

**PLAN DE MERCADEO PARA LA MICROEMPRESA “A LA CARTA”**

**ALEXANDRA PATRICIA CASTRO FERNÁNDEZ**

**LAURA MARGARITA COVO FERNÁNDEZ**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLIVAR**

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO**

**CARTAGENA DE INDIAS, D.T.Y C**

**2010**

**PLAN DE MERCADEO PARA LA MICROEMPRESA “A LA CARTA”**

**ALEXANDRA PATRICIA CASTRO FERNÁNDEZ**

**LAURA MARGARITA COVO FERNÁNDEZ**

**Trabajo presentado para obtener título de Especialista en Gerencia de  
Mercadeo**

**Director: Luis Novoa**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLIVAR  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO  
CARTAGENA DE INDIAS, D.T.Y C**

**2010**

## TABLA DE CONTENIDO

PROPUESTA Y DESCRIPCIÓN GENERAL DEL TRABAJO	5
RESUMEN EJECUTIVO	8
<b>1. ANALISIS SITUACIONAL:</b>	<b>10</b>
<b>1.1 ANALISIS DEL MACROENTORNO</b>	<b>10</b>
1.1.1 Entorno Económico:	<b>10</b>
1.1.2 Entorno Político:	<b>11</b>
1.1.3 Entorno Ecológico:	<b>13</b>
1.1.4 Entorno Tecnológico:	<b>15</b>
1.1.5 Entorno Social:	<b>16</b>
<b>1.2 ANALISIS DEL MICROENTORNO:</b>	<b>18</b>
1.2.1 Compañía	<b>18</b>
1.2.2 Misión:	<b>21</b>
1.2.3 Visión:	<b>21</b>
1.2.4 Logros:	<b>21</b>
1.2.5 Programas de Acción	<b>22</b>
1.2.6 Competencia	<b>22</b>
1.2.7 Cadena de Valor	<b>26</b>
<b>1.3 INVESTIGACION DE MERCADOS</b>	<b>27</b>
<b>2. ANALISIS DOFA</b>	<b>29</b>
<b>3. OBJETIVOS</b>	<b>31</b>
<b>4. ESTRATEGIA DE MERCADOS</b>	<b>32</b>
<b>4.1 PLANES DE ACCION</b>	<b>39</b>
4.1.1 Rediseñar el empaque del producto de acuerdo a la temporada o fecha especial en la que se encuentra el año.	<b>39</b>
4.1.2 Crear alianzas estratégicas, con las cafeterías y restaurantes, de la ciudad de Cartagena, ubicados en los estratos 4, 5 y 6, con el fin de conocer las preferencias, necesidades y deseo de nuestro consumidor final.	<b>39</b>
4.1.3 Invertir en tecnología para aumentar la productividad:	<b>40</b>
4.1.4 Presupuesto del Plan de Acción – Proyecciones Financieras	<b>40</b>
<b>4.2 POSICIONAMIENTO</b>	<b>44</b>
<b>5. CONTROLES: Control General e Interno:</b>	<b>46</b>
<b>6. CALENDARIZACION</b>	<b>47</b>

**7. CONCLUSIONES** \_\_\_\_\_ 48  
ANEXOS Y TABLAS \_\_\_\_\_ 50  
9. BIBLIOGRAFIA \_\_\_\_\_ 60

## PROPUESTA Y DESCRIPCIÓN GENERAL DEL TRABAJO

Título del trabajo:	<b>A la Carta,</b>
Nombre del Autor(es):	<b>Laura Covo Fernández</b> <b>Alexandra Castro Fernández</b>
Nombre del Asesor:	<b>Luis Novoa</b>
Fecha de inicio:	<b>21 de Noviembre 2009</b>
Fecha de culminación:	<b>30 Abril 2010</b>

### ***DISEÑO DEL TRABAJO***

#### **1. Identificación del problema**

Actualmente, en la familia, se tiene un negocio familiar que consiste en la producción de galletas árabes para la venta en casa y a personas conocidas o recomendadas. Hay solo una persona que cuenta con la sabiduría (secreto) para realizar la masa de las galletas lo que las convierte únicas. La intención de es impulsar este producto, ante todos los Cartageneros, con el objetivo de posicionar y comercializar las galletas, su calidad y marca. Se quiere vender las galletas como únicas en el mercado teniendo en cuenta que son galletas que no se venden en los sitios de la ciudad y pocas personas las conocen.

## **2. Objetivos**

El objetivo principal del proyecto es lograr que el negocio crezca, es decir se posicione en el mercado y se pueda pensar en un ingreso para la familia. El fin que se pretende alcanzar es que el negocio pueda ser reconocido en la ciudad y tenga aceptación y venta. Se realizara un plan estratégico de mercadeo donde mediante el estudio del mercado y las condiciones del negocio, se logre que las galletas se comercialicen en toda la ciudad, empezando por la zona donde más conocen la comida árabe que son los estratos 4,5 6 de Cartagena, que por barrios estaríamos hablando de Crespo, Centro, Manga, Boca grande y Pie de la Popa.

## **3. Justificación**

Deberá realizarse una investigación a fondo de las condiciones del mercado pues probablemente no se tenga información de que tanto auge tenga un negocio de galletas en la ciudad y si este tendrá un retorno económico esperado. Adicionalmente, se debe analizar si es necesario montar toda una infraestructura física y de personal para generar el negocio o si con solo el negocio en casa es suficiente. Además de esto, buscamos conocer la estructura del negocio familiar para ver si económicamente está siendo rentable o no. Tal vez en este momento, por tratarse de un negocio de familia, no se estén generando las ganancias esperadas puesto que se vende por pedido y en épocas especiales. En la medida que este negocio se vuelva comercial, tanto los precios como las cantidades de materia primas variaran.

#### **4. Antecedentes de investigación**

Actualmente no se ha realizado ningún estudio por lo cual debemos hacer el estudio de mercado, (encuestas) para saber si el negocio es viable. Por tratarse de un negocio de familia, donde las expertas son señoras de edad, nunca se considero la opción de estudiar si realmente en Cartagena es necesario o no este tipo de negocio. Además, es importante conocer como es el comportamiento de consumo de los hogares cartageneros estratos 4, 5,6 con relación a la pastelería, y para caso más puntual la galletería.

#### **5. Metodología de trabajo**

Como primera medida se conocerá como se está manejando actualmente el negocio. Debemos saber cuántos pedidos hacen mensualmente, cuanto material se gastan y que utilidad les está dejando.

Una vez se conozca la empresa y su funcionamiento, se harán encuestas a los hogares cartageneros para saber si es aceptado o no en los estratos mencionados anteriormente pero también si estarían dispuestos a comprarlo. Se harán visitas a restaurantes, bares, reposterías y cafés para ver que tantas galletas se pueden comprar al mes de acuerdo a sus ventas y rotación de producto. Luego, se interpretaran los resultados para saber si es viable el negocio como se plantea o si por el contrario se debe continuar con el negocio casero.

#### **6. Logros Esperados**

Se espera que el trabajo logre impulsar el negocio que con tanto esfuerzo han mantenido en la familia y por primera vez logre dar frutos. La idea es utilizar todo el material que nos han brindado durante el año de la especialización y con ese apoyo materializar lo expuesto anteriormente.

## RESUMEN EJECUTIVO

En el año 1956, la señora Nicole Akl llegó a Cartagena de Indias con su hija Youmna Stephan Akl proveniente del Líbano, después de la muerte de Antoine Stephan esposo y padre de las mismas. Desde su llegada a la ciudad de Cartagena en el año 56, la familia Stephan Akl se ha destacado por su alto conocimiento en cocina Árabe- Libanesa hasta el punto de realizar libros y cursos de cocina. Sin embargo, solo hasta el año 1990 decidieron darle un empuje a estos conocimientos y vender la comida árabe (de dulce y de sal) a las personas conocidas pues es una de las comidas árabes de mejor calidad. La familia Stephan Akl vende por lo general, comidas ofrecidas por otras personas en atenciones y están haciendo más de dos comidas mensuales. Estas ventas se producen principalmente porque pedir comida para atender a un grupo de amigos a un restaurante resulta muy costoso, a diferencia de pedirlo a una casa de familia o negocio familiar.

Por su parte, manejan la galletería que si se mueve diariamente de acuerdo a la solicitud de las personas. Sin embargo, la señora Youmna maneja una venta de alrededor de 48 galletas diarias en su lugar de trabajo debido a que es un colegio de niñas y a estas les encanta por su buen sabor y precio.

Este tipo de venta, tiene una característica en particular, y es que es un tipo de comida que se realiza solo en casa y bajo métodos tradicionales. Las señoras Nicole y Youmna, guardan un secreto especial en la manera de hacer sus comidas, que nadie puede igualar y además que no comparten con nadie. Esto lo conocemos pues a la señora Nicole la llamaron alguna vez para que realizara junto con dos libanesas más un libro de cocina árabe. La señora Nicole dijo que si, que asistía pero solo como ayuda a sus compañeras pues la manera como ella hacia su comida era diferente a la de los demás. Es tanto así, que siendo una de nosotras su nuera, no ha podido aprender los secretos de cocina pues se niegan a difundirlos entre los demás.



Nicole, la madre, se encarga de realizar todas las comidas de sal (arroz, envueltos de parra y de repollo, ensaladas, sopas, entre otros) mientras que Youmna, por su parte, es la encargada de realizar toda la pastelería que para el caso del Líbano, se concentra principalmente en la galletería.

Teniendo en cuenta que la comida de sal es mucho más trabajada y costosa, y que la señora Nicole no pretende tener ningún beneficio económico debido a su edad (80 años), se decidió darle un impulso a las galleticas realizadas por la señora Youmna. Aun así, no se pretende cambiar la esencia del negocio por lo cual se llamara "A la Carta" comida árabe de dulce y de sal que sería tanto el nombre como el slogan para que así, la familia pueda sentir que su comida despierta sensaciones y buenos deseos de ser consumida.

El énfasis será principalmente en las galletas y crearle un Plan de Mercadeo y distribución local a las galleticas pues la señora Youmna tiene más posibilidades (por su edad, capacidad económica entre otras) de generar un negocio que sea tanto desde la casa, como desde los restaurantes y cafés de la ciudad.

Al concentrarse en las galletas, se pudo observar que el mercado cartagenero aun tiene mucha necesidad de otro tipo de repostería que amplíe el portafolio de los postres que se venden en la ciudad. Adicionalmente, se observó que la ciudad no cuenta con ninguna repostería encargada directamente de hacer galletas como sucede en el resto de ciudades. Con estos hallazgos se intentó lograr que la familia Stephan Akl, aumente su producción e ingresos, debido a que se asociara con restaurantes y cafeterías que le permitan, posicionarse aun más en los sectores estratégicos de su mercado.

## **1. ANALISIS SITUACIONAL:**

En este capítulo se propone realizar un estudio de cómo es la ciudad de Cartagena y su entorno para así poder entender y analizar el funcionamiento de la ciudad y entonces aplicarlo al negocio. Esto permitirá lograr un plan diseñado única y específicamente a la penetración de sus productos.

### **1.1 ANALISIS DEL MACROENTORNO**

#### **1.1.1 Entorno Económico:**

En Cartagena el sector industrial ha jugado un papel muy importante en el desarrollo económico del departamento, puesto que el mayor porcentaje de los trabajadores de la región están en él.

El sector económico de la ciudad de Cartagena está clasificado de la siguiente manera:

- Industria (Petroquímico y Químico, alimentos y bebidas y resto de industria que representan un 80% de la producción de la región)
- Comercio
- Turismo
- Banca y Seguros
- Transporte y comunicación
- Construcción
- Otros sectores
- Gobierno

Actualmente la ciudad de Cartagena tiene dos frentes, uno es la industria manufacturera situada en la zona industrial de Mamonal y la otra turística

considerada también como industria y que constituye una gran fuente de ingresos para la ciudad.

Por ello, la empresa **A la Carta** deberá enfrentar los retos como el de conocer, evaluar y cuantificar cuales son las posibles alternativas de inversión necesaria para adelantar programas de desarrollo y modernización como también informarse de las diversas fuentes de financiación que es el mercado financiero y las opciones de financiación que el gobierno ofrece.

Para este negocio, no se necesita tener ningún permiso, únicamente tenerlo registrado en cámara y comercio. Dentro de los aspectos que podrían influenciar directamente este negocio es si la economía no se encuentra bien pues así la gente deja de consumir y gastar en bienes de lujo. Este tipo de comida es considerado un bien de lujo (no por el precio sino por las costumbres) pues no corresponde al diario alimento de los hogares cartageneros. Aun así, el producto no es tan costoso como para no adquirirlo, pero los colombianos, y entre ellos los cartageneros, cuando hay mala situación económica, se restringen en realizar cosas que le generen placer y status como son las reuniones o comidas.

### **1.1.2 Entorno Político:**

En Cartagena existe un círculo vicioso de pobreza-corrupción- amarrada de lo público, donde supuestamente existe una democracia que no permite que los ciudadanos, puedan elegir libremente a su alcalde, debido a la cantidad de compra de votos que va ligado a la necesidad apremiante de la gente muy pobre que se siente en la obligación de "vender su conciencia" a veinte mil pesos por voto, para así poder comer<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Proyecto de Intervención en Manga. Libros en línea.  
<http://www.calameo.com/books/000030237587754bd2aec> [citado el 11 de Marzo de 2009]

Por otra parte está la presión de los paramilitares que obligan a la gente a votar por los candidatos que ellos apoyan

Sin embargo, a pesar de todas estas situaciones tan vergonzosas, es importante mencionar los esfuerzos e iniciativas que el gobierno y algunas entidades del gremio han manifestado a través de programas de apoyo a las Pequeñas y medianas empresas y a las personas naturales con negocio (que sería nuestro caso). Estos programas contienen por lo general un plan de apoyo tecnológico, administrativo y financiero y de mercadeo.

El principal objetivo de los programas de apoyo a las Pymes es el de facilitar el acceso de estas empresas a los créditos del sector financiero formal. Busca garantizar un amplio y oportuno acceso al crédito a toda persona o empresa que emprenda un proyecto en pequeña escala que sea rentable y que tenga la intención de pagar sus obligaciones en las condiciones pactadas. Esta podría ser una posibilidad de acceso a los recursos para la familia Akl en caso de no contar con el valor de la inversión inicial. Sin embargo, es importante recalcar que estos programas no regalan el dinero, sencillamente, posibilitan a las empresas a tener acceso al crédito.

A pesar de que el entorno político no influye en el desarrollo comercial del objeto social del producto y su plan de mercadeo, se podría definir que en Cartagena en este momento se está impulsando el crecimiento de la pequeña empresa y que si en algún momento se necesitara de un apoyo económico y logístico, junto con la Cámara de Comercio de Cartagena y su infinidad de proyectos.

Aun así, se cree, que con un buen vinculo dentro de los funcionarios políticos de la ciudad, teniendo en cuenta que en Cartagena las relaciones son fundamentales, el negocio podría ser una opción para los congresos, o eventos políticos realizados en la ciudad constantemente.

### **1.1.3 Entorno Ecológico:**

Existe desde el años 2003 el EPA-Cartagena, que es la entidad responsable de administrar y orientar el manejo del medio ambiente urbano del distrito de Cartagena de Indias, propiciando su conservación, restauración y desarrollo sostenible, teniendo en cuenta la problemática de Cartagena: falta de educación ambiental.

Para ello, se desarrolló un “PLAN DE EDUCACIÓN AMBIENTAL:

1. Participación y actuación: A través de los programas diseñados para tal efecto.
2. Cooperación interdisciplinar: A través de equipos humanos promotores de la Educación ambiental, conformados por profesionales y técnicos de diferentes disciplinas.
3. Equipamiento: Estableciendo una red de equipamiento y elaborando materiales para la Educación Ambiental.
4. Conocimiento, evaluación e investigación continua: Diseñando estrategias propias que permitan mejorar y ampliar la calidad y ámbitos de los programas de actuación y metodología en Educación Ambiental.
5. Coordinación y colaboración: Estableciendo la coordinación necesaria entre las diferentes entidades distritales y constituyendo el marco de colaboración necesario con la comunidad educativa y otras administraciones e instituciones, tanto públicas como privadas.

6. Responsabilidad frente a la toma de decisiones: Es basar la toma de decisiones que afecten directa o indirectamente el medio ambiente, sobre un conocimiento previo de la realidad sobre la cual se pretende intervenir.

7. Visión de futuro y coherencia ambiental: Hace referencia a la consecución de todos los programas pensados para generar continuidad y cambios presentes en el área ambiental, que repercutan de manera positiva en el futuro.”<sup>2</sup>

**A la Carta**, deberá diseñar sistemas para que las personas que trabajan en la casa, tengan un sistema de participación y cooperación con las actividades ecológicas. Los desechos que genera la empresa actualmente no generan polución teniendo en cuenta que las sobras son reutilizables. En caso de que se compre el horno industrial, este si generaría un exceso de polución que deberá ser manejada bajos los procedimientos ecológicos que la maquina necesite.

Este horno podrá ser sobre utilizado teniendo en cuenta que la caldera que maneja el horno puede servir para calentar el agua que se utiliza para realizar cualquier otras preparación de comida de sal que hace parte del portafolio de productos de la empresa.

---

<sup>2</sup> Plan de Educación Ambiental EPA. Proyecto en Línea. <http://www.epacartagena.gov.co/doc/plan-educacion-ambiental.pdf> [Año 2007].

#### 1.1.4 Entorno Tecnológico:

Cartagena no se ha caracterizado por ser una ciudad que vaya a la vanguardia de la tecnología; sin embargo, actualmente se encuentra gestionando el concurso de Actualización del Portal Corporativo, Intranet y Gestión de Expediente del Ayuntamiento de Cartagena, con el objetivo de dotar el Centro de procesos de Datos para una asistencia técnica.<sup>3</sup>

Esto es, con el fin de garantizarle a las empresas que vienen a instalarse a Cartagena, que cuentan con un centro de datos que les permita tener acceso a todas las áreas de conocimiento de la ciudad. Para nuestro caso, este tipo de expediente no será necesario pues en la empresa se necesita de un proceso de tecnología de punta, que para la ciudad de Cartagena, va ligado expresamente a la industria donde se encuentre.

El proceso de producción de las galletas, que está realizando **A La Carta** en este momento, es de forma manual, no cuenta con un proceso industrializado pues es un negocio hecho en casa. Tienen un solo horno que no permite un volumen de producción más alto y por ende un aumento en sus ventas. En un futuro, **A La Carta**, planea comprar un horno industrial que permita acelerar el proceso de cocción de las galletas y adicionalmente se compraran dos moldes que permitan sacar más cantidad de galletas por masa. Una vez el negocio haya crecido, se deberá también comprar más maquinas mezcladoras que permitan reducir los costos de manos de obra y a su vez adquirir una máquina registradora que permita llevar el control de las ventas.

---

<sup>3</sup> Área de Nuevas Tecnología. Ayuntamiento de Cartagena, <http://www.docstoc.com/docs/3176516/AREA-DE-NUEVAS-TECNOLOG%C3%8DAS-PLIEGO-DE-CONDICIONES-PARA-EL-CONCURSO> [11 de Junio 2008].

### 1.1.5 Entorno Social:

La situación social de Cartagena es trágicamente pobre quien tiene hoy más de un millón de habitantes, el 75% de la población de la ciudad es pobre y el 45% está en la miseria padeciendo hambre. Factores asociados a la desnutrición son la quinta causa de muerte que afecta especialmente a niños y adultos mayores, de acuerdo con un estudio de la Corporación Viva la Ciudadanía.<sup>4</sup>

Otro factor de discriminación en Cartagena es la alta concentración del ingreso. El 20% de las familias más ricas se quedan con más del 51% del ingreso. Si bien ha tendido a mejorar recientemente la distribución, es por la caída general de los ingresos, en particular de la clase media.

**A La Carta**, está dirigido a los estratos 4, 5 y 6 que oscilan alrededor de 200.000 habitantes, correspondientes al 20% de la ciudad de Cartagena. Sin embargo, no se pretende abarcar toda la población sino solo un 10% de la misma que corresponde a 20.000 habitantes teniendo en cuenta que son galletas árabes y no todo el mercado conoce este tipo de pastelería. Es un producto que se considera especial para regalos o detalles a familias más que para el consumo personal. El gusto de la sociedad por el azúcar se puede observar por las diferentes reposterías que se encuentran en la ciudad y que para la ciudad de Cartagena, se concentran principalmente en los barrios de estratos más altos pues son quienes tienen la capacidad adquisitiva para comprarlos.

El consumo de galletas de todas las categorías está asociado con el placer y este placer está asociado con la variedad de las galletas. Es un producto que por lo general lo consumen más las mujeres pues son las que tienen debilidades por el dulce especialmente en la sociedad Cartagenera donde las

---

<sup>4</sup> Cartagena: Entre la pobreza y la corrupción. Artículos en línea.  
<http://www.voltairenet.org/article129629.html> [Octubre 13 de 2005]



reconocidas reposteras son damas de la sociedad y sus compañeras son quienes consumen.

## **1.2 ANALISIS DEL MICROENTORNO:**

En este análisis se mostrara cómo es la situación actual de la empresa y cuál ha sido el manejo de la misma. Adicionalmente se expondrá con que cuenta la compañía y cuáles son los avances que se le sugieren para que así pueda crecer en el mercado.

### **1.2.1 Compañía**

Hoy en día, la sociedad Cartagenera conoce mucho más sobre la comida Árabe teniendo en cuenta la influencia Libanesa que se ha tenido desde que estos llegaron emigrando a la ciudad.<sup>5</sup>

La ola migratoria parece haberse iniciado en la década de 1880, y tuvo quizá su pico durante los tres primeros decenios de este siglo y decayó después de 1930, aunque sirios, libaneses y palestinos siguieron desde entonces estableciéndose en Colombia. Dada la poca información existente, es imposible saber con exactitud cuántos sirio-libaneses han inmigrado al país. Se ha estimado que, durante el período de mayor movimiento (1880-1930), una cifra entre los 5.000 y 10.000. Cualquiera que sea la cifra, no hay duda de que, al lado tal vez de los españoles, los sirio-libaneses constituyen el grupo más numeroso de inmigrantes en Colombia desde la independencia.

Quienes dejaban su tierra natal en el Medio Oriente para establecerse en Colombia, lo hacían motivados por una variedad de razones: económicas, políticas y religiosas. La selección de Colombia como destino obedecía en ocasiones al azar y, una vez iniciado el proceso, a las débiles informaciones

---

<sup>5</sup> Biblioteca Luis Angel Arango. Boletín Virtual Numero 29  
<http://www.lablaa.org/blaavirtual/publicacionesbanrep/boletin/boleti5/bol29/tierra3.htm>. [1992]

que sobre el país comenzaban a recibir quienes ya tenían familiares o amigos con alguna experiencia en la aventura migratoria.

A pesar de que existe una asociación colombo-libanesa que conoce del producto y lo consume, se debe hacer una gran labor para el reconocimiento de la misma teniendo en cuenta que hay muchas personas del interior que han venido a vivir a Cartagena por las oportunidades de trabajo que se han generado en la zona industrial de Mamonal y la mayoría de la influencia libanesa, ha sido directamente en la Costa Atlántica del país pues era mas fácil la llegada vía mar.

El Cartagenero es muy de su región y le da prioridad a la comida de su tierra. Aun así, como Cartagena es un destino turístico, se ha adaptado a varios tipos de comidas de diferentes países y regiones. Dentro de sus principales costumbres, el ciudadano cartagenero no es de comer en la calle, sino de realizar almuerzos o cenas en su casa para que esto se convierta en motivo de invitación y compartir con sus familiares o allegados.

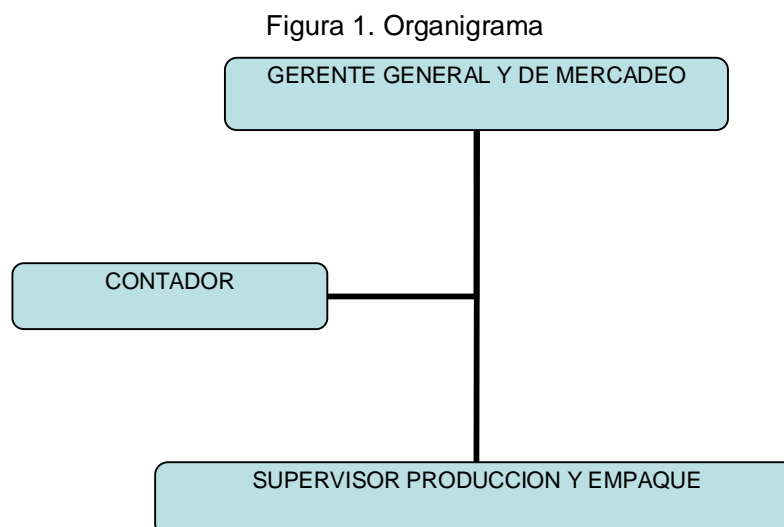
En este momento, las galletas son fabricadas en casa y las ventas son por pedido. Solo se están llegando a las familias conocidas y por medio de referidos. La dueña del negocio, aprovecha también, para vender las galletas en su sitio de trabajo; un colegio. Aun se considera un negocio muy familiar, tanto así, que no se cuenta con ningún medio publicitario, brochure o flyer para que la sociedad conozca la marca.

Por lo Tanto, *A La Carta*, debido a que es una empresa de carácter familiar, que vende productos en casa y a un menor precio, se convierte en una opción para que los anfitriones escojan realizar sus atenciones con la comida árabe. La comida es preparada en casa mediante métodos tradicionales de cocina y con unas recetas secretas que permiten destacarse frente a las demás.

La posibilidad de que el cliente tenga todo el portafolio de productos y comidas árabes lo vuelve más atractivo. Aun así, no escogiendo la comida de sal, la de dulce es una excelente opción para aquellas personas que quieren realizar una atención especial o un shower, cumpleaños o evento en su casa. Además de su precio, los cartageneros prefieren escoger la comida de la Familia Stephan Akl por su calidad y buen sabor. Las recetas que utiliza la familia son únicas y placenteras.

El potencial de la ciudad de Cartagena se concentra especialmente en las mujeres mayores de edad, o edad avanzada, o amas de casa. En la ciudad, por considerarse un “gran pueblo” existen muchas viudas con vida social activa, que juegan bridge, cartas y demás, y por lo general son actividades que desarrollan en su propia casa atendiendo a sus amigas por lo cual, las galletas se convierte en una opción para todos.

A La Carta, está organizada de la siguiente forma:



Debido a la particularidad que presenta A La Carta; empresa familiar que no cuenta con un organigrama e infraestructura definida, se propusieron y definieron las siguientes misión y visión para la empresa ya que estas no existían:

### **1.2.2 Misión:**

A La Carta es una empresa Cartagenera, dedicada a la producción de comida de Sal y Dulce Árabe, que busca proporcionarles a sus consumidores nutrición, placer y confianza con un producto insuperable debido a su toque especial, logrando un posicionamiento en el mercado cartagenero a través de la calidad de sus productos, la innovación y el mejor servicio al cliente. Promover el desarrollo integral de su gente, contribuyendo a la preservación del medio ambiente y el bienestar de la sociedad.

### **1.2.3 Visión:**

Ser reconocidos como la empresa de galletas Árabes mas grande de la ciudad de Cartagena, convirtiéndonos de esta manera, en la mejor opción del cliente a la hora de escoger donde comprar sus productos ya que **A La Carta**, quiere hacer sentir a sus consumidores que todo nuestros deliciosos productos son hechos con el toque casero para cada uno de ellos.

### **1.2.4 Logros:**

**A La Carta**, hasta el momento ha logrado, el reconocimiento y la aceptación de su variedad de productos en las familias Cartageneras, específicamente en el estrato 4, 5 y 6.

### **1.2.5 Programas de Acción**

Los programas diseñados por **A La Carta**, van de acuerdo a los gustos y preferencias de las familias cartageneras. Actualmente se cuenta con un producto de una alta calidad que satisface los gustos de los clientes. El esquema de precios no se ha manejado hasta el momento y solo se determina de acuerdo a los que cueste la masa y se le sube un poco el porcentaje para colocar el precio final. Aun así, no se cuenta con el valor exacto de la materia prima para poder determinar el precio final. Para ello, se pretende hacer un análisis del precio unitario de cada galleta para así poder determinar el precio final.

### **1.2.6 Competencia**

Actualmente, A la Carta tiene dos tipos de competencia que serán evaluadas bajo el método de Porter. La primera son los restaurantes Árabe, Akl, Árabe Express y La Dulcería específicamente pues venden postres árabes, parecidos a los de la empresa, debido que, utilizan las mismas recetas árabe, pero probablemente, omiten algún ingrediente que vuelve nuestro producto único y de mejor calidad.

Por otro lado están las reposterías y cafeterías quienes venden postres que le pueden hacer la competencia a las galletas por tratarse de productos comestibles y postres en general. En la Figura 2, podrán encontrar las tablas donde se especifica que producto vende cada restaurante y repostería y cuál es su diferencia con los producidos por A la Carta.

Se debe aprovechar la debilidad de los restaurantes en cuanto a la variedad de productos ofrecidos para que el portafolio que tengan sea suministrado por A la Carta. Se podrían realizar asociaciones donde sea la empresa quien surta la pastelería de los restaurantes en el tiempo establecido para brindar un producto más fresco que genere satisfacción de sus clientes.

Teniendo en cuenta que en la ciudad hay más de tres familias que se saben la manera de realizar estas galletas, puede ser una amenaza de entrada de nuevos competidores. Estas familias podrían llegar con más recursos que los que A la Carta maneja actualmente y apoderarse de una porción del mercado que nosotros queremos conquistar.

Hay que tener en cuenta, además que para una empresa de familia va a ser mucho más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos. Para este caso, ya existe una rivalidad entre varios de los competidores teniendo en cuenta que tienen la mayoría del mercado. Por esta razón, el objetivo de A la Carta no es ser el principal competidor del mercado, simplemente ganarse una porción del mismo.

Este es un mercado o segmento atractivo pues los proveedores no están muy bien organizados gremialmente, ni tienen fuertes recursos donde pueden imponer sus condiciones de precio o tamaño del pedido. La situación se complica únicamente con los insumos que suministran y que son claves para la empresa, en este caso los que vienen de exterior. Para **A La Carta**, el poder de negociación con los proveedores es muy fácil pues sus insumos se consiguen en toda la ciudad. Aquellos que toca traer de afuera serán comprados con anticipación para que no haya ningún inconveniente de falta de insumos.

En cuanto al poder de negociación de los compradores, el mercado no es el más atractivo ya que los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos. Aun así, el producto vale la pena pues es muy diferenciador y es de un costo accesible para el cliente, pues si es de bajo costo, permite que pueda haber sustituciones por igual o menor costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente A la Carta tendrá una disminución en los márgenes de utilidad que no es lo que se busca.

Los productos sustitutos que se encuentran en el mercado actualmente, tienen un margen más alto, que los productos que ofrece **A La Carta**, tenemos las repostería y cafeterías, que tecnológicamente están más avanzados y los precios que ofrecen, están en el rango que un clientes podría cancelar por dicho producto; entonces no se convierte en una amenaza para nuestros competidores sino nosotros para ellos ya que nuestros costos y precios son menores. La situación se podría complicar si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la empresa.



Figura 2. Matriz Comparativa de la Competencia.

Competencia	Producto	Precio	Ventaja Competitiva de A La Carta
Restaurante Árabe 	Polvorosas, Mamules, Helados	Promedio Postres: 8.000	A la Carta puede competir fuertemente con los precios, calidad y empaque del producto.
Restaurante Akl 	Polvorosas, Mamules, Belewe	Promedio Postres: 5.000	A la Carta es competitivo en el precio y empaque del producto además de la calidad por tratarse de un producto más fresco por tratarse de pedidos.
Arabe Express 	No Venden Repostería	NO APLICA	Es el momento preciso para realizar una alianza estratégica con el restaurante.
La Dulcería 	Belewe, Mamul, Polvorosa, Helados, Pie	Promedio Postre: 3.000	A la carta solo le compite en Precio.

### 1.2.7 Cadena de Valor

Por tratarse de un negocio de familia donde máximo tres personas participan en el proceso de producción, distribución y logística, se diseñó una pequeña cadena de valor con una visión más a futuro cuando la empresa pueda aumentar sus ventas y de esa manera lograr aumentar su productividad mensual.



### 1.3 INVESTIGACION DE MERCADOS

**A la Carta** es una empresa de carácter familiar que no había tenido la oportunidad de tener un amplio conocimiento de su mercado. Por lo tanto, fue necesario realizar cien encuestas a personas de los sectores mas penetrados de la ciudad (estratos 4, 5, y 6 respectivamente), con el objetivo de conocer cuál es el comportamiento de los consumidores ante este producto y si cambiarían su conductas de un producto frente a otro, es decir si cambiarían un postre por un galleta.

De acuerdo a las preguntas realizadas pudimos observar que es más el porcentaje de mujeres que frecuentan reposterías y come galletas. Esto se debe, probablemente porque la mujer es mas golosa que el hombre y este es un tipo de entretenimiento para ella con sus amigas, mientras que para el hombre es ver algún deporte y tomarse un trago. A su vez, las preferencias no varían de acuerdo al estrato, la mayoría de los encuestados prefirieron las galletas dulces que combinen diferentes sabores.

Este análisis, permite saber a que segmento se debe enfocar y adicionalmente saber si el estilo y sabor de las galletas va a ser un buen producto para un mercado que si consume postres. Además, se pudo evaluar que los mercados a los que se pretenden llegar si están dispuestos a recibir el producto.

Anexo encontraran el formato de la encuesta y su respectiva tabulación donde se determino que si se debe incursionar en dicho mercado pues las galletas si son bien apetecidas. En estas encontramos que todos los estratos frecuentan reposterías y cafeterías pero que el estrato cuatro es el que más acostumbra visitar este tipo de sitios. Como se menciono anteriormente, la mayoría de quienes los frecuentan son las mujeres y esto es debido a la condición misma de la mujer y sus gustos.

La razón principal por la que se definió que es posible incursionar en el mercado de las galletas, es porque cuando se le pregunto a los consumidores con cual producto sentían mayor satisfacción al comer, la mayoría se inclino para las galletas de dulce con diferentes sabores y allí es precisamente donde se clasifica el producto de **A la Carta**. Adicionalmente el sabor y la frescura son determinantes para que un consumidor tenga alternativas de comprar una galleta y la de **A la Carta** cuenta con los atributos suficientes para deleitar el paladar de la persona que disfruta esta clase de productos. Al preguntar cuantas veces una persona consume una galleta, la mayoría coincidió en decir que más de tres veces al mes, esto indica que lo cartageneros están dispuestos a comprar las galletas que en estos momentos produce **A La Carta**. Con respecto a la influencia de publicidad del producto, la mayoría de los encuestados confirmaron que al momento de ver una publicidad o anuncio atractivo, usualmente compran el producto, A La Carta se está preparando, para cuando se acerquen las fechas especiales, las cuales ameritan una publicidad especial, exhibirles la mejor presentación del producto, las cuales capten la atención total de los clientes, generando así la recompra y la recordación de la marca de este.

Estas encuestas realizadas, indicaron que la ciudad de Cartagena, específicamente las personas que residen en los estratos 4,5 y 6, están dispuestas a comprar el producto, por lo cual se puede cumplir con el principal objetivo que es Dar a Conocer y Posicionar A La Carta.

## **2. ANALISIS DOFA**

### **OPORTUNIDADES:**

- El crecimiento de la zona industrial ha permitido que mucha más gente de afuera se traslade a la ciudad debido al crecimiento de la industria lo que permite que se puedan vender a más personas.
- En la ciudad no se cuenta con galletería, únicamente con reposterías que por lo general no ofrecen galletas sino postres y pudines.
- Con las líneas de crédito que ofrecen los bancos de primer y segundo piso, además de los incentivos que da la cámara de comercio se logra obtener una financiación para la ampliación de la empresa.
- Alianzas con las diferentes cafeterías y restaurantes Árabes que en algún momento se pudieron convertir en nuestra competencia directa pero que como no contaban con este tipo de producto, decidieron aliarse.

### **AMENAZAS:**

- Es un producto fácil de imitar.
- Las reposterías y los restaurantes Árabes de la ciudad pueden producir estos productos lo que les quitaría mercado.
- La materia prima que utilizan como la masa de filo, las nueces y los dátiles, deben ser importados ya que en Cartagena por lo general no se consiguen. Por lo tanto deben ser enviados directamente de los EE.UU. donde la materia prima es mucho más económica y fácil de adquirir
- Una crisis económica pues se generaría una descomposición social lo que a su vez, genera un baja en el consumo de productos de lujo y para nuestro caso, al momento de que un consumidor tenga que ahorrar, lo primero que hará será dejar de consumir fuera de su casa.

### **DEBILIDADES:**

- Carecen de tecnología de punta y capacidad instalada.
- No existe publicidad afectiva que llegue al Top of Mind de los clientes.
- No es una marca reconocida en la ciudad de Cartagena.
- Producir una galleta **A La Carta** requiere una fuerza laboral superior a la de cualquier galleta convencional.

### **FORTALEZAS:**

- El secreto de la receta familia que permite hacer las galletas con una calidad excepcional.
- Es reconocido por la colonia Colombo- Libanesa de la ciudad de Cartagena que en su mayoría viven en los barrios de Bocagrande, Castillo y Laguito.
- El hecho de que también hacen comida de sal, les permite ofrecer las galletas como postre dentro de una gran variedad de productos.
- El cumplimiento de nuestros estándares de fabricación y materia prima de alta calidad permite que la galleta siempre este fresca y no necesite ningún tipo de refrigeración lo que a su vez, permitirá el buen transporte de la misma.

### 3. OBJETIVOS

Se plantearon dos objetivos específicos para poder impulsar la empresa “A la Carta” en el mercado cartagenero.

- Posicionar y dar a conocer **A La Carta** “Comida Árabe de Sal y Dulce”, en la ciudad de Cartagena, específicamente en los estratos 4, 5 y 6.
- Incrementar las ventas en un 60%, con relación al año anterior, aumentando de \$12.000.000 a \$ 19.200.000 sin tener en cuenta el mes de Diciembre que presenta un comportamiento atípico con relación al resto del año (sus ingresos representan más del 100% de lo que se gana en un mes). Este aumento se puede lograr si A la Carta se asocia mínimo con cinco cafeterías que estén dispuestas a vender los productos.

#### 4. ESTRATEGIA DE MERCADOS

En este capítulo nos proponemos presentar las diferentes estrategias de mercado, las cuales serán la base para impulsar y posicionar nuestro producto en mercado Cartagenero, y cumplir así con los objetivos propuestos en el capítulo anterior.

##### **Estrategia de Producto:**

La estrategia de producto consiste en presentar cual es la composición de cada uno de nuestros productos. A La Carta, cuenta con un portafolio de productos, dentro del que se realizan ocho tipos de galletas. Están las light hechas a base de avena y canela, las de ajonjolí, las de Arequipe, las de dátiles (fruto seco muy característico del Líbano), polvorosas, las de mora o pistacho, o Mamules (hechas a base de guayaba y dátil). Lo consideramos un producto lujoso debido a que es diseñado manualmente y de alta calidad. Cuenta con variedades de sabores y diseños.

A continuación describiremos cuales son los productos que se ofrecen:

1. **SABLES DE MORA Y AREQUIPE:** Galleta hecha a base de harina, azúcar en polvo, mantequilla y huevos que tiene forma de flor y dos tapas.

Dentro de las tapas tiene una mermelada de mora hecha con moras y azúcar. Para las de arequipe, salsa de arequipe.





2. AJONJOLI: Galleta a base de harina de trigo polvo royal, azúcar normal, mantequilla, huevo, aceite, y ajonjolí con una forma de pequeña donut.



3. MAMUL: Galleta hecha con molde curvo alusivo a un cerro a base de harina, azúcar normal, mantequilla, polvo royal. Dentro de la masa hay un relleno de dátiles, bocadillo y nueces.



4. POLVOROSA (La galleta árabe más común): Galleta redonda a base de harina, azúcar en polvo con una pequeña almendra en la parte superior.



5. DEDITOS: Galleta en forma de un dedito a base de crema de trigo, harina, azúcar normal, mantequilla, leche y polvo royal. Dentro del dedito hay un relleno de mermelada de dátil (fruto seco característico del Líbano)



6. GALLETAS DE AVENA: Galleta redonda a base Avena, Harina, Huevo, Aceite, azúcar dietética. Estas galletas solo se realizan bajo pedido teniendo en cuenta que el azúcar dietética tiende a perder su consistencia y sabor.

7. BELEWE: Galleta en forma de mil hojas, con almibar y rellenas de almendras o nueces.



### **Estrategia de Distribución:**

**A La Carta** está buscando un proceso de distribución que pueda acoger a todo el público cartagenero. La intención principal es realizar alianzas con las cafeterías más importantes de los barrios de Bocagrande, Manga, Castillo, Laguito y Crespo con el fin de que sus productos sean vendidos como acompañante de un buen café o como postre final. Se planea diseñar una estrategia donde exista un punto único de producción y distribución. La producción de las galletas se continuara realizando en la casa de la familia Akl ya que cuentan con la capacidad instalada para poder incluir el horno industrial que se planea comprar. Adicionalmente la estrategia de distribución que se propone es la contratación de un domiciliario con moto que esté dispuesto a realizar la distribución a los cafés y restaurantes una vez a la semana máximo dos. El domiciliario, que a su vez cuenta con su propia moto, cobra mil pesos por cada domicilio lo que significaría que la empresa se estaría gastando en promedio setenta mil pesos al mes si se realizan alianzas con 10 cafeterías. Este valor lo asumirá la empresa pero es una excelente opción teniendo en cuenta que actualmente A la Carta no cuenta con ningún sistema de distribución lo que probablemente le impide realizar más ventas y dar a conocer las galletas.

Para poder realizar una buena penetración, tanto en la mente como en el gusto de los consumidores, se va a crear un tipo de carta que se pueda ofrecer como menú de nuestros diferentes aliados. Esto, solo si nuestro aliado así lo requiere pues muchos de ellos ni siquiera cuenta con su propio menú.

### **Estrategia de Precio:**

Para poder identificar el precio de cada una de las galletas, se maneja una tabla por masa. Es decir, con los ingredientes se realiza la masa y de allí se sacan unos aproximados de galletas. De acuerdo a las galletas que se saquen de la masa, se determina el costo de fabricación de cada unidad y de allí se determina el precio. Para ello se diseñó una tabla para cada uno de los productos. Anteriormente no se tenía el dato de cuantos eran los costos fijos de la producción de las galletas. Por ello, se sacaron los costos fijos de cada masa y de allí el valor unitario. Sabiendo cual es el valor de la materia prima se determinó el precio final de las galletas y de las bandejas. (Ver anexos)

Actualmente, los precios se trabajan por costo de producción, y se seguirá realizando de esta manera, debido a que nuestro producto no es un producto innovador, por lo que se pretende destacarse por un bajo precio, que es el que viene pagando las personas que hoy lo están consumiendo.

### **Estrategia de Comunicación:**

**A La Carta** se está esforzando para que su comunicación hacia los consumidores vaya dirigida específicamente a la experiencia sensorial que pueden sentir aquellos que lo consumen. Busca además, dirigir la comunicación a mercados del posicionamiento deseado; es decir, gourmet, familias cartageneras, restaurantes y cafés. La imagen busca tener un concepto sobrio y delicado debido a la personalidad de las mujeres que lo fabrican. Adicionalmente, la cultura árabe se caracteriza por manejar colores fuertes e impactantes.

Creamos un logo “**A la Carta, comida de Dulce y de Sal**” con el Slogan “**El Secreto de las Delicias Árabes**” ya que no podemos dejar a un lado que en la

familia también sabe hacer comida de sal y este puede ser un gancho para que las personas naturales soliciten sus productos. Hablamos aquí de personas naturales pues la comida de sal se convierte en otro tipo de mercado y competencia que no hacen alusión a nuestro interés de sacar adelante el negocio de las galletas.

Este fue el primer diseño que se generó, pero se pretende cambiarlo nuevamente teniendo en cuenta que se tiene que colocar la esencia del producto, que es su toque secreto.

Figura 4. Logotipo A la Carta



Así mismo diseñamos medios publicitarios, como flyers, tarjetas de presentación y sticker, para que nuestro mercado meta conozca más de nuestra variedad de calidad y variedad de productos.



Figura 5. Sticker para colocar en las bandejas de galletas.



Figura 6. Tarjeta de Presentación de la Señora Youmna Stephan

# A la Carta

*Delicias Arabes*  
de sal y dulce



Exquisitas recetas para toda ocasión.  
Pruebe nuestras especialidades  
árabes en sus fiestas o  
reuniones y buen provecho!

---

Pedidos a los Teléfonos: 665 2944 • Cel. 315 748 1567  
Cra. 6a. No. 657 - Edif. Viña del Mar • Piso 16

Ofrecemos Variedad de Platos Adicionales

Figura 7. Flyer de Presentación

## **4.1 PLANES DE ACCION**

### **4.1.1 Rediseñar el empaque del producto de acuerdo a la temporada o fecha especial en la que se encuentra el año.**

Recomendamos que se realice un cambio de empaque de acuerdo a la temporada específica del año, teniendo en cuenta que se podrá realizar un mejor plan de publicidad y posicionamiento mediante material POP con el cual se dará a conocer la marca en la ciudad de Cartagena y será mucho más fácil generar este tipo de publicidad en cada época del año. Adicionalmente se pueden realizar promociones, regalando más galleticas de las estipuladas en las cajas para que los clientes tengan un valor agregado en cada temporada.

Con esta campaña publicitaria se busca aumentar las ventas a \$1.400.000 mensuales lo que significa la venta de toda la producción mensual obtenida por la compra de la maquinaria sugerida con una inversión mínima de un mes de ventas en el material POP.

### **4.1.2 Asociarse con las cafeterías y restaurantes de la ciudad de Cartagena, ubicados en los estratos 4, 5 y 6, con el fin de dar a conocer la marca.**

Es una excelente opción asociarse con las cafeterías y restaurantes, debido a que es una estrategia de distribución fácil y segura, lo cual hace que la marca se reconozca aun mas, y que el consumidor final tenga la oportunidad de encontrar las galleticas en todos los sitios frecuentados por la sociedad, así lograr crear una recordación de marca y que el cliente final vuelva a la recompra.

Al momento de realizar estas estrategias de mercado, hay que tener en cuenta los riesgos que se pueden correr, por ejemplo uno de ellos puede ser que la empresa con la cual se establece la alianza pueda en un futuro, producir y distribuir las galletas árabe, o por el contrario, la empresa tome dominio sobre la empresa y no permitan que el precio de las galletas sean aumentados.

#### **4.1.3 Invertir en tecnología para aumentar la productividad:**

Con esta inversión a la Carta buscara el mejoramiento del proceso productivo teniendo en cuenta que actualmente se realiza de forma manual y al mismo tiempo aumentara la producción diaria de galletas que actualmente está alrededor de 180 galletas por masa y podríamos lograr una producción de alrededor de 250 galletas por masa ya que habría menos desperdicio y mayor manejo de los insumos. Esto se logrará con la adquisición de un horno procesador industrial que reduzca el tiempo de estiramiento de la masa. Además se adquiriría dos moldes cortadores de galletas los cuales en un tiempo normal de 8 horas, duplicarían la producción y reducirían el margen de costos porque al mismo tiempo estas máquinas optimizan el uso de la materia prima en un 40% más que el proceso manual.

El mejoramiento tecnológico lograra que la producción se realice a mayor escala y además cubre la debilidad de este producto que es altamente artesanal y de difícil manipulación.

#### **4.1.4 Presupuesto del Plan de Acción – Proyecciones Financieras**

En esta parte se definieron cuáles son los costos y gastos que genera la producción y distribución del producto, y que no constituye el fuerte de la especialización que proponemos, donde se debe invertir y que elementos se hacen necesario para la optimización de los productos.



Es importante recalcar que la única manera en que la empresa puede mejorar su capacidad de producción es haciendo una inversión inicial de 20.000.000 de pesos aproximadamente entre tecnología y publicidad para así lograr el aumento en sus ventas y recuperar la inversión.

La compra de la parte tecnológica, se hará luego de transcurridos seis meses donde primero se verifique si la marca ya ha sido reconocida por lo menos en los sectores claves. La idea principal es lograr crear una recordación de marca en los consumidores y hasta no cumplir con este objetivo no se llevara a cabo la inversión.

<b>Presupuesto Anual de Inversión Mayo 2010 a Mayo 2011</b>		
<b>Cantidad</b>	<b>TECNOLOGIA</b>	<b>VALOR</b>
1	Horno Procesador Industrial	\$ 10.000.000
2	Moldes de Galletas Industriales	\$ 5.000.000
	<b>TOTAL TECNOLOGIA</b>	<b>\$ 15.000.000</b>
	<b>PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN</b>	
	Material POP	\$ 2.000.000
	Degustaciones Cafés, Restaurantes entre otros	\$ 500.000
	Elementos de Imagen Corporativa	\$ 1.000.000
	<b>TOTAL PUBLICIDAD Y PROMOCION</b>	<b>\$ 3.500.000</b>
	<b>OTROS</b>	
4	Avisos y Carteleras	\$ 800.000
1	Provisión e imprevistos	\$ 700.000
	<b>TOTAL OTROS</b>	<b>\$ 1.500.000</b>
	<b>TOTAL INVERSION</b>	<b>\$ 20.000.000</b>

Figura 8. Presupuesto de Inversión.

Para realizar el estado de pérdidas y ganancias de A la Carta, se partió del supuesto que la empresa se va a asociar con cinco cafeterías para la venta de su producto. Adicionalmente, se tomó como referencia la asociación que ya tiene con un café- restaurante ubicado en el barrio de Bocagrande al cual se le están surtiendo 6 docenas cada dos semanas aproximadamente. Estas 12 docenas al mes representan un incremento en las ventas de 600.000 pesos al mes por las cinco cafeterías.

El costo de producción de cada docena es de 3000 pesos por lo cual se multiplico por las 1920 docenas que se van a producir al año para obtener el costo de ventas. Esto generaría una utilidad bruta a la cual se le resta el costo de administración que comprenden los gastos de administración en general, los de llevar los registros y el control contable, gastos de correspondencia, compras, gastos de edificio y oficinas de la administración, nómina de oficina, artículos de escritorio, papelería y correo, que para el caso es equivalente a los costos fijos que maneja la empresa como son los servicios públicos. Se hizo un estimativo de los servicios y están en un aproximado de 200.000 pesos al mes sacando un porcentaje del valor total de los servicios de la casa que oscilan en 800.000 pesos mensuales entre en agua, energía eléctrica, teléfono y gas principalmente. Además se colocaron los pagos que se le hacen a la señora que ayuda a realizar los moldes y el domiciliario que reparte las galletas y la publicidad. La señora está cobrando 20.000 pesos al día y trabaja dos veces a la semana. Lo que significa que trabaja 8 días al mes únicamente.

En los gastos de venta se resto el pago que se le hace al domiciliario, que por su parte, cobra 70.000 pesos por mes. Además, se le sumo el 10% que se va a ganar la señora Youmna por cada venta y asociación que realice y el valor que nos vamos a gastar en publicidad que esta en 2.000.000 de pesos. Esto, teniendo en cuenta que estos gastos comprenden los gastos relacionados directamente con la venta y la entrega de mercancías, ejemplos de éstos son: los gastos de publicidad, gastos de entrega como salarios, gasolina de la moto, y gastos sueldos a los gerentes de ventas.

### Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado

Ventas ( 1920 docenas)	\$ 19.200.000,00
Costo de Ventas ( 1920 * 3000)	\$ 5.760.000,00
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 13.440.000,00</b>
Gastos de Administración	
Servicios Públicos	\$ 2.400.000,00
Nomina	\$ 1.920.000,00
<b>Total Gasto de Administración</b>	<b>\$ 4.320.000,00</b>
Gastos de Ventas	
Domiciliario	\$ 840.000,00
Vendedora	\$ 1.920.000,00
Publicidad	\$ 2.000.000,00
<b>Total Gastos de Venta</b>	<b>\$ 4.760.000,00</b>
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>\$ 4.360.000,00</b>
<b>Provisión e Imprevistos</b>	<b>\$ 700.000,00</b>
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 3.660.000,00</b>

Figura 9. Estado de Pérdidas y Ganancias

## 4.2 POSICIONAMIENTO

**(a)Producto:** Este deberá promocionarse como un producto de poca durabilidad teniendo en cuenta que es un alimento y los alimentos son perecederos. Sin embargo, su desempeño se ajusta aun mas a los requerimientos del cliente pues no es un producto que se deshaga fácilmente o se contamine con facilidad. Cumple su objetivo principal que consiste en crear sensaciones y placer desde el momento en que el consumidor se lo mete a la boca. En diseño tiene ganado la mayoría del mercado pues es característico en productos con detalles, colores, accesorios adicionales entre otros y además, de acuerdo con su diseño, varía su sabor. Adicionalmente a todas estas características es un producto que cuenta con una distinción única que es hacer parte de la comida árabe-libanesa.

Con este producto se quiere llegar a la mente de todos los consumidores y que pueda lograr una recordación de marca. A la Carta lo que pretende es distinguirse con su sabor y calidad que viene principalmente del toque secreto que le coloca la familia Stephan Akl. La idea principal, es que el consumidor vuelva a la recompra por la característica única de nuestro producto y es que “hay algo que la hace distinta”.

**(b)Servicio:** Este es un producto que necesita de un servicio post-venta, ya que la venta comienza directamente mediante el método de referidos. Crearíamos una página web donde los clientes puedan hacer sus pedidos y así le darle un valor agregado al producto que diferencia sustancialmente de las reposterías de la ciudad. Dentro de esta página habrá un espacio para preguntarle al consumidor que otro tipo de galleta le gustaría probar o en su defecto que otro sabor le agregaría.

**(c)Canales:** La empresa solamente cuenta con un solo canal para cubrir las necesidades del cliente. Es por esta razón que se va a buscar el diseño de la página web para conocer las inquietudes y deseos de los clientes y saber si estas logran cubrir aquellos vacios que dejen las tiendas donde no se tiene acceso al producto.

## **5. CONTROLES: Control General e Interno:**

Los controles se determinaran una vez la empresa haya crecido un poco más la empresa y se tenga una cadena de valor definida.

Por el momento, será la única dueña, la señora Youmna Stephan quien determinara sus propios controles teniendo en cuenta que aun no ha crecido el negocio y se sigue manejando en la casa y como negocio familiar.

Sin embargo, teniendo en cuenta que nuestro objetivo principal es ampliar el negocio sugerimos se lleven a cabo los siguientes controles:

- Cada departamento de la empresa deberá hacer un reporte mensual de actividades realizadas y el cumplimiento de su presupuesto.
- Se realizaran estados de resultados mensuales.
- Se capacitaran a los empleados operativos trimestralmente, con el fin de afianzar sus conocimientos.
- Como hay nuevos empaques de acuerdo a la temporada, se deberán hacer un taller de empaque durante una semana antes de cada temporada que se aproxima. Estas temporadas las definimos como (Día de San Valentín, Día de la Mujer, Día de la Madre, Día del Amor y Amistad, Navidad)
- Anualmente se analizara el avance y desarrollo tecnológico del producto.
- Se hará una revisión anual del funcionamiento de los equipos adquiridos.

## 6. CALENDARIZACION

## **7. CONCLUSIONES**

Una vez expuesto nuestro Plan de Mercadeo para la empresa A La Carta, concluimos que es indispensable hacer una inversión para el mejoramiento tecnológico y productivo de la empresa. Así se lograra un mayor volumen de producción y minimización de tiempo, lo que a su vez permitirá la optimización de los recursos, pues el horno y los moldes que se planean comprar, tienen como fin que se elimine la producción artesanal de las galletas, que a su vez las hace más costosas. De esta manera podría A La Carta, disminuir aun mas sus precios y crear una ventaja comparativa frente a sus competidores

Es necesario; sin embargo realizar campañas publicitarias y promocionales, que le permitan penetrar en mercados, donde A La Carta no ha incursionado, junto con las asociaciones estratégicas que se realizaran, le dará la oportunidad de ganar más participación en el mercado.

Si todas estas estrategias se llevasen a cabo, A La Carta podría ser reconocida como el principal productor de galleta árabes de la ciudad, y adicionalmente ser la primera opción para los ciudadanos.



## RECOMENDACIONES

A través de esta investigación, decidimos no cubrir la comida de A La Carta de sal, debido a que, esto involucra otra investigación y la instalación de un local donde funcione un restaurante. Adicionalmente el presupuesto aumentaría. Entre otras cosas, ya en Cartagena hay más de tres restaurantes que ofrecen la comida árabe por lo cual tocaría luchar frente a una competencia más fuerte.

Dentro de las recomendaciones que le proponemos a A la Carta es que una vez se haya posicionado, logra salir de ser una productora de galletas en casa. Con esto, lo que le planteamos a la señora Youmna es que tenga en el largo plazo un local propio. Para ello, le sugerimos, utilice el apartamento que tiene en un primer piso en Bocagrande, avenida tercera al lado del un colegio preescolar y lo ajuste a un local comercial tal cual lo han hecho las reposteras Patricia Berón, Deli postres y Rosita Benedetti que sin tener que montar un local, rediseñaron sus propias viviendas y de allí sacaron su negocio. Actualmente, el negocio a A la Carta funciona desde un apartamento, pero se debería aprovechar la condición de ser propietaria de un apartamento para instalar y ampliar su negocio. Allí, tendría atención directa al público y por ende se haría conocer aun más. De esta manera, no solo podría comprar un horno sino varios y además ampliar su producción.

# ANEXOS Y TABLAS

## Anexo A. Formato de Encuesta

### ENCUESTA

#### OBJETIVO:

Conocer las preferencias y gustos de los consumidores Cartageneros específicamente en los estratos 4, 5 y 6.

1. ¿Es usted de las personas que frecuenta Repostería y Cafeterías?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

Cual \_\_\_\_\_

2. Edad:

\_\_\_\_\_ Años

3. ¿Estrato donde usted reside?

4.\_\_\_\_\_ 5.\_\_\_\_\_ 6.\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. Sexo

Mujer\_\_\_\_\_ Hombre\_\_\_\_\_

5. ¿Cuál es su grado de satisfacción con los siguientes productos?  
*Marque (1) si no le gusta y (5) si le encanta.*

	1	2	3	4	5
❖ Galletas de Sal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
❖ Galletas Dulces:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
❖ Galletas Rellenas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
❖ Galletas Light	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
❖ Galletas diferentes sabor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. En orden de importancia marque los atributos más importantes a la hora de comprar una marca de galleta o bizcocho.  
Marque (1) para poco importante y (5) para muy importante.

- Sabor
- Frescura
- Precio
- Empaque
- Variedad de Sabores

- Marca
- Otro Cual\_\_\_\_\_

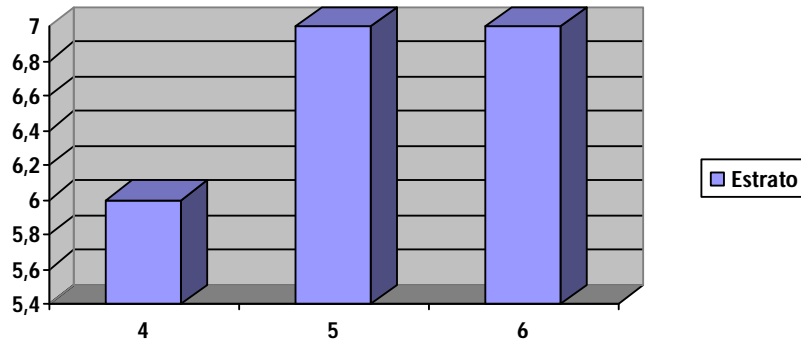
7. ¿Cuántas veces al mes compra usted galletas?

- \_\_\_ Casi nunca o rara vez.
- \_\_\_ 1 o 2 veces al mes.
- \_\_\_ 3 a 4 veces al mes.
- \_\_\_ 5 o más veces al mes.

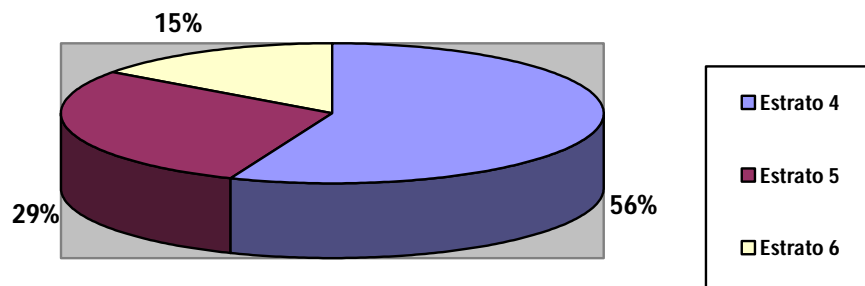
8. ¿Cuánto influye en usted la publicidad en este tipo de producto?

- Cuando veo un anuncio atractivo, usualmente compro.
- Cuando veo un anuncio, recuerdo la marca.
- Soy indiferente a los anuncios.
- No veo anuncios

**Anexo B. Tabulación a las encuestas.**



**Ilustración 1. ¿En que estrato vive usted?**



**Ilustración 2. ¿Es usted de las personas que frecuenta reposterías y cafeterías?**

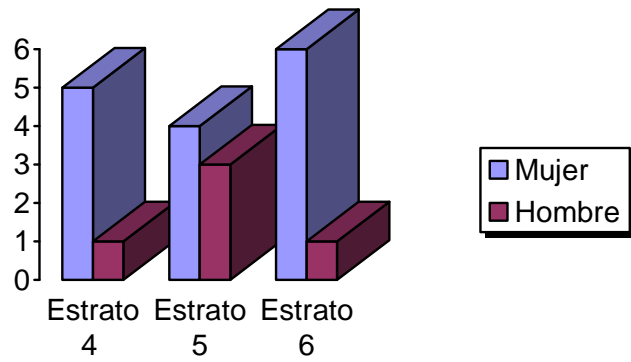


Ilustración 3. Sexo

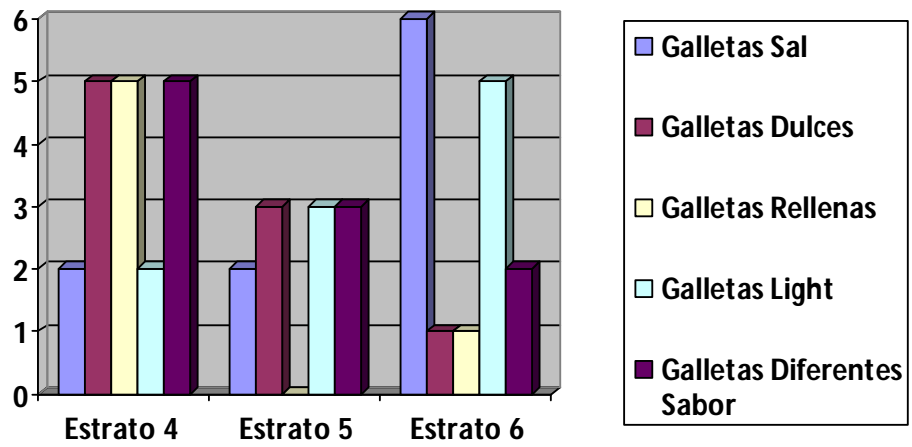


Ilustración 4. ¿Cuál es su grado de satisfacción con los siguientes productos?

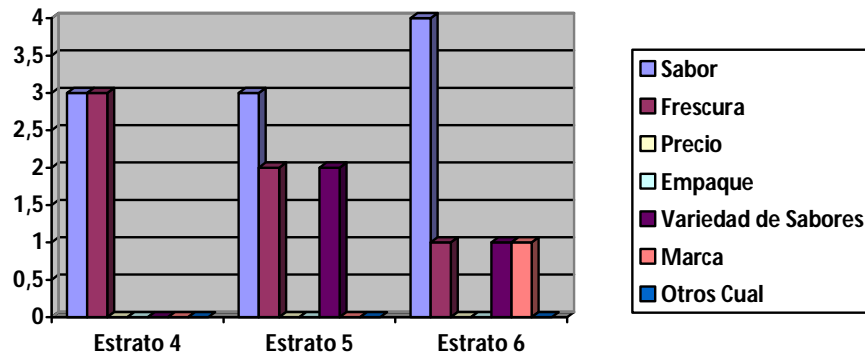


Ilustración 5. ¿Cuál es el atributo más importante a la hora de comprar una galleta o bizcocho?

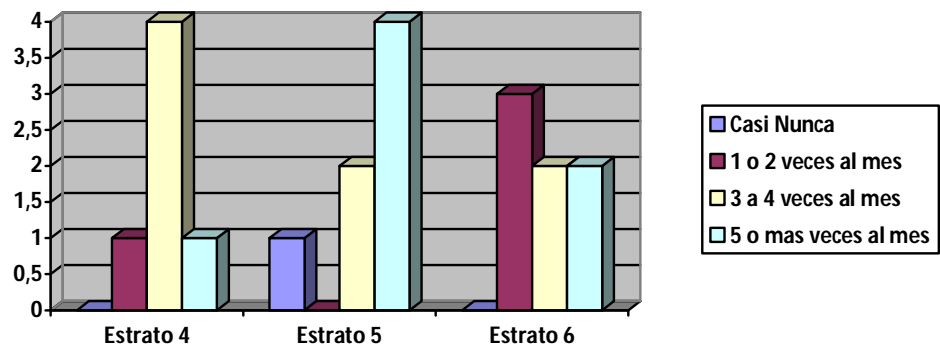


Ilustración 6. ¿Cuántas veces compra usted galletas?

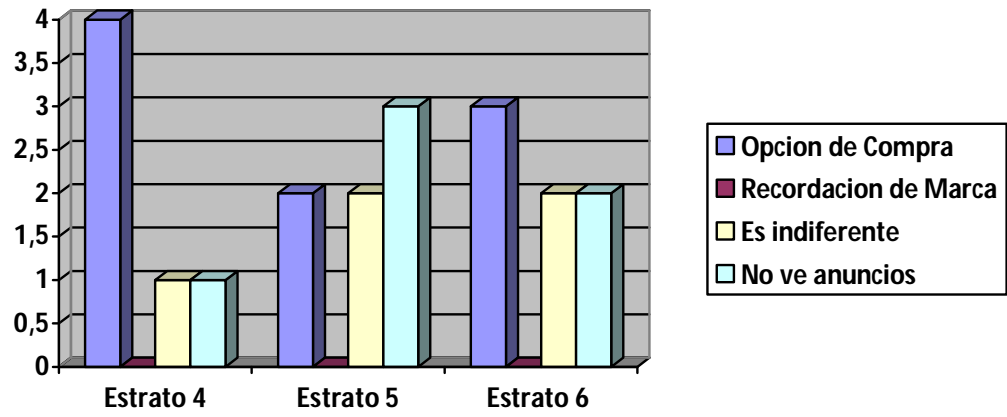


Ilustración 7. ¿Cuanto influye en usted este tipo de producto?



### Anexo C. TABLAS DE COSTOS

#### SABLES

INGREDIENTE	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO UNIDAD	TOTAL
Harina	1	Kg	1283,333333	\$ 1.283
Azúcar en Polvo	250	Gr	3,7	\$ 925
Mantequilla	0,5	Kg	8400	\$ 4.200
Huevos	4	Unid	160,00	\$ 640
Total MD				\$ 7.048
MOD				\$ 5.000
CIF				\$ 2.700
Mermelada				\$ 1.200
Total				\$ 15.948

Galletas por masa	90
-------------------	----

Costo por Galleta	\$ 177
-------------------	--------

Costo por Docena      \$ 2.126

#### AJONJOLI

INGREDIENTE	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO UNIDAD	TOTAL
Harina	1,5	Kg	1283,333333	\$ 1.925,00
Azúcar Normal	0,75	Kg	2000	\$ 1.500,00
Polvo Royal	12	Gr	6	\$ 72,00
Mantequilla	0,25	Kg	8400	\$ 2.100,00
Huevos	6	Unid	160	\$ 960,00
Aceite	0,25	Lts	6000	\$ 1.500,00
Ajonjolí	0,33	Kg	2500	\$ 825,00
Total MD				\$ 8.882,00
MOD				\$ 5.000,00
CIF				\$ 5.400,00
Total				\$ 19.282,00

Galletas por masa	180
-------------------	-----

Costo por Galleta	\$ 107
-------------------	--------

Costo por Docena      \$ 1.285

**MAMUL**

INGREDIENTE	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO UNIDAD	TOTAL
Crema de Trigo	3	LB	\$ 2.000	\$ 6.000
Harina	0,75	KG	\$ 1.283	\$ 963
Azúcar Normal	0,25	KG	\$ 2.000	\$ 500
Mantequilla	0,75	KG	\$ 8.400	\$ 6.300
Polvo Royal	12	GR	\$ 6	\$ 72
Dátil	0,33	KG	\$ 20.000	\$ 6.600
Bocadillo	0,2	BQE	\$ 20.000	\$ 4.000
				\$
Total MD				24.435
MOD				\$ 5.000
CIF				\$ 4.080
				\$
TOTAL				33.515

Galletas*masa	136
---------------	-----

Costo por Galleta	\$ 246
-------------------	--------

Costo por Docena	\$ 2.957
------------------	----------

**POLVOROSA**

INGREDIENTE	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO UNIDAD	TOTAL
Mantequilla	0,5	Kg	8400	\$ 4.200
Azúcar en Polvo	250	Gr	3,7	\$ 925
Harina	1	Kg	1283,333333	\$ 1.283
Total MD				\$ 6.408
MOD				\$ 5.000
CIF				\$ 2.400
Total				\$ 13.808

Galletas por masa	80
-------------------	----

Costo por Galleta	173
-------------------	-----

Costo por Docena \$ 2.071

**DEDITOS**

INGREDIENTE	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO UNIDAD	TOTAL
Crema de Trigo	1	LB	\$ 2.000	\$ 2.000
Harina	0,5	KG	\$ 1.283	\$ 642
Azúcar Normal	0,25	KG	\$ 2.000	\$ 500
Mantequilla	0,5	KG	\$ 8.400	\$ 4.200
Polvo Royal	12	GR	\$ 6	\$ 72
Dátil	0,75	KG	\$ 20.000	\$ 15.000
<b>Total MD</b>				<b>\$ 22.414</b>
<b>MOD</b>				<b>\$ 5.000</b>
<b>CIF</b>				<b>\$ 4.080</b>
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 31.494</b>

Galletas*masa	136
---------------	-----

Costo por Galleta	\$ 232
-------------------	--------

Costo por Docena	\$ 2.779
------------------	----------

**PRECIO FINAL**

<b>PRECIOS DE VENTAS DE GALLETAS</b>							
TIPO	COSTO UNIDAD	COSTO DOCENA	P. VTA DOCENA	PRECIO UNIDAD	20% DSCTO	PRECIO 20%	PRECIO UNIDAD
SABLES	\$ 177	\$ 2.126	\$ 6.000	\$ 500	\$ 1.200	\$ 4.800	\$ 400
AJONJOLI	\$ 107	\$ 1.285	\$ 5.000	\$ 417	\$ 1.000	\$ 4.000	\$ 333
POLVOROSA	\$ 173	\$ 2.071	\$ 5.000	\$ 417	\$ 1.000	\$ 4.000	\$ 333
DEDITO	\$ 232	\$ 2.779	\$ 6.500	\$ 542	\$ 1.300	\$ 5.200	\$ 433
MAMUL	\$ 246	\$ 2.957	\$ 12.000	\$ 1.000	\$ 2.400	\$ 9.600	\$ 800

## 9. BIBLIOGRAFIA

1. El Plan de Marketing. Guía de Referencia. Marian Burk Wood. Editorial Prentice Hall.
2. Marketing Estratégico 8ª edición. David W. Cravens y Nigel F. Piercy. Editorial Mc Graw Hill.
3. Fundamentos de Marketing 11 Edición. William Stanton, Michael Etzel y Bruce Walker. Editorial Mc Graw Hill
4. Internet.
5. Estrategia de Marketing / O.C. Ferrell, Michael D. Hartline, George H. Lucas / Tercera edición/ abril 2.006/ editorial Thomson
6. Manual Para Elaborar un Plan de Mercadeo “enfoque Latinoamericano” / Ricardo Fernandez Valiñaz / Edit. Thomson Learning / agosto del 2.002.
7. Proyecto de Intervención en Manga. Libros en línea.  
<http://www.calameo.com/books/000030237587754bd2aec> [citado el 11 de Marzo de 2009]
8. Plan de Educación Ambiental EPA. Proyecto en Línea.  
<http://www.epacartagena.gov.co/doc/plan-educacion-ambiental.pdf> [Año 2007].
9. Área de Nuevas Tecnología. Ayuntamiento de Cartagena,  
<http://www.docstoc.com/docs/3176516/AREA-DE-NUEVAS-TECNOLOG%C3%8DAS-PLIEGO-DE-CONDICIONES-PARA-EL-CONCURSO> [11 de Junio 2008].
10. Cartagena: Entre la pobreza y la corrupción. Artículos en línea.  
<http://www.voltairenet.org/article129629.html> [Octubre 13 de 2005]
11. Biblioteca Luis Angel Arango. Boletín Virtual Numero 29  
<http://www.lablaa.org/blaavirtual/publicacionesbanrep/boletin/boleti5/bol29/tierra3.htm>. [1992]