfocar nuestro estudio a establecer aspectos relevantes en comportamiento de la economía nacional en los últimos años, es primordial ubicarnos dentro del contexto de la crisis financiera mundial, originada a finales del 2007 en Estados Unidos; esta crisis golpeo la economía nacional durante el 2008 y sus consecuencias empezaron a sentirse en la dinámica económica local (Departamento de Bolívar) a principio del 2009. Esto como producto del detrimento en las actividades de comercio exterior, sector financiero, turismo y remesas; sectores de vital importancia y gran ponderación como factores de competitividad en la economía regional⁵.

El comportamiento del comercio exterior en el departamento de Bolívar presentó una menor dinámica, no solo como resultado de la contracción de la demanda económica mundial⁶, adicionalmente las contrariedades diplomáticas con Ecuador y Venezuela golpearon negativamente el comercio en las naciones, lo que represento para gran parte de los empresarios del departamento el despido de personal, es decir un incremento en los índices de desempleo en 2009.

⁵ *Indicador Global de Competitividad de las Ciudades colombianas, 2009*. En. Serie de Estudios sobre la Competitividad de Cartagena. Cámara de Comercio de Cartagena. ISSN: 1909-0587.

⁶ *Indicador Global de Competitividad de las Ciudades colombianas, 2009*. En. Serie de Estudios sobre la Competitividad de Cartagena. Cámara de Comercio de Cartagena. ISSN: 1909-0587.



Por otra parte, el sector financiero en 2009 mostro resultados positivos, esto como efecto de su experiencia en el manejo de las crisis en años anteriores, el uso e implementación de políticas y prácticas en causadas en el fortalecimiento del sistema. Igualmente mostrando un comportamiento preventivo, los hogares redujeron sus gastos, esto como resultado de expectativas negativas a futuro por parte de estos; lo que generó una disminución en la demanda de los créditos destinados para consumo e inversión por el sector bancario del departamento⁷.

A pesar de las contrariedades reflejadas en el dinamismo económico y las expectativas negativas en cuanto al flujo de viajeros a nivel mundial, el turismo en la ciudad de Cartagena reportó una actividad positiva durante el período del 2009; por su parte la inflación de manera atípica reportó un indicador menor al establecido como límite inferior por el Banco de la República para el mismo período, esto surge como consecuencia del deterioro de la demanda interna y a nivel mundial, ejerciendo presión sobre el índice de precios, de esta forma ocasionando una disminución en estos y finalmente como resultado la deflación.

Tomando como base estudios y publicaciones realizadas por el Fondo Monetario Internacional (FMI), se puede establecer que las expectativas para el período de 2010 dejan entre ver un pañorama muy diferente y agitado, esto teniendo en cuenta el efecto que puede tener factores climáticos como el fenómeno de niño en

⁷ *Informe Económico de los Municipios de la Jurisdicción de la Cámara de Comercio de Cartagena.* Cámara de Comercio de Cartagena Área de Investigación Económica (Enero de 2010). ISSN: 2027-4858.



la demanda y oferta internacional de bienes intermedios⁸, alimentos e hidrocarburos, todo esto dentro de un contexto de recuperación económica, es decir, crecimiento de las economías con restricciones en la oferta; lo que puede disparar los indicadores inflación, según la CEPAL en mayor medida en la economías en vía desarrollo que en las desarrolladas⁹.

ASPECTO DEMOGRAFICOS

Con la intención de recolectar información que permita a nuestro estudio la identificación de características y perfiles de los consumidores en nuestro mercado, se realiza a continuación un perfil de la conformación poblacional y proyecciones para el periodo 2010 en el departamento de Bolívar y la ciudad de Cartagena.

Tomando como base los datos presentados por el DANE en su último informe, podemos establecer que el departamento de Bolívar lo componen 1.979.781 habitantes, por su parte la ciudad de Cartagena está conformada por 944.889

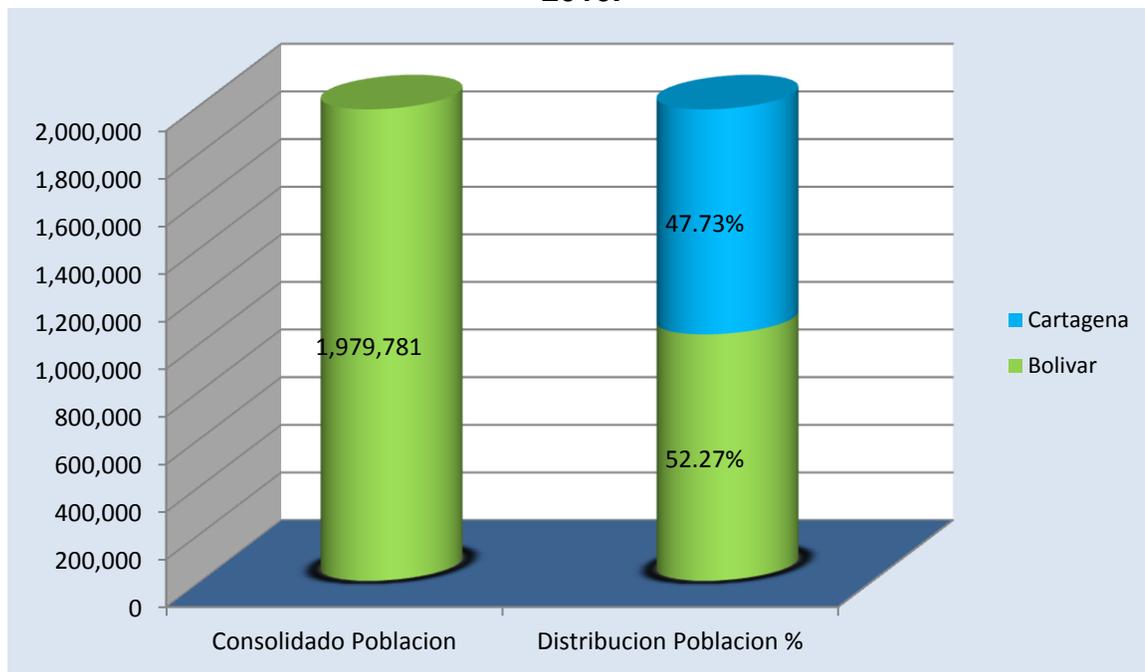
⁸ *Acta del 31ª CONFERENCIA REGIONAL DE LA ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACION (FAO)PARA AMERICA LATINA Y EL CARIBE:* Ciudad de Panamá, Panamá, 26 – 30 de abril de 2010. El Cambio Climático y sus Repercusiones en la Producción Agrícola, Forestal y Pesquera en América Latina y el Caribe. LAR-10-3

⁹ Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL): “*El comercio internacional de América Latina y el Caribe en 2009. Crisis y recuperación*”.



habitantes, de lo cual se puede decir que casi la mitad, esto es un 47.7%, de la población bolivareña se encuentra concentrada en la capital.

Grafica 2. Proyecciones población departamento de Bolívar y Cartagena, 2010.



Fuente: DANE – Proyecciones de la población con base en el censo 2005.

En cuanto a la distribución de la población por sexo de la ciudad de Cartagena, como se puede observar en la Tabla 1, el 51.83 % de la población son mujeres, mientras que la población masculina se encuentra representada con un 48.17 % de la población; comparando estos mismos datos con el consolidado del departamento, se puede afirmar que la distribución de la población por sexo en la ciudad es equilibrada y que contiene las mismas proporciones.



Tabla 1. Proyecciones Población Departamento de Bolívar y Cartagena por sexo, 2010.

	Mujeres		Hombres		Total
	Habitantes	Porcentaje	Habitantes	Porcentaje	
Cartagena	489,733	51.83%	455,156	48.17%	944,889
Bolivar	990,049	50.01%	989,732	49.99%	1,979,781

Fuente: DANE – Proyecciones de la población con base en el censo 2005.

En cuanto al acceso de la educación en la capital del departamento de Bolívar teniendo en cuenta los rango de edad, se compone de la siguiente manera: el 92.6 % de la población de niños de seis a diez años, el 86.9 % de once a diecisiete y el 68.5 % de tres a cinco años, asisten a un establecimiento de educación formal. Por su parte el 27.7 % de los habitantes de la ciudad logran el nivel de básica primaria, de igual forma el 36.6 % el nivel de secundaria; de manera alarmante el 9.4 % alcanza un grado universitario y finalmente el 1.3 % ha realizado una maestra o doctorado.

Finalmente y visualizando un poco los factores que pueden afectar el comportamiento de los habitantes de la ciudad de Cartagena, además de los conflictos que conllevan la deserción educativa como una constate entre esta población; se encontró que el 16.1 % de la población de la capital cambia su residencia con frecuencia por dificultades para conseguir trabajo, el 3.2 % por amenazas en contra de su vida, el 56.3 por razones familiares y 14.9 % por otra razón; lo que refleja cierta inestabilidad y movilidad de la población alrededor del departamento. Es por esta razón que entidades estatales como la Cámara de Comercio de Cartagena en su “*Serie de Estudios sobre Competitividad de*



Cartagena” y entidades internacionales como la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) hacen énfasis en las recomendaciones para establecer políticas sociales orientadas al fortalecimiento de la educación y a la protección de los menores de edad y la juventud¹⁰.

INFLACION

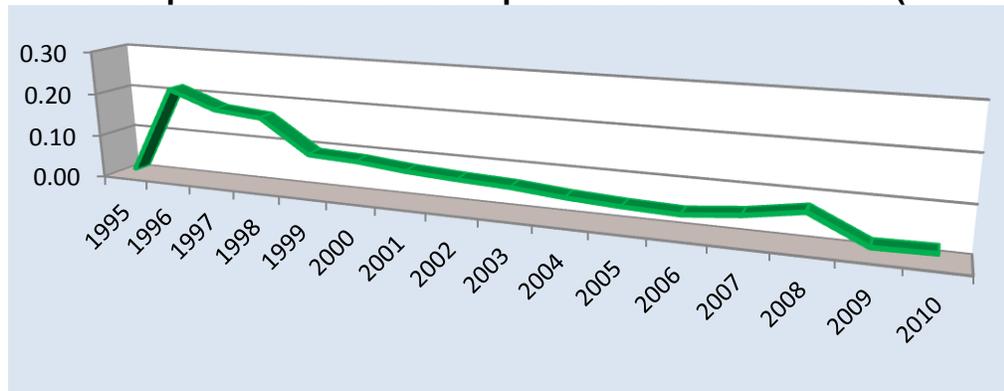
Como se mencionó anteriormente la inflación presentó un comportamiento atípico durante el período 2009, el indicador se ubicó en un 2 %, cifra ampliamente inferior a lo esperado y establecido por el emisor como rango meta (4.5% - 5.5%) para el período 2009. Tomando como base el análisis y reportes expuesto por el Banco de la República ante este comportamiento de la inflación, se puede decir que el nivel alcanzado por el indicador durante el período en mención es el más bajo desde 1951 año en que se reportó con un 1.4 %; también que este nivel surge como respuesta a la incidencia de factores internos y externos en la dinámica económica nacional, estos son fuerzas que inciden negativamente en la

¹⁰ RIVADENEIRA S, Luis. *América latina y el Caribe: crecimiento económico sostenido, población y desarrollo*. En: Proyecto Regional de Población. Centro Latino Americano y Caribeño de Demografía (CELADE) – Fondo de Población de las Naciones Unidas (FNUAP) (Agosto 2000). ISBN:92-1-321521-5.



demanda frente a la capacidad subutilizada de las empresas, lo que degenera en la disminución de los precios¹¹.

Grafica 3. Comportamiento histórico porcentual de la inflación (1995-2010).



Fuente: Banco de la Republica, 2010.

En cuanto a los factores externos que contribuyeron a desinflación en Colombia, se puede señalar la recesión mundial como principal gestor del debilitamiento de las demandas a nivel global, de factores como petróleo y productos básicos, ocasionando así un deterioro en los niveles de precios; por otra parte pero con el mismo efecto, las barreras comerciales impuestas a las exportaciones colombianas por Ecuador y Venezuela producto de las tensiones diplomáticas que sostiene los países aún en la actualidad, acarrearón a la acumulación de la oferta de productos en el mercado interno, lo cual incrementó la inercia del efecto desinflacionario.

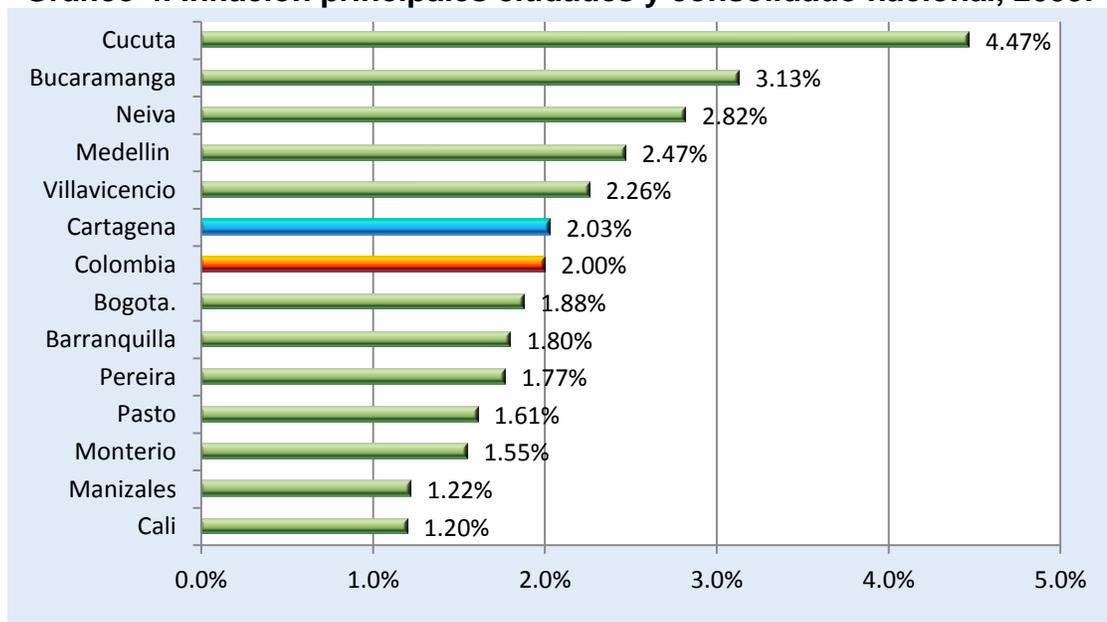
De igual forma en cuanto a los factores internos que estimularon la disminución en el índice de precios durante el 2009, se puede mencionar la amplia oferta de

¹¹ Banco de la Republica. Junta Directiva. *Informe sobre inflación*. Bogotá D.C., Colombia. Enero 2010. ISSN – 1657 – 7973.



productos agrícolas y alimentos perecederos; siendo estos los que lideraron la tendencia desinflacionaria durante el período en cuestión. En contraste durante el año 2008 el incremento anual de la inflación correspondía en 99 % al incremento en los niveles de precio de los alimentos, en este orden de ideas en 2009 los descensos en los niveles de inflación se deben en 90 % al comportamiento de este grupo; por lo tanto se puede establecer la estrecha correlación entre el índice de precios con respecto a los alimentos y las tendencias inflacionarias.

Gráfico 4. Inflación principales ciudades y consolidado nacional, 2009.



Fuente: DANE – Informe de Coyuntura Económica Regional.

Por su parte como se puede observa en la Gráfica 3 la ciudad de Cartagena presentó un variación en su índice de precios al consumidor durante el periodo 2009 de 2.03 %, ubicándose 0.03 puntos porcentuales sobre la media nacional, esto debido en mayor medida al crecimiento que presento el índice de precios con



relación a los alimentos en la ciudad al finalizar el periodo (0.24 %), crecimiento que se dio en menor magnitud al compararlo con el periodo 2008 cuando registro un incremento del 12.66 %, por lo tanto se puede decir que la inflación con respecto a este grupo se redujo en un 12.42 %; aun así ejerció presión para ubicar el indicador por encima de la media nacional¹².

Al referirnos al comportamiento de la inflación con respecto a la población y su clasificación por nivel social, tomando como base los expuesto por la Cámara de Comercio de Cartagena en su informe económico de los municipios de su jurisdicción, se puede establecer que el grupo más afectado por el incremento del indicador fue la clase media donde se reportó con un 2.10 % en el periodo 2009, en segundo lugar se ubicaron los estratos más bajos donde el indicador se manifestó con un 1.89 %, y por último los estratos más altos con un 1.93 %; lo que refleja una mayor pérdida de poder adquisitivo por los niveles sociales de mayor necesidad, lo que según la entidad estatal contribuye en el largo plazo a ensanchar las brechas de salario real entre los estratos¹³.

Finalmente para el 2010 el Banco de la Republica fijo su rango meta entre (2% – 4%), y se pronostica un ambiente de recuperación económica mundial, en este orden de ideas un incremento en la demanda que se vería contrastado con los

¹² *Informe de Coyuntura Económica Regional Departamento de Bolívar*. Convenio Interadministrativo N°111: Gerencia Banco de la Republica, Dirección DANE. Comité Directivo Nacional ICER.

¹³ *Informe Económico de los Municipios de la Jurisdicción de la Cámara de Comercio de Cartagena*. Cámara de Comercio de Cartagena Área de Investigación Económica (Enero de 2010). ISSN: 2027-4858.



efectos que tendrá factores climáticos como el fenómeno del niño sobre la oferta de los mismos; generando así expectativas sobre el incremento sobre los índices de precio y tensiones inflacionarias.

SISTEMA FINANCIERO

Como se mencionó inicialmente en la introducción de este capítulo, la política monetaria implementada ante el panorama de crisis mundial (disminución de las tasas de intervención por parte de emisor¹⁴) estuvo caracterizada por la experiencia en formulación de programas fiscales preventivos y fortalecimiento de las instituciones permitiendo estabilizar el sistema y evitar la crisis; lo que estimuló la confianza de los inversionistas y la magnitud de las inversiones en el mercado de capitales nacional; como resultados de estas estrategias surgieron los indicadores positivos, tales como las tendencias alcistas en los mercados accionarios y las utilidades en el sistema durante el año 2009, estas últimas representadas en 5.43 billones de pesos.

En cuanto al comportamiento de agentes económicos como las empresas se puede afirmar que estas se caracterizaron por la implementación de planes de

¹⁴ Estos son márgenes que corresponden a la diferencia entre la tasa que paga el banco por concepto de captación y que se cobra por créditos otorgados.



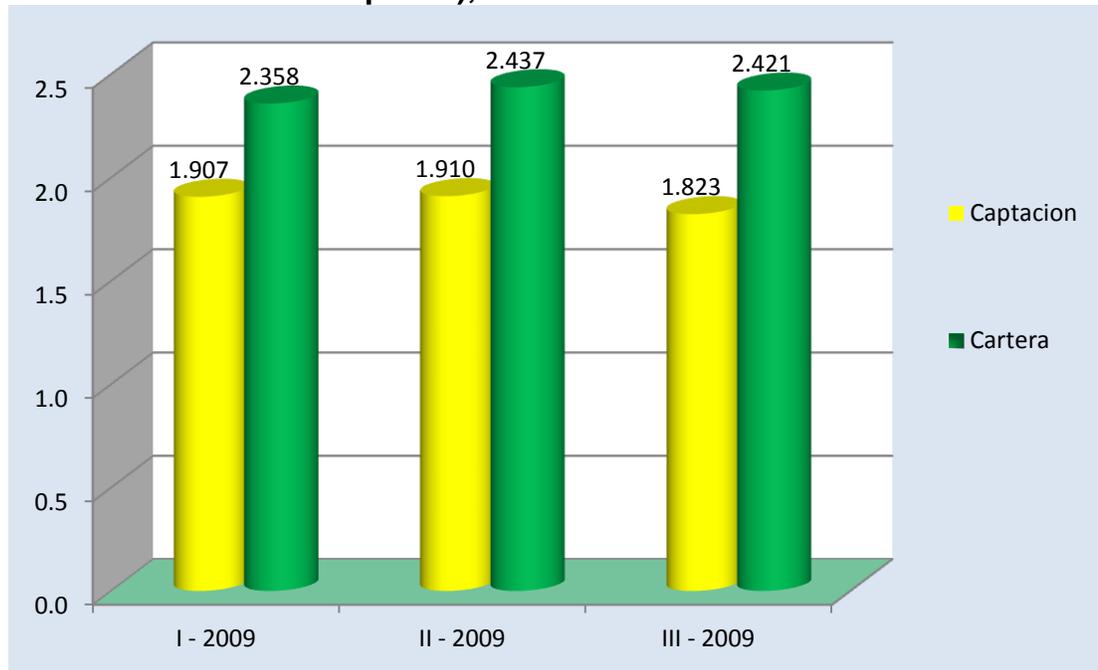
producción y financiación contra activos, esto con el objeto de evitar el endeudamiento con el sistema financiero; con el propósito de dar mayor claridad sobre el comportamiento los hogares se cita textualmente la interpretación de ASOBANCARIA, la entidad expone: *“La menor demanda de los hogares por créditos se puede explicar por dos razones: a.) El menor ingreso lleva a los hogares a ajustar sus gastos de consumo, lo cual se revierte en una menor financiación y b.) Dada la incertidumbre sobre la evolución de la economía, los hogares realizan un ahorro precautelado con el fin de cubrirse ante un mayor deterioro en sus ingresos”*¹⁵

En el departamento de Bolívar la actividad económica se concentra en la ciudad de Cartagena, el departamento representa 1.3 % de la cartera y el 1.8 % las captaciones a nivel nacional, de lo que se puede decir es una baja contribución que surge como consecuencia de la poca bancarización en el departamento¹⁶.

¹⁵ ASOBANCARIA. Semana Económica Edición 722. La Coyuntura Económica y el Crédito de Consumo. Septiembre 28, 2009. P 2.

¹⁶ *Informe Económico de los Municipios de la Jurisdicción de la Cámara de Comercio de Cartagena*. Cámara de Comercio de Cartagena Área de Investigación Económica (Enero de 2010). ISSN: 2027-4858.

Gráfica 5. Comportamiento de sistema financiero en Cartagena (Billones de pesos), III trimestre 2009.



Fuente: Calculo y diseño Investigaciones Económicas con base en Superfinanciera, 2010.

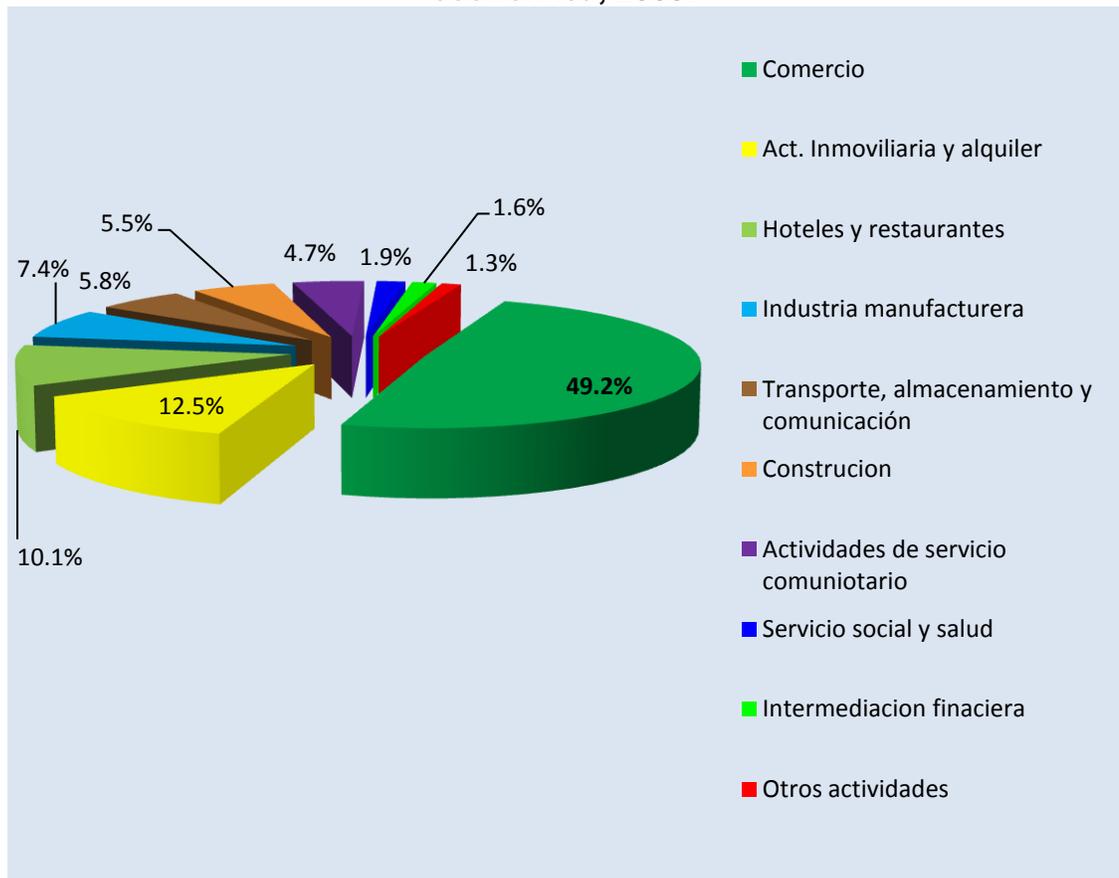
Como se puede observar en la grafica 4 el comportamiento del sistema financiero en la capital del departamento presentó una contracción durante el tercer trimestre del 2009 en sus indicadores de colocación y captación (-0.09 y -0.08), de lo cual se puede decir es una manifestación coherente de la menor dinámica económica en los hogares y las empresas a nivel mundial; ya que durante el IV trimestre del 2009 las demandas de préstamos destinadas a financiar las actividades económica e inversión prolongaron su desaceleración, por lo que se esperara que esta tendencia continúe durante periodo de 2010¹⁷.

¹⁷ Banco de la Republica. Junta Directiva. *Informe sobre inflación*. Bogotá D.C., Colombia. Enero 2010. ISSN – 1657 – 7973.

ASPECTOS DEL SECTOR EMPRESARIAL

El enfocar el presente estudio en destacar los aspectos más importantes del comportamiento y la gestión empresarial en el departamento de Bolívar, radica en que, la interpretación de estos permite evaluar la capacidad de las empresas para afrontar las condiciones de la economía global en la actualidad.

Gráfica 6. Ranking departamental de participación empresarial por actividad económica, 2009.



Fuente: Cámara de Comercio de Cartagena – Cálculos Económicos con base en Registro Mercantil.



Tomando como base el estudio de competitividad departamental realizado por Cámara de Comercio Cartagena, se puede ubicar al departamento de Bolívar en el cuarto puesto del ranking que evalúa la gestión empresarial como fuente de competitividad (dos plazas por encima del departamento del Atlántico), esto se explica debido a una gran voluntad por parte de los empresarios e industriales por fortalecer sus entidades y generar competitividad¹⁸.

En cifras, el 87.6 % de las empresas del departamento se concentra en la ciudad de Cartagena, es decir unas 18.440 unidades empresariales, donde sobresale el 49.2 % dedicado a comercio, “factor a tener en cuenta dado que este constituye el segmento del mercado donde se planea implementar el Plan de Negocios”; seguido por las actividades inmobiliarias y de alquiler con un 12.5 %; por su parte la hotelería, turismo y restaurantes ocupa una tercera posición con 10.1 % de participación en el ranking departamental por actividad económica (Gráfica N. 5).

Por lo tanto se puede establecer que la economía tanto del departamento como de la ciudad de Cartagena se apoya principalmente en tres sectores: en primer lugar cerca de la mitad de las empresas (49.2 %) se dedica a la actividad comercial, en segundo lugar el sector de servicios agrupa el 37 % de las empresas, seguido por el 10.4 % representado a empresas dedicadas a la actividad industrial.

¹⁸ *Indicador Global de Competitividad de las Ciudades Colombianas, 2009.* En. Serie de Estudios sobre la Competitividad de Cartagena. Cámara de Comercio de Cartagena. ISSN: 1909-0587.



Por otra parte a pesar de la disminución en la creación de empresas durante el período de 2009 en el departamento de Bolívar y la contracción en la inversión empresarial en un -42.6 %; vislumbrando un panorama contradictorio se registro un incremento de 4.2 % en el valor del capital constitutivo de las empresas, esto dentro de un contexto de baja inversión y poca actividad especialmente en los sectores de industria y actividades inmobiliarias y de alquiler; mientras que sectores como el financiero mostraron un desempeño positivo a pesar del panorama de desaceleración de la economía local.¹⁹

ASPECTOS DEL MERCADO LABORAL

Respecto del comportamiento de los indicadores de mercado laboral en la ciudad de Cartagena tras la disminución en la dinámica económica durante el periodo 2009, se puede establecer que se dio un deterioro en la calidad de empleo, esto dado la menor participación de la población en los indicadores de protección social y en incremento de las actividades labores de manera independiente (representado con un 47.5 %)²⁰. Situación que surge técnicamente por la

¹⁹ *Informe Económico de los Municipios de la Jurisdicción de la Cámara de Comercio de Cartagena*. Cámara de Comercio de Cartagena Área de Investigación Económica (Enero de 2010). ISSN: 2027-4858.

²⁰ *Boletín Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Coyuntura laboral en América Latina y el Caribe*. Numero 2. Septiembre 2009.



insuficiencia de las políticas encaminadas a la generación de empleo, frente a los niveles de crecimiento de la demanda laboral.

Tabla 2. Población ocupada en Cartagena según actividades económicas, 2009.

Acitvidad Economica	Numero de Personas	Participacion
Agricultura, Pesca, Ganaderia, Caza y Silvicultur	3,485	1.00%
Exportaciones de Minas y Canteras	1,277	0.40%
Industria Manufacturera	38,716	11.50%
Suministro de Electricidad Gas y Agua	2,267	0.70%
Construccion	24,701	7.30%
Comercio, Hoteles y Restaurantes	102,139	30.30%
Transporte, Almacenamiento y Comunicacion	45,998	13.70%
Intermedicacion Finaciera	4,584	1.40%
Actividades Inmoviliarias	20,993	6.20%
Servicios, Comunales, Sociales y Personas	91,989	27.30%
No Informa	602	0.20%
Total Ocupados	336,751	100.00%

Fuente: Cámara de Comercio de Cartagena – Investigaciones Económica basa DANE.

De acuerdo con el informe presentado por la Cámara de Comercio en relación a la tasa de empleo y ocupación, cabe resaltar que la ciudad de Cartagena es ubicada en la octava posición entre las trece ciudad más alto índice de desempleo, logrado esta posición con un 13.1 %, un punto porcentual por encima de la media nacional; de igual forma con respecto al porcentaje de población ocupada, la ciudad se ubica en el último lugar (puesto 13) con un 48.8 % de la población trabajando, el indicador más bajo dentro de las ciudades consideradas dentro del análisis²¹.

²¹ Informe Económico de los Municipios de la Jurisdicción de la Cámara de Comercio de Cartagena. Cámara de Comercio de Cartagena Área de Investigación Económica (Enero de 2010). ISSN: 2027-4858.



Por lo tanto las condiciones que se manifestaron en el mercado laboral de la ciudad de Cartagena durante el 2009 como efecto de la crisis económica, como se mencionó anteriormente corresponden a un incremento en el desempleo en 1.1 puntos porcentuales por encima de la media nacional, ya que fue mayor el incremento en el indicador de población interesada en conseguir trabajo que lo reflejado por el indicador de población que ciertamente conseguir trabajo. 30.3 % de la población de la ciudad trabaja en el sector de hotelería, comercio y restaurantes; en este orden de ideas con una participación mayor se encuentra el sector servicios, compuesto por las actividades de transporte, almacenamiento, comunicación, intermediación financiera, actividad inmobiliaria; representado con un 48.6 % de la población laborando²².

SECTOR TURISMO

Como se indicó inicialmente a pesar de la menor dinámica que se presentó en la economía nacional, por las razones ya expuestas ampliamente; a nivel local se dio

²² *Informe Económico de los Municipios de la Jurisdicción de la Cámara de Comercio de Cartagena*. Cámara de Comercio de Cartagena Área de Investigación Económica (Enero de 2010). ISSN: 2027-4858.



el caso de sectores económicos que presentaron indicadores positivos²³, en este caso el turismo. Y llama mucho la atención el comportamiento de este sector en la ciudad de Cartagena, dado el incremento presentado durante el 2009 en la llegada de visitantes internacionales en 13 % y visitantes nacionales 23 %, contrastado fuertemente con la contracción que presentó el nivel de turismo a nivel mundial, el cual se contrajo en -7 % a nivel global.²⁴

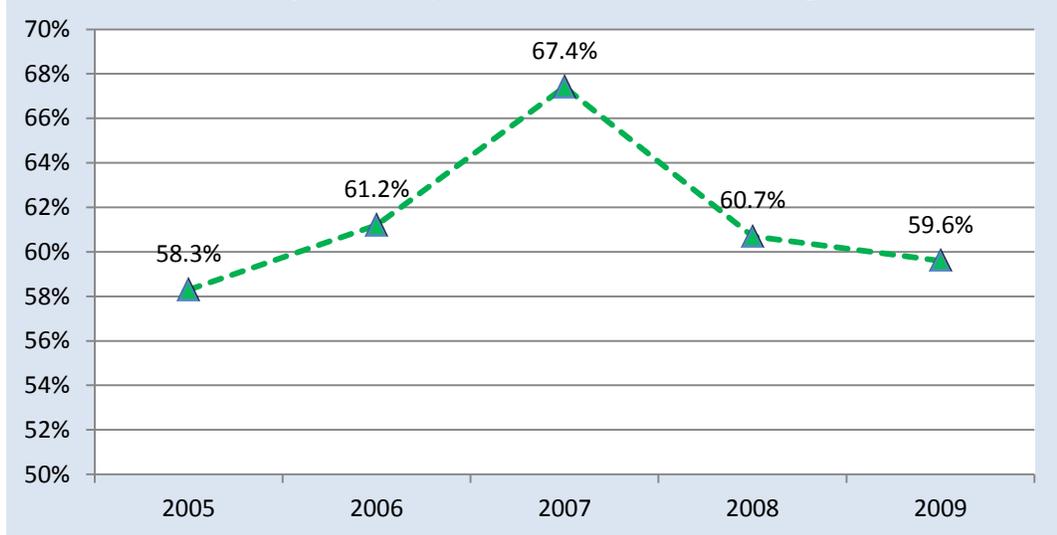
De acuerdo con la Organización Mundial del Turismo (OMT) durante el 2009 Colombia se ubicó entre los países que reflejaron un comportamiento saludable y prometedor con respecto a esta actividad, por su parte, según el Ministerio de Comercio, dado el buen manejo que se le ha venido dando a la actividad turística en la ciudad durante los últimos años, le ha permitido trascender internacionalmente y forjar una imagen como destino turístico número uno del país.

²³ *Informe Económico de los Municipios de la Jurisdicción de la Cámara de Comercio de Cartagena*. Cámara de Comercio de Cartagena Área de Investigación Económica (Enero de 2010). ISSN: 2027-4858.

²⁴ Datos tomados de: <http://www.cotelco.org/comunicados/2010/enero/enero14.htm>.



Grafica 7. Porcentaje de ocupación hotelera en Cartagena 2005 – 2009.



Fuente: COTELCO, 2010.

Partiendo del análisis de la Grafica N.7 donde se ilustra cronológicamente el porcentaje de ocupación hotelera en la ciudad, podemos establecer que efectivamente y acorde con lo expuesto por la OMT en su informe²⁵, se produjo una disminución de 3.4 % en el indicador, esto con relación al año inmediatamente anterior; sin embargo el balance general que se hace para determinar el comportamiento del sector deja entrever resultados muy positivos; tales como el empleo en el sector, el incremento en la llegadas de pasajeros nacionales e internacionales y la mayor actividad presentada por los cruceros visitantes en la ciudad.

En este orden de ideas, según COTELCO haciendo referencia al número de empleos directos por habitación disponible (Índice de empleo hotelero en Colombia) Cartagena se ubica en el primer lugar con un índice de 93 %, resultado

²⁵ *Barómetro Organización Mundial del Turismo. Volumen 7 Numero 3, Octubre 2009.*



muy positivo teniendo en cuenta la situación mundial y a pesar de la disminución que presento en referencia al año anterior cuando registro con el 99 %.

Por otra parte y con relación a los resultados positivos presentados por el sector es oportuno resalta el incremento de visitantes vía cruceros, 34 %, cerca de 277.507 visitantes, 70.816 más que lo registrado el año inmediatamente anterior.²⁶

Lo que permite afirmar buena dinámica del sector como producto de las estrategias de administración de este a lo largo de los últimos años.²⁷

²⁶ Sociedad Portuaria Regional de Cartagena. [Online].
<http://albatros.puertocartagena.com/opadmco.nsf/vstRefLinkDoc/6EB7F4361292985D052575DB005722E1>

²⁷ *Informe Económico de los Municipios de la Jurisdicción de la Cámara de Comercio de Cartagena*. Cámara de Comercio de Cartagena Área de Investigación Económica (Enero de 2010). ISSN: 2027-4858.



ANALISIS DE MERCADO

ANALISIS DE LA DEMANDA

NICHO DE MERCADO

Nuestro producto está dirigido especialmente a todas las personas que laboran en el sector comercial, inicialmente administradores, recepcionistas y empleados de establecimientos comerciales, oficinas y hoteles ubicados en el centro histórico de la ciudad de Cartagena. Personas jóvenes de clase media caracterizadas por la preferencia a productos alimenticios que permitan mantener un estilo de vida saludable y con dificultades de desplazamiento para conseguirlo, esto como consecuencia de sus responsabilidades en el lugar de trabajo y la poca oferta de productos de estas características en el mercado. Para esto BREAK & LUNCH ofrece productos diseñados por los clientes tras un etapa inicial de exploración en el sector, los cuales responden a sus presupuestos y pueden ser identificados como productos saludables.



Ofrecemos una alternativa a la tradicional comida grasosa a todas las personas que laboran en el sector histórico y que sienten la necesidad de consumir alimentos que responde a especificación de alta cocina, vistosos y de gran satisfacción al paladar. No obstante no dejamos de lado a personas transeúntes del sector y clientes de los establecimientos que por las características de los productos y su reputación se sientan tentados a conocerlos.

COMPORTAMIENTO DEL NICHOS DE MERCADO

Tomando como base las observaciones y los datos recopilados por la investigación de mercado, se puede establecer una alta concentración de competidores como la principal característica del nicho de mercado, así como una gran diversidad de productos complementarios y sustitutos, dirigidos específicamente a satisfacer de manera inmediata pero no muy saludable el hambre de los individuos que conforman este sector.

Adicionalmente se debe destacar y tener muy en cuenta para el diseño de las estrategias de venta, la periodicidad que presenta la demanda de este tipo alimentos durante el día, ya que esta tiende a incrementar durante la mañana y al finalizar la tarde.



Asimismo es de vital importancia para determinar los volúmenes de producción, considerar la estacionalidad de la demanda, ya que el poder adquisitivo de los individuos que conforman el mercado objetivo tiende a incrementar durante las ya bien conocidas en la ciudad, temporadas vacacionales y de fin de año; esto como resultado a un incremento en los niveles de venta en el sector comercial.

DEMANDA ACTUAL

Partiendo de los datos recopilados por la encuesta, el análisis económico, la investigación del mercado objeto del presente plan, así como la descripción y características del mismo, referidas anteriormente; tales como la correlación entre la estacionalidad de la actividad comercial en el sector y la capacidad de compra de los individuos que trabajan para este, de lo cual se logra establecer que durante los últimos años, esto se refiere a los periodos 2007, 2008, 2009; las ventas han presentado un comportamiento variable, caracterizado por una aparente regularidad con efectos nada favorables para los comerciantes, por lo tanto, según FENALCO Bolívar se calcula un incremento esperado para el 2010 del 10 % en las ventas del sector comercial²⁸, porcentaje que refleja la actitud

²⁸ ARENAS Julio Enrique. *Un Análisis Coyuntural. En: Aproximación a la Cartagena Empresarial, 2009. Biblioteca virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales.*



prudente que aún asume el consumo de los hogares, tras la ya mencionada crisis y muy a pesar de las de los pronósticos positivos de crecimiento en el país.

Por otra parte y filtrando la información contenida en el análisis económico y la presente investigación de mercado, se logra concluir que: el nicho objeto del estudio, demanda en promedio 36.045 unidades de productos tipo BREAK & LUNCH diariamente, por lo tanto se estima una demanda anual equivalente a 11'246.040 unidades. Adicionalmente se puede agregar que gracias al atractivo que representa el volumen de la demanda, el nicho se comporta como un mercado en competencia perfecta.

Con el objeto de facilitar la comprensión y valorar apropiadamente la demanda, esto a través del análisis de los datos recolectados por la investigación; a continuación la Tabla N. 3 permite visualizar la composición de la población objetivo, así como la relación entre sus preferencias y los productos Break & Lunch.



Tabla 3. Aproximaciones a la demanda.

Poblacion	%	No. Personas
Poblacion Ocupada en Cartagena.	100%	336.751
Sector Comercial.	30.30%	102.139
Aproximacion a la Demanda	%	UND Dda.
Consumen Meriendas en el Lugar de Trabajo	94.12%	96.133
Preferencia por los Productos B - L.	62.94%	64.286
Consumen Merienda Diariamente	35.29%	36.045

Fuente: Datos recolectados por la encuesta, para la investigación de mercado 2010.

Profundizando un poco más en las preferencias de los individuos del sector; la investigación conforma la demanda por los productos Break & Lunch a partir de la información recolectada directamente de los individuos, quienes se manifestaron de la siguiente manera: 38.82% prefiere un sándwich gourmet como merienda, 17.65% se inclina por la gelatinas con trocitos de frutas como merienda y finalmente el 6.47% estaría dispuesto a consumir cualquier cosa. Este ultimo componente se incluye en la aproximación a la demanda ya que se considera como un mercado potencial, en donde será de vital importancia el diseño, la evolución y principalmente la diferenciación de los productos; esto con el objeto de atraer estos potenciales clientes aun indecisos.



SEGMENTACION

Fue a través de la observación que surge la idea fuente del presente estudio, por lo tanto es primordial la identificación de variables y criterios tales como hábitos de compra, ubicación, demografía, comportamientos e inclinaciones, que permitieran una clasificación específica del segmento de mercado así el cual se pretende encaminar el proyecto. Para este propósito fue de gran ayuda la obtención de datos primarios y secundarios a través de la Cámara de Comercio de Cartagena, DANE, ICBF, FENALCO, así como las investigaciones del Observatorio del Caribe y principalmente la encuesta realizada por la presente investigación de mercado.

Break & Lunch orienta el diseño, la elaboración y distribución de sus productos y servicios, a todas las personas que laboran en establecimientos de dedicados a la comercialización, aproximadamente el 30.3% de la población que se encuentra laboralmente vinculada en la ciudad. Individuos de clase media baja, que dedican una jornada completa a la administración de los establecimientos, generalmente conformados en grupos 3 a 5 individuos por establecimiento, entre un rango de edad de 18 a 57 años, adicionalmente se logra establecer que el 60.2% de los individuos que conforman estos grupos está compuesto por mujeres, también se puede destacar dentro de las variables que identifican este segmento la poca



disponibilidad que tiene para movilizarse del lugar de trabajo para adquirir sus alimentos; sea por las normas del establecimiento o la falta de productos que motiven este desplazamiento, se encontró que el 37.06% prefiere no movilizarse de su puesto y esperar que alguien llegue, mientras un 18.8% no le importa y sale a la búsqueda.

El segmento de mercado de Break & Lunch dadas sus características, estos son: la edad de los individuos que lo conforman, la tendencia del medio siempre asía la moda, lo “in”; hacen que este tienda a consumir todo lo que se pueda identificar como saludable, en la investigación de mercado el 69.41% de los individuos se inclina a mantener una alimentación y un estilo de vida saludable, pero desafortunadamente el 60% de estos individuos se siente frustrados por la falta de productos accesibles que le permitan consolidar sus preferencias.

Por otra parte, durante la fase de experimentación se logro establecer que en muchos casos los clientes de los establecimientos, así como los transeúntes y peatones, acudían curiosamente a los vendedores para adquirir los productos, esto como resultado de la buena reputación y excelentes comentario sobre los productos, por lo tanto también se debe considerar como segmento de los productos Break & Lunch a estos individuos ocasionales.

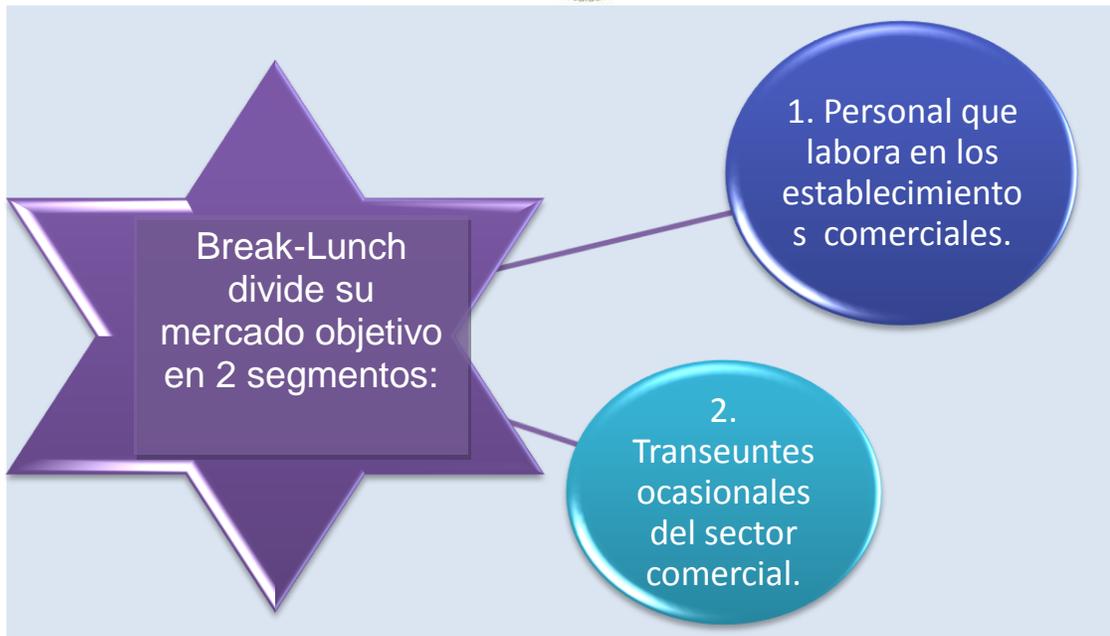


Diagrama I. Mercado objetivo de Break & Lunch.

LA ENCUESTA

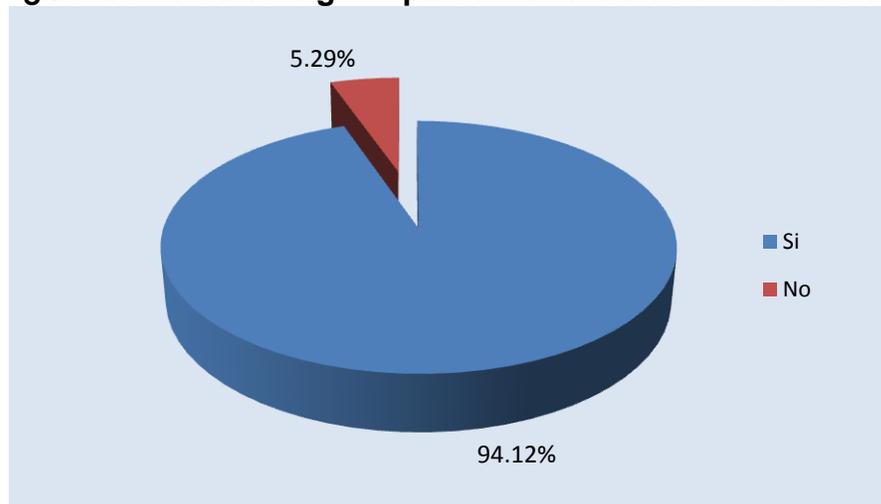
Con el objeto de evaluar, identificar y definir las necesidades del mercado, la Investigación de Mercado diseño e implemento una encuesta, esta se llevo a cabo directamente sobre la población que conforma los establecimientos comerciales del centro de la ciudad. Tras conversar previamente con las entidades bancarias del sector, la investigación logra establecer las tres calles del sector que reportan mayor número de transacciones diariamente, estas son: la calle de la Moneda, la



Av. Daniel Lemaitre y la calle Larga, áreas de masiva concentración comercial diaria y principales focos donde se planea desarrollar el proyecto.

La encuesta se realiza visitando más de 137 establecimientos e indagando 169 individuos a lo largo del sector (**ver anexos A**). Estos son los resultados:

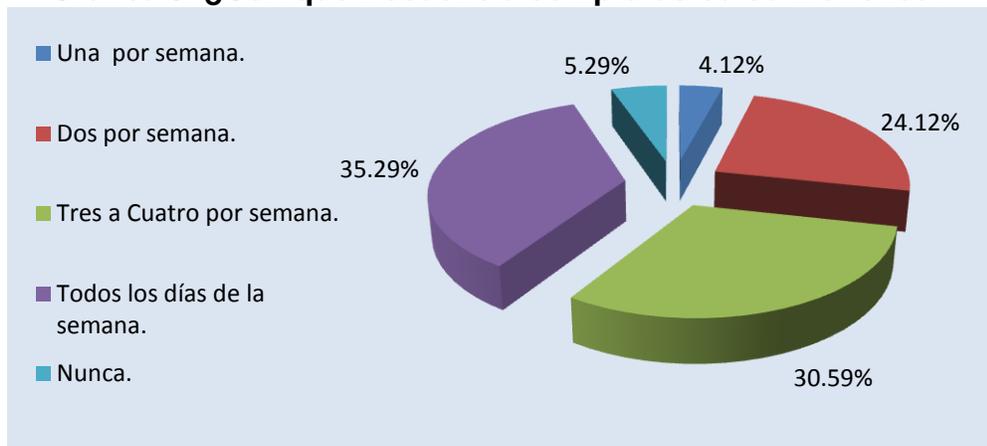
Gráfica 8. ¿Consume usted algún tipo de merienda durante el día de trabajo?



Fuente: Datos recolectados por la encuesta, para la Investigación de Mercado 2010.

En la Gráfica N. 8 se puede apreciar que el 94.12% de la los individuos encuestados consume algún tipo de merienda durante el día, lo cual se considera un factor de gran importancia, ya que, una persona que adquiere meriendas lo hace un potencial cliente para Break Lunch.

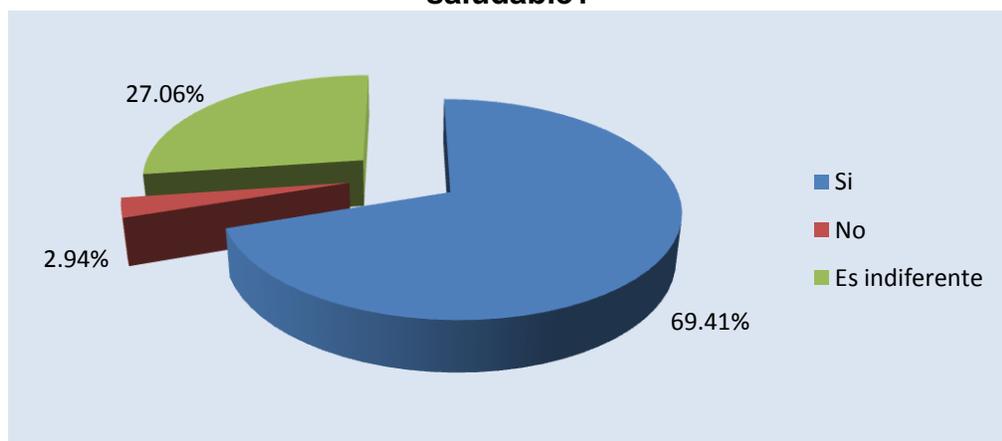
Grafica 9. ¿Con qué frecuencia compra usted su merienda?



Fuente: Datos recolectados por la encuesta, para la Investigación de Mercado 2010.

En la Grafica N. 9 se observa que más de la mitad de la población encuestada (35.29% - 30.59%) presentan una frecuencia alta, todos los días o hasta cuatro veces por semana adquieren meriendas. También se evidencia que el 24.12% ocasionalmente (2 veces por semana) adquieren meriendas y solo el 5.29% de esta población nunca adquieren meriendas en su día de trabajo.

Gráfica 10. ¿Se identifica usted con un estilo de vida y alimentación saludable?

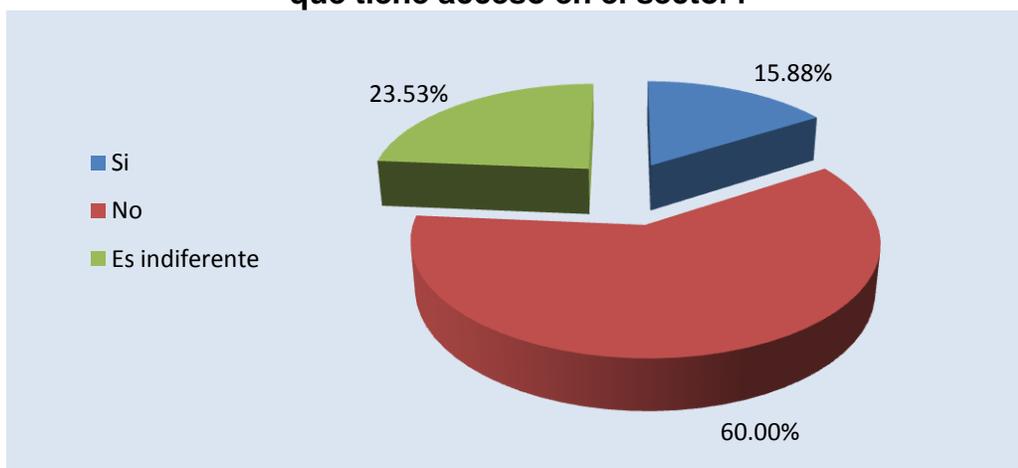


Fuente: Datos recolectados por la encuesta, para la investigación de mercado 2010.



El Gráfico N. 10 indica que el 69.41% de la población encuestada se identifica con un estilo de vida y alimentación saludable, es hacia esta población que Break & Lunch debe enfocar sus estrategias de producción y venta, ya que este dato permite consolidar a esta población como un mercado objeto real. Igualmente el 27.06% se auto clasifica como indiferente ante esta distinción, pero esto no implica que se sientan atraídos por los productos Break & Lunch, en este sentido la empresa debes promover sus productos siempre a la búsqueda de nuevos clientes.

Gráfica 11. ¿Se siente satisfecho usted con las opciones de merienda a las que tiene acceso en el sector?



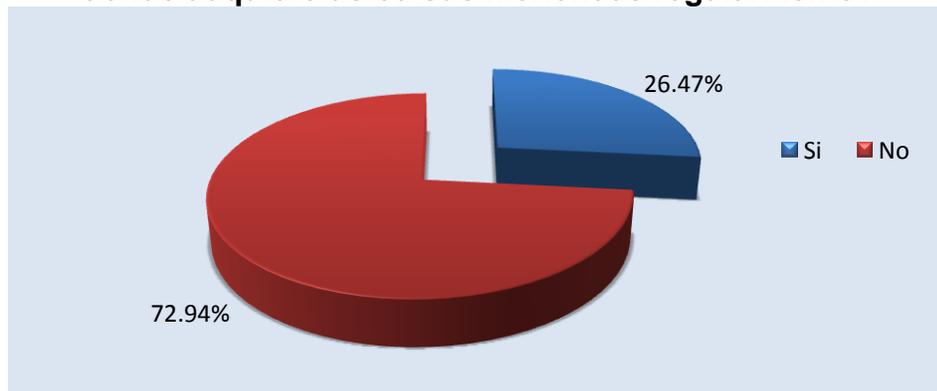
Fuente: Datos recolectados por la encuesta, para la Investigación de Mercado 2010.

En el Gráfico N. 11 se debe resaltar el elevado grado de frustración que presentan los encuestados, el 60% de la población no está conforme con las opciones de merienda a las que tiene acceso, factor muy importante para tener en cuenta en el momento de diseñar los productos y una oportunidad excelente para introducir productos que satisfagan las necesidades y superen las expectativas de estos



individuos. También se puede decir con respecto a la grafica que tan solo el 15.88% de la muestra se siente satisfecho con las opciones de merienda a las que tiene acceso en el sector.

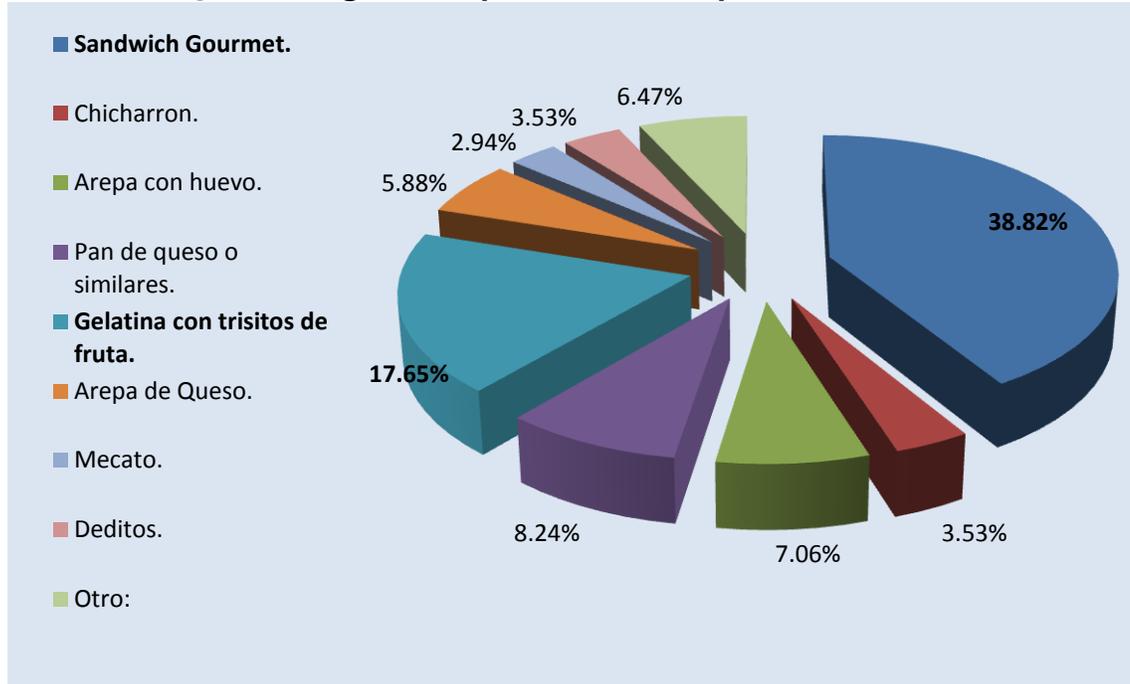
Gráfica 12. ¿Tiene usted preferencia por algún establecimiento del sector, donde adquiere usted sus meriendas regularmente?



Fuente: Datos recolectados por la encuesta, para la Investigación de Mercado 2010.

Con respecto a la Grafica N. 12 donde se trata de evaluar las preferencias y la fidelidad de las individuos a los establecimientos del sector, se encontró que tan solo el 26.47% de la muestra se identifica y acude recurrentemente al mismo establecimiento para adquirir su merienda, lo que se puede considerar un porcentaje bastante bajo y mucho mas al compararlo con el 72.94% de la muestra, quienes se manifestaron como independientes al momento de adquirir los alimentos tipo merienda, o en la mayoría de los casos adquieren lo primero que llega a las puertas de sus establecimientos.

Gráfica 13. ¿De los siguientes productos cual preferiría como merienda?



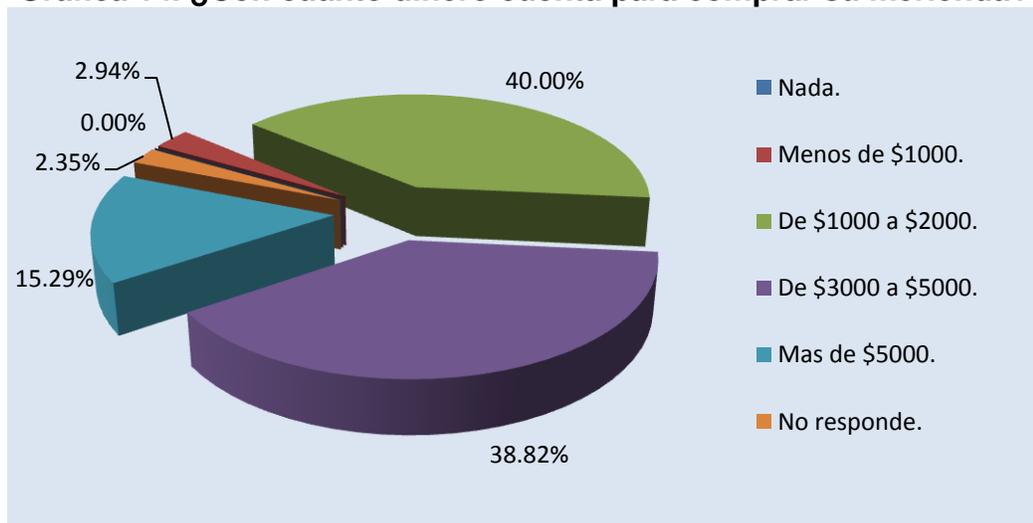
Fuente: Datos recolectados por la encuesta, para la Investigación de Mercado 2010.

En la Grafica N. 13 la investigación de mercado se propuso evaluar la aceptación de los productos Break & Lunch frente a siete productos sustitutos (considerados competencia) de comercialización permanente el sector, como se puede evidenciar en el grafico son los dos productos Break & Lunch los que registraron los niveles más altos, el 38.82% de los individuos encuestados prefieren el sándwich gourmet como merienda, de igual forma el 17.65% de la muestra prefirió la gelatina con trocitos de fruta. Aquí nuevamente se ve reflejado la ineficiencia en la oferta actual y la importancia de introducir productos nuevos que suplan las necesidades de los consumidores.



Los productos Break & Lunch se ubicaron por encima de meriendas tan tradicionales como la arepa de huevo la cual reporto un 7.06% de aceptación dentro de la muestra, así como el pan de queso y similares 8.24%, la arepa de queso 5.88%, los deditos 5.53%. Es importante resaltar que la gran mayoría de productos tipo merienda que se ofrecen en las zonas de concentración comercial se caracterizan por ser saturados en grasas y harinas nada saludables para el organismo; por lo tanto es importante ofrecer alimentos que se diferencien completamente, brindando combinaciones apropiadas entre carbohidratos, harinas, proteínas y azucares.

Gráfica 14. ¿Con cuánto dinero cuenta para comprar su merienda?



Fuente: Datos recolectados por la encuesta, para la Investigación de Mercado 2010.

El Gráfico N. 14 ilustra acerca de la capacidad y la disposición de compra de los individuos encuestados, el 40% de la muestra estaría dispuesta a pagar entre \$1000 y \$2000 pesos por su merienda, con un poco mas de poder adquisitivo y casi igual magnitud el 38.82% de los individuos encuestados estaría dispuesto a

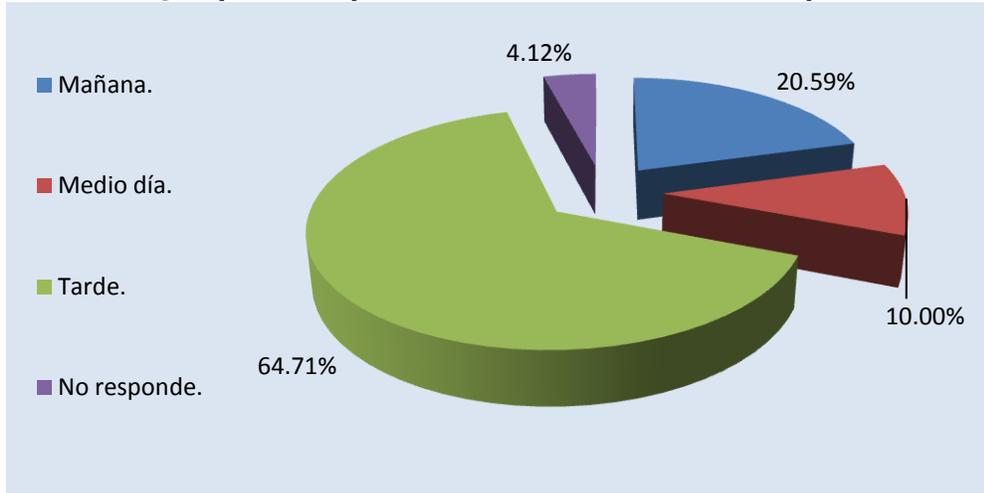


pagar entre \$3000 y \$5000 pesos por su merienda, finalmente solo el 15.29% estaría dispuesto a pagar más de \$5000 por su merienda.

En este orden de ideas podemos establecer que los productos Break & Lunch son asequibles a todos los rangos anteriormente descritos, ya que nuestro objetivo es alcanzar un nivel de ventas permanente y muy positivo, por lo tanto es importante ofrecer alternativas para todos los bolsillos, hay que tener en cuenta que el mercado objetivo Break & Lunch se encuentra compuesto por individuos de clase media baja, generalmente devengando un salario mínimo.

El Gráfico N. 15 permite visualizar la periodicidad que presenta la demanda de alimentos tipo merienda durante un día, se puede destacar la Tarde como el período de mayor concentración de la demanda 64.71%, seguido por la Mañana la cual registro un 20.59%, ya con menor concentración se ubico en un 10% el Medio Día.

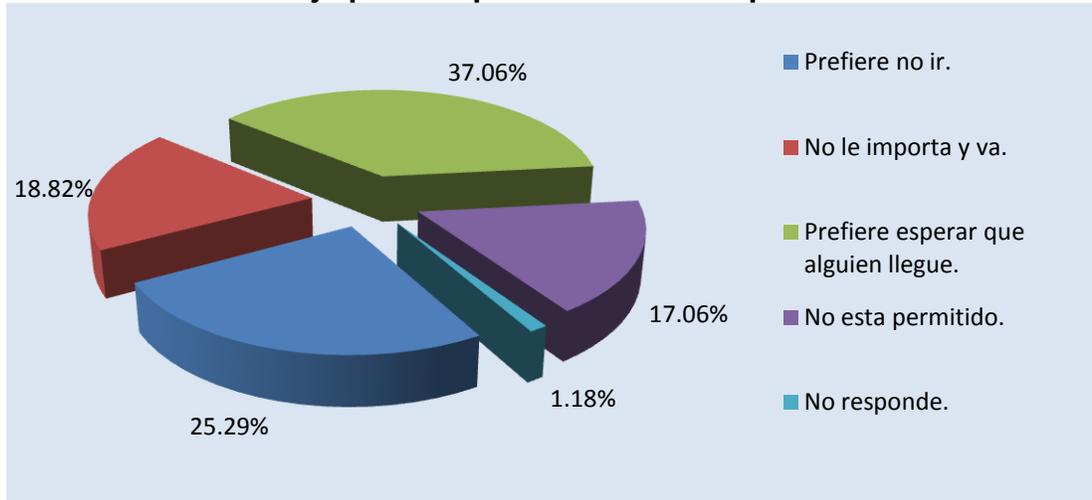
Gráfica 15. ¿A qué hora prefiere consumir alimentos tipo merienda?



Fuente: Datos recolectados por la encuesta, para la Investigación de Mercado 2010.

El 64.71% de la muestra prefiere adquirir sus alimentos tipo merienda durante la tarde, más específicamente entre el periodo de las 4:30PM a 6:00PM, este factor se debe considerar de gran importancia en el momento de diseñar la estrategia de distribución ya que esta preferencia es una constatación en más de la mitad de mercado objetivo, y como se mencionó anteriormente muchas veces los individuos adquieren lo primero que llega a la puerta sus establecimientos. He aquí la importancia de conocer las necesidades y requerimientos de los clientes.

Gráfica 16. ¿Cuál es su actitud ante la necesidad de desplazarse de su lugar de trabajo para adquirir la merienda que desea?



Fuente: Datos recolectados por la encuesta, para la investigación de mercado 2010.

El Grafico N. 16 permite visualizar la actitud de los individuos que componen la muestra ante la necesidad de desplazarse de sus establecimientos a comprar sus alimentos tipo merienda, el 25.29%, 17.06% y 37.06% de los individuos (más de la mitad de la muestra) opta por permanecer un su establecimiento, por otra parte el 18.82% se moviliza fuera del establecimiento para adquirir sus meriendas.

Otro factor para tener muy en cuenta en la elaboración de las estrategias de venta, ya que el objeto principal de este plan es aprovechar todas estas necesidades insatisfechas para generar un producto acompañado de servicios de valor que abarquen todas las necesidades expuestas del mercado objetivo.

La información obtenida durante la Investigación de Mercado muestra que la gente que labora en los establecimientos del sector comercial demanda alimentos tipo merienda (94.12%), también es evidente que las características de los individuos



que conforman este nicho, hacen de esta demanda algo especial y de gran interés para Break & Lunch.

La alta concentración de la demanda diaria y el elevado grado de insatisfacción de los individuos que conforman este muestreo, permite corroborar que la introducción de productos nuevos de calidad, que principalmente se puedan identificar como saludables, es una alternativa que genera significativamente muy buena aceptación entre los individuos del mercado objetivo.

También se logra establecer la periodicidad de la demanda por los alimentos tipo merienda durante un día, el 20.59% reporta su preferencia a consumir por la mañana, en este orden de ideas, se observa un incremento del consumo durante la tarde, 64.71% prefiere sus meriendas en la tarde. Por lo tanto Break & Lunch ajusta sus cronogramas de producción, venta y distribución teniendo en cuenta la periodicidad de la demanda y sobre todo los requerimientos de sus clientes.

Aunque el mas de la mitad de la población encuesta cuenta con entre \$3000 y \$5000 pesos diarios para adquirir sus merienda, Break & Lunch elabora productos en varios tamaños, esto con el objeto de permitir a toda la población con \$1000 pesos en el bolsillo que conozca alguno de nuestros productos.

Los datos evidencian la poca disposición de los individuos del mercado objetivo a desplazarse de su lugar de trabajo a la búsqueda de alimentos tipo merienda, por



lo tanto la estrategia de comercialización que planea Break & Lunch integra una serie de servicios que generan valor tanto para el producto como para los clientes.

ANALISIS DE LA OFERTA

La investigación de mercado reconoce la importancia para la comprensión de un sector o actividad económica, la interpretación que se dé a las variables que permiten la identificación de su naturaleza y entorno competitivo. Por lo tanto así como el análisis de la demanda, el análisis de la oferta busca adentrarse en el conocimiento del sector en términos de posicionamiento de las empresas; esto con el objeto de minimizar los posibles riesgos, diseñar y ajustar las estrategias del presente plan al entorno del mercado objeto del presente estudio.

PARTICIPACION EN EL MERCADO

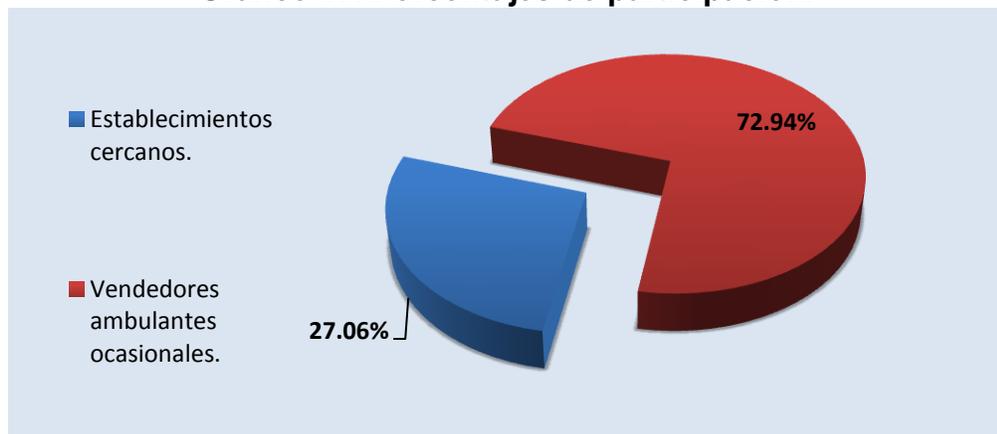
Antes de cuantificar el comportamiento de los consumidores, se considera apropiado puntualizar aspectos característicos del comportamiento de los consumidores frente a la ubicación y la forma de distribución de los productos tipo



merienda. Inicialmente, partiendo de los resultados de la investigación de campo, se puede destacar que los consumidores de nuestro nicho de mercado son reacios al desplazamiento, en este sentido, acuden al establecimiento más cercano o en su defecto y más frecuentemente, esperan ser visitados por algún vendedor ambulante ocasional del sector.

A través de la Grafica N. 10 se puede apreciar la baja proporción de individuos que acuden con frecuencia a los establecimientos (panaderías, tiendas, sevicherías y puestos) más cercanos a su lugar de trabajo. Por otro lado el 72.94% de los individuos consultados, manifiesta una actitud más independiente a la hora de comprar sus merienda, esto conjeturamos, como resultado de la poca oferta de productos que satisfagan verdaderamente las necesidades y el gusto de estos individuos.

Gráfico 17. Porcentajes de participación.



Fuente: Datos recolectados por la encuesta, para la Investigación de Mercado 2010.



Por lo tanto y partiendo de la experiencia recogida durante la fase de exploración Break & Lunch planea incursionar nuevamente en el mercado asumiendo una actitud modera, evaluando constantemente las necesidades de sus clientes y los posibles obstáculos. En este sentido se proyecta abarca inicialmente el 0.5% de la demanda diaria de productos tipo merienda, esto es equivalente a 180 unidades de productos Break Lunch diariamente. Adicionalmente se considera oportuno aclarar que Break & Lunch planea incrementar gradualmente su porcentaje de participación durante la vida útil del proyecto, en la medida que se va produciendo una especialización en la operación productiva de la empresa, así como su posicionamiento.

COMPETENCIA

Nuevamente es a través de la etapa exploratoria del proyecto que se logra identificar los principales competidores para los productos Break & Lunch, así pues durante la etapa de investigación científica del mercado, se priorizo en la observación de aquellos establecimientos que presentaban un mayor volumen de concurrencia o que generalmente distribuían algún tipo de producto calificable como sustituto.



Tabla 4. Relación de competidores directos en las principales Zonas de distribución de productos Break & Lunch.

Nombre del Negocio	Cantidad	Productos	Zona Geografica	Tipo de Negocio
Tienda 8B	1	Mecatos	Calle Larga	Establecimiento
Rincon del Dulce y Sal	1	Panaderia		Establecimiento
Pescado y Yuca	1	Almuerzo		Ambulante
Postres Elizabeth Dias	1	Reposteria		Establecimiento
Fandango	1	Panaderia		Establecimiento
Estacion 12 Horas	1	Mecatos	C.C Getsemani	Establecimiento
Variedad Monica	1	Mecatos		Establecimiento
Restaurantes	4	Almuerzo		Establecimiento
Tiendas	6	Mecatos		Establecimiento
Sevicheria	13	Mariscos	Av. Daniel Lemaitre	establecimiento
Carritos Arepa de Queso	6	Arepas		Ambulante
Charzos	1	Mecatos		Establecimiento
Carritos Chicharon	4	Fritos		Ambulante
La Mejor	1	Panaderia		Establecimiento
Carritos Empanadas, etc.	12	Fritos		Ambulante
Puestos de Fruta	6	Frutas		Establecimiento
Jedeeon	1	Mecatos		Establecimiento
Panochas y enyucados	3	Pasteleria		Ambulante
Casa del Pandebono	1	Pasteleria		Establecimiento
Deditos	3	Fritos		Ambulante
Pan Caliente	1	Panaderia		Establecimiento
Sabor de Zagun	1	Pasteleria		Establecimiento
Firos Pazza	1	Piceria	Calle la Moneda	Establecimiento

Fuente: Datos recolectados por la encuesta, para la Investigación de Mercado 2010.

Luego de evaluar la información se logra establecer que la gran mayoría de establecimientos identificados durante la investigación (ver Tabla 4) se pueden considerar como competidores directo para Break & Lunch, ya que satisface la necesidad de consumo de alimentos tipo merienda del mercado objetivo; así también se debe categorizar esta distinción en la medida en que estos establecimientos puedan hacer llegar sus productos a las maños de los compradores. Por lo tanto los competidores directos se clasifican en categorías (primarios, secundarios, terciarios), esto determinado por la distancia entre el establecimiento y el cliente.



Una de las principales características del proyecto Break & Lunch es la dinámica implementada para la distribución de sus productos, esto son recorridos previamente establecidos en la exploración del mercado, respondiendo a la periodicidad de la demanda, visitando clientes recurrentes y abarcando todo el sector comercial del centro histórico; y es por esta razón principalmente que los competidores directos deben ser clasificados de tal forma, ya que desde el punto de vista de operación y distribución de Break & Lunch para el análisis de la competencia, así lo requiere.

PRECIOS DE MERCADO

Como se ha venido planteando, la oferta de productos enfocados a satisfacer las necesidades de merienda del mercado objeto de este estudio, es bastante amplia, lo que lo hace un nicho bastante competitivo, donde la magnitud de la oferta y demanda no permite ninguna influencia sobre los precios; de igual forma dentro de la amplia gama de precios, es posible encontrar productos a partir de \$1000 pesos hasta los \$7000, desde luego sin ningún valor agregado y muy seguramente poco saludable; es por esta razón que Break & Lunch enfoca su oferta de productos a todos los bolsillos, ya que dentro del portafolio de productos se pueden encontrar



deliciosos postres de la mejor calidad desde \$1000 pesos, lo más importante, garantizando la higiene y la salud de nuestros clientes.

ESTRATEGIAS DE MERCADO

CONCEPTO DEL PRODUCTO

El propósito de Break & Lunch es ofrecer a su mercado objetivo alimentos tipo merienda que puedan ser identificados como productos saludables, pulcramente elaborados y distribuidos; para esto y basado en las preferencias reveladas por el estudio de mercado objetivo, Break & Lunch planea incursionar nuevamente en el mercado a través de un portafolio compuesto inicialmente por cinco productos, obviamente con el respaldo de una estrategia de distribución y ventas que acentúe los objetivos de la empresa, que permita una atención personalizada que evite el desplazamiento de nuestros clientes.



Tabla 5. Portafolio de productos Break Lunch.

Producto	Descripción
SCH - L	Sandwich de Jamo, Queso Mozarella, Lechuga Crespa.*
SCH - P	Sandwich de Jamon, Queso Mozarella, Pepitno Cohombro.*
SCH - M	Sandwich de Jamon, Queso Mozarella, Mantequilla Gourmet.**
GTF	Variedad de Gelatinas de Sabores con Trositos de Frutas.**
PST	Postre de Arroz Tresleches, Canela.**
Opcional*	Salsa gourmet elaborada especialmente para los sandwiches.
Opcional**	Leche condensada artesanal para postres y gelatinas.

Fuente: Estudios Técnicos elaborados por el autor.

Para Break & Lunch la calidad en sus productos es un factor determinante para consolidar el logro de sus metas y objetivos, en este sentido la empresa confecciona de manera meticulosa los procesos que le permiten elaborar sus productos, desde un estricto control en la selección de los insumos que se utilizan para la elaboración de los productos, hasta innovadoras técnicas culinarias que responden a especificaciones de alta cocina; todo esto con el firme propósito de ofrecer un producto que pueda satisfacer el gusto de nuestros clientes y que sea identificado como una alternativa a la tradicional comida grasosa.

Por lo tanto se presenta a continuación una descripción más detallada de los productos Break & Lunch, en donde se intenta resaltar el carácter de alta selección de sus componentes:



Tabla 6. Características de los productos.

Producto	Componentes	Características
SCH	Jamones	Este producto se adquiere bajo la garantía de ser una excelente fuente de proteína, importante para la formación y reparación de tejidos, manteniendo un 97% libre de ácidos grasos, bajo en sodio y colesterol, ideal para alimentarse saludablemente.
	Pan Gourmet	Este producto se elabora respondiendo a especificaciones culinarias de Break Lunch, es un pan esponjado, blanco y blando, cuyas dimensiones oscilan entre los 17cm x 9cm x 8cm. De excelente calidad y considerado como el componente perfecto para la elaboración de los sándwiches.
	Queso Mozzarella	Hay que destacar que es un producto elaborado de manera artesanal, lo cual enriquece sus características haciendo mucho mas voluminoso y agradable al gusto. Adicionalmente es un producto que se elabora diariamente en una muy respetable quesería de las afueras de la ciudad, lo cual nos garantiza un producto fresco y de la mejor calidad.
	Salsa Gourmet	Se puede considerar como el santo grial del producto, consiste en una mayonesa elaborada artesanalmente con especias y por la experiencias recogidas, la mas preferida por los clientes Break Lunch. Se resalta que es opcional a las preferencias de los clientes.
SCH - L	Lechuga Crespa	A diferencia de la lechuga tradicional, la lechuga cressa es preferida en la preparación de sándwiches por la textura de sus hojas, su color mas intenso y por que conserva sus líquidos ante los cambios de temperatura, lo que la hace un componente perfecto para conservación y decoración de los sándwich Break Lunch.
SCH - P	Pepino Cohombro	La introducción de un sándwich con pepino cohombro fue una idea un poco arriesgada y mas dentro del nicho de mercado al cual se dirige Break Lunch, pero su aceptación fue inmediata; el cohombro es una verdura utilizada por muchas culturas como una fuente de alimentación rica en fibra y líquidos hidratos para el organismo. Por lo tanto una excelente alternativa para ofrecer un producto diferente.
SCH - M	Mantequilla Gourmet	Diseñado y dirigido especialmente para aquellas personas que no incluyen las verduras dentro de sus preferencias, como respuesta Break Lunch propone una mantequilla a base de especias, ideal para enriquecer el sabor y hacer de este producto una excelente alternativa.
GTF	Gelatina	Variedad en gelatinas de distintos sabores, entre los que podemos encontrar; manzana verde, fresa, pina, cereza, mango biche y franbueza.
	Frutas	Este producto incorpora pedacitos de frutas naturales, tales como: uvas sin piel, melocotones, cerezas, pinas, manzanas y melones. Una deliciosa alternativa enfocada en satisfacer esos pequeños antojitos de dulce al finalizar el día.
PST	Leche Condensada	Este componente se incorpora como opcional a la preferencia del cliente, y se incorpora a este producto por ser un complemento ideal; elaborado de manera artesanal en el departamento de Boyaca, lo que garantiza una excelente calidad y consistencia de las características que lo hacen algo especial.
	Arroz Tresleches	El ideal es ofrecer variedad de postres de acuerdo a las preferencias de los clientes, recetas tan tradicionales como el postres de arroz de Tresleches y canela siempre con el toque Break Lunch, seran intercalados durante la semana con el objeto de proponer variedad al buen gusto.

Fuente: Estudios Técnicos elaborado por el autor



ESTRATEGIA DE DISTRUBICION

El sistema de distribución de los productos Break & Lunch se diseña a partir de la información recopilada por la investigación de mercado y la fase exploratoria del sector, enfatizando siempre en el logro de las metas y objetivos de la empresa. En este orden de ideas se describe a continuación la estrategia escogida para la distribución de los productos Break & Lunch.

Los productos Break & Lunch se distribuyen, como se ha venido mencionando, en áreas de alta concentración comercial, inicialmente respondiendo a políticas de la empresa, la estrategia de distribución se enfoca en el Centro Histórico de la ciudad (Getsemaní, San Diego, Centro, La Matuna) y se realiza a través de lo que se conoce como canal directo, es decir Break & Lunch distribuye sus productos a través de un servicio de venta directamente al consumidor final, evitando la participación de intermediarios. Para esto Break & Lunch compone su estrategia de distribución a partir de dos recorridos diarios en el sector (recorrido de la mañana, recorrido de la tarde), estos recorridos a su vez se basan en tres rutas (Ruta A, Ruta B, Ruta C) diseñadas específicamente con el objeto de optimizar factores de tiempo, distancia y sobre todo responder a las expectativas de los clientes.



Los recorridos a través de las rutas escogidas se llevarán a cabo por parejas (un hombre y una mujer) de vendedores Break & Lunch, encargados de transportar los productos en dos loncheras especialmente escogidas para esta labor, visitando los establecimientos comerciales a lo largo de la ruta designada.

El recorrido de la mañana debe salir a circulación a las 8:40 AM del centro de distribución (Getsemaní - Calle de las Palmas) por Ruta A, esta responde a las solicitudes y demanda de algunos clientes que manifestaron obtener productos Break-Lunch durante las horas previas a la iniciación de sus operaciones; también se debe destacar que este recorrido distribuye (60 unidades) un menor volumen en productos en comparación con el recorrido de la tarde; esto claro como respuesta a los niveles más bajos en la demanda de productos tipo merienda durante las horas de la mañana.

De igual forma, el recorrido de la tarde debe salir a circulación a las 4:30 PM del centro de distribución, este recorrido debe realizar por dos grupos de vendedores por las Rutas B y C; el recorrido distribuye (120 unidades) un mayor volumen de productos Break & Lunch durante las horas de mayor demanda de productos tipo merienda y es por esta razón que se amplía la fuerza de venta durante la operación en este periodo.

Con el propósito de especificar y aterrizar los procesos que conforman los recorridos anteriormente descritos, se presenta a continuación el diagrama II



donde se describe claramente las rutas de distribución, igualmente se presenta la Gráfica N. 18 con el mapa del mercado objetivo de Break & Lunch.



Ruta A

- Calle de las Palmas
 - Calle Larga
 - Pasaje Leclerc
- Centro Comercial Getsemani
- Parque Centenario
 - Avenida Daniel Lemaitre
- Centro Comercial Antillas
 - Carrera Novena
- Centro Comercial Centro Uno
 - Avenida Venezuela
- Pasaje Comercial la Matuna
 - Avenida Carlos Escallon
- Pasaje de Badillo
 - Calle la Moneda
 - Calle la Cruz
 - Calle cabo
- Avenida Venezuela

Ruta B

- Calle de las Palmas
 - Calle del pozo
 - Plaza trinidad
- Calle del Guerrero
 - Calle San Andres
- Calle Tripita y Media
 - Centro Comercial Antillas
 - Carrera Decima
 - Callejones Carrera Novena
- Centro Comercial Centro Uno
 - Avenida Venezuela
 - Calle del Cabo
 - Calle de la Cruz
 - Calle de la Moneda
 - Calle Primera de Badillo
 - Calle las Carretas
 - Avenida Carlos Escallon
- Parque de las Flores
 - Calle Bouquete
 - Calle la moneda
 - Calle San Agustin
- Plaza del Estudiante
 - Universidad de Cartagena

Ruta C

- Calle de las Palmas
 - Calle Larga
 - Pasaje Leclerc
- Centro Comercial Getsemani
- Parque Centenario
 - Pasaje Comercial
 - la Matuna y Alrededores
 - Avenida Daniel Lemaitre
- Callejones Carrera novena y Decima
 - Torre del Reloj
- Portal de los dulces
 - Calle Porto Carrero
 - Calle Roman
 - Calle Cochara del Gobernador
 - Calle Velez Danies
 - Calle San Juan de Dios
 - Avenida Ricaute
 - Plaza Santo Domingo
 - Calle de la Factoria
 - Calle Don Sancho
 - Calle la Estrella
 - Calle del Cuartel

Diagrama II. Recorridos y rutas de distribución.

Gráfica 18. Mapa del centro histórico de Cartagena de Indias.



Fuente: www.colombiaespasion.com, portal oficial de Colombia, 2010



ESTRATEGIA DE PRECIO

En el análisis de la oferta se planteo el mercado objetivo como un mercado de competencia perfecta, con un gran volumen en cuanto a transacciones, productos, compradores, vendedores y precios, donde la permanencia o el acceso al mercado está determinado por la habilidad de las empresas para ofrecer productos del agrado de los consumidores y obtener utilidades a partir de un rango de precios casi que fijo previamente determinado por mercado, en donde influyen de manera determinante la costumbre.

Las transacciones dentro del mercado objetivo se definen por su carácter informal, esto es compra y venta de productos con dinero en mano, los las transacciones no implican grandes volúmenes de producto ni de dinero, por el contrario, esta se podían describir como venta el menudeo.

Teniendo presente lo anteriormente descrito “el precio determina la permanencia o el acceso al mercado”, se puede establecer que los productos Break & Lunch determinan su precio a partir de la ecuación:

$$PV = \frac{C}{1 - U}$$



PV: Precio de venta

C: Costos

U: Utilidad esperada sobre el producto

Herramienta entre otras, que permitirá evaluar la viabilidad del proyecto, ya que es vital ubicar los productos dentro del rango de precios del mercado objetivo, garantizando un retorno positivo de la operación. Por lo tanto con la ayuda de los estudios técnicos de producción, se determina el costo por unidad de producto; por otra parte el carácter innovador de los productos Break & Lunch y la capacidad de la compañía para hacer percibir a sus clientes el valor agregado de los productos, será determinante para la conquista de resultados monetariamente positivos que se esperan de la nueva puesta en marcha del proyecto.

Tabla 7. Precios por producto.

PRODUCTO	DESCRIPCION	PRECIO / UNIDAD
SCH - L	Sandwich de Jamo, Queso Mozzarella, Lechuga Crespa.	\$2,500.00
SCH - P	Sandwich de Jamon, Queso Mozzarella, Pepitno Cohombro.	\$2,500.00
SCH - M	Sandwich de Jamon, Queso Mozzarella, Mantequilla Gourmet.	\$2,500.00
GTF	Variedad de Gelatinas de Sabores con Trositos de Frutas.	\$1,000
PST	Postre de Arroz Tresleches, Canela.	\$1,500

Fuente: Estudios Técnicos – Investigación de Mercado



ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN Y PROMOCION

Estas se construye a partir de la plataforma estructural del proyecto, estos son, las metas y objetivos propuestos por Break & Lunch en el presente plan, tales como: la construcción de relaciones estrechas con clientes y proveedores, alcanzar estándares de calidad en servicios y productos, esto con el objeto que la demanda perciba un factor diferenciador en la empresa y finalmente pero no menos importante conocer al cliente. Para Break & Lunch es determinan la percepción de su imagen en el mercado y más aun la de sus clientes, y por esta razón las estrategias de comunicación y promoción se enfocan en puntualizar aspectos que permitan a la compañía transmitir el sentido de su labor; “la alternativa a la tradicional comida grasosa”.

Profundizando un poco más en la estrategia de comunicación, se evidencia que dadas las características de la operación de la empresa, la imagen de está depende 100% de la labor que desempeñe su personal de venta y de la presentación sus productos; es por esta razón que el personal de ventas debe reflejar una actitud arraigada en la educación, los valores y la ética, esto claro sin dejar de lado la alegría y la espontaneidad característica de la juventud. De igual forma el personal de ventas debe vestir los uniformes diseñados por la estrategia, estos al igual que los productos y los implementos que se utilizan para almacenarlos, son el emblema de la compañía.



El personal de ventas deben ser individuos con excelente presentación y deben reflejar un estilo de vida saludable, adicionalmente tiene que poseer la habilidad para relacionarse con los clientes, transmitir y recopilar ideas, labor de vital importancia y gran valor ante el propósito de conocer al cliente; ya que es de este modo que se logra identificar sus necesidades en cuanto al servicio y al producto (¿Qué desea? ¿Cuándo lo sea? ¿De qué modo lo desea? ¿Qué no le gustó?); en este sentido el vendedor debe tomar nota en su libreta de todas esta información suministrada de manera implícita o explícita por parte del cliente.

La estrategia de promoción cree que la mejor publicidad a la compañía son sus productos, es por esta razón que las loncheras donde estos se transportan son transparencias en colores llamativos alusivos al logo de la empresa, también están decorados con stickers referentes al eslogan “Aliméntate saludablemente” y al logo Break & Lunch.

Por su parte así como los implementos, los uniformes hacen referencia a la empresa a través de los colores de la camisa y el logotipo impreso en el pecho izquierdo de está, pantalones cortos en dril, medias blancas, tenis y una gorra marcada con el logo se consideran apropiados para el desempeño de la tarea publicitaria. En general los productos Break & Lunch son empacados con una película elástica especial para conservación de los alimentos, esta debe llevar un pequeño sticker del logo de la empresa, así como la fecha y hora de la elaboración del producto.



Respondiendo a políticas de conservación del medio ambiente más que de presupuesto, Break & Lunch se abstiene de la elaboración de volantes publicitarios, ya que se consideran como una fuente de contaminación para la ciudad y un mecanismo poco efectivo para atraer clientes; la estrategia promoción contempla la distribución de tarjetas de fidelidad a clientes recurrentes, con la tarjeta de fidelidad el cliente tiene la posibilidad de acumular un sello por cada sándwich comprado y pagado inmediatamente, por cada 15 sellos el cliente tiene la posibilidad de reclamar un sándwich y un postre de su preferencia. En este orden de ideas se establece que la estrategia no contempla descuentos, pero si facilidades de pago a clientes que posean la tarjeta de fidelidad; durante la etapa de experimentación se trabajó con éxito bajo el modelo de cartera, acomodando la fecha de pago a la quincena más próxima del cliente; se considera importante en este sentido discriminar apropiadamente las características que debe tener el cliente meritorio de este benéfico servicio; con el propósito de cubrir el riesgo que implica la venta a crédito, se debe planear un método de ahorro interno extendido al cliente, que permita financiar las posibles fugas de dinero por cobro.

Por último se presenta a continuación en la tabla siete una descripción detallada de los costos que se incurren para la implementación de las estrategias:



Tabla 8. Relación de costos estrategias de comunicación y promoción.

CONCEPTTO	DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO
Uniformes	Camisas	15	\$135,000
	Pantalones cortos	8	\$96,000
	Medias blancas	12	\$15,000
	Tennis	4	\$100,000
	Gorras	4	\$20,000
Diseno grafico	Diseno Uniformes	4	\$70,000
	Diseno Logo	1	\$350,000
	Targetas de fidelidad	1000	\$140,000
	Stickers slogan	6	\$45,000
	Sticker loncheras	24	\$60,000
	Sticker productos	1200	\$75,000
Total			\$1,106,000

Fuente: Estudios Técnicos elaborados por el autor.

- ✓ Ver anexo B, Cotización diseño de imagen corporativa, impresión y estampado de material publicitario.

ESTRATEGIA DE SERVICIO

Como se ha venido describiendo continuamente, el procedimiento de operación de Break & Lunch consiste en la venta de alimentos tipo merienda a través de un servicio de vistas programada a cada uno de nuestros clientes; siempre con el objeto de construir relaciones estrechas que permitan a la empresa reconocer las necesidades y preferencias estos.



En este sentido dentro del proceso de selección del personal de venta, se debe garantizar que cumplan con el perfil idóneo para desempeñar esta labor, también es importante que el personal de contacto disponga de las herramientas necesarias para llevar a buen término los objetivos asignados. Estas herramientas son todos los elementos que permiten llevar a cabo la venta y la retroalimentación con respecto a esta, como: las cucharitas de los postres, servilletas, dispensadores de salsa, dispensadores de leche condensada, las loncheras de postres y sándwiches, los canguros para almacenar apropiadamente el dinero y las libretas de apuntes.

Adicionalmente los clientes Break & Lunch tienen la posibilidad de comunicarse con el centro de distribución a solicitar un servicio más temprano de lo normal o en caso de tener alguna preferencia en particular con respecto a su merienda. Para esto, la estrategia de servicio incorpora adquisición de una línea telefónica fija para el centro de distribución, una cuenta en la red social Facebook, así como de dos teléfonos celulares, uno para cada equipo de ventas. De este modo se construye un vínculo permanente entre los clientes, el centro de distribución y el frente de ventas; permitiendo hacer modificaciones de último minuto a los recorridos, optimando así la operación de venta y distribución a favor de los clientes.



Tabla 9. Relación costos estrategia de servicio.

CONCEPTO	DESCRIPTORIO	CANTIDAD	PRECIO	
Estrategia de Servicio	Lonchera grande SCH	4	\$77,600	
	Lonchera mediana SCH	4	\$59,600	
	Lonchera mediana PST	4	\$63,600	
	Dispensador salsa	8	\$17,600	
	Dispensador condensada	6	\$10,800	
	Canguros	6	\$72,000	
	Libreta de apuntes	24	\$36,000	
	Telefono celular	4	\$144,000	
	Linea telefono fijo	1	\$50,000	
	Cuenta red social	1	\$0	
	TOTAL			\$531,200

Fuente: Estudios Técnicos elaborados por el autor

Por otra parte, partiendo nuevamente de los principios de la empresa, se puede establecer que los productos Break & Lunch responden a procedimientos de selección y control de calidad permanente, con lo que se busca ofrecer a todos sus clientes un producto de valor, que garantice la satisfacción tras su compra. Sin embargo como proceso de planeación Break & Lunch asume la responsabilidad por cualquier inconformidad justificada por parte del cliente, en este caso el producto debe ser remplazado y el cliente compensado por su insatisfacción, sea a través de un producto dulce como obsequio, pero se debe evitar en lo posible la devolución del dinero, ya que se considera se estaría dejando una mala imagen de la empresa ante el cliente.



PRESUPUESTO DE LAS ESTRATEGIAS DE MERCADO

Como se puede intuir al evaluar la estrategia de mercado anteriormente expuesta, esta se ajusta a lo estrictamente necesario para ofrecer un buen servicio, el presente plan no intenta ser pretencioso en cuanto a la formulación y diseño del proyecto, por el contrario, el objetivo es demostrar que con una inversión moderada se puede construir un negocio rentable y en el largo plazo muy exitoso. Esta reflexión surge de la experiencia que se recogió durante la fase de experimentación previa a la redacción del plan de negocio.

Se presenta entonces la tabla N. 10 con el consolidado de los requerimientos de las estrategias de mercado y su respectivo costo:

Tabla 10. Relación de costos estrategias de mercado.

CONCEPTO	DESCRIPCION	COSTO
Estrategia de Comunicacion y Promocion	Uniformes	\$366,000
	Diseno grafico	\$740,000
Estrategia de servicio	Herramientas de venta	\$301,200
	Atencion al cliente	\$230,000
TOTAL		\$1,637,200

Fuente: Estudios Técnicos elaborados por el autor



ESTRATEGIA DE APROVISIONAMIENTO

Al dirigir el análisis a la descripción del proceso de aprovisionamiento de la empresa se considera conveniente realizar tal descripción categorizando los tipos de bienes que Break & Lunch necesita y considera necesarios para su operación.

En primer lugar por su nivel de importancia para el éxito de la operación y la ejecución de las estrategias se encuentra las herramientas contempladas por el presupuesto de la estrategia de mercado, estos elementos responden a requerimientos únicos contemplados por el plan, así como su cantidad y costo; por lo tanto adquisición se realiza de contado una sola vez.

Por otra parte se encuentran aquellos elementos o insumos necesarios para la elaboración de los productos Break & Lunch, en el caso de los vegetales, las frutas, la gelatina, la mantequilla, la mayonesa, las especias, vasos, cucharitas, el film, etc. Se realizará una compra semanal los días domingos en el principal centro de abastos de la ciudad, al acceder directamente a los distribuidores mayoristas de estos productos se busca obtener calidad en los insumos y un mejor precio por volumen.

En el caso del jamón, el pan y los quesos el proceso de adquisición es diferente, ya que estos productos se adquieren de proveedores distintos. Por su parte para



el jamon se deben realizar un pedido quincenal a la ciudad de Barranquilla, por lo tanto debe existir una comunicación y coordinación permanente con el proveedor, ya que este insumo al igual que los otros es de gran importancia para el proceso de producción; en cuanto a las facilidades de pago, el proveedor permite hasta dos facturas vencidas sin el cobro de ningún interés y sin suspender el suministro del producto.

En el caso del pan el proveedor es un poco más flexible, esto tras la construcción de una estrecha relación entre las dos empresas durante la etapa de diseño del producto (el pan que Break & Lunch quería para sus productos) y por el volumen que implica para esta empresa los pedidos de Break & Lunch. Dadas las características de este producto, las compras de pan se realizan diariamente, a las 6:00AM se recibe un pedido de 180 unidades de pan recientemente horneado: el proveedor permite el pago quincenal de las facturas vencidas.

Finalmente para la adquisición de los quesos se establece una compra diaria, esto para garantizar la frescura en las características de este insumo, se debe realizar una compra inicial de tres bloques el día domingo y dos bloques los días lunes, martes, miércoles y jueves; en este sentido se pretende mantener un stock mínimo de quesos en caso de emergencia. Al igual que los proveedores del jamón y el pan, este su ministra su producto en la puerta del centro de distribución Break & Lunch a la hora estipulada y permite una máximo de tres facturas vencidas.



Como se puede apreciar, la estrategia de distribución revela un eslabón sensible dentro de la cadena de producción, es por esta razón que Break & Lunch incluye dentro de sus metas la construcción de relaciones estrechas con los proveedores, para que estos se identifiquen como parte del proceso, garantizando el suministro permanente bajo las condiciones anteriormente expuestas; por su parte Break & Lunch comprometido fielmente a la cancelación oportuna de su cartera.

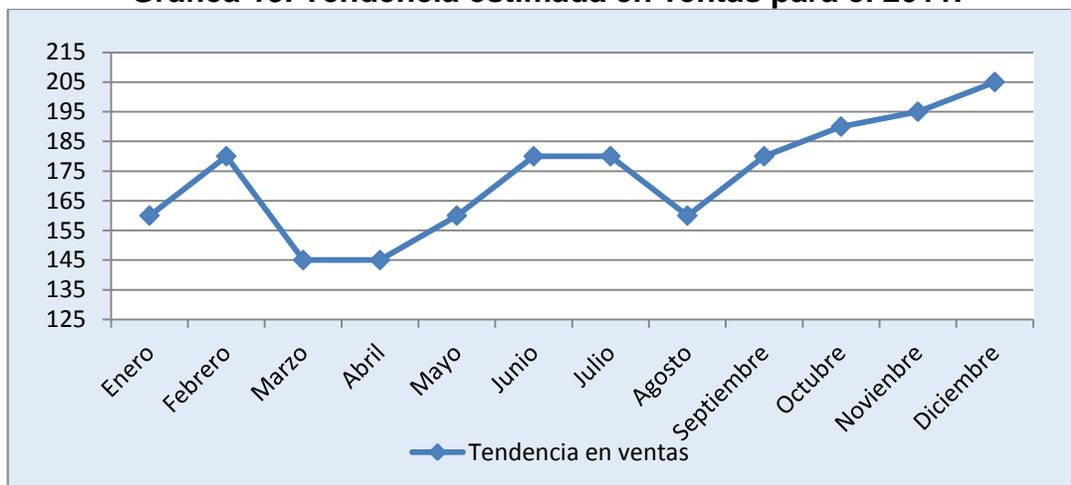
PROYECCION DE VENTAS

La proyección en ventas surge como producto de un análisis al comportamiento histórico del sector comercial en la ciudad de Cartagena; con el objeto que los datos reflejaran lo mejor posible el comportamiento esperado del mercado, se consultaron informes sobre expectativas y nivel de ventas en los sitios web como: Banco de la Republica, FENALCO y la Cámara de Comercio de Cartagena, adicionalmente se efectuaron entrevistas a productores mayoristas y de alimentos tipo merienda distribuidores (competencia directa de Break & Lunch), en donde se evaluó el comportamiento de los negocios de este sector durante el año, la tendencia de los precios y la percepción del futuro.



La Gráfica N. 19 ilustra el comportamiento esperado de las vetas en el sector, el cálculo se realiza estimando la venta diaria esperada para cada mes; adicionalmente, con el objeto de obtener un cálculo de la proyección lo más cercano posible al comportamiento real, los meses se componen de 26 días. Siendo así, interpretando los datos de la grafica 19 y la tabla 11: en caso del mes de enero, se espera obtener un nivel de ventas de 160 unidades diarias durante todo el mes (Grafica 19), lo cual es equivalente a 4160 unidades; de las cuales 1300 corresponden a los sándwiches de lechuga, 520 a los sándwiches de pepino, 910 a los sándwiches de mantequilla, 650 a la gelatina con trocitos de fruta y finalmente 780 a los postres de arroz de leche.

Gráfica 19. Tendencia estimada en ventas para el 2011.



Fuente: Investigación de Mercado.

Se presenta entonces la tabla once con la proyección en ventas:



Tabla 11. Proyección en ventas para el 2011.

ITEMS	Periodos											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
SCH - L	1300	1430	1248	1248	1300	1430	1430	1300	1430	1482	1508	1560
SCH - P	520	650	468	468	520	650	650	520	650	702	728	780
SCH - M	910	1040	858	858	910	1040	1040	910	1040	1092	1118	1170
GTF	650	780	598	598	650	780	780	650	780	832	856	910
PST	780	780	598	598	780	780	780	780	780	832	856	910
Total Unidades	4160	4680	3770	3770	4160	4680	4680	4160	4680	4940	5066	5330

Fuente: Investigación de Mercado - Estudios Técnicos

En general, interpretando la información consultada a través de la web en los portales de las entidades anteriormente mencionadas, se establece que el mercado de alimentos tipo merienda se caracteriza especialmente por la inmensa magnitud del volumen de su demanda 11'246.040 unidades de productos al año, lo que desencadena una concentración de la competencia en los productos más vendidos (los fritos); por lo tanto, como se establece el estudio de mercado, esta “demanda insatisfecha y conforme” debe ser abordada con productos que ofrezcan valor a sus compradores, de este modo dadas las características descritas del mercado será posible incrementar los volúmenes de producción, venta y participación de productos Break & Lunch.

El estudio de mercado establece un porcentaje inicial de participación de 0.5%, esto con el objeto de permitir a la empresa que se consolide en el desarrollo de sus proceso. La recolección de información, la consolidación de relaciones estrechas con clientes y proveedores, se considera puntos estratégicos en el propósito de posicionar la compañía y elevar a futuro su nivel de producción.



ESTUDIO DE OPERACIÓN

FICHA TECNICA DEL PRODUCTO

En general las cantidades descritas por las tablas de características técnicas, corresponde a “una unidad” de producto Break & Lunch terminado, es decir, porciones individuales de cada uno de nuestros productos.

Tabla 12. Características técnicas del producto SCH-L.

SCH-L	
Componentes	Cantidades (g)
Jamon	28
Queso Mozzarella	32
Pan Gourmet	75
Lechuga Crespa	2.85
Total	137.85

Fuente: Estudios Técnicos elaborados por el autor.

Tabla 13. Características técnicas del Producto SCH-P.

SCH-P	
Componentes	Cantidades (g)
Jamon	28
Queso Mozzarella	32
Pan Gourmet	75
Pepino	3.16
Total	138.16

Fuente: Estudios Técnicos elaborados por el autor



Tabla 14. Características técnicas del producto SCH-M.

SCH-M	
Componentes	Cantidades (g)
Jamon	28
Queso Mozzarella	32
Pan Gourmet	75
Mantequilla	2
Total	137

Fuente: Estudios Técnicos elaborados por el autor.

Tabla 15. Características técnicas del producto GTF.

GTF	
Componetes	Cantidad (g)
Gelatina	11.33
Agua	114.64
Trocito de Frutas	28.41
Total	154.38

Fuente: Estudios Técnicos elaborados por el autor.

Tabla 16. Características técnicas del producto PST.

PST	
Componentes	Cantidades (g)
Leche	132.55
Azucar	50
Arroz	66.27
Uvas Pasas	10.41
Clavo	0.11
Canela	0.11
Total	259.45

Fuente: Estudios Técnicos elaborados por el autor.



Tabla 17. Características técnicas de los adicionales.

Adicionales		
	Componentes	Cantidades (g)
Salsa Gourmet	Mayonesa	3000
	Albaca	60
	Ajo	108
	Oregano	15
	Total	3183
Leche Condensada	Leche Condensada	400
	Total	400

Fuente: Estudios Técnicos elaborados por el autor.

ESTADO DE DESARROLLO

Como se ha venido planteando a lo largo del Plan de Negocio, el proceso de elaboración y preparación de los productos, se realiza de manera artesanal, esto son técnicas de cocina tradicional que implica la preparación de los alimentos a partir de su componentes más básicos como las especias, vegetales y frutas, exaltando el gusto a través de la combinación de sus diferentes aromas y sabores, todo esto claro con la mínima utilización de sintéticos, químicos y preservantes que distorsionan el verdadero sentido de la cocina tradicional. Por lo tanto el Chef de los productos Break & Lunch debe enfocar su labor en lograr alimentos que demuestren, que a través de este método de preparación se obtiene un excelente producto.



DESCRIPCION DEL PROCESO

PROCESOS PREVIOS

Estos son aquellas actividades que se debe realizar de marea anticipada al ensamble y elaboración de los Sándwiches, por lo tanto se debe alistar, procesar y cortar los componentes involucrados en determinada preparación en curso. En este sentido la preparaciones los productos Break & Lunch involucra tres procesos que se desarrollan a diferentes horas del día.

El primer proceso se desarrollara a las 6:30AM e involucra la preparación de 40 sándwiches que se distribuirán a través de la Ruta A; el segundo proceso se desarrollara inmediatamente después que se despacha el pedido de la mañana, este involucra la preparación de los 80 sándwiches que se distribuirá a través de las Rutas B y C en las horas de la tarde; por últimos el tercer proceso se desarrollara a las 2:00PM y por su parte este consiste en la preparación de 30 gelatinas y 30 postres que se distribuirán al día siguiente, adicionalmente el proceso involucra la preparación de las salsa gourmet. Durante esta última etapa del día se debe realizar un control del inventario disponible, de esta manera se evalúa las necesidad de compra eventual de insumos necesarios para dar continuidad a la cadena de producción.



Como se propuso inicialmente, los procesos previos consisten en alistar, procesar y cortar solo los componentes involucrados en determinado proceso; en el caso de los sándwiches:

- El primer paso consiste en dividir el pan por la mitad, esto se debe realizar de manera delicada, utilizando un cuchillo especial, evitando así distorsionar la forma esponjada del pan.
- A continuación se deben procesar los vegetales; con relación a la lechuga esta se debe deshojar, eliminar las impurezas y lavar inicialmente, luego se procede a cortar en pedacitos de 10cm x 7cm cuidando de no cortar o eliminar la parte corrugada de la lechuga, ya que esta hace parte de la presentación del producto; igualmente el pepino debe ser lavado y procesado, ha este se le realizan cuatro cortes a lo largo de su piel, este corte se tiene que realizar de manera superficial evitando el desperdicio de la fibras internas del componente, luego se procede a cortar las populares monedas de pepino, este es un corte transversal muy fino, es decir que las monedas deben quedar muy delgadas, por lo general de un pepino de 190g en promedio 60 se consiguen monedas.
- Finalmente el jamo y los quesos, estos se obtiene de su proveedores en forma de lonchas, estas lochas deben se cortadas por la mitad, esto con el propósito



de permitir una mejor distribución de los componentes en el sándwich, optimizando su presentación y forma.

En el caso de las gelatinas y postres, los procesos previos se limitan a mantener a la mano todos los componentes necesarios para su preparación.

PREPARACION DE LOS SANDWICHES

Esta se debe realizar cuidadosamente colocando cada componentes en su lugar, inicialmente se toma la parte inferior del pan ya dividido se ubica sobre la tabla de armado, a esta se le pone encima dos pedacitos de lechuga cuidando que la parte más crespa de cada lechuga quede ligeramente expuesta en cada una de las puntas (extremos) del pan, seguido a esto se adicionan 2 pedacitos divididos de jamón y dos pedacitos de queso dividió, estos se deben poner de manera alterna y cuidando que en cada uno de los extremos que expuesto ligeramente uno de los componentes anteriormente mencionados, finalmente se sobrepone la parte superior del pan dividido, y se ubica el sándwich en el recipiente de acumulación.

Cuando se elabora el sándwich de pepino el procedimiento es prácticamente el mismo a diferencia que en lugar de la lechuga, a este se le ponen tres monedas de pepino, dos en los extremos ligeramente expuestas y una en el centro del pan.



Por otra parte cuando se trata del proceso de preparación de los sándwiches de mantequilla, esta se debe untar interiormente en cada una de las dos partes del pan, luego se procede a ubicar alternamente los demás componentes.

EMPAQUE SANDWICHES

Luego de finalizado el proceso preparación, los sándwiches se acumulan en recipientes (loncheras grandes) y se procede a al empaque y etiquetado, para este proceso se despeja la mesa de preparación y se utiliza la tabla de armado, un cuchillo bien afilado y la película elástica para conservación de alimentos; se extienden 30cm x 20cm de película elástica sobre la tabla de armado se ubica el sándwich en uno de los extremos, luego se envuelve haciendo presión, para eliminar el aire y para que esta se adhiera correctamente, por ultimo cuando se llega al extremo opuesto se corta la película y se doblan los excesos de plástico a la parte inferior del sándwich.

Finalmente luego de empaquetar todos los sándwiches involucrados en la etapa de producción en curso, se procede a etiquetar cada uno con el sticker, este debe ser ubicado en la parte superior central del sándwich. A continuación se acomodan meticulosamente por grupos los sándwiches en las loncheras de distribución.



PREPARACION DE GELATINAS

Para la preparación de las gelatinas con trocitos de frutas inicialmente se establece los sabores a preparar, luego se ponen a hervir en recipientes separados las cantidades de agua necesarias para cada sabor, luego se mezcla el agua con los sabores, una gelatina sin sabor y se deja reposar por 10 minutos, durante estos diez minutos se alistan los recipientes de cinco onzas utilizados para las 30 gelatinas, a cada uno de los recipientes se le agrega tres cucharadas (28,41 g) de trocitos de frutas, luego se adiciona la gelatina reposada hasta completar las cinco onzas o 154.48 gramos y se pone a refrigerar hasta el día siguiente.

PREPARACION POSTRES

En cuanto a la preparación de los postres, en este caso el arroz tres leches, inicialmente se debe hidratar el arroz dejándolo en reposo bajo agua por una hora, luego se procede a cocinar el arroz hasta el punto que se suavice, en este punto se agrega, azúcar, leche condensada, leche, clavos y canela, se deja cocinar a fuego lento hasta que quede en su punto, es importante que esta preparación quede bastante líquida para evitar su solidificación durante la etapa de refrigeración, se deja reposar por 20 minutos, entre tanto se alistan los 30 recipientes de siete



onzas y se les agrega 10.41 gramos de uvas pasa, seguidamente se vierte la cocción en los recipientes y se pone a refrigerar.

EMPAQUE GELATINAS Y POSTRES

Este se debe realizar luego de finalizar el proceso de empaque de los sándwiches, se ubican los productos listados para salir en el recorrido sobre la mesa despeja, utilizando la tabla de armado se ubica sobre este 20 cm x 10cm de película elástica y se envuelve el producto cuidadosamente haciendo presión y cuidando de no dañar o maltratar el recipiente, luego de acumular los productos se procede al etiquetado y almacenaje en las lecheras de distribución.

PREPARACION SALSA GOURMET

La salsa gourmet es considerado el principal atractivo por los consumidores de los productos Break – Lunch por lo tanto aquí esta una descripción somera de su elaboración: Tanto los ajos como la albahaca debe estas finamente picadas, esto se sofríe en un poco de aceite de oliva hasta el punto de caramelización, luego se



agregan otras especies a esta preparación y se procede a mezclar con los tres kilos de mayonesa tradicional, esta mezcla se debe batir continuamente por cinco minutos utilizando un batidor manual o eléctrico hasta el punto que la mayonesa recupere su consistencia espesa.

EMPAQUE SALSA GOURMET

Inmediatamente después que la mayonesa adquiere su consistencia se almacena en un recipiente grande de vidrio y se procede a refrigerar. Para la distribución de la mayonesa esta se re-embaza en recipientes especializados (dispensadores), ruta de portar dos dispensadores de 500 gramos de salsa gourmet.



NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS

INSUMOS REQUERIDOS SEMANALMENTE

Tabla 18. Cuantificación presupuesto de insumos.

Semanal			
Insumo	Gramos requeridos (g)	Aprox. Unidades requeridas	Valor requerimientos
Pan Gourmet	45000	600	\$207,000
Jamon	16800	20	\$100,000
Queso Mozzarella	19200	8	\$176,000
Lechuga	780	4	\$7,360
Pepino	399	2	\$1,220
Mantequilla	400	1	\$7,500
Mayonesa	3000	1	\$18,450
Albaca	60	1	\$1,900
Ajo	108	1	\$1,800
Leche	19570	19	\$32,490
Canela	13.5	2	\$2,900
Clavo	13.5	2	\$2,900
Arroz	10000	20	\$19,600
Uvas Pasas	1500	6	\$8,400
Gelatina	1700	10	\$7,100
Azucar	2500	5	\$8,500
Condensada	800	2	\$7,600
Oregano	15	1	\$1,200
Frutas en Trocitos	4100	5	\$17,750
Total Presupuestado			\$629,670

Fuente: Estudios Técnicos elaborados por el autor.

- ✓ Las cantidades en gramos corresponde a los pesos exactos de los insumos requeridos y presupuestado para la operación durante el periodo de una semana.



- ✓ Para facilitar el cálculo del presupuesto, se aproxima los gramos requeridos a sus equivalentes en las unidades comercializadas de los insumos.
- ✓ Para obtener un mayor detalle de los procedimientos empleados en el cálculo, ver anexo C, Cuantificación de insumos.

INDUMENTARIA REQUERIDA

Tabla 19. Cuantificación presupuesto de equipos e indumentaria.

ITEM	Descripción	Unidades Requeridas	Valor Comercial
Mesa 1.20m x 2m	Indispensable para procesar y preparar los productos	1	\$800,000
Nevera	Refrigeracion y conservacion de insumos	1	\$1,139,000
Estufa con horno	Prepracion de gelatinas y postres	1	\$304,900
Cuchara de madera	Prepracion de gelatinas y postres	3	\$9,000
Mezcladores de madera	Prepracion de gelatinas y postres	3	\$9,000
Cuchillos	Indispensable para procesar y preparar los productos	6	\$49,900
olla grande	Prepracion de gelatinas y postres	2	\$59,900
olla mediana	Prepracion de gelatinas y postres	2	\$27,800
Despensa	Almacenage de insumos no refrigerados	1	\$150,000
Tabla de corte	Indispensable para procesar y preparar los productos	1	\$69,900
Loncheras grandes	Acumulacion y manipulacion de productos	3	\$74,700
Refractaria plastica con tapa	Conservacion de insumos	6	\$73,800
Bandeja de aluminio	Manipulacion del productos	2	\$50,000
Jarra metrica de 2 litros	Manipulacion y metrica de insumos	2	\$32,200
Total Presupuestado			\$2,850,100

Fuente: Estudios Técnicos elaborados por el autor.



- ✓ La indumentaria asociada al presupuesto corresponde a todos aquellos herramientas indispensables dentro del proceso de producción.

MANO DE OBRA REQUERIDA

El proceso de producción de Break & Lunch conforma sus actividades a partir de tres etapas, cada una comprende un período de dos horas e involucra la elaboración de los alimentos. Partiendo de la información recolectada durante la fase experimental, se logra concluir que esta labor puede ser ejecutada por una persona; desempeñando sus labores durante la jornada diaria de 8 horas que comprende el proceso de producción y aseo.

Igualmente para el proceso de distribución se requiere la contratación del personal apropiado para la ejecución de la tarea; con este objeto la estrategia de distribución a estimado el requerimiento de pernal que cubra los 6 turnos que responde a las necesidades identificadas por el estudio de mercado.

En este orden de ideas, se considera de gran importancia la contratación de un profesional que cumpla las funciones administrativas, esto con el objeto de dar cohesión y dinamismo a los procesos operativos de la empresa.



PLAN DE PRODUCCION

- ✓ Tomando como referencia la proyección en ventas realizada por el estudio, se presenta a continuación los requerimientos estimados por el plan de producción para el periodo de 2011.
- ✓ Para obtener mayor detalle en los procedimientos y cantidades empleadas en el cálculo, ver anexo D, Proyecciones de producción.



Tabla 20. Parámetro de unidades requeridas por períodos.

Proyeccion de produccion	Cantidades a producir por periodo - Aproximacion a la unidad comercial											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
JAMON	91	104	86	86	91	104	104	91	104	109	112	117
QUESO MOZZARELLA	34	39	32	32	34	39	39	34	39	41	42	44
PAN GOURMET	2730	3120	2574	2574	2730	3120	3120	2730	3120	3276	3354	3510
LECHUGA CRESPA	19	20	18	18	19	20	20	19	20	21	21	22
PEPINO COHOBRO	9	11	8	8	9	11	11	9	11	12	12	13
MANTEQUILLA BAJA EN SAL	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
GELATINA DE SABORES	43	52	40	40	43	52	52	43	52	55	57	61
FRUTA EN TROCITOS	23	27	21	21	23	27	27	23	27	29	30	32
LECHE	207	207	159	159	207	207	207	207	207	221	227	241
AZUCAR	78	78	60	60	78	78	78	78	78	83	86	91
ARROS	103	103	79	79	103	103	103	103	103	110	113	121
UVAS PASAS	32	32	25	25	32	32	32	32	32	35	36	38
CLAVO	10	10	7	7	10	10	10	10	10	10	10	11
CANELA	10	10	7	7	10	10	10	10	10	10	10	11
MAYONESA	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5
ALBACA	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5
AJO	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5
OREGANO	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5
CONDENSADA	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5

Fuente: Estudios Técnicos elaborados por el autor.



PLAN DE COMPRAS

- ✓ Basado en el plan de producción, se identifica y cuantifica el valor de los insumos requeridos por periodo durante el año 2011.
- ✓ Para obtener mayor detalle en los procedimientos y cantidades empleada en el cálculo, ver anexo E, Proyección en Compras.



Tabla 21. Presupuesto de compras.

Insumos	Valor de la proyeccion de compra											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
JAMON	\$455,000	\$520,000	\$429,000	\$429,000	\$455,000	\$520,000	\$520,000	\$455,000	\$520,000	\$546,000	\$559,000	\$585,000
QUESO MOZZARELLA	\$750,750	\$858,000	\$707,850	\$707,850	\$750,750	\$858,000	\$858,000	\$750,750	\$858,000	\$900,900	\$922,350	\$965,250
PAN GOURMET	\$941,850	\$1,076,400	\$888,030	\$888,030	\$941,850	\$1,076,400	\$1,076,400	\$941,850	\$1,076,400	\$1,130,220	\$1,157,130	\$1,210,950
LECHUGA CRESPA	\$34,086	\$37,495	\$32,723	\$32,723	\$34,086	\$37,495	\$37,495	\$34,086	\$37,495	\$38,858	\$39,540	\$40,903
PEPINO COHOBRO	\$5,276	\$6,594	\$4,748	\$4,748	\$5,276	\$6,594	\$6,594	\$5,276	\$6,594	\$7,122	\$7,386	\$7,913
MANTEQUILLA BAJA EN SAL	\$13,650	\$15,600	\$12,870	\$12,870	\$13,650	\$15,600	\$15,600	\$13,650	\$15,600	\$16,380	\$16,770	\$17,550
GELATINA DE SABORES	\$30,758	\$36,909	\$28,297	\$28,297	\$30,758	\$36,909	\$36,909	\$30,758	\$36,909	\$39,370	\$40,505	\$43,061
FRUTA EN TROCITOS	\$79,946	\$95,936	\$73,551	\$73,551	\$79,946	\$95,936	\$95,936	\$79,946	\$95,936	\$102,331	\$105,283	\$111,925
LECHE	\$353,590	\$353,590	\$271,086	\$271,086	\$353,590	\$353,590	\$353,590	\$353,590	\$353,590	\$377,163	\$388,043	\$412,522
AZUCAR	\$132,600	\$132,600	\$101,660	\$101,660	\$132,600	\$132,600	\$132,600	\$132,600	\$132,600	\$141,440	\$145,520	\$154,700
ARROS	\$101,314	\$101,314	\$77,674	\$77,674	\$101,314	\$101,314	\$101,314	\$101,314	\$101,314	\$108,068	\$111,185	\$118,199
UVAS PASAS	\$45,471	\$45,471	\$34,861	\$34,861	\$45,471	\$45,471	\$45,471	\$45,471	\$45,471	\$48,502	\$49,901	\$53,049
CLAVO	\$13,823	\$13,823	\$10,598	\$10,598	\$13,823	\$13,823	\$13,823	\$13,823	\$13,823	\$14,745	\$15,170	\$16,127
CANELA	\$13,823	\$13,823	\$10,598	\$10,598	\$13,823	\$13,823	\$13,823	\$13,823	\$13,823	\$14,745	\$15,170	\$16,127
MAYONESA	\$64,575	\$73,800	\$60,885	\$60,885	\$64,575	\$73,800	\$73,800	\$64,575	\$73,800	\$77,490	\$79,335	\$83,025
ALBACA	\$6,650	\$7,600	\$6,270	\$6,270	\$6,650	\$7,600	\$7,600	\$6,650	\$7,600	\$7,980	\$8,170	\$8,550
AJO	\$6,300	\$7,200	\$5,940	\$5,940	\$6,300	\$7,200	\$7,200	\$6,300	\$7,200	\$7,560	\$7,740	\$8,100
OREGANO	\$4,200	\$4,800	\$3,960	\$3,960	\$4,200	\$4,800	\$4,800	\$4,200	\$4,800	\$5,040	\$5,160	\$5,400
CONDENSADA	\$13,300	\$15,200	\$12,540	\$12,540	\$13,300	\$15,200	\$15,200	\$13,300	\$15,200	\$15,960	\$16,340	\$17,100

Fuente: Estudios Técnicos elaborados por el autor.



COSTOS DE PRODUCCION

- ✓ En la tabla se relaciona el costo de las materias primas a partir de su precio por unidad, el costo de mantenimiento de las instalaciones, los requerimientos de mano de obra directa y se difiere el costo de la indumentaria requerida para la maniobra y puesta en marcha.
- ✓ Por política de la empresa, los costos estimados de arrendamiento y servicios públicos serán asumidos por el presupuesto de operación administrativa.
- ✓ Para obtener mayor detalle en los procedimientos y cantidades empleada en el cálculo, ver anexo F, Proyección en costos.

Tabla 22. Relación de costos de producción.

Concepto	Costo de producción											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Insumos	\$3,066,962	\$3,416,155	\$2,773,140	\$2,773,140	\$3,066,962	\$3,416,155	\$3,416,155	\$3,066,962	\$3,416,155	\$3,599,874	\$3,689,699	\$3,875,452
Mano de obra	\$404,860	\$404,860	\$404,860	\$404,860	\$404,860	\$404,860	\$404,860	\$404,860	\$404,860	\$404,860	\$404,860	\$404,860
Aseo y mantenimiento	\$84,550	\$84,550	\$84,550	\$84,550	\$84,550	\$84,550	\$84,550	\$84,550	\$84,550	\$84,550	\$84,550	\$84,550
Total	\$3,556,372	\$3,905,565	\$3,262,550	\$3,262,550	\$3,556,372	\$3,905,565	\$3,905,565	\$3,556,372	\$3,905,565	\$4,089,284	\$4,179,109	\$4,364,862

Fuente: Estudios Técnicos elaborados por el autor.



- ✓ Los costos de mantenimiento corresponde a insumos requeridos para el aseo y esterilización de implementos y aéreas dentro del centro de producción.
- ✓ Por su parte el costo de la maño de obra, corresponde al valor pagado por la empresa, a una jornada de seis horas de servicios en el departamento de producción.



INFRAESTRUCTURA

Break & Lunch actualmente cuenta con una bodega acondicionada con todos los requerimientos para la manipulación de alimentos, tales como área de labores, área de preparación y cocción, área almacenaje, área de empaque, área de oficina y área de recepción, también cuenta con suministro de todos los servicios públicos; esta se encuentra ubicada en el barrio Getsemaní, lo que se considera una ventaja estratégica al considerar los objetivos de la empresa en cuanto a distribución de productos y recepción de insumos. El acondicionamiento inicial realizado a la bodega tuvo un costo de 1'500.000.00 y fue asumido por los socios fundadores en su momento.

Esta bodega pertenece a uno de los inversionistas del proyecto, por lo que se llegó a común acuerdo el pago de arrendamiento del inmueble; por valor de Un Millon Doscientos Mil Pesos (\$1'200.000.00) canon mensual. Adicionalmente se acordó el pago independiente de los servicios públicos (gas, agua, luz, teléfono e internet).

(Ver anexo H)



ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

ANALISIS DOFA

Tabla 23. Análisis DOFA, amenazas y fortalezas.

AMENAZAS	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none">• Elevado volumen de productos sustitutos.• Inseguridad y posible riesgo de atraco a los distribuidores.• Paralisis del proceso productivo por factores climaticos tipicos de las zonas costeras, que afecten la entrega a tiempo de insumos y distrubucion de los productos.• Obstaculos en la negociacion de permisos de transito y distribucion en centros comerciales privados	<ul style="list-style-type: none">• Excelente ubicacion dell centro de produccion y distribucion, con relacion al mercado objetivo.• Alto grado de capacitacion del personal directivo, en materia culinaria, administrativa y de relaciones publicas.• Estrecha relacion de confianza con los proveedores.• Elevado grado de eceptacion de los productos Break - Lunch en el mercado objetivo.• Promocion de un estilo de vida y alimentacion saludable.• Disponibilidad de las herramientas requeridas por el plan pra el exito en posicionamiento de la empresa.

Tabla 24. Análisis DOFA, debilidades y oportunidades.

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • La empresa carece de experiencia suficiente en el mercado, lo cual la hace propensa a la toma de decisiones sobre la marcha. • La dificultad para encontrar un recurso humano de confianzas. • Gran vulnerabilidad del proceso productivo, dado el alto nivel de dependencia de sus proveedores. • Obstrucción del proceso de distribución durante las temporadas de lluvias y sus efectos en el sector objetivo. • Capacidad de endeudamiento restringida por la política cautelosa de la empresa. • Un número reducido de productos a ofrecer durante la puesta en marcha de la operación de la empresa. • Bajo nivel de entrenamiento y capacitación de distribuidores durante la puesta en marcha de la operación de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • La gran magnitud de la demanda y su incertidumbre ante la oferta actual de productos tipo merienda. • Incursionar en el mercado con un producto nuevo, altamente diferenciado y a un precio tentativo para el cliente. • La periodicidad de la demanda permite sincronizar los procesos y enfocar los esfuerzos en tareas específicas y planeadas, permitiendo la optimización de variables en tiempo y costos. • Dadas las características del mercado y el grado de aceptación de la empresa por este, permite prever excelentes oportunidades de crecimiento y participación. • Las dificultades de desplazamiento de los individuos que conforman el mercado objetivo. • La necesidad del mercado objetivo de adquirir productos tipo merienda, respaldada por una capacidad adquisitiva constante, dado el carácter de la actividad comercial que llevan a cabo.



RIESGOS PREVISIBLES

I. Riesgo de operación

Con el objeto que la empresa opera legalmente se debe tener en cuenta:

- Registro en Cámara de Comercio.
- Registro ante la DIAN
- Registro sanitario
- Registro de seguridad.
- Permisos ambientales.
- Registro de sanidad e higiene.

II. Riesgos de producción

- El proceso de debe llevar a cabo siguiendo las pautas establecidas por las estrategias de producción.
- Se debe cumplir a cabalidad con los tiempos establecidos para cada tarea.
- Monitoreo constante de calidad en cada etapa del proceso producción.
- Respetar las reglas y pautas de seguridad sanitaria y de operación.



III. Riesgo de mercado

- Break & Lunch se enfoca en un mercado compuesto por individuos por lo general muy jóvenes (entre los 18 y 37 años de edad), el cual se segmenta en dos grupos: el primero conformado por el personal que labora en los establecimientos comerciales y el segundo conformado por los transeúntes ocasionales del sector. Por lo tanto y partiendo de los objetivos que guían la empresa, Break & Lunch deberá ejecutar sus operaciones bajo políticas fundadas en el respeto y el compromiso de satisfacer las necesidades de sus clientes.

IV. Riesgo de gerencia

Ciertamente el hecho de ser una empresa que intenta obtener una participación en el mercado y establecer un lugar en este, hacen que en gran medida, el flujo de efectivo este volcado al cumplimiento permanente al cumplimiento de obligaciones a terceros.



ORGANISMOS DE APOYO

La cámara de Comercio de Cartagena desempeña una labor importante no solo en materia de control y registro de las actividades de tipo empresarial, también constituye una plataforma de apoyo institucional, estos son herramientas de orientación que facilitan el acceso a información específica, útil para el diseño y planeación de cada una de los escenarios que involucra una organización.

A través de su círculo de afiliados la Cámara de Comercio de Cartagena presta servicios tales como: Instrucción y capacitación para el fortalecimiento empresarial, promoción comercial, asesoría especializada, arbitraje, conciliación y actualización jurídica.

Así también, en su portar web se invita frecuentemente a la población en general a participar en conversatorios y foros organizados por la C.C.C. con el objeto de vincular y educar al ciudadano común en pautas y procedimientos de provecho para sus negocios.



ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de una empresa debe responder a las necesidades e intereses internos y a la manera como estos se interrelacionan, por lo tanto, Break & Lunch se desempeñara como una empresa volcada a la elaboración y distribución de alimentos tipo merienda, durante su fase de penetración de mercado, la empresa acoge una política discreta, esto en cuanto a producción, contratación, adquisición de activos y endeudamiento; esto sustentado por la proposición del autor que plantea la posibilidad de crear empresas exitosas y monetariamente productivas a partir bajos nivel inversión inicial, obviamente en los casos que se identifican oportunidades y se abordan de manera estratégica.

Por lo tanto para la etapa inicial Break & Lunch establece como requerimientos de recursos humanos la contratación de personas que cumplan con los conocimientos adecuados, garantizando un desempeño satisfactorio y el logro de las metas, en este sentido y pariendo de las necesidades en los procesos de la empresa, se requiere un contar con: administrador, una cocinera y cuatro turnos de distribución y como se puede observar el diagrama de estructura organizacional, estos orientados bajo las pautas y criterios de la junta directiva. De hecho, dadas las características de la estructura de la organización se espera un



flujo de información dinámico y constante ideal, para la planeación y la toma de decisiones.



Diagrama III. Estructura organizacional

DESCRIPCION DE CARGOS

Tomando como base el proceso productivo de Break & Lunch se presenta a continuación la descripción detallada de los cargos que involucra el desarrollo de tales procesos. Con esto se busca visualizar las relaciones de mando, jerarquía y comunicación, así como la distribución de responsabilidades.



JUNTA DIRECTIVA

Funciones

- Planear y organizar el horizonte de la empresa.
- Evaluar realidades y tomar decisiones.
- Control de objetivos y metas propuestas.
- Representación legal de Break & Lunch.

ADMINISTRADOR

Perfil

- Profesional o estudiante en periodo de prácticas de carreras a fines a las ciencias económicas.
- Se requiere el manejo de conceptos contables, habilidades para la trasmisión ideas y control de personal.
- Capacidad para construir excelentes relaciones interpersonales.

Funciones

- Control contable, este debe realizar registro de todos los movimientos de dinero que involucra la adquisición de insumos, pagos a terceros, pagos de servicios públicos, pago de nominas, así como los ingresos por venta.



- Ejercer control sobre los inventarios de insumos.
- Ejercer control sobre la producción.
- Ejerce control sobre los demás empleados, será responsable por las actividades de sus subordinados.
- Debe ejercer control y velar por el orden y la limpieza de las áreas de trabajo.
- Debe llevar control del cumplimiento del horario establecido para cada uno de los empleados.
- Debe ejercer control y velar por la presentación y estado de los implementos utilizados tanto en la elaboración como en la distribución de los productos.
- Debe ejercer control y velar por el correcto uso de los uniformes por parte de los demás empleados.
- Coordinar compras, pagos y entregas de insumos en los tiempos establecidos.
- Enfrentar problemas y proponer soluciones rápidas, evitar sobre todas la cosas la suspensión del proceso productivo.
- Sera encargado de interpretar la información recopilada por los vendedores de los clientes, en este sentido debe proponer ideas y transmitir la información a la junta directiva.
- Presentar informes detallados quincenalmente sobre el desarrollo de la operación de la empresa.
- Obedecer y hacer cumplir las directrices de la junta directiva.



COCINERA

Perfil

- Mujer cabeza de familia, con experiencia mínimo de dos a 3 años en culinaria.
- Conocimientos en manipulación de alimentos y culinaria.
- Conocimientos en matemáticas.
- Capacidad para construir excelentes relaciones interpersonales.

Funciones

- Elaborar los productos Break & Lunch cumpliendo con tiempos y cantidades establecidas para cada etapa.
- Evaluar y comunicar requerimientos en el inventario de insumos.
- Mantener limpia el área de trabajo.
- Cumplir con los horarios.
- Obedecer las directrices de la administración.

DISTRIBUIDORES

Perfil

- Joven bachiller, conocimientos en matemáticas y servicio al cliente.
- Dos hombres y dos mujeres.



- Excelente presentación personal.
- Requiere indispensablemente habilidades y facilidad para establecer relaciones y construir relaciones con los clientes.
- Requiere visión, sentido común y habilidad para transmitir y comunicar ideas.

Funciones

- Llevar a cabo los recorridos por las rutas establecidas, visitando cada uno de los establecimientos a lo largo del recorrido.
- Ofrecer los productos.
- Construir relaciones con los clientes, esto en un ámbito de respeto y responsabilidad, ya que se hace en nombre de la compañía.
- Recolección de información, estos son opiniones, sugerencias y recomendaciones de los clientes hacia los productos; así también como necesidades insatisfechas, gustos y preferencias.
- Control de inventario de ventas.
- Control de efectivo por ventas.
- Trasmistir información a la administración.

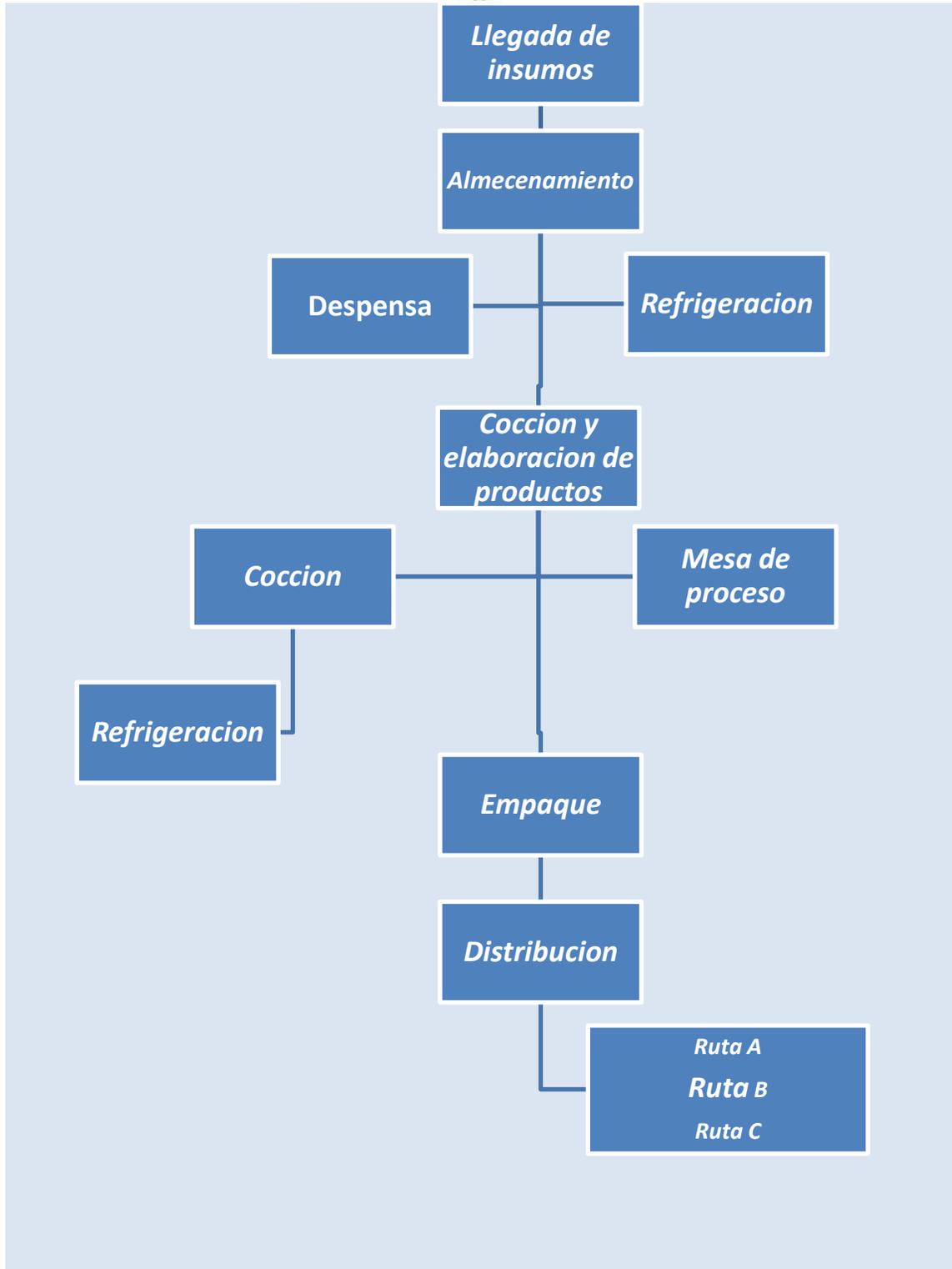


Diagrama IV. Flujoograma de procesos.



COSTITUCION DE LA EMPRESA Y ASPECTOS LEGALES

Dentro del proceso de creación y formalización de la empresa, Break & Lunch planea realizar su registro bajo la figura de asociativa de sociedad de responsabilidad limitada, la cual según las previsiones establecidas por la legislación Colombia debe cumplir con las siguientes características:

- Se identifica con la denominación o razón social que determine sus socios, seguida de la abreviatura Ltda.
- Cada socio es responsable hasta por el valor de su aporte, existe la posibilidad de acordar algún grado de responsabilidad, garantía o prestación mayor para alguno de los socios.
- El capital debe ser pagado en su totalidad al momento de construir la sociedad, esto debe estar dividido en cuotas de igual valor.
- Cada socio es responsable por la representación y administración de la sociedad.

En cuanto a la conformación de la Mesa Directiva se establece que estará compuesta por tres socios, miembros de la misma familia y principales cooperadores durante la etapa experimental de la operación comercial, que al observar la aceptación que se dio a los productos durante la fase mencionada, manifestaron gran interés en el desarrollo del presente plan para la posterior



formalización operación del negocio; por lo tanto estarán avocados a ejercer tanto la dirección como la representación legal de la empresa.

La sociedad de responsabilidad limitada se conformara con un capital por valor de \$24'450.950, el cual surge a partir de los aportes de sus socios, los cuales corresponden a 1 cuota de 12'225.475 cada uno. En este sentido la responsabilidad de los socios frente a terceros quedara limitada al valor de sus respectivos aportes.

El registró y constitución empresarial de la sociedad debe realizarse a través de una escritura pública en cualquier notaria sin importar el valor de sus activos o el número de sus trabajadores; posteriormente se requiere realizar la inscripción del registro único tributario RUT, el cual es administrado por la dirección de impuestos y aduanas DIAN, este permite acceder a un número de identificación tributaria ante el organismo.

Continuando con el proceso de legalización de la actividad comercial y previa obtención de los documentos anteriormente misionados se procede al registro ante la Cámara de Comercio de Cartagena, para el cual se requiere diligenciar el formato de simplificación de trámites de inspección vigilancia y control, de esta manera se notifica la conformación de la empresa ante las entidades de control sanitario, ambiental y de seguridad, tales como DADIS, INVIMA, EPA y BOMBEROS, todas estas suscritas a la Alcaldía Mayor de Cartagena.



GASTOS DE PERSONAL

- ✓ En la tabla se relacionan los turnos y horarios correspondientes a cada cargo con la remuneración asignada y calculada a partir de la Norma establecida por el gobierno como salario mínimo legal vigente para el 2011.
- ✓ Los salarios incluyen auxilio de transporte.
- ✓ Para mayor detalle en las cifras y cálculos empleados en esta tabla, ver anexo F, Gastos de mano de obra, esto en la hoja de Proyección costos de producción; y anexo G, Gasto de personal.

Tabla 25. Gastos estimados por concepto de salario mensual.

Cargo	Descripcion horario	Salario
Administrador	8:00am-7:00pm. 2 horas de almuerzo. 5 días a la semana.	\$1,545,000
Cocinera	6:00am-4:00pm. 1 hora de almuerzo. 5 días a la semana.	\$1,030,000
Distribuidor (Turno 1)	8:30am-11:00am. 5 días a la semana.	\$128,750
Distribuidor (Turno 2)	8:30am-11:00am. 5 días a la semana.	\$128,750
Distribuidor (Turno 3)	4:00pm-6:30pm. 5 días a la semana.	\$128,750
Distribuidor (Turno 4)	4:00pm-6:30pm. 5 días a la semana.	\$128,750
Distribuidor (Turno 5)	4:00pm-6:30pm. 5 días a la semana.	\$128,750
Distribuidor (Turno 6)	4:00pm-6:30pm. 5 días a la semana.	\$128,750
Auxilio de transporte	7 subsidios	\$430,500
Total		\$3,778,000

Fuente: Análisis Financiero.



PUESTA EN MARCHA

- ✓ Relación de gastos generales por concepto de arranque y operación del proyecto.

Tabla 26. Estación Presupuesto de Operación.

GASTOS GENERALES					
ITEM	DESCRIPCION	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
ASEO Y MANTENIMIENTO	Jabón platos	UN	2	\$2,095	\$ 4,190
	Jabón pisos	UN	2	\$5,450	\$ 10,900
	Cloro	UN	2	\$3,045	\$ 6,090
	Papel de cocina	UN	1.2	\$7,417	\$ 8,900
	Bolsa de basura	UN	2	\$1,700	\$ 3,400
	Esponjas	UN	2	\$1,945	\$ 3,890
	Jabón antibacterial	UN	2	\$6,200	\$ 12,400
	Trapero	UN	1	\$11,900	\$ 11,900
	Escoba	UN	1	\$3,990	\$ 3,990
	Guantes de plástico	UN	1	\$5,890	\$ 5,890
	Guantes de látex	UN	60	\$133	\$ 8,000
	Toalla de cocina	UN	2	\$2,500	\$ 5,000
		Subtotal			
INFRAESTRUCTURA	Arrendamiento bodega	UN	1	\$1,200,000	\$ 1,200,000
	Servicios públicos	UN	1		\$ 900,000
	Subtotal				\$ 2,100,000
	TOTAL GENERALES				\$ 2,184,550



ACTIVOS FIJOS					
ITEM	DESCRIPCION	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
EQUIPO E INDUMENTARIA REQUERIDA	Nevera	UN	1	\$1,139,000.00	\$1,139,000.00
	Estufa con horno	UN	1	\$304,900.00	\$304,900.00
	Mesa 1.20m x 2m	UN	1	\$800,000.00	\$800,000.00
	Cuchara de madera	UN	3	\$3,000.00	\$9,000.00
	Mezcladores de madera	UN	3	\$3,000.00	\$9,000.00
	Cuchillos	UN	6	\$8,316.67	\$49,900.00
	Olla grande	UN	2	\$29,950.00	\$59,900.00
	Olla mediana	UN	2	\$13,900.00	\$27,800.00
	Despensa	UN	1	\$150,000.00	\$150,000.00
	Tabla de corte	UN	1	\$69,900.00	\$69,900.00
	Loncheras grandes	UN	3	\$24,900.00	\$74,700.00
	Refractaria plástica con tapa	UN	6	\$12,300.00	\$73,800.00
	Bandeja de aluminio	UN	2	\$25,000.00	\$50,000.00
	Jarra métrica de 2 litros	UN	2	\$16,100.00	\$32,200.00
	TOTAL FIJOS				

NOMINA MENSUAL					
ITEM	DESCRIPCION	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
PERSONAL Y MAÑO DE OBRA	Administrador	SMMLV	3	\$515,000	\$1,545,000
	Cocinera	SMMLV	2	\$515,000	\$1,030,000
	Distribuidor (Turno 1)	SMMLV	0.25	\$515,000	\$128,750
	Distribuidor (Turno 2)	SMMLV	0.25	\$515,000	\$128,750
	Distribuidor (Turno 3)	SMMLV	0.25	\$515,000	\$128,750
	Distribuidor (Turno 4)	SMMLV	0.25	\$515,000	\$128,750
	Distribuidor (Turno 5)	SMMLV	0.25	\$515,000	\$128,750
	Distribuidor (Turno 6)	SMMLV	0.25	\$515,000	\$128,750
	Auxilio de transporte	Subsidio	7	\$61,500.0	\$430,500
	TOTAL NOMINA				



PREOPERATIVOS						
ITEM	DESCRIPCION	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	
PROMOCION Y COMUNICACION	Camisas	UN	15	\$9,000.00	\$135,000.00	
	Pantalones cortos	UN	8	\$12,000.00	\$96,000.00	
	Medias blancas	UN	12	\$1,250.00	\$15,000.00	
	Tennis	UN	4	\$25,000.00	\$100,000.00	
	Gorras	UN	4	\$5,000.00	\$20,000.00	
	Diseño Uniformes	UN	4	\$17,500.00	\$70,000.00	
	Diseño Logo	UN	1	\$350,000.00	\$350,000.00	
	Tarjetas de fidelidad	UN	1000	\$140.00	\$140,000.00	
	Stickers slogan	UN	6	\$7,500.00	\$45,000.00	
	Sticker loncheras	UN	24	\$2,500.00	\$60,000.00	
	Sticker productos	UN	1200	\$62.50	\$75,000.00	
	Subtotal					\$1,106,000.00
	VENTA Y SERVICIO	Lonchera grande SCH	UN	4	\$19,400.00	\$77,600.00
Lonchera mediana SCH		UN	4	\$14,900.00	\$59,600.00	
Lonchera mediana PST		UN	4	\$15,900.00	\$63,600.00	
Dispensador salsa		UN	8	\$2,200.00	\$17,600.00	
Dispensador condensada		UN	6	\$1,800.00	\$10,800.00	
Canguros		UN	6	\$12,000.00	\$72,000.00	
Libreta de apuntes		UN	24	\$1,500.00	\$36,000.00	
Teléfono celular		UN	4	\$46,000.00	\$184,000.00	
Cuenta red social		UN	1	\$36,000.00	\$36,000.00	
Subtotal						\$557,200.00
REGISTRO Y LEGALIZACION	Registro mercantil					
	Cert. buenas practicas de maño factura (BPM)					
	Certificado de calidad en alimentos					
	Certificado sanitario					
Subtotal					\$850,000.00	
OTROS	Adecuación de Bodega				\$1,200,000	
	Subtotal				\$1,200,000	
PREOPERATIVOS PARCIALES					\$ 3,713,200	

Fuente: Análisis Financiero.



ANALISIS FINANCIERO

DATOS DEL MERCADO

Gracias al estudio de mercado se logra establecer que: nicho objeto del estudio, demanda en promedio 36.045 unidades de productos tipo Break & Lunch diariamente, estos oscila en promedio entre un rango de precios de \$2.500 - \$1.500; se estima una demanda anual equivalente a 11'246.040 unidades. Se espera un incremento moderado de las ventas del sector del 10%. Adicionalmente se puede agregar que gracias al atractivo que representa el volumen de la demanda, el nicho se comporta como un mercado en competencia perfecta.

INFORMACION DEL FINANCIAMIENTO

La puesta en marcha requiere una inversión inicial de \$24'450.950. Se planea financiar el 50% de la inversión inicial del proyecto. El préstamo se tomara en el momento requerido a un plazo de 5 años, constará de un interés de 15.45% para el primer año de las proyecciones, pagadero en cuotas anuales. El 50% restante



será aportado por los socios, quienes manifiestan una tasa mínima de retorno (TIO) de 5% mensual después de impuestos.

DATOS DEL PROYECTO

Tabla 27. Parámetros de la inversión.

IITEM	2011
Activos fijos (inmobiliaria, equipos)	\$2,850,100
Depreciación lineal	5 (años)
Saldo mínimo en caja requerido	\$3,600,000
Inversión de patrimonio	\$12,225,475
Tasa de impuestos	38.5%
Gastos generales estimados	\$26,214,600
Gastos laborales	\$45,336,000
Pago préstamo a largo plazo (N años)	5 (años)
Tasa de Oportunidad Inversionista	5%
Nivel de endeudamiento	50%
Tasa de inflación proyectada	3.17%
Preoperativos-Operativos	\$21,600,850

IITEM	2011	2012
Tasa de inflación proyectada	3.17%	3.400%
Aumento real de caja		5.00%
Aumento real de Gastos Generales		5.00%
Aumento real de nómina		1.96%
Aumento de volumen para reposición de activos		5.00%
Tasa de interés real		8.56%
Prima de riesgo para la deuda		3.20%
Gastos de publicidad y promoción como % de ventas		1.4496%
Proporción de utilidades repartidas		100%
Incremento venta x unidades	8%	
Incremento precio venta	10%	

Fuente: Análisis Financiero.



La tabla 28 resume los parámetros dentro de los cuales se realizaría la inversión con el objeto de dar inicio a la operación y funcionamiento de Break & Lunch.



Tabla 28. Proyección de ventas.

VENTA x UNIDAD	2012	2013	2014	2015	2016
SCH - L	16,666	17,999	19,439	20,994	22,674
SCH - P	7,306	7,890	8,522	9,203	9,940
SCH - M	11,986	12,945	13,980	15,099	16,307
GTF	8,864	9,573	10,339	11,166	12,059
PST	9,254	9,994	10,794	11,657	12,590

PRECIO x UNIDAD	2012	2013	2014	2015	2016
SCH - L	\$2,500	\$2,750	\$3,025	\$3,328	\$3,660
SCH - P	\$2,500	\$2,750	\$3,025	\$3,328	\$3,660
SCH - M	\$2,500	\$2,750	\$3,025	\$3,328	\$3,660
GTF	\$1,000	\$1,100	\$1,210	\$1,331	\$1,464
PST	\$1,500	\$1,650	\$1,815	\$1,997	\$2,196

PROYECCION DE VENTAS	2012	2013	2014	2015	2016
SCH - L	\$41,665,000	\$49,498,020	\$58,803,648	\$69,858,734	\$82,992,175
SCH - P	\$18,265,000	\$21,698,820	\$25,778,198	\$30,624,499	\$36,381,905
SCH - M	\$29,965,000	\$35,598,420	\$42,290,923	\$50,241,616	\$59,687,040
GTF	\$8,864,000	\$10,530,432	\$12,510,153	\$14,862,062	\$17,656,130
PST	\$13,881,000	\$16,490,628	\$19,590,866	\$23,273,949	\$27,649,451
TOTAL VENTAS	\$112,640,000	\$133,816,320	\$158,973,788	\$188,860,860	\$224,366,702

Fuente: Análisis Financiero.



Tabla 29. Proyección costos de producción.

COSTO x UNIDAD	2012	2013	2014	2015	2016
SCH - L	\$812.89	\$853.53	\$896.21	\$941.02	\$988.07
SCH - P	\$796.81	\$836.65	\$878.49	\$922.41	\$968.53
SCH - M	\$801.67	\$841.75	\$883.84	\$928.03	\$974.43
GTF	\$170.31	\$178.83	\$187.77	\$197.16	\$207.02
PST	\$613.69	\$644.37	\$676.59	\$710.42	\$745.94

COSTO DE PRODUCCION	2012	2013	2014	2015	2016
SCH - L	\$13,547,569	\$15,362,943	\$17,421,578	\$19,756,069	\$22,403,383
SCH - P	\$5,821,508	\$6,601,590	\$7,486,203	\$8,489,354	\$9,626,928
SCH - M	\$9,608,777	\$10,896,353	\$12,356,464	\$14,012,230	\$15,889,869
GTF	\$1,509,663	\$1,711,957	\$1,941,360	\$2,201,502	\$2,496,503
PST	\$5,679,072	\$6,440,068	\$7,303,037	\$8,281,644	\$9,391,384
TOTAL COSTO DE PRODUCCION	\$36,166,589	\$41,012,912	\$46,508,642	\$52,740,800	\$59,808,067

Fuente: Análisis Financiero.



Tabla 30. Depreciación equipo e indumentaria.

ITEM	2012	2013	2014	2015	2016
Saldo inicial de Activos Fijos Netos	\$2,850,100	\$2,992,605	\$3,142,235	\$3,299,347	\$3,464,314
Depreciación anual de inversión en año 2011	\$570,020	\$570,020	\$570,020	\$570,020	\$570,020
Depreciación anual de inversión en año 2012		\$114,004	\$114,004	\$114,004	\$114,004
Depreciación anual de inversión en año 2013			\$136,805	\$136,805	\$136,805
Depreciación anual de inversión en año 2014				\$164,166	\$164,166
Depreciación anual de inversión en año 2015					\$196,999
Depreciación anual	\$570,020	\$684,024	\$820,829	\$984,995	\$1,181,993
Depreciación acumulada	\$570,020	\$1,254,044	\$2,074,873	\$3,059,867	\$4,241,861
Inversión para mantener los activos fijos constantes	\$570,020	\$684,024	\$820,829	\$984,995	\$1,181,993
Inversión en activos fijos para crecer	\$142,505	\$149,630	\$157,112	\$164,967	\$0
Nuevos activos fijos	\$712,525	\$833,654	\$977,941	\$1,149,962	\$1,181,993
Activos fijos netos totales (libros)	\$2,992,605	\$3,142,235	\$3,299,347	\$3,464,314	\$3,464,314

Fuente: Análisis Financiero.

La depreciación del equipo e indumentaria se calcula con el objeto de conocer el gasto que tiene los activos en cada etapa del proyecto y su valor residual; así como de reducir el pago de impuestos, ya que en la medida que aumenta la depreciación disminuyen los impuestos sobre las utilidades.



Tabla 31. Gastos administrativos y de ventas.

ITEM	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Comisiones de ventas		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Gastos generales		\$28,461,191	\$30,892,844	\$33,459,267	\$36,186,198	\$39,135,373
Gastos de nómina		\$47,796,222	\$50,377,767	\$52,983,174	\$55,642,294	\$58,434,869
Gastos de publicidad y promoción		\$1,632,829	\$1,939,801	\$2,304,484	\$2,737,727	\$3,252,420
TOTAL ADMINISTRATIVO Y VENTA		\$77,890,242	\$83,210,413	\$88,746,926	\$94,566,218	\$100,822,662

Fuente: Análisis Financiero.



Tabla 32. Amortización de la deuda.

ITEM	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Saldo inicial		\$12,225,475	\$9,780,380	\$7,335,285	\$4,890,190	\$2,445,095
Pago de intereses		\$1,888,963	\$1,508,516	\$1,113,470	\$734,350	\$367,175
Abono a capital		\$2,445,095	\$2,445,095	\$2,445,095	\$2,445,095	\$2,445,095
Pago total		\$4,334,058	\$3,953,611	\$3,558,565	\$3,179,445	\$2,812,270
Saldo final	\$12,225,475	\$9,780,380	\$7,335,285	\$4,890,190	\$2,445,095	\$0
Tasa de interés		15.45%	15.42%	15.18%	15.02%	15.02%

Fuente: Análisis Financiero.

Tabla 33. Flujos de caja.

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Flujo de caja de la deuda (FCD)	(\$12,225,475)	(\$6,037,876)	\$6,192,138	\$9,275,423	\$8,243,832	\$7,240,035
Flujo de caja del accionista (FCA)	(\$12,225,475)	\$0	\$0	\$3,567,430	\$12,488,475	\$24,116,355
Flujo de caja de capital (FCC = FCA + FCD)	(\$24,450,950)	(\$6,037,876)	\$6,192,138	\$12,842,853	\$20,732,307	\$31,356,390
Ahorro en impuestos (AI)	\$0	\$0	\$1,196,685	\$997,508	\$600,345	\$213,883
Flujo de caja libre (FCL)	(\$24,450,950)	(\$6,037,876)	\$4,995,453	\$11,845,345	\$20,131,962	\$31,142,507

Fuente: Análisis Financiero.



Tabla 34. Estado de resultados.

	2012	2013	2014	2015	2016
Ventas	\$112,640,000	\$133,816,320	\$158,973,788	\$188,860,860	\$224,366,702
Costo de ventas	\$36,166,589	\$41,012,912	\$46,508,642	\$52,740,800	\$59,808,067
Utilidad bruta	\$76,473,411	\$92,803,408	\$112,465,146	\$136,120,061	\$164,558,635
Gastos de ventas y administrativos	\$77,890,242	\$83,210,413	\$88,746,926	\$94,566,218	\$100,822,662
Depreciación	\$570,020	\$684,024	\$820,829	\$984,995	\$1,181,993
Utilidad operativa (EBIT)	(\$1,986,851)	\$8,908,972	\$22,897,392	\$40,568,848	\$62,553,980
Gastos financieros (Pago de intereses)	\$1,888,963	\$3,108,273	\$2,590,929	\$1,559,338	\$555,541
Interés recibido	\$0	\$0	\$0	\$204,076	\$724,480
Utilidad antes de impuestos	(\$3,875,814)	\$5,800,699	\$20,306,463	\$39,213,586	\$62,722,919
Impuesto de renta	\$0	\$2,233,269	\$7,817,988	\$15,097,231	\$24,148,324
Utilidad neta	(\$3,875,814)	\$3,567,430	\$12,488,475	\$24,116,355	\$38,574,595
Dividendos	\$0	\$3,567,430	\$12,488,475	\$24,116,355	\$38,574,595

Fuente: Análisis Financiero.



Tabla 35. Balance general.

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Caja y bancos	\$0	\$3,908,520	\$4,242,454	\$4,594,896	\$4,969,380	\$5,374,385
Cuentas por cobrar CxC	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Inversiones temporales	\$0	\$0	\$0	\$1,726,997	\$6,130,932	\$13,499,673
Activos Corrientes	\$0	\$3,908,520	\$4,242,454	\$6,321,893	\$11,100,312	\$18,874,058
Activos Fijos Netos (no corrientes)	\$2,850,100	\$2,992,605	\$3,142,235	\$3,299,347	\$3,464,314	\$3,464,314
Cargos diferidos	\$21,600,850	\$21,600,850	\$21,600,850	\$21,600,850	\$21,600,850	\$21,600,850
Total Activo	\$24,450,950	\$28,501,975	\$28,985,539	\$31,222,090	\$36,165,476	\$43,939,222
Cuentas por pagar CxP	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Deuda a corto plazo	\$0	\$1,416,831	\$0	\$0	\$0	\$0
Pasivos corrientes	\$0	\$1,416,831	\$0	\$0	\$0	\$0
Deuda largo plazo	\$12,225,475	\$18,735,483	\$17,068,449	\$10,383,954	\$3,699,460	(\$2,985,034)
Total Pasivo	\$12,225,475	\$20,152,314	\$17,068,449	\$10,383,954	\$3,699,460	(\$2,985,034)
Inversión de capital	\$12,225,475	\$12,225,475	\$12,225,475	\$12,225,475	\$12,225,475	\$12,225,475
Utilidades retenidas	\$0	(\$3,875,814)	(\$308,384)	\$8,612,661	\$20,240,541	\$34,698,782
Total Patrimonio	\$12,225,475	\$8,349,661	\$11,917,091	\$20,838,136	\$32,466,016	\$46,924,257

Fuente: Análisis Financiero.

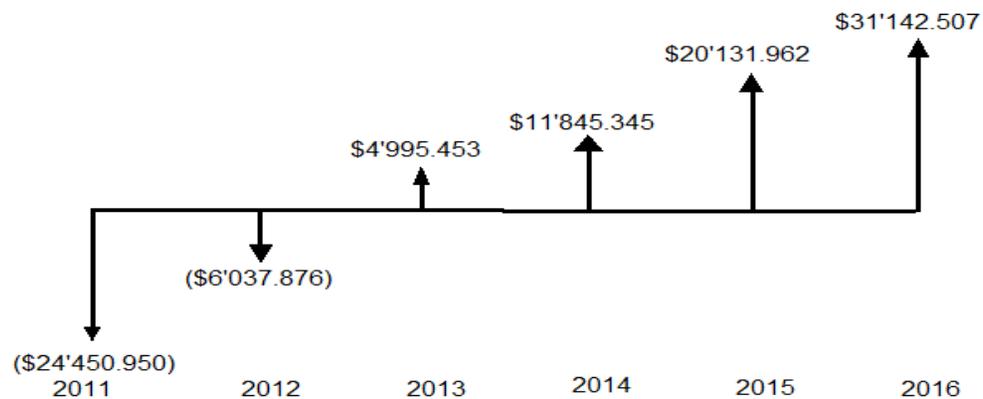


RESUMEN DE VALORACION

Tabla 36. Resumen de valoración.

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Flujo de caja del proyecto	(\$24,450,950)	(\$6,037,876)	\$4,995,453	\$11,845,345	\$20,131,962	\$31,142,507
TIR	23.18%					
VPN del proyecto	\$11,290,299					
B/C	2.53					

Fuente: Análisis Financiero.





Sintetizando el flujo monetario del proyecto se logra establecer una TIR 23.18%, superando la tasa mínima requerida 14%, lo que demuestra que el proyecto posee una rentabilidad atractiva para los inversionistas; en correspondencia a estos datos el proyecto arroja un VPN positivo de \$11'290.299 lo que lo hace viable. El proyecto requiere una inversión inicial durante el 2011 de \$24'450.950 y arroja durante el último año de valoración \$31'142.507.

RAZON DE LIQUIDEZ

Grafica 20. Capital de trabajo.

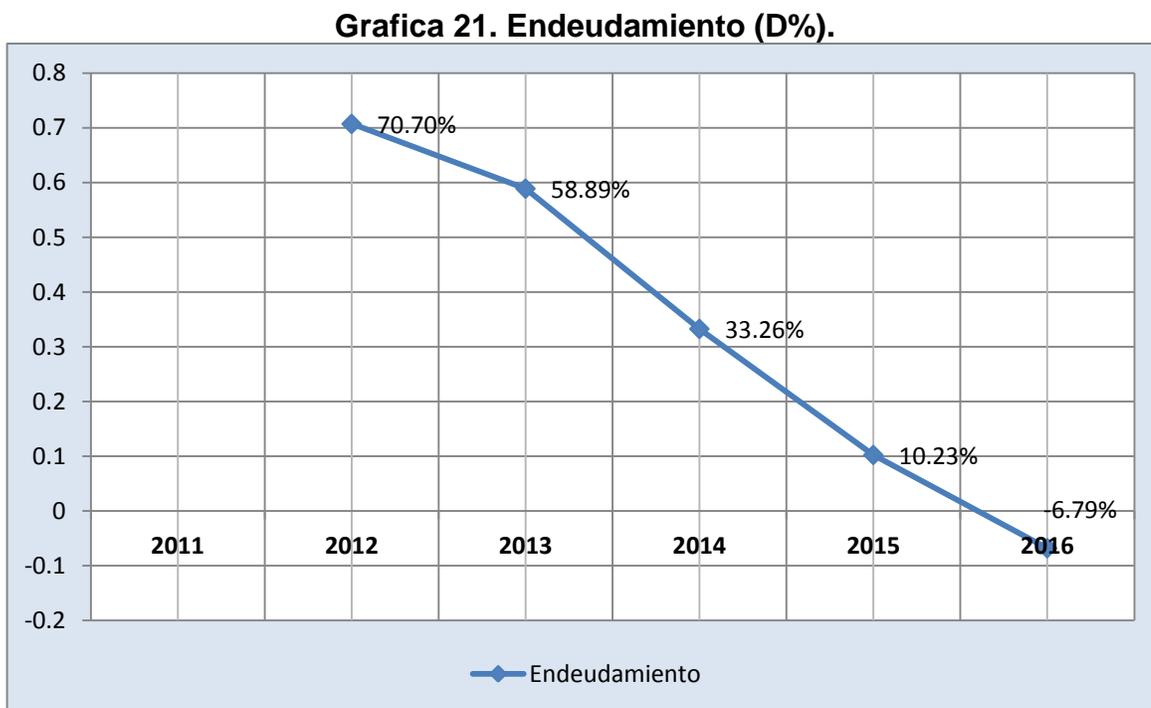


Fuente: Análisis Financiero.



La tabla 20 ilustra la evolución del capital de trabajo durante el periodo de evaluación del proyecto, estos son los montos de dinero disponibles para la operación propia de proyecto; estos montos se pueden interpretar como el excedente de los activos corrientes luego de cubrir su obligación con los pasivos corrientes o en otras palabras, que se cuenta con la capacidad económica para cumplir las obligaciones con terceros.

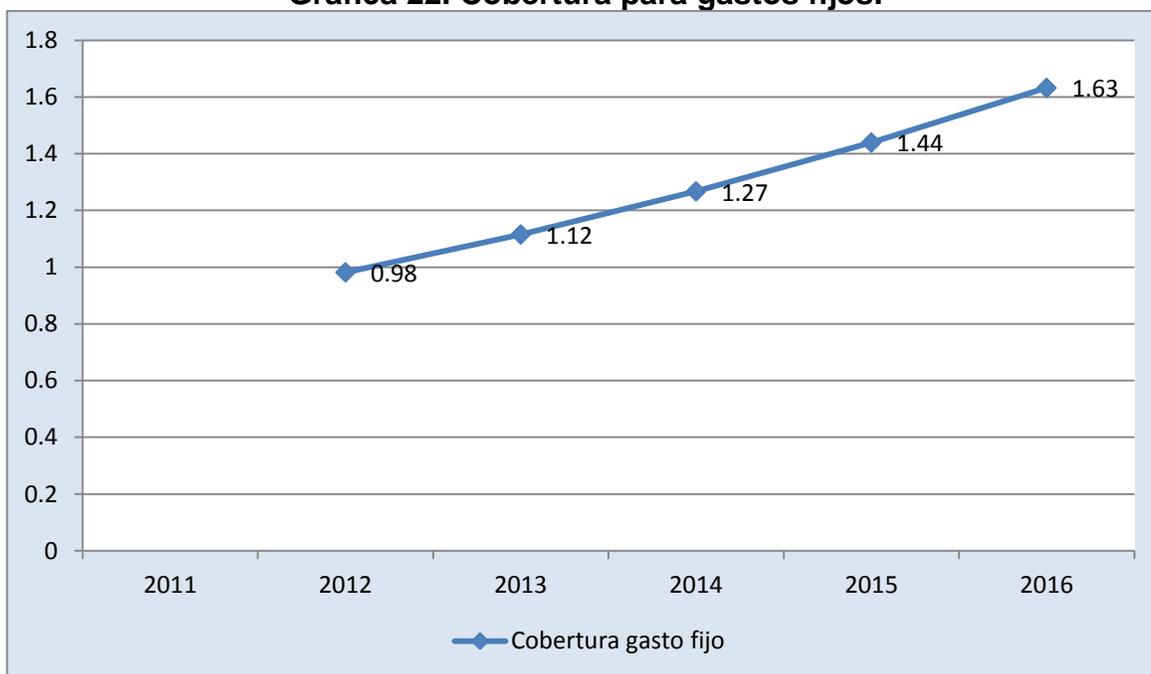
RAZON DE ENDEUDAMIENTO





Con respecto a la grafica 22 se puede observar una evolución positiva del indicador, ya que se aprecia una disminución constante de la proporción de endeudamiento de la empresa. En este orden de ideas, se establece que para el 2014, el 33.26% de los activos totales es financiado por los inversionistas y de liquidarse estos activos totales al precio en libros quedaría un saldo de 66.7% de su valor, después del pago de la obligaciones vigentes, lo cual se considera positivo.

Grafica 22. Cobertura para gastos fijos.



Fuente: Análisis Financiero.

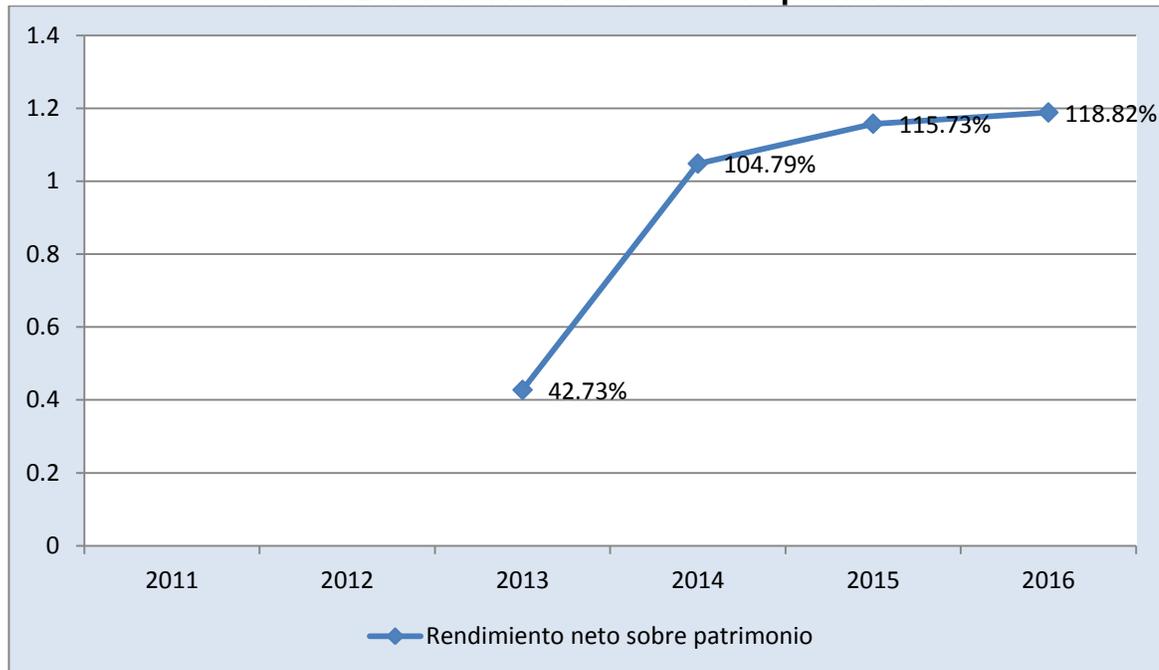
Este indicador permite representar la capacidad de la empresa para asumir su carga de costos fijos. Por lo tanto, se observa que esta capacidad evoluciona positivamente a través del periodo de valoración; Para el 2012 el ratio 0.98 veces, se interpreta como poco satisfactorio ya que es menos que 1, pero a partir del



2014 el se ubica permanente mente sobre 1, manifestando la capacidad de la empresa para cubrir sus gastos fijos.

RAZON DE RENTABILIDAD

Grafica 23. Rendimiento neto sobre patrimonio.

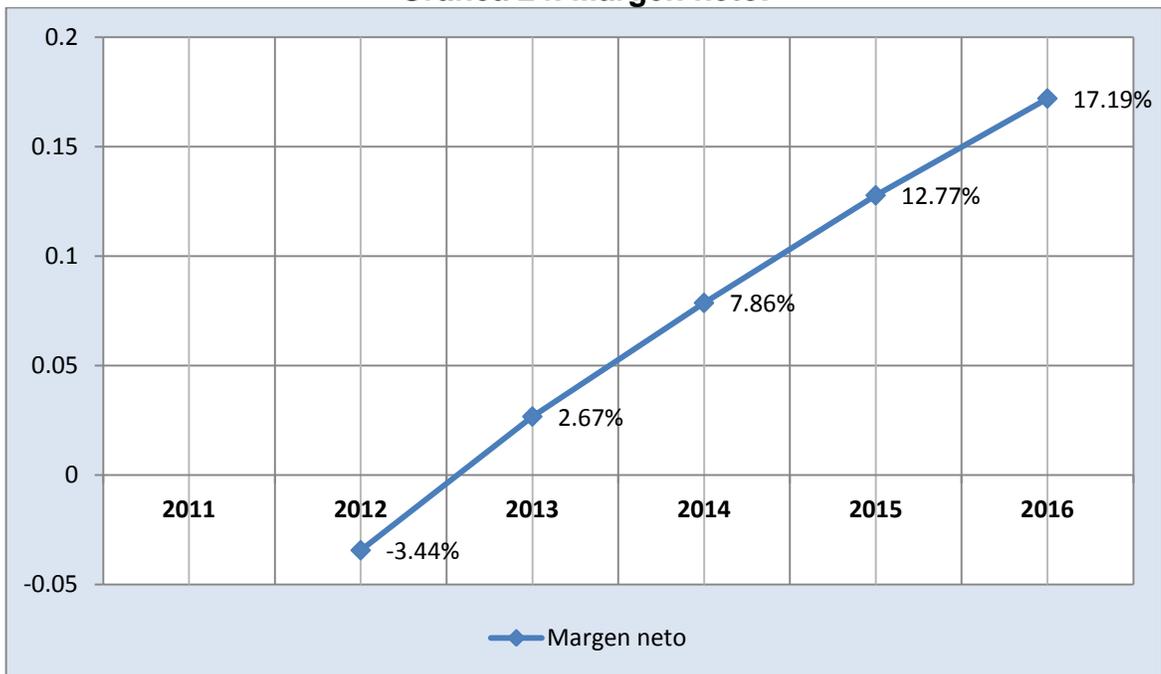


Fuente: Análisis Financiero.

En la grafica 24 observamos la capacidad del proyecto para generar rentabilidad a partir de los fondos aportados por los inversionistas, es decir la capacidad para generar utilidades. Esto es, para el año 2016 por cada peso que los inversionistas mantienen en el proyecto, este genera un rendimiento del 118% sobre el patrimonio.



Grafica 24. Margen neto.

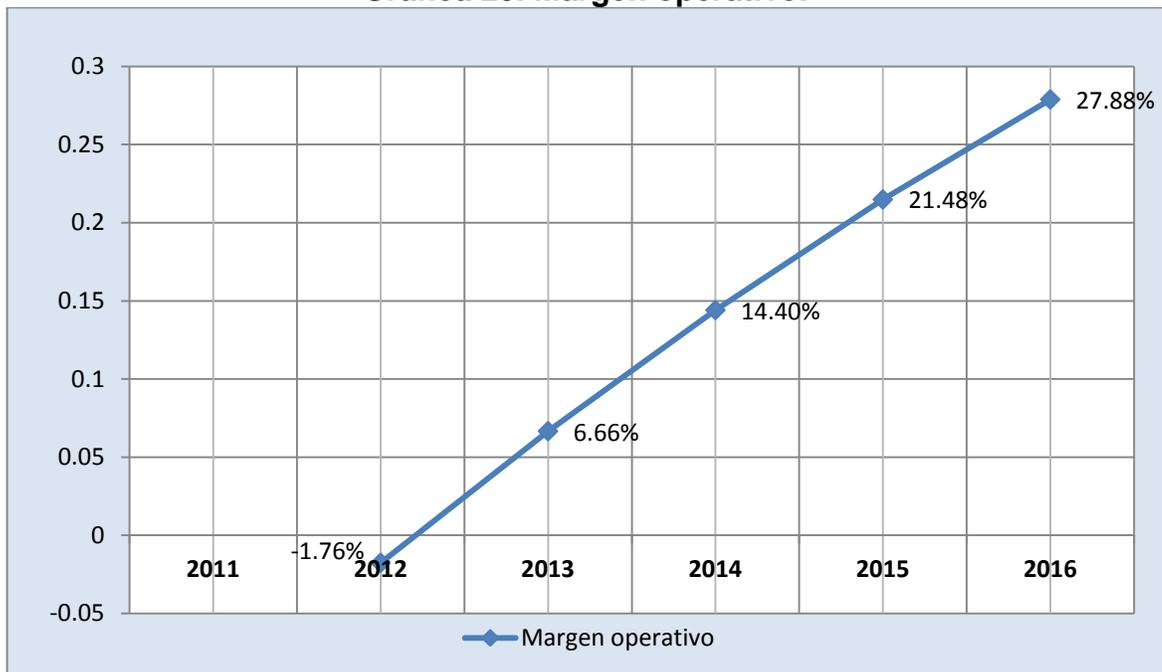


Fuente: Análisis Financiero.

Es indicador permite visualizar la capacidad de la empresa para generar utilidades a partir de cada peso vendido; en este sentido al igual que en los demás indicadores expuestos en el presente estudio el indicador manifiesta una evolución positiva durante el periodo de evaluación y permite establecer el nivel de efectividad general en el manejo del negocio.



Grafica 25. Margen operativo.



Fuente: Análisis Financiero.

La grafica ilustra el porcentaje de utilidad por cada peso vendido. Este indicador mide la efectividad en el manejo de producción, mercadeo y ventas; independientemente si la empresa esta apalancada o no. En este sentido se puede establecer que el indicador presenta una evolución positiva a lo largo del periodo de evaluación, manifestándose durante el último periodo con un nivel de rendimiento 27.88% en el desarrollo del objeto social del negocio.



- La oportunidad de incursionar en el mercado con éxito surge: de la capacidad de ofrecer productos diferenciados, que sean identificados por el nicho de mercado como alimentos sanos y placenteros; por lo tanto se considera de gran importancia la construcción de estrategias encaminadas a la creación de valor a partir de la atención apropiada a las carencias que manifiesta el nicho de mercado.
- La implementación y formalización de la estructura organizacional legal, según se expone en el presente plan, como una herramienta imprescindible para ejecución óptima de los procesos que componen la gestión y representación del negocio.
- Se identifica un mercado objetivo bastante atractivo, demandando 36.045 unidades de producto tipo merienda diariamente, caracterizado por la guerra de precios, gran número de competidores directos y productos sustitutos; donde, partiendo de la investigación de mercado, el 62.94% de los individuos manifestó su preferencia por los productos Break & Lunch.



- Dado las características del proceso productivo de Break & Lunch se considera muy importante establecer y mantener relaciones estrechas de confianza con los proveedores, esto con el objeto de cumplir con los estándares de calidad en la adquisición de insumos y tiempos de entrega establecidos por los estudios técnicos.
- . El proyecto requiere una inversión inicial durante el 2011 de \$24'450.950 y arroja durante el último año de valoración \$31'142.507.
- El flujo monetario del proyecto se logra establecer una TIR 23.18%, superando la tasa mínima requerida 14%, lo que demuestra que el proyecto posee una rentabilidad atractiva para los inversionistas.
- El proyecto arroja VPN positivo de \$11'290.299 lo que lo hace viable.



BIBLIOGRAFIA

- **ARENAS**, Julio Enrique. *Un Análisis Coyuntural*. En: Aproximación a la Cartagena Empresarial, 2009. Biblioteca virtual de Derecho, economía y ciencias sociales. [Online]. www.eumed.net/libros/2009d/614/index.htm Fecha de consulta, Junio 2010.
- **BORELLO**, Antonio. *Descripción del negocio*. En: El plan de negocios: de herramienta de evaluación de una inversión a elaboración de un plan estratégico y operativo. I ed. Bogotá D.C: Mc Graw Hill, 2001. p 5 - 27.
- **BORELLO**, Antonio. *El plan operativo*. En: El plan de negocios: de herramienta de evaluación de una inversión a elaboración de un plan estratégico y operativo. I ed. Bogotá D.C: Mc Graw Hill, 2001. p 53 - 96.
- **BOLANKO-DICKSON**, Greg. *Como prepara un plan de negocios exitoso*. Traducido por María del Carmen Chávez García. I ed. México D.F: Mc Graw Hill, 2008. 382p.
- **PLANELLAS**, Marcel, et al. *El plan de empresa*. En: El plan de empresa: como planificar la creación de una empresa. XV ed. México D.F: Marcombo Boixareu Editores, 1998. p. 1 - 17.
- **SERRAÑO RODRIGUES**, Javier. y **VILLAREAL NAVARRO**, Julio, couat. *Pronósticos financieros*. En: Fundamentos de finanzas. II ed. Bogotá D.C: Mc Graw Hill Latinoamérica, 1991. p130 – 144.



- **VELEZ PAREJA**, Ignacio. *Decisiones de inversión: para la valoración de proyectos y empresas*. V ed. Bogotá D.C: Pontificia Universidad Javeriana, 2006. p 691.
- Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), Encuesta nacional de la Situación Nutricional en Colombia (ENSIN) 2005. [Online]. www.icbf.gov.co Fecha de consulta, Marzo 2010.
- Web: Tendencias en Alimentación. www.alimentacion.enfasis.com Fecha de consulta, Marzo 2010.
- **VILORIA DE LA HOZ**, Joaquín. “*Nutrición en el Caribe Colombiano y su Relación con el Capital Humano*”. En: Documentos de Trabajo Sobre Economía. Banco de la Republica N° 93 (Agosto 2007) p. 34 – 35. [Online]. www.banrep.gov.co Fecha de consulta, Marzo 2010.
- *Salud – Obesidad*, Revista Dinero 2006. [Online]. www.dinero.com Fecha de consulta, Marzo 2010.
- Web: ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACION. En: Oficina regional para América Latina y el Caribe. [Online]. www.rlc.fao.org Fecha de consulta, Marzo 2010.
- Web: Actualidad de La Costa Caribe. En: La región Caribe, por encima de La Pacifica, la zona del país donde más crece el hambre. [Online]. www.notiwayuu.blogspot.com Fecha de consulta, Marzo 2010.
- Web: Mapas de situación nutricional en Colombia. [Online]. www.issuu.com/colombia.nutrinet.org Fecha de consulta, Marzo 2010.



- *Indicador Global de Competitividad de las Ciudades Colombianas, 2009*. En. Serie de Estudios sobre la Competitividad de Cartagena. Cámara de Comercio de Cartagena. ISSN: 1909-0587. [Online]. www.cccartagena.org.co Fecha de consulta, Abril 2010.
- *Informe Económico de los Municipios de la Jurisdicción de la Cámara de Comercio de Cartagena*. Cámara de Comercio de Cartagena Área de Investigación Económica (Enero de 2010). ISSN: 2027-4858. [Online]. www.cccartagena.org.co Fecha de consulta, Abril 2010.
- *Acta del 31ª CONFERENCIA REGIONAL DE LA ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACION (FAO) PARA AMERICA LATINA Y EL CARIBE*: Ciudad de Panamá, Panamá, 26 – 30 de abril de 2010. *El Cambio Climático y sus Repercusiones en la Producción Agrícola, Forestal y Pesquera en América Latina y el Caribe*. LAR-10-3. [Online]. www.fao.org Fecha de consulta, Abril 2010.
- Web: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL): *“El comercio internacional de América Latina y el Caribe en 2009 Crisis y recuperación”*. [Online]. www.eclac.org Fecha de consulta, Abril 2010.
- **RIVADENEIRA S**, Luis. *América latina y el Caribe: crecimiento económico sostenido, población y desarrollo*. En: Proyecto Regional de Población. Centro Latino Americano y Caribeño de Demografía (CELADE) – Fondo de Población de las Naciones Unidas (FNUAP) (Agosto 2000). ISBN: 92-1-321521-5. [Online]. www.eclac.org Fecha de consulta, Abril 2010.



- Banco de la Republica. Junta Directiva. Informe sobre inflación. Bogotá D.C., Colombia. Febrero 2010. ISSN-1657 – 7973. [Online]. www.banrep.gov.co Fecha de consulta, Abril 2010.
- *Informe de Coyuntura Económica Regional Departamento de Bolívar*. Convenio Interadministrativo N°111: Gerencia Banco de la Republica, Dirección DANE. Comité Directivo Nacional ICER. [Online]. www.dane.gov.co Fecha de consulta, Abril 2010.
- ASOBANCARIA. Semana Económica Edición 722. La Coyuntura Económica y el Crédito de Consumo. Septiembre 28, 2009. P 2. [Online]. www.asobancaria.com Fecha de consulta, Abril 2010.
- *Boletín Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*. Coyuntura laboral en América Latina y el Caribe. Numero 2. Septiembre 2009. [Online]. www.eclac.org Fecha de consulta, Abril 2010.
- Web: Datos tomados de www.cotelco.org/comunicados/2010/enero14.htm Fecha de consulta, Abril 2010.
- Web: *Barómetro* Organización Mundial del Turismo. Volumen 7 Numero 3, Octubre 2009. [Online]. www.slideshare.net/imast/barmetro-omt-3-t-2009 Fecha de consulta, Abril 2010.
- Sociedad Portuaria Regional de Cartagena. [Online]. www.albatros.puertocartagena.com Fecha de consulta, Abril 2010.

ANEXOS

ANEXO A. TAB ENCUESTA – INVESTIGACION DE MERCADO

RESULTADOS ENCUESTA

Este estudio se realizo en el Centro histórico de la ciudad de Cartagena, sector de la Matuna y sus alrededores.

Fecha: 17/05/2010

			%
Numero de encuestas realizadas:	170		100%
Numero de establecimientos:	128		
Transeúntes encuestados:	0		
Competidores identificados:	25		
1 Consume usted algún tipo de merienda durante el día de trabajo?			
	Rtas.		%
Si	160		94.12%
No	9		5.29%
2 Con que frecuencia compra usted su merienda?			
	Rtas.		%
Una por semana.	7		4.12%
Dos por semana.	41		24.12%
Tres a Cuatro por semana.	52		30.59%
Todos los días de la semana.	60		35.29%
Nunca.	9		5.29%
3 Se identifica usted con un estilo de vida y alimentación saludable?			
	Rtas.		%
Si	118		69.41%
No	5		2.94%
Es indiferente	46		27.06%



4 Se siente satisfecho usted con las opciones de merienda a las que tiene acceso en el sector?

	Rtas.	%
Si	27	15.88%
No	102	60.00%
Es indiferente	40	23.53%

5 Tiene usted preferencia por algún establecimiento del sector, donde adquiere usted sus meriendas regularmente?

	Rtas.	%
Si	45	26.47%
No	124	72.94%

* En el caso de que la respuesta sea afirmativa

Nombre:

Características del establecimiento:

6 De los siguientes productos cual prefería como merienda?

	Rtas.	%
Sándwich Gourmet.	66	38.82%
Chicharon.	6	3.53%
Arepa con huevo.	12	7.06%
Pan de queso o similares.	14	8.24%
Gelatina con trisitos de fruta.	30	17.65%
Arepa de Queso.	10	5.88%
Mecato.	5	2.94%
Deditos.	6	3.53%
Otro:	11	6.47%

7 Con cuanto dinero cuenta para comprar su merienda?



	Rtas.	%
Nada.	0	0.00%
Menos de \$1000.	5	2.94%
De \$1000 a \$2000.	68	40.00%
De \$3000 a \$5000.	66	38.82%
Mas de \$5000.	26	15.29%
No responde.	4	2.35%

8 A que hora prefiere consumir alimentos tipo merienda?

	Rtas.	%
Mañana.	35	20.59%
Medio día.	17	10.00%
Tarde.	110	64.71%
No responde.	7	4.12%

9Cuál es su actitud ante la necesidad de desplazarse de su lugar de trabajo para adquirir la merienda que desea?

	Rtas.	%
Prefiere no ir.	43	25.29%
No le importa y va.	32	18.82%
Prefiere esperar que alguien llegue.	63	37.06%
No esta permitido.	29	17.06%
No responde.	2	1.18%

ANEXO B. COTIZACION IMAGEN CORPORATIVA

.

ANEXO C. CUANTIFICACION DE INSUMOS

SCH-L				Vlr. Und
Componentes	Cantidades (g)			
Jamon	28	\$6	pesos x gramo	\$166.67
Queso Mozzarella	32	\$8.59	pesos x gramo	\$275.00
Pan Gourmet	75	\$4.60	pesos x gramo	\$345.00
Lechuga Crespa	2.85	\$9.20	pesos x gramo	\$26.22
Total	137.85			\$812.89

SCH-P				
Componentes	Cantidades (g)			
Jamon	28	\$6	pesos x gramo	\$166.67
Queso Mozzarella	32	\$8.59	pesos x gramo	\$275.00
Pan Gourmet	75	\$4.60	pesos x gramo	\$345.00
Pepino	3.16	\$3.21	pesos x gramo	\$10.15
Total	138.16			\$796.81

SCH-M				
Componentes	Cantidades (g)			
Jamon	28	\$6	pesos x gramo	\$166.67
Queso Mozzarella	32	\$8.59	pesos x gramo	\$275.00
Pan Gourmet	75	\$4.60	pesos x gramo	\$345.00
Mantequilla	2	\$7.50	pesos x gramo	\$15.00
Total	137			\$801.67



GTF			
Componentes	Cantidad (g)		
Gelatina	11.33	\$4.18	\$47.32
Agua	114.64		
Trocito de Frutas	28.41	\$4.33	\$122.99
Total	154.38		\$170.31

PST			
Componentes	Cantidades (g)		
Leche	132.55	\$1.66	\$220.06
Azucar	50	\$3.40	\$170.00
Arroz	66.27	\$1.96	\$129.89
Uvas Pasas	10.41	\$5.60	\$58.30
Clavo	0.11	\$161.11	\$17.72
Canela	0.11	\$161.11	\$17.72
Total	259.45		\$613.69

CUANTIFICACION DE INSUMOS

<<<ANEXO >>>	Peso Uni. Comercial (g)	Uni.Req.Dia	Uni.Req.Semana	Peso.Uni.Req.	Aprox.Uni.Req.	Vlr.Uni. Comercial	Vlr.Presupuesto
JAMON	840	4	20	16800	20	\$5,000	\$100,000
QUESO MOZZARELLA	2560	1.5	7.5	19200	8	\$22,000	\$176,000
PAN GOURMET	75	120	600	45000	600	\$345	\$207,000
LECHUGA CRESPA	200	0.78	3.9	780	4	\$1,840	\$7,360
PEPINO COHOBRO	190	0.42	2.1	399	2	\$610	\$1,220
MANTEQUILLA BAJA EN SAL	1000	0.08	0.4	400	1	\$7,500	\$7,500
GELATINA DE SABORES	170	2	10	1700	10	\$710	\$7,100
FRUTA EN TROCITOS	820	1	5	4100	5	\$3,550	\$17,750
LECHE	1030	3.8	19	19570	19	\$1,710	\$32,490
AZUCAR	500	1	5	2500	5	\$1,700	\$8,500
ARROS	500	4	20	10000	20	\$980	\$19,600
UVAS PASAS	250	1.2	6	1500	6	\$1,400	\$8,400
CLAVO	9	0.3	1.5	13.5	2	\$1,450	\$2,900
CANELA	9	0.3	1.5	13.5	2	\$1,450	\$2,900
MAYONESA	3000		1	3000	1	\$18,450	\$18,450
ALBACA	60		1	60	1	\$1,900	\$1,900
AJO	108		5	108	1	\$1,800	\$1,800
OREGANO	15		1	15	1	\$1,200	\$1,200
CONDENSADA	400		2	800	2	\$3,800	\$7,600
Total Presupuesto Insumos Semanal							\$629,670

ANEXO D. PROYECCION DE INSUMOS

CANTIDADES A PRODUCIR POR PERIODO (g)												Subtotal anual (g)
ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
36400	40040	34944	34944	36400	40040	40040	36400	40040	41496	42224	43680	466648
41600	45760	39936	39936	41600	45760	45760	41600	45760	47424	48256	49920	533312
97500	107250	93600	93600	97500	107250	107250	97500	107250	111150	113100	117000	1249950
3705	4075.5	3556.8	3556.8	3705	4075.5	4075.5	3705	4075.5	4223.7	4297.8	4446	47498.1
14560	18200	13104	13104	14560	18200	18200	14560	18200	19656	20384	21840	204568
16640	20800	14976	14976	16640	20800	20800	16640	20800	22464	23296	24960	233792
39000	48750	35100	35100	39000	48750	48750	39000	48750	52650	54600	58500	547950
1643.2	2054	1478.88	1478.88	1643.2	2054	2054	1643.2	2054	2218.32	2300.48	2464.8	23086.96
25480	29120	24024	24024	25480	29120	29120	25480	29120	30576	31304	32760	335608
29120	33280	27456	27456	29120	33280	33280	29120	33280	34944	35776	37440	383552
68250	78000	64350	64350	68250	78000	78000	68250	78000	81900	83850	87750	898950
1820	2080	1716	1716	1820	2080	2080	1820	2080	2184	2236	2340	23972
7364.5	8837.4	6775.34	6775.34	7364.5	8837.4	8837.4	7364.5	8837.4	9426.56	9698.48	10310.3	100429.12
74516	89419.2	68554.72	68554.72	74516	89419.2	89419.2	74516	89419.2	95380.48	98131.84	104322.4	1016168.96
18466.5	22159.8	16989.18	16989.18	18466.5	22159.8	22159.8	18466.5	22159.8	23637.12	24318.96	25853.1	251826.24



103389	103389	79264.9	79264.9	103389	103389	103389	103389	103389	110281.6	113462.8	120620.5	1226617.7
39000	39000	29900	29900	39000	39000	39000	39000	39000	41600	42800	45500	462700
51690.6	51690.6	39629.46	39629.46	51690.6	51690.6	51690.6	51690.6	51690.6	55136.64	56727.12	60305.7	613262.58
8119.8	8119.8	6225.18	6225.18	8119.8	8119.8	8119.8	8119.8	8119.8	8661.12	8910.96	9473.1	96334.14
85.8	85.8	65.78	65.78	85.8	85.8	85.8	85.8	85.8	91.52	94.16	100.1	1017.94
85.8	85.8	65.78	65.78	85.8	85.8	85.8	85.8	85.8	91.52	94.16	100.1	1017.94
10500	12000	9900	9900	10500	12000	12000	10500	12000	12600	12900	13500	
210	240	198	198	210	240	240	210	240	252	258	270	
378	432	356.4	356.4	378	432	432	378	432	453.6	464.4	486	
52.5	60	49.5	49.5	52.5	60	60	52.5	60	63	64.5	67.5	
1400	1600	1320	1320	1400	1600	1600	1400	1600	1680	1720	1800	



ANEXO E. PROYECCION DE COMPRAS

ITEMS	APROXIMACION A LA UNIDAD COMERCIAL											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
JAMON	91	104	86	86	91	104	104	91	104	109	112	117
QUESO MOZZARELLA	34	39	32	32	34	39	39	34	39	41	42	44
PAN GOURMET	2730	3120	2574	2574	2730	3120	3120	2730	3120	3276	3354	3510
LECHUGA CRESPA	19	20	18	18	19	20	20	19	20	21	21	22
PEPINO COHOBRO	9	11	8	8	9	11	11	9	11	12	12	13
MANTEQUILLA BAJA EN SAL	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
GELATINA DE SABORES	43	52	40	40	43	52	52	43	52	55	57	61
FRUTA EN TROCITOS	23	27	21	21	23	27	27	23	27	29	30	32
LECHE	207	207	159	159	207	207	207	207	207	221	227	241
AZUCAR	78	78	60	60	78	78	78	78	78	83	86	91
ARROS	103	103	79	79	103	103	103	103	103	110	113	121
UVAS PASAS	32	32	25	25	32	32	32	32	32	35	36	38
CLAVO	10	10	7	7	10	10	10	10	10	10	10	11
CANELA	10	10	7	7	10	10	10	10	10	10	10	11
MAYONESA	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5
ALBACA	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5
AJO	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5
OREGANO	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5
CONDENSADA	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5



ITEMS	Vir. Uni. Comercial	PRESUPUESTO DE PRODUCCION PROYECTADO											
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
JAMON	\$5,000	\$455,000	\$520,000	\$429,000	\$429,000	\$455,000	\$520,000	\$520,000	\$455,000	\$520,000	\$546,000	\$559,000	\$585,000
QUESO MOZZARELLA	\$22,000	\$750,750	\$858,000	\$707,850	\$707,850	\$750,750	\$858,000	\$858,000	\$750,750	\$858,000	\$900,900	\$922,350	\$965,250
PAN GOURMET	\$345	\$941,850	\$1,076,400	\$888,030	\$888,030	\$941,850	\$1,076,400	\$1,076,400	\$941,850	\$1,076,400	\$1,130,220	\$1,157,130	\$1,210,950
LECHUGA CRESPA	\$1,840	\$34,086	\$37,495	\$32,723	\$32,723	\$34,086	\$37,495	\$37,495	\$34,086	\$37,495	\$38,858	\$39,540	\$40,903
PEPINO COHOBRO	\$610	\$5,276	\$6,594	\$4,748	\$4,748	\$5,276	\$6,594	\$6,594	\$5,276	\$6,594	\$7,122	\$7,386	\$7,913
MANTEQUILLA BAJA EN SAL	\$7,500	\$13,650	\$15,600	\$12,870	\$12,870	\$13,650	\$15,600	\$15,600	\$13,650	\$15,600	\$16,380	\$16,770	\$17,550
GELATINA DE SABORES	\$710	\$30,758	\$36,909	\$28,297	\$28,297	\$30,758	\$36,909	\$36,909	\$30,758	\$36,909	\$39,370	\$40,505	\$43,061
FRUTA EN TROCITOS	\$3,550	\$79,946	\$95,936	\$73,551	\$73,551	\$79,946	\$95,936	\$95,936	\$79,946	\$95,936	\$102,331	\$105,283	\$111,925
LECHE	\$1,710	\$353,590	\$353,590	\$271,086	\$271,086	\$353,590	\$353,590	\$353,590	\$353,590	\$353,590	\$377,163	\$388,043	\$412,522
AZUCAR	\$1,700	\$132,600	\$132,600	\$101,660	\$101,660	\$132,600	\$132,600	\$132,600	\$132,600	\$132,600	\$141,440	\$145,520	\$154,700
ARROS	\$980	\$101,314	\$101,314	\$77,674	\$77,674	\$101,314	\$101,314	\$101,314	\$101,314	\$101,314	\$108,068	\$111,185	\$118,199
UVAS PASAS	\$1,400	\$45,471	\$45,471	\$34,861	\$34,861	\$45,471	\$45,471	\$45,471	\$45,471	\$45,471	\$48,502	\$49,901	\$53,049



CLAVO	\$1,450	\$13,823	\$13,823	\$10,598	\$10,598	\$13,823	\$13,823	\$13,823	\$13,823	\$13,823	\$13,823	\$14,745	\$15,170	\$16,127
CANELA	\$1,450	\$13,823	\$13,823	\$10,598	\$10,598	\$13,823	\$13,823	\$13,823	\$13,823	\$13,823	\$13,823	\$14,745	\$15,170	\$16,127
MAYONES A	\$18,450	\$64,575	\$73,800	\$60,885	\$60,885	\$64,575	\$73,800	\$73,800	\$64,575	\$73,800	\$73,800	\$77,490	\$79,335	\$83,025
ALBACA	\$1,900	\$6,650	\$7,600	\$6,270	\$6,270	\$6,650	\$7,600	\$7,600	\$6,650	\$7,600	\$7,600	\$7,980	\$8,170	\$8,550
AJO	\$1,800	\$6,300	\$7,200	\$5,940	\$5,940	\$6,300	\$7,200	\$7,200	\$6,300	\$7,200	\$7,200	\$7,560	\$7,740	\$8,100
OREGANO	\$1,200	\$4,200	\$4,800	\$3,960	\$3,960	\$4,200	\$4,800	\$4,800	\$4,200	\$4,800	\$4,800	\$5,040	\$5,160	\$5,400
CONDENS ADA	\$3,800	\$13,300	\$15,200	\$12,540	\$12,540	\$13,300	\$15,200	\$15,200	\$13,300	\$15,200	\$15,200	\$15,960	\$16,340	\$17,100



ANEXO F. PROYECCION COSTOS DE PRODUCCION

CONCEPTO	APROX. COSTOS DE PRODUCCION											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Insumos	\$3,066,962	\$3,416,155	\$2,773,140	\$2,773,140	\$3,066,962	\$3,416,155	\$3,416,155	\$3,066,962	\$3,416,155	\$3,599,874	\$3,689,699	\$3,875,452
Mano de obra	\$3,778,000	\$3,778,000	\$3,778,000	\$3,778,000	\$3,778,000	\$3,778,000	\$3,778,000	\$3,778,000	\$3,778,000	\$3,778,000	\$3,778,000	\$3,778,000
Mantenimiento	\$84,550	\$84,550	\$84,550	\$84,550	\$84,550	\$84,550	\$84,550	\$84,550	\$84,550	\$84,550	\$84,550	\$84,550
Total	\$6,929,512	\$7,278,705	\$6,635,690	\$6,635,690	\$6,929,512	\$7,278,705	\$7,278,705	\$6,929,512	\$7,278,705	\$7,462,424	\$7,552,249	\$7,738,002



ANEXO G. GASTOS DE PERSONAL

PERSONAL Y MANO DE OBRA	Administrador	SMMLV	3	\$515,000	\$1,545,000
	Cocinera	SMMLV	2	\$515,000	\$1,030,000
	Distribuidor (Turno 1)	SMMLV	0.25	\$515,000	\$128,750
	Distribuidor (Turno 2)	SMMLV	0.25	\$515,000	\$128,750
	Distribuidor (Turno 3)	SMMLV	0.25	\$515,000	\$128,750
	Distribuidor (Turno 4)	SMMLV	0.25	\$515,000	\$128,750
	Distribuidor (Turno 5)	SMMLV	0.25	\$515,000	\$128,750
	Distribuidor (Turno 6)	SMMLV	0.25	\$515,000	\$128,750
	Auxilio de transporte	Subsidio	7	\$61,500.0	\$430,500
	TOTAL NOMINA				\$

SALARIO MINIMO ACTUAL VIGENTE 2010

Salario mínimo mensual	\$515,000
Auxilio de transporte	\$61,500
Salario mensual más transporte	\$576,500
Salario diario	\$17,167
Valor hora diaria	\$2,146
Valor hora extra diurna	\$2,683



ANEXO H. PLANO DE DISEÑO ESTRUCTURAL