

**FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA DISTRIBUIDORA DE CARNES  
FRIAS ESPECIALIZADA EN EL CANAL PANADERIAS EN BUCARAMANGA**

**LUZ DAMERY RODRIGUEZ PORTILLA  
JASMIN TARAZONA MANTILLA**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
GESTIÓN EMPRESARIAL  
BUCARAMANGA  
2010**

**FACTIBILIDAD PARA LA CREACION DE UNA DISTRIBUIDORA DE CARNES  
FRIAS ESPECIALIZADA EN EL CANAL PANADERIAS EN BUCARAMANGA**

**LUZ DAMERY RODRIGUEZ PORTILLA  
JASMIN TARAZONA MANTILLA**

**Proyecto de grado presentado como requisito para obtener el título de  
PROFESIONAL EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**Director  
JOSÉ FÉLIX REYES ÁLVAREZ  
Ingeniero Industrial**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
GESTIÓN EMPRESARIAL  
BUCARAMANGA  
2010**

## **AGRADECIMIENTOS**

Se hace reconocimiento especial por parte de las autoras a todas las personas que permitieron llevar a feliz término esta investigación y su proceso de formación como profesionales en Gestión Empresarial, de manera especial a:

- A Dios.
- A nuestras familias.
- A los Directivos, docentes y compañeros de la Universidad Industrial de Santander.
- Al Ingeniero José Félix, director del proyecto, por su constancia y apoyo continuo.

*Dedico este proyecto y toda mi carrera universitaria a  
Mi esposo por ser quien ha estado a mi lado  
en todo momento dándome las fuerzas necesarias  
para continuar luchando día tras día.  
A mis hijos porque son el objeto  
de mi vida y mi razón de ser.  
A mi madre y mi padre  
ya que gracias a ellos soy quien soy  
hoy en día, fueron los que me dieron la vida  
y me formaron como persona íntegra.*

***Luz Damery***

*A todas las personas  
que nos procuraron sus aportes  
en el curso de este proyecto,  
especialmente a mi familia  
que es el cimiento de mi desarrollo  
personal y profesional  
quienes me impulsan  
a realizar todos mis sueños.*

**Jasmín.**

## CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	29
1. GENERALIDADES	31
1.1 CADENA PRODUCTIVA DE CÁRNICOS	31
1.2 DESCRIPCIÓN Y ESTRUCTURA DE LA CADENA PRODUCTIVA	33
1.3 PANORAMA GENERAL DEL SECTOR	36
1.3.1 Ámbito mundial	38
1.3.2 Ámbito americano	39
1.3.3 Ámbito colombiano	40
1.4 PRODUCCIÓN NACIONAL Y PRINCIPALES EMPRESAS FABRICANTES	48
1.5 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA DE LOS PRINCIPALES MERCADOS	50
1.6 COMERCIALIZACIÓN DE CARNES FRÍAS	51
1.7 SECTOR CANAL DE PANADERÍAS	55
1.7.1 Aspectos macroeconómicos	55
1.7.1.1 Producción nacional	55
1.7.1.2 Evolución de precios	57
1.7.1.3 Consumo de pan en Colombia	58
1.7.1.4 Diversificación de puntos de venta	59
1.8 CONTEXTO GEOGRÁFICO	61
1.9 MARCO DE REFERENCIA LEGAL	64
1.9.1 Registro de Industria y Comercio	64
1.9.2 Buenas prácticas de manufactura	64
1.9.3 Registro INVIMA	65
1.9.4 Plan de Ordenamiento Territorial (POT)	65
1.9.5 Ley ambiental	65
1.10 FACTORES DE DIFERENCIACIÓN Y ESTRATEGIA COMPETITIVA DEL PROYECTO	66

1.10.1 Factores de diferenciación	66
1.10.2 Estrategia competitiva	67
2. ESTUDIO DE MERCADOS	69
2.1 OBJETIVOS	69
2.1.1 General	69
2.1.2 Específicos	69
2.2 DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS	70
2.2.1 Definición, usos y especificaciones de los productos y servicios	70
2.2.1.1 Definición	70
2.2.1.2 Usos	72
2.2.1.3 Especificaciones	72
2.2.2 Servicios sustitutos	79
2.2.3 Servicios complementarios	80
2.2.4 Atributos diferenciales del servicio con respecto a la competencia	80
2.3 MERCADO POTENCIAL Y OBJETIVO	80
2.3.1 Mercado potencial	80
2.3.2 Mercado objetivo	81
2.4 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	82
2.4.1 La demanda	82
2.4.1.1 Planteamiento del problema	82
2.4.1.2 Necesidades de información	83
2.4.1.3 Ficha técnica	84
2.4.1.4 Tabulación, presentación y análisis de resultados	85
2.4.2 Estimación de la demanda	105
2.4.3 Análisis de la oferta	109
2.5 RELACIÓN ENTRE DEMANDA Y OFERTA	115
2.6 CANALES DE COMERCIALIZACIÓN	115
2.6.1 Estructura de los canales actuales	115
2.6.2 Ventajas y desventajas de los canales actuales	116
2.6.3 Selección de los canales de comercialización	117

2.7 PRECIOS	118
2.7.1 Análisis de precios	118
2.7.2 Estrategias de fijación de precios	121
2.8 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	122
2.8.1 Objetivos publicitarios	122
2.8.2 Nombre y logotipo	122
2.8.3 Lema	123
2.8.4 Estrategia publicitaria	123
2.8.5 Selección de medios	124
2.8.6 Estrategias publicitarias y promocionales y de lanzamiento	124
2.8.7 Presupuesto de publicidad y promoción	126
2.8.7.1 De lanzamiento	126
2.8.7.2 De operación	126
2.8.7.3 Presupuesto total de publicidad	126
2.9 CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE MERCADOS	127
3. ESTUDIO TÉCNICO	130
3.1 TAMAÑO DEL PROYECTO	130
3.1.1 Descripción del tamaño del proyecto	130
3.1.2 Factores que determinan el tamaño del proyecto	131
3.1.2.1 La demanda	131
3.1.2.2 Capacidad económica del consumidor final	131
3.1.2.3 Costos de mano de obra operativa	131
3.1.2.4 Financiación	131
3.1.2.5 La tecnología	131
3.1.2.6 Transporte	132
3.1.3 Capacidad del proyecto	132
3.1.3.1 Capacidad diseñada	132
3.1.3.2 Capacidad instalada	133
3.1.3.3 Capacidad utilizada o proyectada	134
3.2 LA LOCALIZACIÓN	135

3.2.1 Macrolocalización	135
3.2.2 Microlocalización	135
3.3 INGENIERÍA DEL PROYECTO	140
3.3.1 Fichas técnicas de los productos	140
3.3.1.1 Ficha técnica mortadela	140
3.3.1.2 Ficha técnica cervoroni	140
3.3.1.3 Ficha técnica salchicha	141
3.3.1.4 Ficha técnica jamón	141
3.3.1.5 Ficha técnica hamburguesa ranchera	142
3.3.2 Diagrama del proceso de comercialización	143
3.3.3 Control de calidad	144
3.3.3.1 Determinar las necesidades y expectativas de los clientes y del propietario	144
3.3.3.2 Políticas y objetivos de la calidad	145
3.3.3.3 Procesos	145
3.3.3.4 Manejo de productos	145
3.3.3.5 Buenas prácticas de manufactura	146
3.3.3.6 Ciclo de servicio de distribución	147
3.3.4 Recursos	149
3.3.4.1 Recursos humanos	149
3.3.4.2 Recursos físicos	149
3.3.4.3 Recurso de insumos	150
3.3.4.4 Recursos logísticos	151
3.3.5 Proveedores	151
3.3.6 Distribución de la planta	152
3.3.7 Logística de distribución	154
3.4 CONCLUSIONES TÉCNICAS DEL PROYECTO	156
4. ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y LEGAL	158
4.1 FORMA DE CONSTITUCIÓN	158
4.1.1 Proceso de constitución de la empresa	158

4.1.1.1 Persona jurídica	158
4.1.1.2 Registro ante la Cámara de Comercio	158
4.1.1.3 Obtención del NIT	159
4.1.1.4 Permiso de Planeación Municipal	159
4.2 CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA	160
4.2.1 Visión	160
4.2.2 Misión	160
4.2.3 Objetivos empresariales	160
4.2.4 Políticas empresariales	161
4.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	162
4.3.1 Organigrama	162
4.3.2 Manual de funciones	163
4.3.3 Asignación salarial	171
4.4 MARCO NORMATIVO	172
5. ESTUDIO FINANCIERO	173
5.1 INVERSIONES	173
5.1.1 Inversión en activos fijos	173
5.1.1.1 Inversión en activos fijos área operativa	173
5.1.1.2 Inversión en activos fijos área administrativa y de ventas	174
5.1.2 Inversión diferida	176
5.1.3 Inversiones de capital de trabajo	176
5.1.3.1 Costos de venta	176
5.1.3.2 Total costo de venta	185
5.1.3.3 Total capital de trabajo	187
5.1.4 Inversión total	187
5.1.5 Fuentes de financiación	188
5.2 COSTOS	189
5.2.1 Costos fijos	189
5.2.2 Costos variables	189
5.2.3 Costos totales unitarios compras	189

5.2.4 Precio de venta unitario	190
5.3 PROYECCIONES FINANCIERAS	191
5.3.1 Ingresos proyectados	191
5.3.2 Egresos proyectados	191
5.4 ESTADOS FINANCIEROS PRESUPUESTADOS	192
5.4.1 Presupuesto de efectivo	192
5.4.2 Estado de resultados presupuestado	193
5.4.3 Balance general presupuestado	194
6. EVALUACIÓN DEL PROYECTO	196
6.1 PUNTO DE EQUILIBRIO	196
6.2 IMPACTO SOCIAL	198
6.3 IMPACTO AMBIENTAL	199
6.4 EVALUACIÓN FINANCIERA	202
6.4.1 Tasa interna de retorno	202
6.4.2 Valor presente neto	203
6.4.3 Tasa verdadera de rentabilidad (TVR)	204
6.4.4 Período de pago	204
6.4.5 Evaluación económica	205
6.4.6 Razones financieras	205
6.4.6.1 Razones de liquidez	205
6.4.6.2 Razones de endeudamiento	207
6.4.6.3 Razones de actividad	207
6.4.6.4 Razones de rentabilidad	208
CONCLUSIONES	210
RECOMENDACIONES	211
BIBLIOGRAFÍA	212
ANEXOS	214

## LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Valor de la producción	35
Cuadro 2. Evolución de los índices de consumo interno de carne 2004-2019	48
Cuadro 3. Procesados cárnicos. Principales productos	49
Cuadro 4. Localización geográfica de los principales mercados	51
Cuadro 5. Diversificación de puntos de venta	60
Cuadro 6. Composición nutricional de la mortadela tradicional	73
Cuadro 7. Composición nutricional del Cerveroni	74
Cuadro 8. Composición nutricional de la Salchicha	75
Cuadro 9. Composición nutricional del Jamón	76
Cuadro 10. Composición nutricional de la Hamburguesa Ranchera	77
Cuadro 11. Presentaciones de productos	79
Cuadro 12. Macrosegmentación	81
Cuadro 13. Ficha técnica	84
Cuadro 14. Años de funcionamiento de las panaderías	86
Cuadro 15. Comercialización de carnes frías en los negocios	87
Cuadro 16. Razones para no comprar carnes frías	88
Cuadro 17. Marcas que compran	89
Cuadro 18. Cantidad y variedad de presentación promedio vendida Semanalmente	90
Cuadro 19. Participación de ventas de carnes frías por variedad y presentación	91
Cuadro 20. Política de inventarios en carnes frías	92
Cuadro 21. Precios kilo por variedad y presentación	93
Cuadro 22. Dificultades proveedores	94
Cuadro 23. Marcas de carnes frías que comprarían nuevos clientes	95
Cuadro 24. Opciones para pedidos	96

Cuadro 25. Disponibilidad de refrigerador exclusivo para almacenar carnes Frías	97
Cuadro 26. Razones para disponer de un refrigerador	98
Cuadro 27. Productos de carnes frías más vendidos	99
Cuadro 28. Características que debe tener una distribuidora para llegar a ser proveedor de su negocio	100
Cuadro 29. Evaluación promedio características que debe tener una Distribuidora	101
Cuadro 30. Tipo de publicidad del proveedor	102
Cuadro 31. Disponibilidad de comprar de carnes frías a un nuevo distribuidor especializado	103
Cuadro 32. Condiciones para comprar carnes frías a un distribuidor Especializado	104
Cuadro 33. Panaderías registradas en Área Bucaramanga	106
Cuadro 34. Proyección de las panaderías en Bucaramanga	106
Cuadro 35. Proyección de demanda efectiva	107
Cuadro 36. Demanda efectiva por variedad y presentación	108
Cuadro 37. Proyección de oferta efectiva	113
Cuadro 38. Oferta efectiva por variedad y presentación	114
Cuadro 39. Demanda insatisfecha	115
Cuadro 40. Proyección de precios kilo por variedad y presentación	118
Cuadro 41. Proyección de precios promedio kilo por producto	119
Cuadro 42. Proyección de precios kilo por variedad y presentación propuesto por Zenú	120
Cuadro 43. Proyección de precios promedio kilo propuesto por Zenú	121
Cuadro 44. Presupuesto de publicidad anual	126
Cuadro 45. Descripción del tamaño del proyecto	130
Cuadro 46. Capacidad diseñada	133
Cuadro 47. Capacidad instalada	133
Cuadro 48. Capacidad Utilizada	134

Cuadro 49. Determinación de la ubicación de la distribuidora	139
Cuadro 50. Ficha técnica mortadela	140
Cuadro 51. Ficha técnica cerveroni	140
Cuadro 52. Ficha técnica salchicha	141
Cuadro 53. Ficha técnica jamón	141
Cuadro 54. Ficha técnica hamburguesa ranchera	142
Cuadro 55. Modelo de mapa de contacto	148
Cuadro 56. Funciones Gerente	163
Cuadro 57. Funciones Vendedora mercaderista	164
Cuadro 58. Funciones Secretaria	165
Cuadro 59. Funciones Oficios varios	166
Cuadro 60. Funciones Conductor	167
Cuadro 61. Funciones Asesor Contable	168
Cuadro 62. Funciones Operarios	169
Cuadro 63. Funciones Jefe de despacho	170
Cuadro 64. Estructura salarial	171
Cuadro 65. Inversión en activos fijos área operativa	173
Cuadro 66. Maquinaria y equipo	174
Cuadro 67. Muebles y enseres operativa	174
Cuadro 68. Equipo de cómputo y comunicación operativa	174
Cuadro 69. Inversión en activos fijos área administrativa y de ventas	174
Cuadro 70. Muebles y enseres administrativa	175
Cuadro 71. Flota y equipo de transporte	175
Cuadro 72. Equipo de oficina administrativa	175
Cuadro 73. Equipo de cómputo y comunicaciones área administrativa y de ventas administrativa	175
Cuadro 74. Inversión diferida	176
Cuadro 75. Inventario final productos	177
Cuadro 76. Compra de productos	178
Cuadro 77. Inventario final de mercancía	178

Cuadro 78. Costo mercancía total/producto	179
Cuadro 79. Unidades vendidas de productos	179
Cuadro 80. Costo mano de obra operativa	180
Cuadro 81. Proyección Costo mano de obra directa	180
Cuadro 82. Costos varios	181
Cuadro 83. Mano de obra indirecta	181
Cuadro 84. Proyección costo mano de obra indirecta	181
Cuadro 85. Presupuesto de gastos administrativos y de ventas	182
Cuadro 86. Sueldos, prestaciones sociales y parafiscales	182
Cuadro 87. Depreciación área operativa	184
Cuadro 88. Depreciación administrativa	184
Cuadro 89. Amortizaciones diferidas	184
Cuadro 90. Costo de venta	185
Cuadro 91. Costo de venta unitario por producto	186
Cuadro 92. Capital de trabajo	187
Cuadro 93. Inversión total	187
Cuadro 94. Política de financiación	188
Cuadro 95. Amortización del crédito	188
Cuadro 96. Abono a capital e intereses	188
Cuadro 97. Costos indirectos de comercialización fijos	189
Cuadro 98. Costos indirectos de comercialización variables	189
Cuadro 99. Costo compras productos por kilo	190
Cuadro 100. Precio venta por producto	190
Cuadro 101. Ingresos por ventas	191
Cuadro 102. Egresos proyectados	191
Cuadro 103. Presupuesto de efectivo	192
Cuadro 104. Cuentas por pagar	193
Cuadro 105. Estado de resultados presupuestado	193
Cuadro 106. Balance general presupuestado	194
Cuadro 107. Punto de equilibrio	196

Cuadro 108. Punto de equilibrio año 1	198
Cuadro 109. Flujo de caja proyectado	202
Cuadro 110. Ingresos y egresos totales	203
Cuadro 111. Periodo de recuperación de la inversión	204
Cuadro 112. Razones financieras	206

## LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Empleo y producción: participación de la cadena en la industria (1993-2003)	25
Figura 2. Estructura simplificada de la cadena	28
Figura 3. Cadena productiva	30
Figura 4. Consumo mundial de carne – 2008	39
Figura 5. Distribución del volumen de producción de carnes en Colombia, 2005 (toneladas)	41
Figura 6. Distribución del volumen de producción de carnes en Colombia, 2005 (toneladas)	42
Figura 7. Consumo (Kg/per cápita)	43
Figura 8. Producción (toneladas)	46
Figura 9. Principales productos procesados cárnicos	50
Figura 10. Valor de la producción de pan y productos de panadería 1993–2002	59
Figura 11. Valor agregado de los establecimientos del eslabón pan y productos de panadería 1993– 2002	60
Figura 12. Índice de precios al productor (IPP) total nacional consumidos y producidos	61
Figura 13. Índice de precios al productor (IPP) total nacional consumidos y producidos	62
Figura 14. Proyección del consumo del pan	64
Figura 15. Proyección otros productos de panadería	64
Figura 16. Mapa municipio de Bucaramanga	63
Figura 17. Mortadela tradicional	67
Figura 18. Cerveroni	68
Figura 19. Salchicha	69
Figura 20. Jamón	70

Figura 21. Hamburguesa ranchera	71
Figura 22. Años de funcionamiento de las panaderías	79
Figura 23. Comercialización de carnes frías en los negocios	80
Figura 24. Razones para no comprar carnes frías	81
Figura 25. Marcas que compran	82
Figura 26. Cantidad y variedad de presentación promedio vendida Semanalmente	83
Figura 27. Participación de ventas de carnes frías por variedad y presentación	84
Figura 28. Política de inventarios en carnes frías	85
Figura 29. Precios kilo por variedad	86
Figura 30. Dificultades proveedores	87
Figura 31. Marcas de carnes frías que comprarían nuevos clientes	88
Figura 32. Opciones para pedidos	89
Figura 33. Disponibilidad de refrigerador exclusivo para almacenar carnes Frías	90
Figura 34. Razones para disponer de un refrigerador	91
Figura 35. Productos de carnes frías más vendidos	92
Figura 36. Características que debe tener una distribuidora para llegar a ser proveedor de su negocio	94
Figura 37. Evaluación promedio características que debe tener una distribuidora	94
Figura 38. Tipo de publicidad del proveedor	95
Figura 39. Disponibilidad de comprar de carnes frías a un nuevo distribuidor especializado	96
Figura 40. Condiciones para comprar carnes frías a un distribuidor Especializado	97
Figura 41. Canal de comercialización	105
Figura 42. Nombre y logotipo	107
Figura 43. Diagrama del proceso de comercialización	128

Figura 44. Ciclo de servicio de distribución	149
Figura 45. Distribución de planta	144
Figura 46. Organigrama “disCarnes Carnes Frías”	152

## LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Encuesta de opinión a panaderías	214
Anexo B. Cantidad y variedad promedio de carne vendida	217
Anexo C. Precio promedio kilo por variedad y presentación	221

## GLOSARIO

**ACTIVOS COMERCIALES:** son todos los bienes que posee una empresa y que utiliza para desarrollar su actividad, tales como neveras, muebles, entre otros.

**ALIMENTO:** cualquier sustancia o producto procesado, parcialmente procesado o sin procesar dirigido al consumo humano. Incluye bebidas, chicles y cualquier sustancia, incluyendo agua intencionalmente añadida al producto durante su procesamiento. No incluye tabaco, cosméticos, productos medicinales, narcóticos o plantas sin cosechar.

**ALIMENTOS PERECEDEROS:** alimentos que solo permanecen en condiciones favorables de consumo por un período limitado de tiempo.

**AUDITORIA:** análisis independiente de un producto o proceso para determinar si éste cumple o no con especificaciones, estándares, acuerdos contractuales u otros criterios.

**CADENA DE FRÍO:** es una cadena de suministro de temperatura controlada. Una cadena de frío que se mantiene intacta garantiza a un consumidor que el producto de consumo que recibe durante la producción, transporte, almacenamiento y venta no se ha salido de un rango de temperaturas dada.

**CALIDAD DE LOS ALIMENTOS:** grado o nivel en el que, el alimento alcanza las características requeridas. Abarca la seguridad alimentaria, características organolépticas, durabilidad y otros parámetros.

**CANAL DE DISTRIBUCIÓN:** es el circuito a través del cual los fabricantes (o productores) ponen a disposición de los consumidores (o usuarios finales) los

productos para que los adquieran. La separación geográfica entre compradores y vendedores y la imposibilidad de situar la fábrica frente al consumidor hacen necesaria la distribución (transporte y comercialización) de bienes y servicios desde su lugar de producción hasta su lugar de utilización o consumo.

**CARNES FRÍAS:** son productos elaborados con carnes res, cerdo, pollo ò pavo, listos para ser consumidos sin pasos intermedios de cocción. En la fabricación industrial moderna de estos productos se utiliza un tipo de tripa artificial, que resulta comestible. Las carnes frías se suelen vender en charcuterías, autoservicios, tiendas entre otros.

**CONSUMIDOR:** individuo que hace uso final de los bienes y servicios que produce la economía de un país para la satisfacción de sus necesidades.

**CROSS MERCHANDISING:** es una herramienta que tiene como objetivo proveer de un plus al Merchandising, teniendo como objetivo primario asociar y enlazar los patrones de consumo en distintos productos, cruzándolos dentro y fuera de su categoría, creando una cadena horizontal con proveedores de distintos segmentos del mercado generando de esta forma una mezcla promocional interesante y validando opciones objetivas para la gerencia de Trade Marketing, con precios impactantes, valores agregados en ofertas, mayor número de exhibiciones adicionales, las cuales se traducen en ventas incrementales.

**DISTRIBUIDORA:** es una empresa que se dedica generalmente a la comercialización de productos de alto consumo y es considerado por sus proveedores como un aliado estratégico que participa activamente en el fortalecimiento de las marcas en el mercado.

**PANADERÍA:** establecimiento ó lugar donde se hace ò se vende pan.

**PLANES DE VISIBILIDAD:** es una estrategia promocional para un canal de consumo determinado en donde se realiza un cronograma de actividades y se invierte en exhibidores y material P.O.P.

**PORTAFOLIO DE PRODUCTOS:** es el conjunto de referencias o productos que comercializa una empresa.

## RESUMEN

**TÍTULO: FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA DISTRIBUIDORA DE CARNES FRÍAS ESPECIALIZADA EN EL CANAL PANADERÍAS EN BUCARAMANGA\***

**AUTORAS:** TARAZONA MANTILLA, Jazmín  
RODRÍGUEZ PORTILLA, Luz Damery\*\*

**PALABRAS CLAVES:** Factibilidad, mercados, canal, distribuidora, carnes, frías, panaderías.

### DESCRIPCIÓN:

La presente investigación plantea la viabilidad comercializar carnes frías, atendiendo al canal de panaderías; se realizó un estudio de mercados que permitió indagar sobre la demanda y oferta, un estudio técnico para determinar la capacidad del proyecto, tamaño de la empresa, distribución de planta, localización y definición de los procesos que involucran la comercialización, así mismo se evaluó la viabilidad del proyecto mediante los índices de evaluación financiera y económica.

Se planteo un estudio descriptivo en atención a que busca a través del desarrollo de un proceso sistemático, determinar las condiciones en las cuales se puede crear una empresa dedicada a la comercialización de carnes frías, de manera que se establezcan las necesidades respecto al ofrecimiento de un producto de calidad que responda a las expectativas de los clientes.

La puesta en marcha del proyecto traerá mejoramiento en el nivel de ingresos de los empleados, vinculación del personal de la región, generación de valor agregado; además la comercialización de carnes frías traerá desde el punto de vista financiero una tasa interna de retorno de 37.21% anual, una tasa verdadera de rentabilidad del 34% anual, siendo mayor que la tasa de rentabilidad esperada (TRE = 29.60% anual), genera una ganancia adicional por encima de la TRE de \$20.820.289, así mismo la inversión total se recupera en 4 años 2 meses 28 días y presenta una relación beneficio costo de 1.01.

---

\* Proyecto de grado

\*\* Universidad Industrial de Santander, Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia. Gestión Empresarial. Director: REYES ÁLVAREZ, José Félix

## ABSTRACT

**TITLE: FEASIBILITY FOR THE CREATION OF A COLD MEAT DISTRIBUTOR SPECIALIZING IN THE BAKERY IN CANAL BUCARAMANGA\***

**AUTHORS:** TARAZONA MANTILLA, Jazmín  
RODRÍGUEZ PORTILLA, Luz Damery\*\*

**KEYWORD:** Feasibility, market, channel, distribution, cold, meats, bakeries.

### DESCRIPTION:

This research raises the deli market viability, taking into account the channel bakeries conducted a market study we investigated about the demand and supply, a technical study to determine the ability of the project, company size, plant layout, location and definition of processes that involve marketing, likewise assessed the feasibility of the project through the indexes of economic and financial evaluation.

It presents a descriptive study that seeks attention by developing a systematic process to determine the conditions under which to create a company dedicated to the marketing of meats so laying down the requirements with respect to the offer of a quality product that meets customer expectations.

The implementation of the project will bring improvement in the income level of employees, linking staff in the region, generating added value, plus the marketing of meats will from the standpoint of financial internal rate of return of 37.21% annual real rate of return of 34% per annum, being greater than the expected rate of return (ERR = 29.60% per year), generating an additional gain above the TRE of \$ 20,820,289, and the same total investment is recovered 4 years 2 months 28 days and has a benefit cost ratio of 1.01.

---

\* Project of Degree

\*\* Industrial University of Santander, Institute of Regional Projection and Education at Distance. Managerial administration. Director. REYES ÁLVAREZ, José Félix.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación busca establecer la viabilidad para determinar la creación de una distribuidora de carnes frías especializada en el canal panaderías en Bucaramanga, evaluando las relaciones de sustitución entre los distintos tipos de carnes frías determinando la aceptación de los productos en las familias.

Los clientes de la distribuidora que incluyan este portafolio diferenciado dentro de sus opciones de ventas, podrán aumentar su rentabilidad por ser las carnes frías la categoría que gana mayor importancia dentro de las ventas de la canasta en los últimos años consolidándose según Nielsen<sup>1</sup> como la categoría más importante en la canasta de alimentos con un 19,6 de participación; el sector panadero se va a ver altamente beneficiado porque con las ventas de las carnes frías en los negocios, se va a incrementar el consumo de pan y por consiguiente el sector va a alcanzar una mayor participación en el mercado de alimentos. Adicional a lo anterior se puede decir que estas nuevas ventas van a ayudar a sostener estos negocios, gracias a la ganancia que deja cada paquete de carnes frías, y a la experiencia de una de la autoras del proyecto por mas de 15 años en el sector de carnes frías.

La idea de crear una distribuidora de carnes frías especializada en el canal panaderías en la ciudad de Bucaramanga, permitirá a la distribuidora participar activamente en las ventas y en el aumento del número de clientes de las carnes frías en el mercado de las panaderías. Con este proyecto se pretende demostrar el gran potencial que tiene desarrollo las panaderías en Bucaramanga y en el mercado en nacional.

---

<sup>1</sup> BARJUN, Javiv. Informe Nielsen. Industria de Alimentos Zenú, julio 2008.

El proyecto se plantea en cinco (5) capítulos, presentando en primer lugar, un panorama general acerca del origen, evolución y tendencias del sector de las carnes frías.

En segundo lugar, se presenta el estudio de mercados realizado, en donde se plantea el proceso metodológico a aplicar para desarrollar la investigación, la conformación de la oferta y la demanda, tanto actual como potencial y el plan de marketing. Luego, se hace el estudio técnico en donde se considera el tamaño, capacidad e ingeniería del proyecto.

En el capítulo cuarto se analiza la propuesta administrativa y legal, después se realiza un estudio financiero de donde se presupuestan la inversión, los ingresos, gastos y costos y el plan de financiamiento y por último se planea la evaluación económica y financiera del proyecto.

## 1. GENERALIDADES

### 1.1 CADENA PRODUCTIVA DE CÁRNICOS

La estructura productiva de la cadena de cárnicos inicia con la cría y engorde del ganado vacuno, ganado porcino, aves de corral y especies menores (ganado ovino, caprino y conejos); continúa con el transporte, sacrificio, corte, congelación y comercialización de éstos para la producción de carnes, donde a la vez se generan subproductos como grasas, sebos y sangre y termina con la elaboración de productos como carnes embutidas, arregladas y frías. Este documento analiza la producción y estructura de la parte agroindustrial de la cadena, la parte agropecuaria no es objeto de este análisis. No obstante, en los aspectos comerciales de la cadena, tanto los eslabones agropecuarios como los agroindustriales son estudiados.

A través de esta cadena se pueden observar diferentes tipos de empresas, en la fase dedicada a la cría y engorde de ganado y aves se destaca la Unidad de Producción Agropecuaria (UPA)\*, en la producción de carnes sobresale el papel de los mataderos tecnificados o informales y en la producción de carnes elaboradas, se involucran establecimientos industriales de alta tecnología.

En 2001, estaban vinculadas a los procesos industriales de esta cadena, 158 empresas produciendo \$1.877,6 mil millones y empleando 13.120 personas.

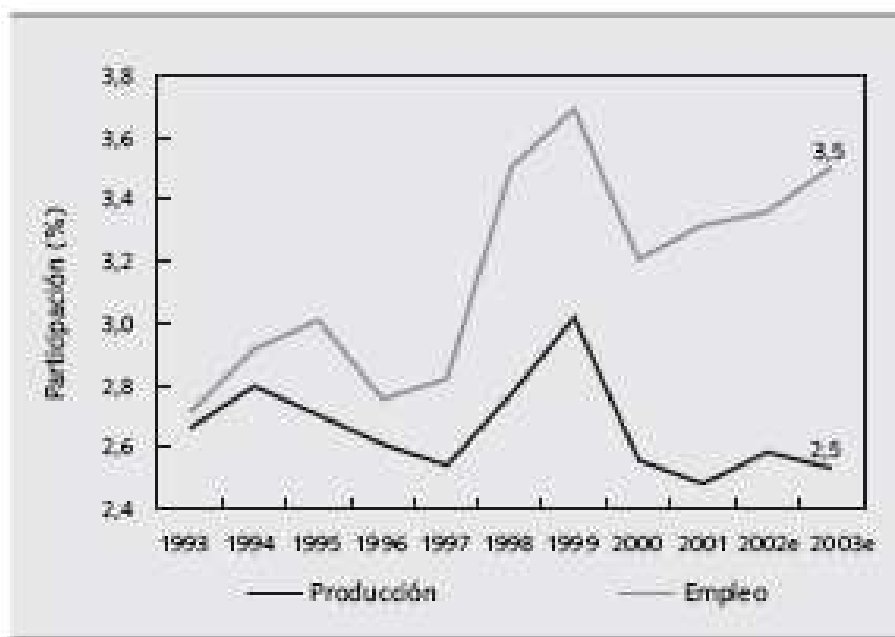
En los últimos cuatro años el empleo de la cadena (valor absoluto) presentó una tendencia decreciente mientras el valor de producción (valor absoluto) aumentó

---

\* Entendida como las tierras, los terrenos o grupos de terrenos aprovechables, incluso los sembrados con semillas y/o plantas, dedicadas principalmente a la producción agropecuaria. CIU REV.3 A.C. Dane.

considerablemente. Por otra parte, la participación de esta cadena en la estructura industrial a nivel de producción y empleo en los últimos 11 años ha variado en un rango pequeño. Esta industria presentó en 1999 su mayor participación tanto a nivel de empleo como de producción, 3,02% y 3,69%, respectivamente (Figura 1).

**Figura 1. Empleo y producción: participación de la cadena en la industria (1993-2003)**



**Fuente:** DANE. Encuesta Anual Manufacturera. Estimados 2002 – 2003.

Para la obtención de carnes, esta cadena tiene estrecha relación con la actividad agropecuaria dedicada a la producción de ganados y aves. El sector agropecuario se ha destacado en los últimos quince años por los cambios significativos que ha experimentado la ganadería colombiana en la forma de producción, distribución y consumo de la carne y sus derivados, principalmente por la modernización de los frigoríficos. Según Fedegán, para 2003 el número de sacrificio (cabezas) fue de 3.350 mil, lo que generó 806,6 mil toneladas de carne en canal, 72 mil toneladas de despojos cárnicos y 562,9 mil toneladas de carne deshuesada.

Por su parte, la avicultura en Colombia ha crecido considerablemente. Mientras en 1991 la producción de aves para postura y engorde era de 247,5 millones, en 2003, según Fenavi, se llegó a contar 438 millones de aves; en este orden de ideas, se produjeron cerca de 679 mil toneladas de pollo y más de 7 mil millones de huevos.

Finalmente, la porcicultura colombiana durante los últimos 15 años, ha experimentado importantes cambios entre los que se pueden encontrar la tecnificación del proceso productivo, el mejoramiento de la calidad de la carne con contenido menos grasa y diversos programas de erradicación de enfermedades.

## **1.2 DESCRIPCIÓN Y ESTRUCTURA DE LA CADENA PRODUCTIVA**

La agrupación de productos por eslabón se realizó a partir de la información suministrada por la Encuesta Anual Manufacturera del Dane (clasificación CIU 8 dígitos).

La cadena productiva se inicia con la producción agropecuaria donde se integran los procesos de cría y levante tanto de ganado como de aves de corral y otros, diferenciando por sus especificaciones los animales destinados a la actividad dedicada al engorde (cuyo propósito es el sacrificio para obtener carne) y los animales destinados a otras actividades, por ejemplo, el ganado dedicado a producción de leche o los pollos dedicados a la producción de huevos. Se estima según información de la Encuesta Anual Manufacturera que el sector más importante por su producción de carnes es el avícola.

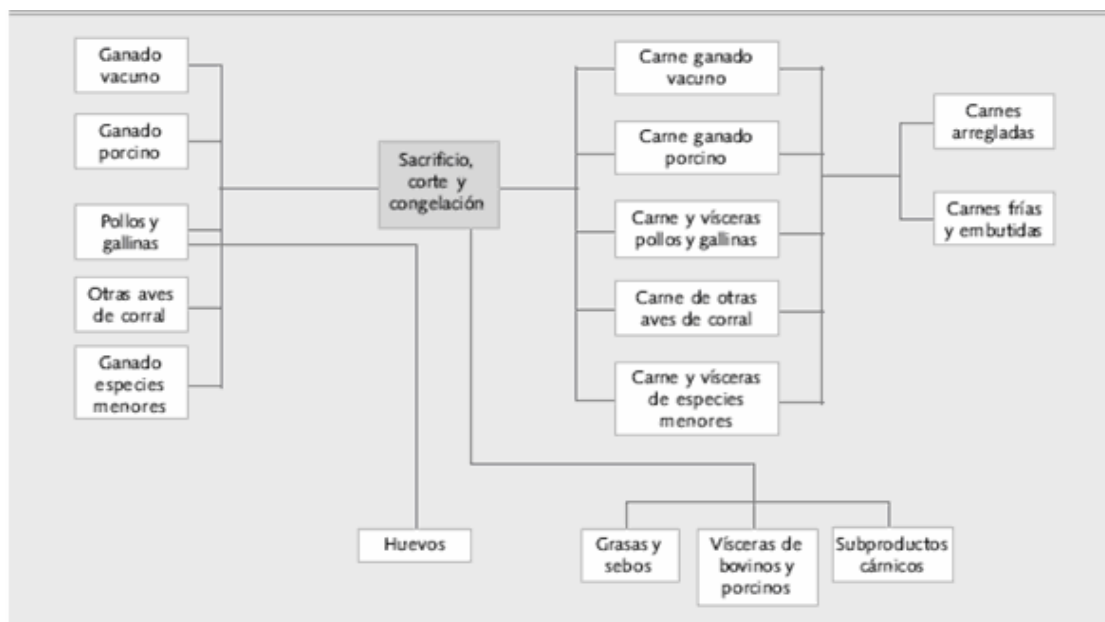
Este proceso continúa con el sacrificio, corte y congelación de estos para la producción de carnes. La transformación de los productos se lleva a cabo en plantas de beneficio, mataderos o frigomataderos y plantas procesadoras. Algunos de los centros mencionados, además de ofrecer el servicio de matanza y corte,

ofrecen el servicio de refrigeración y en algunos casos servicios de comercialización. Durante este proceso se generan además de carnes y vísceras, productos como grasas y sebos, huesos, sangre y cuernos.

El proceso de carnes elaboradas está compuesto por los eslabones carnes arregladas y carnes frías y embutidas. La elaboración de estos productos varía de acuerdo con el producto final y por lo tanto el porcentaje de utilización de sus ingredientes.

La comercialización y transporte se realiza en varias etapas de la cadena, comenzando en el momento en que los animales son llevados desde las fincas o galpones hasta los mataderos o plantas de beneficio, luego desde estos hasta los centros de procesamiento y/o centros de consumo final. Por último los productos y subproductos cárnicos son distribuidos a través de hipermercados, tiendas especializadas y tiendas detallistas.

**Figura 2. Estructura simplificada de la cadena**



Fuente: FEDEGAN, 2007.

**Cuadro 1. Valor de la producción**

Eslabón	Número de productos		Producción en fábrica	
	CIU <sup>1/</sup>	Posiciones arancelarias <sup>2/</sup>	Valor (\$ millones)	Participación (%)
Carne ganado vacuno	2	6	200.844	10,70
Carne ganado porcino	2	6	21.974	1,17
Carne y vísceras de pollo y gallina	3	7	980.234	52,21
Carne de otras aves de corral	2	6	4.767	0,25
Vísceras de bovinos y porcinos	3	12	5.010	0,27
Subproductos cárnicos	2	2	2.413	0,13
Grasas y sebos	11	7	31.904	1,70
Carnes arregladas	2	10	19.587	1,04
Carnes frías y embutidas	17	7	610.913	32,54
<b>Total cadena</b>	<b>44</b>	<b>63</b>	<b>1.877.645</b>	<b>100</b>

<sup>1</sup>Clasificación Industrial Internacional Uniforme, 8 dígitos

<sup>2</sup>Arancel Armonizado de Colombia, 10 dígitos

**Fuente:** DANE. Encuesta Anual Manufacturera (2001)

De los eslabones que conforman la cadena, el eslabón de carne y vísceras de pollo y gallina registró en 2001, el mayor nivel de participación en el valor de producción en fábrica (52,2%). Aunque este eslabón consta de tres productos según la clasificación industrial, carne de pollo y gallina generó 98% de esta producción.

Por otra parte, el eslabón carnes frías y embutidas participó con el 32,5%, destacándose los productos de salchichas y salchichón que participaron con 31,7% y 18,2% respectivamente (cuadro 1).

Los eslabones de carne de otras aves de corral, vísceras de bovinos y porcinos, y subproductos cárnicos registraron participaciones inferiores a 1% de la producción y, a su vez, presentaron los menores índices de empleo.

### 1.3 PANORAMA GENERAL DEL SECTOR

El sector de los procesados cárnicos en Colombia es un sector con una importante producción local, la cual se encuentra a su vez muy protegida por el Gobierno a través por ejemplo de los aranceles variables que presentan los productos importados.

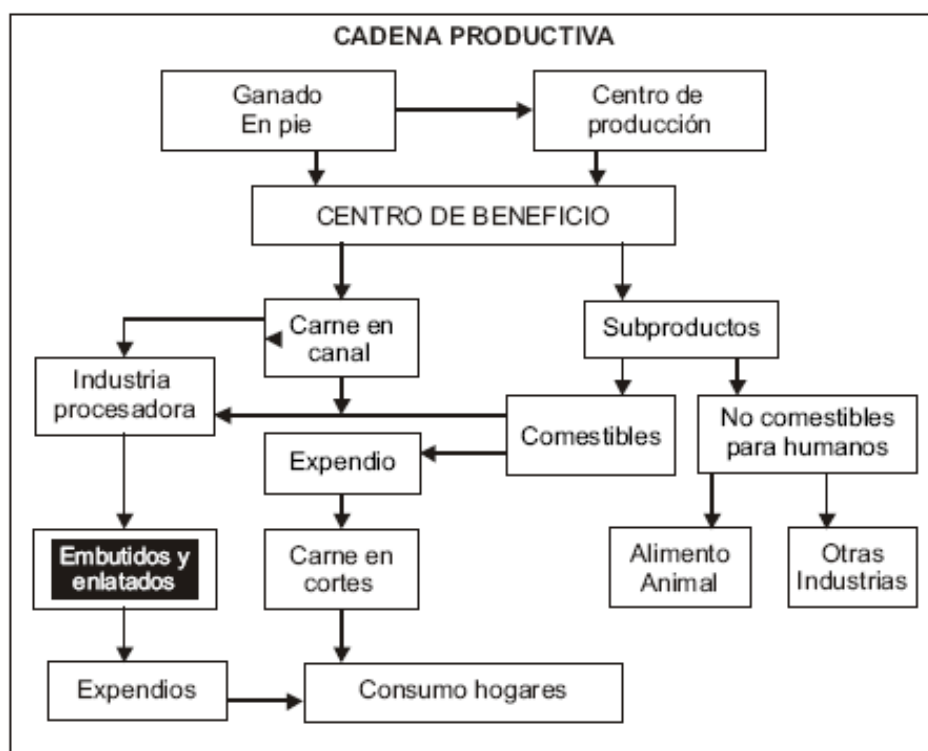
Entre las principales tendencias del sector de los procesados cárnicos en Colombia se destacan:

- Tendencia hacia las porciones pequeñas y de poco gramaje, ya que el precio del producto a adquirir es inferior.
- La tendencia general de consumo de procesados cárnicos en Colombia es hacia la búsqueda de productos a bajo precio, primando sobre la calidad.
- La demanda de los clientes de estratos altos continuará hacia los productos bajos en grasa, saludables, y de calidad.
- Aumentará la cantidad de productos disponibles a los clientes, se diversificará la oferta.
- Los productos populares, de calidad muy inferior a los productos importados, continuarán abasteciendo a los consumidores con menores recursos económicos.
- La distribución de los procesados cárnicos en Colombia está limitada exclusivamente a las zonas delicatessen de ciertas cadenas de distribución y tiendas delicatessen, aunque estos minoristas no realizan una importación

directa de los productos y los adquieren a través de importadores-distribuidores especializados en este tipo de productos.

De acuerdo con la Encuesta Anual Manufacturera, la elaboración industrial de carnes y vísceras de pollo y gallina registró en 2004 una producción de \$ 1.403 millones que corresponden al 61,76% de la producción total de la industria de cárnicos. Le siguen dentro de esa industria la elaboración de carnes frías y embutidos, con una participación del 24,5%, y la carne de ganado vacuno, con el 10,13%<sup>2</sup>.

**Figura 3. Cadena productiva**



Fuente: QUIROGA, Jorge. Dr. Universidad Nacional

<sup>2</sup> DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Agenda interna para la productividad y la competitividad en Santander. Bogotá DC. 2007.

Con base en información secundaria y con las visitas realizadas a las empresas manufactureras de productos embutidos, realizadas por el Departamento Nacional de Planeación, es posible establecer una visión global del sector cárnico, desde el ámbito mundial hasta el regional, analizando los aspectos socio económico, tecnológico, su competitividad, la problemática ambiental, sus principales impactos etc.

Sirviendo de base para la identificación de opciones y escenarios para la aplicación de la producción más limpia y en este caso específico mediante técnicas sencillas y económicas como son las buenas prácticas de manufactura.

La cadena productiva de la carne se compone de diversos eslabones, revisando la oferta de bienes y servicios se encuentran seis (6) actividades: Producción de ganado en hatos tecnificados o a pequeña escala, actividades de matanza (con y sin frigorífico), expendios de carne de bovino para consumo humano, oferta de materias primas derivadas de la ganadería para la industria manufacturera (cueros, grasa, sebo), procesamiento de carne en embutidos (salchichas y preparados), procesamiento del cuero para fabricar prendas de vestir, calzado.

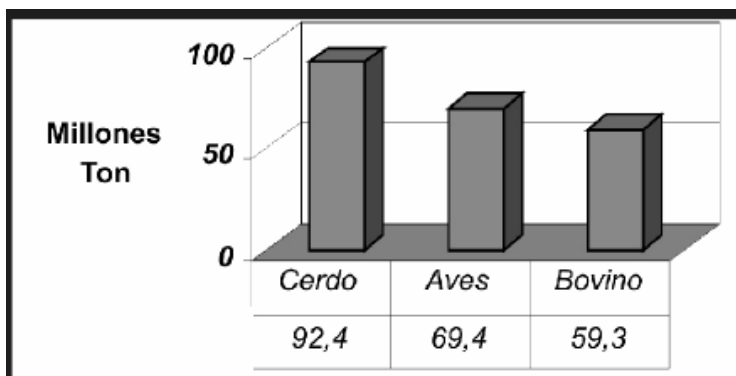
En el sentido más amplio del sector cárnico está constituido por las industrias que se engloban dentro de las actividades: mataderos, salas de despiece, frigoríficos e industrias de elaborados cárnicos; las últimas comprenden aquellos procesos dedicados a la fabricación de embutidos como salchichas, jamones entre otros, cuya materia prima es la carne en canal proveniente de las plantas de beneficio.

**1.3.1 Ámbito mundial.** El comportamiento de la producción mundial de carne durante el año 2008 no fue, definitivamente, uno de los mejores de la última década. Las estimaciones preliminares indican que los volúmenes generales llegaron a 237,1 millones de toneladas, que frente a las 234,5 millones de

toneladas de 2008, arrojan una variación solo ligeramente superior al 1%, uno de los incrementos porcentuales más bajos de las últimas décadas.

Entre las causas que pueden explicar dicho comportamiento se pueden mencionar los problemas sanitarios que afectaron el ganado bovino en Europa, generados por la presencia de la Encefalitis Espongiforme Bovina, EEB, o enfermedad de las “vacas locas” y su reciente aparición en algunos países del lejano oriente, y los brotes de fiebre aftosa en Europa y 2 algunos países de América del Sur<sup>3</sup>.

**Figura 4. Consumo mundial de carne - 2008**



Fuente: FAO

Lo anterior conllevó a que por primera vez en los últimos 30 años, se presentara una caída en el consumo per cápita mundial de la carne bovina, calculada por la FAO en 0,3 kilos por persona, lo que se refleja también en una caída del consumo per capita mundial de todas las carnes a 38,7 kilogramos/persona-año.

**1.3.2 Ámbito americano.** América es sin lugar a dudas un importante productor de carnes a nivel mundial, para el año 2.000 contribuyó con el 47,7% de la

<sup>3</sup> FEDEGÁN. La Ganadería Bovina en Colombia. Bogota DC. 2008.

producción mundial carne bovina, el 46,3% de la 3 producción mundial de carne de pollo y el 16% de la producción mundial de carne de cerdo<sup>4</sup> .

De los 27 millones de toneladas de carne de bovino producidas en América en el año 2001, cerca del 80% corresponde a las producciones de Estados Unidos, Brasil y Argentina, lo que les da una gran importancia en el mercado mundial con una participación del 21%, 12% y 5% respectivamente.

En este mismo año para esta variable el consumo año fue de 57 millones de toneladas de las cuales 3,6% son importaciones y el 6,9% son exportaciones, lo que da un índice significativo ya que del consumo el 97% proviene de su propia producción, quedando remanentes para exportar, lo que convierte a este continente en un exportador de carnes.

En el continente Americano el consumo per cápita en el año 2.000 ascendió a 78,1 Kg./habitante, promedio dos veces superior al mundial, siendo el consumo de carne de cerdo de 14,8 % kg./habitante, el de bovino 9,3 kg./habitante y el de pollo de 9,5 kg./habitante, con promedios superiores a los consumos mundiales.

**1.3.3 Ámbito colombiano.** Para el año 2000 la producción de carne y leche, representa el 30% de la producción agropecuaria del País, y el 67% del sector pecuario, que si lo comparamos con la producción de café que ha sido durante muchos años base del PIB, la supera el sector cárnico en más de tres veces. Al analizar el comportamiento para el año 2001, la ganadería representó el 17 % de la producción agropecuaria y el 37% del sector pecuario. En términos constantes el valor de la producción de la ganadería aumento de \$ 1 billón en 1970 a \$1,72

---

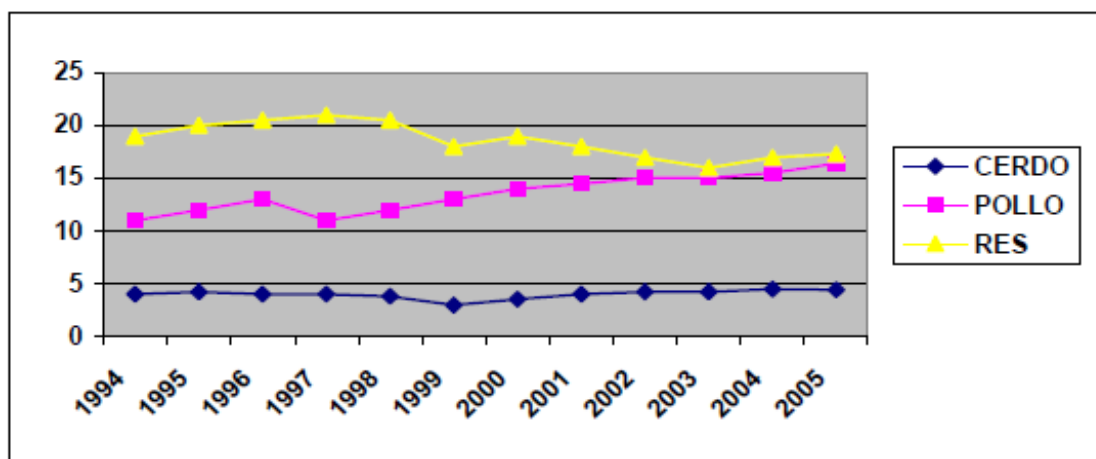
<sup>4</sup> CIFUENTES ÁLVAREZ, Javier; CLAVIJO, María Odilia y FAJARDO BOHÓRQUEZ, Roberto. Diagnóstico sectorial para la implementación de la estrategia de producción más limpia en una industria cárnica. Bogotá: Universidad de los Andes. Facultad de Ingeniería Industrial. Departamento Técnico Administrativo Medio Ambiente-DAMA. 2008.

billones en el 2001, con un crecimiento porcentual superior al 72% en este periodo de tiempo.

En el 2001 la balanza comercial ascendió a 3.460 TM y las exportaciones alcanzaron un total de 3.856 TM que se dirigieron principalmente a Venezuela, y Antillas Holandesas con el 44%, otros países son Estados Unidos, Hong Kong, Italia, Alemania. En el campo de las exportaciones Colombia participa con 0,16% de las exportaciones mundiales, correspondiéndole el lugar número 64 entre los 123 países reportados por la Organización Mundial de Comercio.

En relación al consumo per cápita de carne, se nota la preferencia de los consumidores colombianos por la de pollo y res. El de cerdo, es muy bajo, fluctuando en promedio alrededor de los 3 Kg. /persona al año, sin definir una clara tendencia ascendente o descendente (solo en temporada de diciembre el consumo de carne de cerdo se dispara)<sup>5</sup>.

**Figura 5. Distribución del volumen de producción de carnes en Colombia, 2005 (toneladas)**



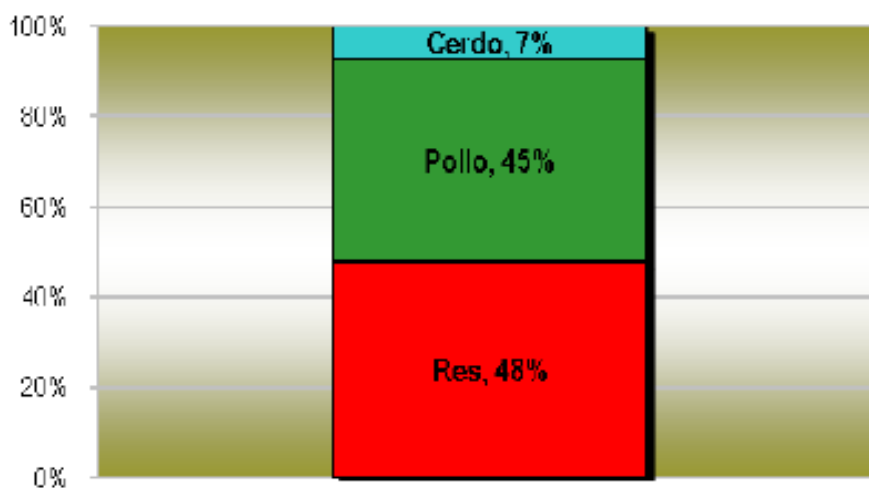
**Fuente:** Observatorio agrocadenas sobre información de producción

<sup>5</sup> OBSERVATORIO AGROCADENAS. Distribución del volumen de producción de carnes en Colombia. Bogotá DC. 2005.

En el subsector de la cadena de carnes, la carne bovina ocupa el primer lugar en la producción nacional de carnes, en segundo lugar, muy de cerca le sigue la carne de pollo, con una producción de 762.870 toneladas durante 2005, y en tercer lugar la de cerdo con 127.679 toneladas.

Mientras tanto, el consumo per cápita de carne de res ha disminuido en forma drástica. Llegó a alcanzar 21 Kg. /persona en 1997 y 1998, y ha caído a 16 Kg./persona en los últimos años. Esta reducción ha sido de tal magnitud, que el consumo per cápita de pollo ya casi lo alcanza, y de continuar la tendencia, lo superará ampliamente en unos pocos años. Este ha tenido una dinámica positiva creciendo a tasas importantes hasta llegar a superar los 15 Kg. /persona en el último año.

**Figura 6. Distribución del volumen de producción de carnes en Colombia, 2005 (toneladas)**



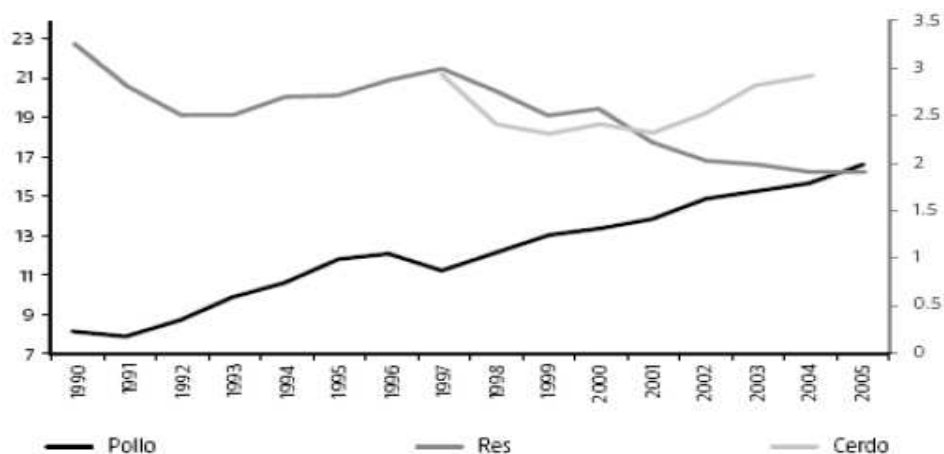
**Fuente:** FEDEGAN, FENAPI. Cálculos observatorio agrocadenas.

Como se observa en el gráfico anterior, la producción de carne de pollo tiene un volumen semejante a la producción de carne de res y esta distribución tiene una obvia relación directa con el comportamiento del consumo de carne en el país.

Iniciando la década de los noventa, el consumo de carne de res por habitante se ubicaba en 23 Kg/año, y en los últimos quince años presentó una tendencia decreciente hasta llegar a 16.7 Kg/hab/año en 2005, en tanto que el consumo de pollo presentaba, durante el mismo lapso, una tendencia contraria, pasando de apenas 4 kg/hab/año en la década de los ochenta, a 16 kg/ por habitante al año durante 2005, lo cual refleja una clara sustitución en el consumo de carne de res por la carne de pollo<sup>6</sup>.

Según Fedegan<sup>7</sup>, la reducción en el consumo de carne de res como resultado de la reducción en los precios del pollo se explica en parte por las elasticidades cruzadas entre res, pollo y cerdo, resultando altamente sensible a los cambios en los precios de estos sustitutos. Así que al incrementarse el precio del pollo y el cerdo en un 1%, la demanda por carne de bovino se incrementaría en 0.77% y 0.53% respectivamente; y por el contrario, una disminución en los precios del pollo incide negativamente, en el consumo de carne bovina.

**Figura 7. Consumo (Kg/per capita)**



**Fuente:** FENAPI, FEDEGAN. Asociación Colombiana de Porcicultores

<sup>6</sup> FEDEGAN. Plan estratégico 2019 de la ganadería colombiana. Disponible en Internet: <http://www.fedegan.org.co>.

<sup>7</sup> Ibíd.

En el análisis de las razones para este incremento en la producción y consumo de la carne de pollo, se establece, según Fedegan que la causa principal está relacionada con la estructura de producción del pollo, que permite una alta integración desde la cría hasta el desposte y la entrega en el expendio inclusive, lo cual reduce o elimina la intermediación, otorgando una mayor competitividad.

Pero adicionalmente, la avicultura, gracias a desarrollos genéticos, mejores y más económicas mezclas de concentrados alimenticios, y reducción en el costo de la materia prima luego de la apertura económica, entre otros factores, logró reducir significativamente sus costos de producción, lo cual se reflejó en un enorme incremento en la productividad, toda vez que el tiempo de engorde de los animales se redujo a menos de la mitad (100 días a 40 días).

En cuanto a la producción de carne de cerdo, la cual presenta un consumo mucho menor (7 kg/per capita) y una tendencia estable, en los últimos años, se ha querido posicionar como una alternativa saludable de consumo y cambiar los mitos alrededor de ésta, al mejorar la calidad de su producción, gracias a la puesta en marcha de granjas tecnificadas, el mejoramiento genético de los animales y el uso de una alimentación balanceada<sup>8</sup>.

El consumo de carne de bovino se ha reducido en las últimas décadas. Antes de los noventa participaba con más de las tres cuartas partes del gasto en cárnicos y del consumo de proteína animal del colombiano. Hoy en día supera apenas el 50% del consumo de proteína animal y equivale a poco más del 60% del gasto del colombiano en proteína animal. Iniciando la década de los noventa el consumo de carne de res por habitante se ubicaba en 23 Kg/año y en los últimos quince años presentó una tendencia decreciente hasta llegar a 16.7 Kg/hab/año en 2005, en tanto que, como se puede apreciar en la gráfica, el consumo de pollo presentaba,

---

<sup>8</sup> REVISTA PORTAFOLIO. Producción de carne de cerdo. Disponible en Internet: <http://www.portafolio.com.co/negocios/agronegocios>.

durante el mismo lapso, una tendencia con la misma intensidad pero totalmente opuesta, pasando de apenas 4 kg/hab/año en la década de los ochenta, a 16 kg/por habitante al año durante 2005, lo cual refleja una clara sustitución en el consumo de carne de res por la carne de pollo, frente a la cual no ha habido una reacción consecuente por parte del sector ganadero ni de la cadena cárnica como un todo.

Así las cosas, el pollo pasó de representar poco más del 20% del consumo total de las carnes a principios de la década anterior, al 42% en la actualidad. Adicionalmente, conviene anotar que sirve para ilustrar con claridad las tendencias opuestas en el consumo de carne y leche, aunque las cifras están, de hecho, subestimadas, ya que no incorporan la corrección a la baja de los poblacionales del censo de 2005.

La reducción en el consumo de carne de res como resultado de la reducción en los precios del pollo se explica en parte por las elasticidades cruzadas entre res, pollo y cerdo, resultando altamente sensible a los cambios en los precios de estos sustitutos.

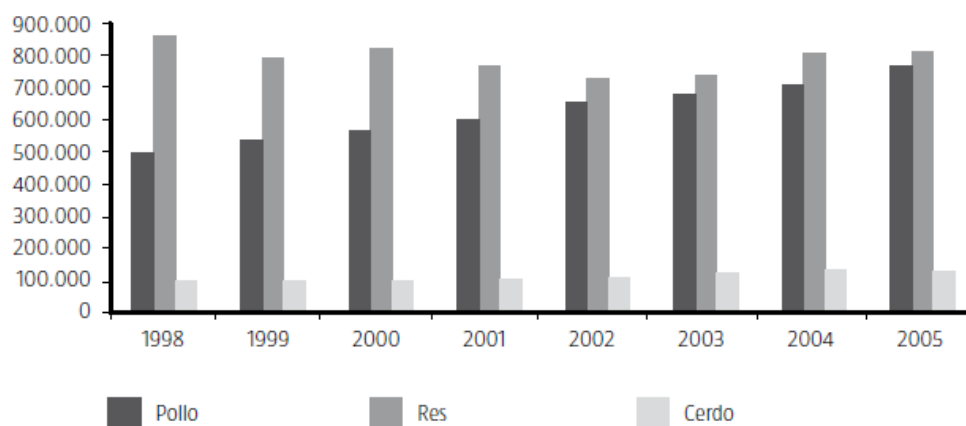
En efecto, al incrementarse el precio del pollo y el cerdo en un 1%, la demanda por carne de bovino se incrementaría en 0.77% y 0.53% respectivamente; y por el contrario, una disminución en los precios del pollo incide negativamente, como en efecto lo ha hecho, en el consumo de carne bovina.

En los últimos años la producción de pollo se ha incrementado significativamente, alcanzando niveles cercanos a los de la carne de bovino. Las razones tienen que ver, en parte, con la estructura de producción del pollo, que permite una alta integración desde la cría hasta el desposte y la entrega en el expendio inclusive, lo cual reduce o casi elimina la intermediación, otorgando una mayor competitividad.

Pero adicionalmente, la avicultura, gracias a desarrollos genéticos, mejores y más económicas mezclas de concentrados alimenticios, y reducción en el costo de la materia prima luego de la apertura económica, entre otros factores, logró reducir significativamente sus costos de producción, lo cual se reflejó en un enorme incremento en la productividad, toda vez que el tiempo de engorde de los animales se redujo a menos de la mitad (100 días a 40 días). En el año 2005, como resultado de un incremento en la oferta de animales, sumado a la reducción en los precios del maíz amarillo, del 11% entre 2004-2005, los precios del pollo se redujeron considerablemente.

El cerdo, por su parte, aunque muestra unos bajos niveles de consumo, no mayor a los tres kilos y medio desde el año 2002, empieza también a mostrar una tendencia al alza, aunque, al igual que las del pollo, se trata de cifras un tanto subestimadas por la falta de ajuste al censo de 2005.

**Figura 8. Producción (toneladas)**



**Fuente:** FENAVI, FEDEGAN. Asociación Colombiana de Porcicultores

El “Estudio sobre el Consumo de Carne en Colombia”, realizado por el Centro Nacional de Consultoría, indagó sobre hábitos de compra de carne en el hogar, lugares de compra, y conocimiento de los cortes, presentaciones y

almacenamiento de la carne de res, entre otros aspectos; y presentó resultados interesantes: En el 98% de los hogares\* se consume carne de res por lo menos una vez al mes. El lugar principal de compra es la fama de barrio para el 45% de los hogares, lo cual ratifica la prevalencia de la informalidad en la comercialización. Se encontró además, que la frecuencia de compra no coincide con el resto de las compras de mercado, pues la carne se compra semanalmente en casi la mitad de los hogares, y diariamente en la otra mitad.

Pero quizás los resultados más importantes tienen que ver con que, a pesar de la importancia del fenómeno de sustitución de carne de res por pollo, la carne de bovino sigue siendo percibida por los colombianos como la “carne principal”, la que más rinde, la más natural y la que ofrece mayor variedad en términos de cortes y preparaciones. Por el contrario, consideraciones sobre el precio (contradictoria, en cierta medida, con el rendimiento), la salud e higiene en la comercialización y en el empaque, estarían favoreciendo el consumo de sus substitutos.

Con base en las proyecciones utilizadas por el Departamento Nacional de Planeación DNP en el documento programático “Visión Colombia II Centenario: 2019”, puede estimarse el crecimiento de la demanda interna de productos de origen bovino a partir de la elasticidad ingreso, variable que establece una relación entre el ingreso y el consumo de un producto. En el Cuadro 2 se desarrolla una estimación conservadora de la evolución de los índices de consumo interno, considerando que un incremento del 10% en el ingreso supone un crecimiento del 5% en la demanda de productos lácteos y cárnicos\*\*.

---

\* El Estudio sobre el Consumo de Carne en Colombia realizado por el Centro Nacional de Consultoría, realizó encuestas a 1.600 familias en 12 ciudades del país. Las entrevistas se realizaron a hogares de estratos 3, 4, 5 y 6.

\*\* En carne de res, Galvis (La demanda de carnes en Colombia: Un análisis econométrico. Documentos de trabajo sobre economía regional No. 13, Banco de la República. 2000), encontró que la elasticidad ingreso se ubica entre 0,7 y 0,8. Martínez (Incorporación de la carne de bovino y sus derivados en el sistema andino de franjas de precios), en el 2003, estimó dicho parámetro en 0,3. En una muestra de países similares a Colombia, con base en cifras de la USDA, se habla de una elasticidad ingreso de 0,8 para productos lácteos y de 0,7 para las tres carnes (res, pollo, cerdo).

## Cuadro 2. Evolución de los índices de consumo Interno de carne 2004 - 2019

Año	2.004	2.005	2.006	2.010	2.015	2.019
PIB per cápita (US\$/hab)	2.156	2.207	2.261	2.553	3.160	3.810
Consumo aparente carne de res (kg/hab/año)	18	18	18	20	22	24

**Fuente:** Visión Colombia II Centenario. Departamento Nacional de Planeación, 2005

**Nota:** PIB per cápita corregido, con base en los resultados del Censo 2005 del DANE

No sobra acotar que no se trata de estimaciones irreales o “sacadas de la manga”, de hecho, están sustentadas en las proyecciones oficiales de crecimiento y en las esperadas políticas de redistribución del ingreso y disminución de la pobreza, las cuales impactan inicialmente la demanda por alimentos. En cuanto a la carne se refiere, habría que recordar que, a principios de la década del 90, se estimaba el consumo aparente en 23 kg/hab/año en Colombia, con lo cual llegar a 24 Kg/hab/año en trece años a partir de 2006, no sería otra cosa que recuperar lo perdido. Para el caso de la leche, es ubicarse dentro de las recomendaciones de consumo de la FAO. Dicha estimación no contempla la orientación de una parte de la oferta doméstica hacia la exportación.

Una primera conclusión apunta a establecer que, sin tocar siquiera el terreno de las exportaciones, complemento de las estrategias asociadas a la consolidación del mercado interno como fase primera del crecimiento y la modernización ganadera, la sola demanda del mercado interno es suficiente para dinamizar la producción ganadera.

### 1.4 PRODUCCIÓN NACIONAL Y PRINCIPALES EMPRESAS FABRICANTES

Concretamente, el sector de los procesados cárnicos presentó una producción total aproximada en el año 2.001 de 92.455 toneladas y 238,5 millones de dólares.

Analizando la producción local, la adquisición de Rica Rondo por parte de Suizo definió un claro liderazgo en este sector, si se tiene en cuenta que Industrias Noel,

dueña de las anteriores y Camagüey también le pertenecen al grupo empresarial Antioqueño (GEA). Sin embargo otras empresas como grupo alimentario Atlántico han venido ganando participación. Para limitar el control monopólico del mercado por parte de NOEL, la Superintendencia de Sociedades le exigió mantener la puja por los consumidores, a través de las distintas marcas como ocurría antes de la adquisición de Rica Rondo. Noel vende el 22% de su producción en el exterior.

**Cuadro 3. Procesados cárnicos. Principales productos**

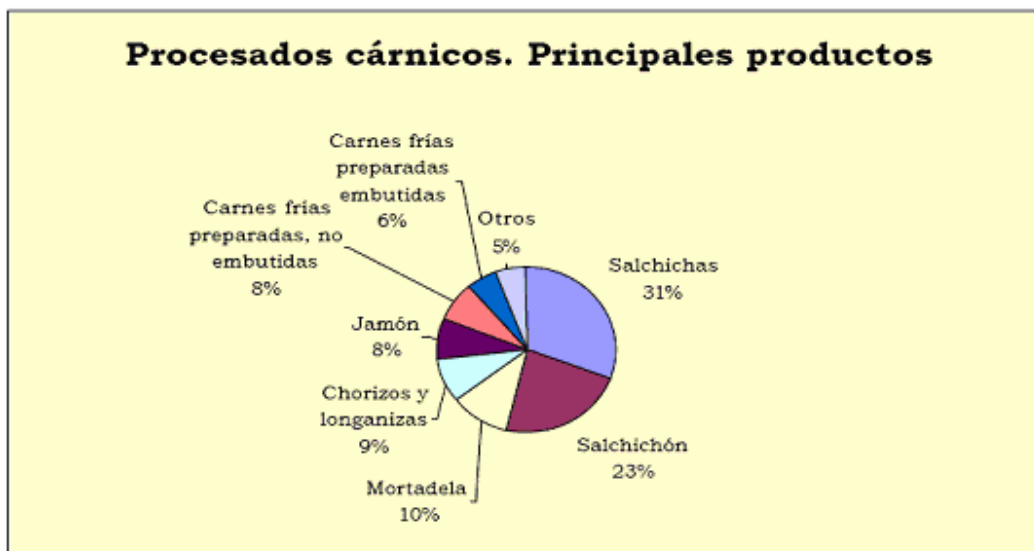
<b>Producto</b>	<b>Producción Peso (kgs.)</b>	<b>Producción Valor (US\$)</b>
Salchichas	28.507.190	4.228.814
Salchichón	20.911.510	2.071.844
Mortadela	9.706.278	27.732.305
Chorizos y longanizas	8.270.651	9.363.573
Jamón	7.655.305	23.756.243
Carnes frías preparadas, no embutidas	7.041.919	103.689
Carnes frías preparadas embutidas	5.529.131	42.511.928
Tocineta	2.276.098	74.165.910
Salchichas envasadas	1.092.817	21.884.846
Carnes ahumadas	711.436	534.966
Carnes curadas	354.813	70.605
Morcillas	310.549	2.047.767
Jamoneta envasada	44.754	10.202.072
Embutidos dietéticos	24.541	19.695.241
Paté	18.935	81.255
<b>TOTAL</b>	<b>92.455.927</b>	<b>238.451.059</b>

**Fuente:** ANDI, Cámara de Alimentos. Tipo de cambio utilizado: 1 US\$ = 2.614 pesos. 2.003.

Otros productores de procesados cárnicos importantes en Colombia son:

- Industrias de Alimentos Zenú S.A.
- Frigorífico Suizo S.A.
- Colanta
- Frigorífico Continental S.A.
- Salsamentaria Santander
- Vilaseca

**Figura 9. Principales productos procesados cárnicos**



Fuente: ANDI, Cámara de Alimentos.

### **1.5 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA DE LOS PRINCIPALES MERCADOS**

El consumo de procesados cárnicos importados está centrado casi en su totalidad en las grandes ciudades colombianas, debido a que su distribución se realiza exclusivamente en las cadenas de hipermercados y panaderías y algunas tiendas delicatessen, como se comentará posteriormente, y estos establecimientos se encuentran en las grandes ciudades.

También es debido a que las clases más altas de Colombia, es decir los consumidores de los procesados cárnicos importados, viven en dichas ciudades, las cuales se muestran en la Cuadro 4.

Se podrá afirmar que, en el caso de la producción nacional, no hay una concentración geográfica del consumo, ya que prácticamente todos los municipios cuentan con sus mataderos y los productos locales son distribuidos casi en la

totalidad de los establecimientos de venta de alimentación, incluidas las tiendas de barrio y mercados populares.

#### **Cuadro 4. Localización geográfica de los principales mercados**

<b>Ciudad</b>	<b>Habitantes</b>
Santafé de Bogotá	7.259.597
Cali	2.219.633
Medellín	2.316.853
Barranquilla	1.179.098
Cartagena	933.946
Cúcuta	612.273
Bucaramanga	523040

Fuente: DANE. 2009

Los procesados cárnicos en Colombia se distribuyen en unos puntos de venta muy específicos, a saber, en determinadas cadenas de hipermercados y Panaderías y en las tiendas delicatessen. Aproximadamente el 80% de la distribución de estos productos en Colombia se realiza en los hipermercados y Panaderías, mientras que el 20% restante se lleva a cabo en las tiendas delicatessen.

### **1.6 COMERCIALIZACIÓN DE CARNES FRÍAS**

La primera condición para que exista intercambio de bienes es la capacidad de producir excedente. El excedente es una parte de la producción que no se necesita consumir. Si una sociedad dispone de excedente, puede intercambiarlo por algún producto que posea otra sociedad (y que tampoco necesita consumir)<sup>9</sup>.

En la más remota prehistoria, cuando los hombres se dedicaban a la caza y la recolección, la producción de excedentes era casi nula. Además, por las

---

<sup>9</sup> A.A, V.V. GRAN ENCICLOPEDIA LAROUSSE. Barcelona Edición. Tomo 7 y 11. 2000.

características de sus productos, esos excedentes no se hubieran podido almacenar. Pero desde las primeras actividades productivas, el excedente permitió emprender el hábito de intercambiar productos<sup>10</sup>.

Las primeras formas de comercio entre los hombres consistieron justamente en el intercambio de productos mano a mano: lo que uno tenía y no necesitaba, se cambiaba por lo que el otro tenía y no necesitaba. Esa forma de intercambio se denomina trueque.

El trueque se mantuvo por mucho tiempo, aun en sociedades sedentarias: un jarrón de vino por una bolsita de trigo, pieles de abrigo por un arma de caza, lana de oveja por pescados.

Con el paso del tiempo salió la moneda como un elemento de intermedio que sirvió para facilitar los intercambios. Si todos los hombres establecían el valor de sus productos sobre la base de la misma mercancía, el intercambio era mucho más simple. Los primeros bienes de referencia fueron el trigo o el ganado. Entonces, era posible establecer el precio de los diferentes productos: por ejemplo, obtener una vaca a cambio de una por ejemplo, obtener una vaca a cambio de una cantidad establecida de cereales.

Hablando ya específicamente de la distribución se puede decir que ésta constituye un área fundamental para el desarrollo de las empresas. “Es, una función vital, renovadora, dinámica. De una adecuada distribución depende el desarrollo y crecimiento de una empresa.

Desde esta perspectiva la distribución, es una necesidad y una actividad necesaria en las empresas, siendo esta una labor no que no es solamente externa porque

---

<sup>10</sup> CARRASCAL, Felipe. Comercialización. Disponible en Internet: <http://www.sinic.gov.co>

aunque se desarrolla por fuera de la empresa en el mercado, el desarrollo y orientación es una función interna de las empresas.

El desarrollo y distribución de las carnes frías en el país se inició y creció con la empresa Zenú. La empresa empezó su distribución en la ciudad de Medellín en los años 50, época en la que el proceso de las carnes frías se limitaba al corte y expendió. En ese tiempo en el país solo existían pequeñas fábricas artesanales productoras de chorizos y que se iniciaban tímidamente en la producción de salchichas. La distribución de las carnes frías de Zenú se limitó en un inicio a las ventas en Delicatessen en cadenas de distribución y charcuterías.

En 1968 nace una Empresa Colombiana ubicada en el Valle del Cauca llamada Rica Rondo Industria Nacional de Alimentos S.A. Su imagen se consolida en 1971, cuando obtiene del comité organizador de los VI Juegos Panamericanos el contrato para suministrar 40.000 libras de productos embutidos entre Salchichas, Mortadelas, Jamones y Paté de Hígado. Rica Rondo empieza su distribución en el occidente del país.

Las familias santandereanas cuando acuden a las panaderías a realizar sus compras no cuentan con suficientes opciones de compras complementarias al pan; entre una de las opciones están las carnes frías que son utilizadas para realizar los perros calientes, las hamburguesas y los sándwiches. La mayoría de los consumidores tienen que desplazarse a las tiendas o supermercados para encontrar variedad de productos para los diferentes momentos de consumo.

Uno de los inconvenientes por los cuales algunas de las Panaderías no venden las carnes frías es porque no cuentan con equipos de frío que les permita comercializar estos productos que necesitan conservar la cadena de frío. Hoy en día las empresas de carnes frías invierten grandes cantidades de dinero en activos comerciales pero no tienen dentro de sus planes de visibilidad contemplados este

nuevo canal porque a pesar que conocen la oportunidad del mercado no han desarrollado o no han recibido una propuesta que los incentive a invertir y a penetrar en estos mercados.

En Bucaramanga empresas líderes de carnes frías como Zenú, Suizo y Rica, tienen como aliados estratégicos distribuidoras que se encargan de realizar distribución en tiendas, comidas rápidas y poblaciones. Las panaderías y cafeterías son tenidas en cuenta dentro de su numérica pero no son consideradas hasta el momento como negocios de alto impacto, debido a lo anterior estos no son incluidos por las empresas productoras para eventos, promociones y para desarrollo de clientes.

Las tres principales marcas de carnes frías en Colombia tienen como uno de sus objetivos estratégicos el aumento del número de clientes, según las estadísticas de Nielsen<sup>11</sup>; Zenú está presente en el 42%, Suizo en el 22% y Rica en el 35% de los negocios existentes en Bucaramanga y su área metropolitana.

Estas empresas productoras y comercializadoras de carnes frías clasifican sus clientes en los canales: Institucional, Mayoristas, Supermercados, Tiendas y Distribuidores, ellos concentran todo su interés en posicionarse de estos mercados porque los han tenido como foco para cumplir con las metas del negocio y para contrarrestar la competencia.

En el 2008 Zenú realizó un censo<sup>12</sup> a negocios tomando una muestra de 7.000 clientes, uno de sus objetivos era conocer los tipos de negocios existentes, se pudo observar que el 73.3% corresponden a tiendas tradicionales y el 7.3% a panaderías de barrio, siendo este último dato el siguiente en participación. Este

---

<sup>11</sup> BARJUN, Javiv. Informe Nielsen. Industria de Alimentos Zenú. 2008.

<sup>12</sup> NAVARRO, Roniber. Informe de barrido de empresa Zenú. 2008.

dato muestra que existe un gran potencial de desarrollo en este tipo de negocios para las carnes frías.

El portafolio de productos de carnes frías que esta direccionado para las panaderías, no es amplio ni diferenciado, lo cual implica que no se pueda asociar y enlazar los patrones de consumo en los dos tipos de productos.

En Bucaramanga y en su área metropolitana están registradas y renovadas 609 panaderías<sup>13</sup> según reporte de Cámara de Comercio. Se debe tener en cuenta que la mayoría de las panaderías existentes no están debidamente registradas; este es uno de los negocios que más a menudo se encuentra en los barrios de la ciudad.

En este momento Bucaramanga no cuenta con una red de distribución de carnes frías especializada en el canal de panaderías, que contenga un portafolio diferenciado que brinde productos complementarios al pan que permita satisfacer todas las necesidades del consumidor que acuden a diario a realizar sus compras.

## **1.7 SECTOR CANAL DE PANADERIAS**

**1.7.1 Aspectos macroeconómicos.** A continuación se analizan algunos aspectos macroeconómicos que afectan el proyecto. La mayoría de la información presentada ha sido obtenida, analizada y publicada por la Federación de Molineros de Trigo<sup>14</sup>.

**1.7.1.1 Producción nacional.** La producción de pan y productos de panadería registran un importante aumento de volumen de producción real durante los últimos años. En la figura 10 se presenta la producción de pan y productos de

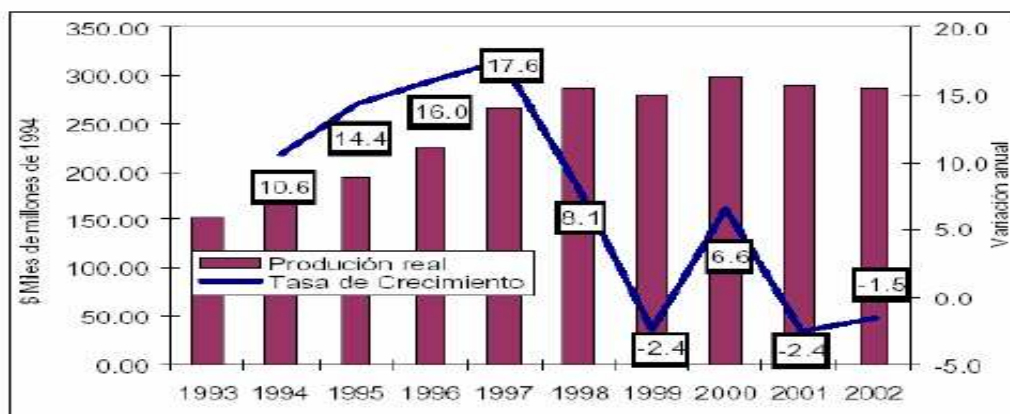
---

<sup>13</sup> CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Registro mercantil. 2009.

<sup>14</sup> FEDERACIÓN NACIONAL DE MOLINEROS DE TRIGO (FEDEMOL). Análisis Cadena Cereal, Molinería y Panadería (versión preliminar). Bogotá, julio de 2005. Disponible en Internet: [http://www.panesypastas.com/default\\_fedemol.aspx](http://www.panesypastas.com/default_fedemol.aspx) [consultado: 20 de agosto de 2006].

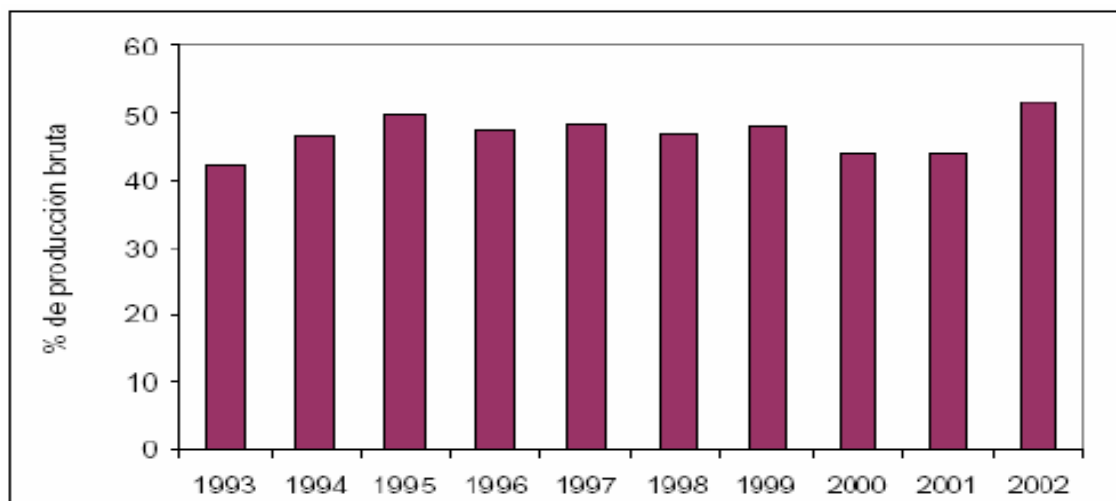
panadería entre 1993 y el 2002, la cual pasó de \$153 mil millones a \$286 mil millones, lo que equivale a un crecimiento del 187%.

**Figura 10. Valor de la producción de pan y productos de panadería 1993–2002**



**Fuente:** FEDERACIÓN NACIONAL DE MOLINEROS DE TRIGO (FEDEMOL). Análisis Cadena Cereal, Molinería y Panadería (versión preliminar). Bogotá, julio de 2005. Disponible en Internet: [http://www.panesypastas.com/default\\_fedemol.aspx](http://www.panesypastas.com/default_fedemol.aspx). [consultado: 20 de agosto de 2006]

**Figura 11. Valor agregado de los establecimientos del eslabón pan y productos de panadería 1993–2002**

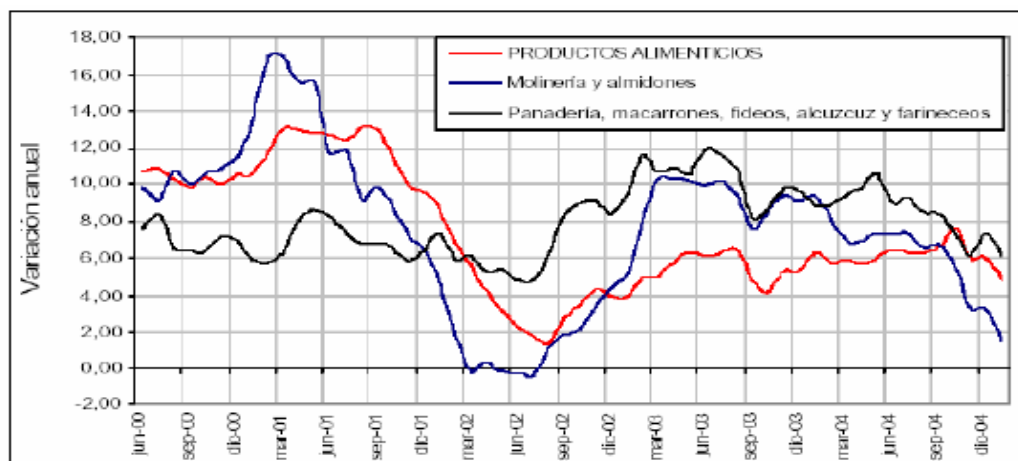


FEDERACIÓN NACIONAL DE MOLINEROS DE TRIGO (FEDEMOL). Análisis Cadena Cereal, Molinería y Panadería (versión preliminar). Bogotá, julio de 2005. Disponible en Internet: [http://www.panesypastas.com/default\\_fedemol.aspx](http://www.panesypastas.com/default_fedemol.aspx). [consultado: 20 de agosto de 2006]

El sector de la panificación pertenece a uno de los últimos eslabones de la cadena productiva del cereal, siendo uno de los que mayor valor agregado genera en dicha cadena. De acuerdo con la figura 11, se observa que el valor agregado, como porcentaje de la producción bruta, pasó, entre 1993 y 1995, de 42.4% a 49,5%, respectivamente; posteriormente, el indicador presentó una tendencia decreciente hasta el 2001 (43.8%.), para luego crecer hasta 51.5% en el 2002.

**1.7.1.2 Evolución de precios.** Las figuras 12 y 13 presentan los crecimientos anuales de precios al productor, calculados a partir de los índices obtenidos por el Banco de la República para el total de productos alimenticios, y dos de sus desagregaciones (molinería y almidones, y panadería, macarrones, fideos, alcuzcuz y farináceos). Este comportamiento corresponde a la evolución de precios de aquellos bienes consumidos y producidos en la economía, es decir, no se tiene en cuenta el efecto de productos exportados ni importados. Entre junio de 1990 y diciembre del 2004, se observa una tendencia a la baja en los precios de productos alimenticios.

**Figura 12. Índice de precios al productor (IPP) total nacional consumidos y producidos**



FEDERACIÓN NACIONAL DE MOLINEROS DE TRIGO (FEDEMOL). Análisis Cadena Cereal, Molinería y Panadería (versión preliminar). Bogotá, julio de 2005. Disponible en Internet: [http://www.panesypastas.com/default\\_fedemol.aspx](http://www.panesypastas.com/default_fedemol.aspx). [consultado: 20 de agosto de 2006]

Con el crecimiento de precios que se presentó entre septiembre del 2002 y junio del 2003, se observa que a partir de julio del 2003 nuevamente se reducen los precios de estos bienes. Sin embargo, para todo el periodo se destaca una mayor reducción en los precios de productos de molinería y almidones, por encima de lo que lo ha ocurrido con los precios de productos de panadería, macarrones, fideos y farináceos.

Se destaca una mayor estabilidad de los precios de los productos de panadería, macarrones fideos, alcuzcuz y farináceos en comparación con los precios generales de los alimentos.

**Figura 13. Índice de precios al productor (IPP) total nacional consumidos y producidos**



FEDERACIÓN NACIONAL DE MOLINEROS DE TRIGO (FEDEMOL). Análisis Cadena Cereal, Molinería y Panadería (versión preliminar). Bogotá, julio de 2005. Disponible en Internet: [http://www.panesypastas.com/default\\_fedemol.aspx](http://www.panesypastas.com/default_fedemol.aspx). [consultado: 20 de agosto de 2006]

**1.7.1.3 Consumo de pan en Colombia.** En 1999 el colombiano promedio consumía \$4.233 pesos mensuales en Pan, o lo que significa el 1,0827% de su consumo mensual, lo determina un mercado total de \$175.826.488.285 de pesos para ese año, donde la población de ingresos bajos consumía mensualmente \$992, la de ingresos medios \$4.500, y \$3.685 en los ingresos altos.

En 2004 el gasto en Pan llegó a ser de \$296.842.079.152 de pesos, causando una asignación media de gasto del 1,1599% del consumo o \$6.563 pesos mensuales, diferenciados por ingresos así: ingresos bajos, \$1.518 pesos mensuales; ingreso medios, \$6.989; ingresos altos, \$5.771<sup>15</sup>.

Para 2005 se esperaba que el colombiano asignara el 1,1386% de su consumo de Pan o \$6.680 (un aumento del 1,7832%), asignando gastos mensuales para ingresos bajos por \$1.546, en ingresos medios de \$7.115 y en ingresos altos de \$5.868. Causando un mercado total de ingreso bajos de \$16.964.488.856 pesos, en ingresos medios de \$178.314.820.432 de pesos y de \$58.373.869.776 de pesos en ingresos altos, sumando un mercado total de \$307.169.476.454 de pesos (un aumento de 3,4791%), lo que se explica por el aumento real del consumo general.

**1.7.1.4 Diversificación de puntos de venta.** La mayoría de las empresas panificadoras que cuentan con puntos de venta directa a público, configuran esos puntos de venta incluyendo varias líneas productos complementarios con los panificados. En muchas regiones es posible intuir ciertos estilos característicos según la cultura de origen del empresario gestor y su nivel de modernismo. Por ejemplo, están quienes solo ofrecen panificados, otros que lo complementan con cafetería, otros con restaurante, algunos con productos de tienda o granero, entre otros.

Desde el punto de vista comercial, es significativo que por un inadecuado manejo de merchandising, algunos empresarios principalmente micro y pequeños (artesanales y semiindustriales) dejan con cierta frecuencia los espacios de mejor exhibición (léase mayor capacidad de impulso) a productos distintos a los

---

<sup>15</sup> FEDERACIÓN NACIONAL DE MOLINEROS DE TRIGO (FEDEMOL). Análisis Cadena Cereal, Molinería y Panadería (versión preliminar). Bogotá, julio de 2005. Internet: [http://www.panesypastas.com/default\\_fedemol.aspx](http://www.panesypastas.com/default_fedemol.aspx). [consultado: 20 de agosto de 2006]

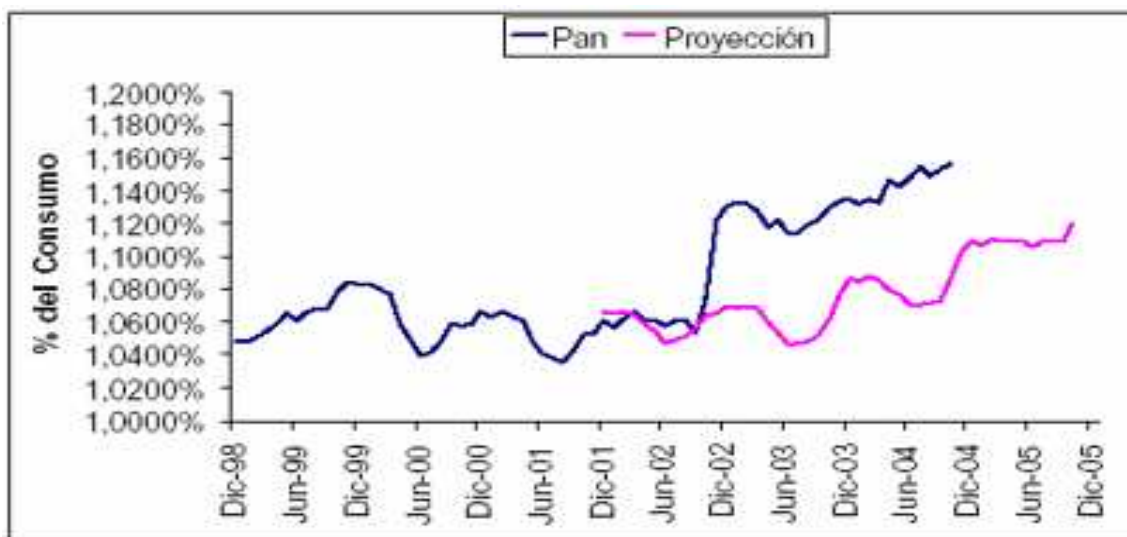
elaborados por la empresa (vitrinas con derivados lácteos, bebidas gaseosas, jugos industrializados, leche, etc.). En el punto de venta, además de los exhibidores de panadería la mayoría cuentan con vitrinas para jugos y gaseosas.

**Cuadro 5. Diversificación de puntos de venta**

Qué otros productos venden, que no sean producidos por la empresa				
% que venden por tipo de empresa				
Productos	consolidado	Artesanales	Semi industriales	Industriales
Otros (incluso panificados)	8,1	7,8	6,7	33,3
Carnes frías	42,3	42,5	44,0	22,2
Leche	78,0	78,2	78,7	66,7
Derivados lácteos	71,8	70,7	77,3	66,7
Jugos naturales	25,9	24,4	30,7	44,4
Bebidas gaseosas y jugos	93,5	94,8	90,7	66,7
Bebidas alcohólicas	29,4	31,6	21,3	11,1

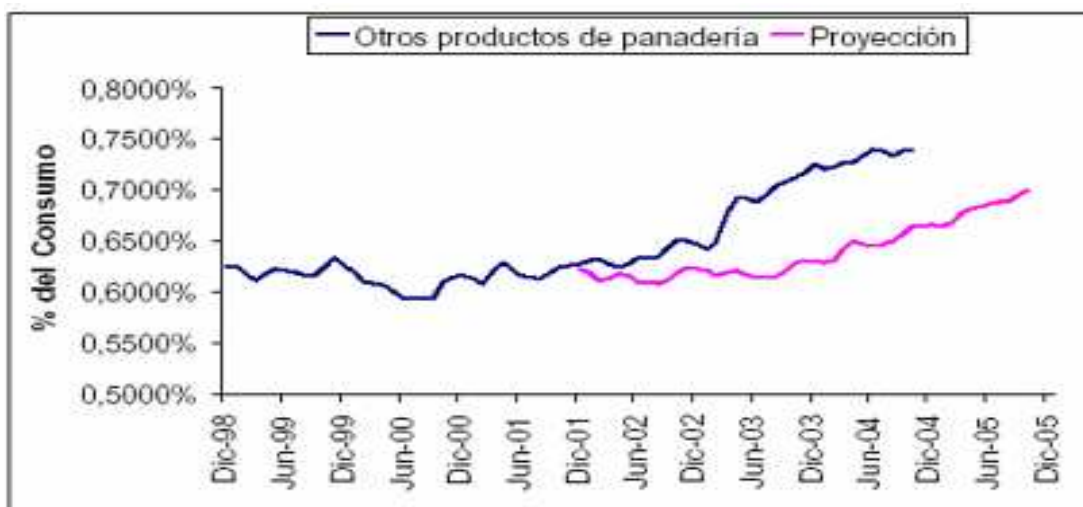
Fuente: ANIPAN. Estudio Nacional del Mercado Panificador en Colombia, 2006.

**Figura 14. Proyección del consumo del pan**



Fuente: ANIPAN. Estudio Nacional del Mercado Panificador en Colombia, 2006.

**Figura 15. Proyección otros productos de panadería**



Fuente: ANIPAN. Estudio Nacional del Mercado Panificador en Colombia, 2006.

## 1.8 CONTEXTO GEOGRÁFICO

Bucaramanga es la capital del departamento de Santander limita por el Norte con el municipio de Rionegro; por el Oriente con los municipios de Matanza, Charta y Tona; por el Sur con el municipio de Floridablanca y por el Occidente con el municipio de Girón<sup>16</sup>.

Según su posición geográfica, Bucaramanga se encuentra en una terraza inclinada de la Cordillera Oriental a los 7° 08' de latitud norte con respecto al Meridiano de Bogotá y 73° 08' de longitud al Oeste de Greenwich.

Su área municipal es de 165 kilómetros cuadrados, su altura sobre el nivel del mar es de 959m y sus pisos térmicos se distribuyen en: cálido 55 kilómetros cuadrados: medio 100 kilómetros cuadrados y frío 10 kilómetros cuadrados. Su

<sup>16</sup> PLAN DE DESARROLLO SOCIAL Y DE OBRAS PÚBLICAS PARA BUCARAMANGA. 2004-2007. Bucaramanga productiva y competitiva [on line]. Bucaramanga, Colombia. 2004. Disponible en Internet: <URL: [http://www.bucaramanga.gov.co/docs/plan\\_dedesarrollo.pdf](http://www.bucaramanga.gov.co/docs/plan_dedesarrollo.pdf)>

temperatura media es 23°C y su precipitación media anual es de 1.041 mm.

La topografía de Bucaramanga es en promedio un 15% plana, 30% ondulada y el restante 55% es quebrada. Tres grandes cerros se destacan a lo largo del territorio: Morro Rico, Alto de San José y El Cacique.

Los ríos principales son: El Río de Oro y el Suratá y las quebradas: La flora, Tona, La Iglesia, Quebrada Seca, Cacique, El Horno, San Isidro, Las Navas, La Rosita, Bucaramanga.

Observando la parte económica se puede decir que Bucaramanga es una ciudad netamente comercial; aunque existen otros renglones representativos tales como la industria del calzado, la confección, la prestación de servicios de salud, finanzas y educación.

Cabe decir que la ciudad se perfila para el siglo XXI como la Tecnópolis de Los Andes; prueba de ello es el creciente número de centros de investigación tecnológica en diversos tópicos, como la energía, el gas, el petróleo, la corrosión, los asfaltos, el cuero y las herramientas de desarrollo agroindustrial, entre otros.

Un sector significativo de la economía bumanguesa es el agropecuario, cuyas principales actividades son la agricultura, la ganadería y la avicultura, que se llevan a cabo en zonas aledañas de los departamentos de Santander y Cesar, pero su administración y comercialización se desarrollan aquí en la ciudad.

En cuanto a la producción y comercialización de las carnes frías en el departamento y específicamente en su área metropolitana, se puede evidenciar que las empresas Zenú de Antioquia, Suizo de Bogotá y Rica Rondo de Cali, son las marcas de mayor participación en el mercado. Estas empresas que pertenecen al Grupo Nacional de Chocolates, se consolidaron para especializarse como

marcas, competir con las existentes y ser barreras de entradas con las que puedan entrar al país con el tratado de libre comercio.

**Figura 16. Mapa municipio de Bucaramanga**



**Fuente:** Disponible en Internet: <http://www.mapas.com.co>

En la región existen marcas que producen y comercializan carnes frías de res, cerdo y pollo como son: Delichicks, Colombo Alemana, Salsan y Baviera. Estas empresas compiten por precio en el mercado con las grandes en los diferentes canales, pero hasta el momento su participación en el mercado no ha sido muy significativa. Delichicks es la única marca santandereana que ha logrado

incursionar con buenos resultados en el mercado nacional con sus productos de pollo.

## **1.9 MARCO DE REFERENCIA LEGAL**

**1.9.1 Registro de Industria y Comercio.** Conforme al libro primero, capítulo II, artículo 19 del Código de Comercio, es obligación de todo comerciante matricularse en el registro mercantil; inscribir en el registro mercantil todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exija esa formalidad; llevar contabilidad regular de sus negocios conforme a las descripciones legales; conservar con arreglo a la ley la correspondencia y demás documentos relacionados en su negocio o actividades.

**1.9.2 Buenas prácticas de manufactura.** De acuerdo al decreto 3075 del 23 de diciembre de 1975 por la Presidencia de la República. El personal manipulador de alimentos debe haber pasado por un reconocimiento médico antes de desempeñar esta función. Así mismo, deber efectuarse un reconocimiento médico cada vez que se considere necesario por razones clínicas epidemiológicas. Además toda persona mientras trabaja directamente en la manipulación, debe adoptar las prácticas higiénicas y medidas de protección que a continuación se establecen:

- Mantener una esmerada limpieza e higiene personal y aplicar buenas practicas higiénicas en sus labores, de manera que se evite la contaminación del alimento y de las superficies de contacto con este.
- Usar vestimenta de trabajo que cumpla los siguientes requisitos: color claro que permita visualizar fácilmente su limpieza; con cierres o cremalleras y/o broches en lugar de botones u otros accesorios que puedan caer en el alimento; sin bolsillos ubicados por encima de la cintura; cuando se utiliza delantal, este debe

permanecer atado al cuerpo en forma segura para evitar la contaminación del alimento y accidentes de trabajo.

**1.9.3 Registro INVIMA.** Conforme al decreto 3075 del 23 de diciembre de 1975 el INVIMA es el ente a quien le corresponde la revisión, evaluación y control de alimentos que pasan por un procesamiento técnico y debe avalar que dicho producto es apto para el consumo humano.

**1.9.4 Plan de Ordenamiento Territorial (POT).** El decreto 190 de Junio 22 de 2004 sirve para poder determinar la ubicación de la empresa de acuerdo a lo establecido por la Ley, para que pueda realizar con a cabalidad sus diferentes actividades.

**1.9.5 Ley ambiental.** La Ley 99 de Diciembre de 1993 sirve para dar los lineamientos respectivos en materia del manejo ambiental de las empresas y el cumplimiento que éstas deben tener en miras a la preservación del medio ambiente evitando su deterioro. Esta ley a través de las Corporaciones Autónomas Regionales (CAS), regula:

- Las acciones que se requieren para prevenir, mitigar, controlar, compensar y corregir los posibles efectos o impactos ambientales negativos causados en el desarrollo de un proyecto.
- Evaluar las circunstancias, eventualidades o contingencias que en desarrollo de un proyecto, obra o actividad pueden generar peligro de daño a la salud humana, al medio ambiente y a los recursos naturales.
- Las actividades dirigidas a atenuar y minimizar los impactos y efectos negativos de un proyecto, obra o actividad sobre el entorno humano y natural.

## **1.10 FACTORES DE DIFERENCIACIÓN Y ESTRATEGIA COMPETITIVA DEL PROYECTO**

**1.10.1 Factores de diferenciación.** Las condiciones necesarias que implementará la nueva empresa distribuidora de carnes frías para lograr un servicio excelente y poder convertirlo en ventaja competitiva se pueden considerar como las siguientes:

- a) Compromiso por parte de la gerencia, significa que el éxito del plan de negocios empresariales de productos ofrecidos a los clientes dependerá del apoyo e identificación de los directivos de la empresa.
- b) Recursos adecuados, implicará que la empresa deberá invertir el dinero necesario para desarrollar y mantener vigente un programa de mejoramiento del servicio de postventa.
- c) Formación de los empleados, la entrega de los productos con rapidez, con profesionalidad y con precisión, dependerá de la capacitación que se brinde a los empleados.
- d) Servicios internos, se contará con equipo multidisciplinario en las áreas administrativa, mercadeo y operativa.
- e) Implicación de todos los empleados, el recurso humano debe ser conscientes del efecto de su trabajo en la percepción de los clientes respecto a la calidad del servicio y productos.

**1.10.2 Estrategia competitiva<sup>17</sup>.** Las empresas, en su afán de conquistar y retener clientes, identifican factores diferentes, los cuales puedan establecer como ventaja competitiva, cabe mencionar entre los factores más comunes, las características del producto, el precio, la calidad del producto, la información, así como el servicio al cliente.

La frase “servicio al cliente”, serán actividades complementarias que coadyuvan a la venta de los productos, relacionada con la disposición de ayudar a los clientes, la rapidez con la cual se atenderá una llamada de un cliente, la cortesía, la entrega a tiempo, la capacidad de respuesta a una queja, el servicio después de la venta, entre otros.

La identificación de una ventaja competitiva requiere de un análisis de la situación competitiva, a fin de conocer cuáles son los puntos fuertes y débiles de la empresa, así como los de los competidores más peligrosos.

¿Qué es una ventaja competitiva? ¿Cuándo se puede decir que una empresa utiliza el servicio al cliente como ventaja competitiva? Pues en el preciso momento en que la nueva distribuidora adopte el servicio al cliente como una estrategia con el propósito de diferenciarse de sus competidores. En este sentido, la ventaja competitiva adoptada por la nueva empresa será ofrecer los productos al cliente en forma oportuna y permanente.

La nueva empresa distribuidora de carnes frías tendrá como objetivo global de la calidad con servicio al cliente para de esta forma retener a los clientes y ampliar la cobertura del mercado. La retención jugará un rol protagónico y permitirá la consolidación y estabilidad de la cartera de clientes de la empresa. No tiene sentido captar nuevos clientes si no se es capaz de retenerlos. El crecimiento y/o desarrollo de la nueva empresa distribuidora de carnes frías podría depender en

---

<sup>17</sup> MORALES, Benjamín. "El servicio al cliente como ventaja competitiva". Bogota DC. 2007.

gran medida de su capacidad de retener a sus clientes; esto permite apreciar la importancia de mantener e incrementar a los clientes. Hoy en día las compañías progresistas no se ven a sí mismas vendiendo productos, se ven creando clientes provechosos. Estas firmas no sólo necesitan crear clientes, necesitan 'poseerlos' de por vida y precisamente el servicio al cliente es una de las estrategias que puede contribuir al logro de ese propósito.

## 2. ESTUDIO DE MERCADOS

### 2.1 OBJETIVOS

**2.1.1 General.** Realizar un estudio de mercados mediante la recolección de información que permita conocer las variables de la mercadotecnia, con el fin de comprobar si existe un mercado potencial en la distribución de carnes frías en panaderías en Bucaramanga.

#### 2.1.2 Específicos

- Describir las características específicas que conforman el servicio de la distribución de las carnes frías, mediante el estudio de la información secundaria del mercado actual de este servicio, para identificar el uso y alcance del mismo con el fin de definir las estrategias mercadotécnicas adecuadas que permitan alcanzar el posicionamiento de este servicio en el canal de las panaderías.
- Analizar el comportamiento de los clientes de la distribuidora, identificando las necesidades y motivaciones de ellos, a través de la comprensión de su estilo de vida y los factores influyentes, para determinar el mercado objeto de este servicio.
- Investigar la demanda, mediante la aplicación de instrumentos que proporcione la información necesaria para identificar, analizar y cuantificar las características, comportamiento y necesidades de la variable analizada en el mercado de la distribución de las carnes frías en el canal panaderías de Bucaramanga.

- Analizar la información obtenida, de fuentes secundarias y de la aplicación de instrumentos de recolección de información a propietarios de panaderías en Bucaramanga, que permitan determinar, analizar y cuantificar una oferta que satisfaga las necesidades de la demanda en la distribución de carnes frías en el canal.
- Establecer los canales de distribución y los factores limitantes a través del diseño de los canales de distribución adecuados, mediante el análisis de las características de la demanda y la oferta del mercado de las carnes frías en panaderías, para garantizar que los productos que se ofrezcan sean entregados de acuerdo a lo pactado y que cumpla los requerimientos exigidos por el comprador.
- Efectuar un estudio de precios de carnes frías que actualmente paga el consumidor final, mediante el cálculo promedio ponderado de variedad por producto, para estimar el comportamiento de los precios.
- Definir estrategias de comunicación y la imagen corporativa de la empresa para lograr posicionamiento en el mercado.

## **2.2 DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS**

### **2.2.1 Definición, usos y especificaciones de los productos y servicios**

**2.2.1.1 Definición.** Los productos a comercializar son las carnes frías alimentos a base de carnes procesadas industrialmente tradicionalmente usan carne de ganado bovino, cerdo y pollo. El término carne se define como el tejido muscular de los animales utilizado como alimento<sup>18</sup>. El grupo de los productos animales se encuentra dentro de la pirámide alimenticia como uno de los principales grupos

---

<sup>18</sup> LAWRIE, R.A. Ciencia de la carne. Zaragoza, España: Acribia. 1967.

nutricionales. Estos alimentos son ricos en proteínas y sustancias esenciales para la formación de todos los tejidos del organismo.

El servicio de comercialización se realizara por medio de una mercaderista vendedora, teniendo en cuenta una georeferenciación de las panaderías logrando identificar la ubicación de los clientes para poder asignar las rutas de ventas, logrando así mayor cobertura, atención al cliente, control de tiempos por establecimientos y agilidad en el mercadeo de los productos.

El Servicio georeferenciación y distribución que disCarnes Carnes Frías está integrado por:

**Base de Datos Geográfica de Clientes.** Una completa base de datos de clientes, los cuales están localizados geográficamente permitiendo la ubicación de los mismos sobre mapas georeferenciados.

El sistema de información referida a clientes esta conformado con las siguientes características:

- Listados de clientes por barrios, estratos o áreas geográficas.
- Información detallada de cada cliente, incluyendo información geográfica de su localización.
- Distribución geográfica de clientes por medio de la cual se puede realizar análisis de concentraciones de clientes, áreas atendidas, áreas poco trabajadas, coberturas, ente otras.
- Actualización periódica de la información, dado que la información de clientes es dinámica, se actualiza periódicamente la información de acuerdo a las necesidades del cliente
- Relacionamiento de Información, es posible relacionar la información de la base de datos geográficos de clientes con información que el usuario considere necesaria.

**Rutas Óptimas de Visita.** Un conjunto de rutas óptimas por día, que la camioneta furgón de distribución deberán seguir para garantizar la cobertura total de clientes en una determinada área geográfica, el ahorro de tiempos, distancias a recorrer y combustible en las visitas. Las Rutas Óptimas serán en forma gráfica sobre mapas interactivos así como también imprimir las rutas en modo de listados con orden de visita.

**2.2.1.2 Usos.** Las carnes frías constituyen actualmente un componente importante, aunque debido a condiciones económicas, los aditivos que se le adicionan a los productos cárnicos procesados, son factores que influyen en el cliente para la toma de decisiones en cuanto a la compra de los productos.

Las carnes frías contiene proteínas esenciales para satisfacer las necesidades proteicas del organismo y éstas las tiene la carne, que contiene todos los aminoácidos indispensables para la vida. La falta de un aminoácido esencial conlleva a la reducción del efecto de los demás.

La carne es fuente de energía por medio de su grasa. El colesterol es un tipo de grasa presente en todos los productos de origen animal, sin excepción, en distintas cantidades. Esta grasa es imprescindible para la formación de la membrana celular, para el sistema nervioso, para la formación de hormonas y para fabricar la bilis (por ello hasta el mismo organismo lo produce). Un derivado del colesterol encontrado en la piel es convertido por la luz solar a la forma activa de la vitamina D.

**2.2.1.3 Especificaciones.** Las carnes frías están constituidas por proteínas, grasas, sales e hidratos de carbono, la composición varía según la clase de carne, por esto cada clase tiene su propia aplicación en los productos cárnicos y determina la calidad de estos. La calidad de carne depende de la categoría en el cual el animal ha sido clasificado al momento de su recepción en el matadero, el

sabor y la textura de la carne dependen de las condiciones ambientales en las cuales el animal se ha desarrollado y de su alimentación, edad, salud y sexo.

- **Mortadela tradicional**

**Figura 17. Mortadela tradicional**



Fuente: Industrias Zenú

**Cuadro 6. Composición nutricional de la mortadela tradicional**

<b>Cant / porción</b>	<b>% V.D</b>	<b>Cant / porción</b>	<b>% V.D</b>
Grasa total 89 g	12%	Carbohid total 3 g	1%
Grasa sat 3 g	15%	Fibra 0g	0%
Sodio 550 mg	23%	Proteína	7g
Colesterol 20 mg	7%	Azucares 0g	7g

Fuente: Industrias Zenu

- Vitamina A 0%, Vitamina C 0%, Calcio 1%, Hierro 4%
- Calorías 110
- Calorías de grasa 70
- Los valores diarios porcentuales están basados en una dieta de 2000 calorías

- **Cerveroni**

**Figura 18. Cerveroni**



**Fuente:** Industrias Zenú

**Cuadro 7. Composición nutricional del Cerveroni**

<b>Cant / porción</b>	<b>% V.D</b>	<b>Cant / porción</b>	<b>% V.D</b>
Grasa total 11,5 g	15%	Carbohid total 4 g	1%
Grasa sat 6.5 g	20%	Fibra 0g	0%
Sodio 500 mg	17.5%	Proteína	7g

**Fuente:** Industrias Zenu

- Vitamina A 2%, Vitamina C 0%, Calcio 1%, Hierro 5%
- Calorías 150
- Calorías de grasa 100
- Los valores diarios porcentuales están Basados en una dieta de 2000 calorías

- **Salchicha**

**Figura 19. Salchicha**



**Fuente:** Industrias Zenú

**Cuadro 8. Composición nutricional de la Salchicha**

<b>Cant / porción</b>	<b>% V.D</b>	<b>Cant / porción</b>	<b>% V.D</b>
Grasa total 11 g	15%	Carbohid total 2 g	1%
Grasa sat 5 g	20%	Fibra 0g	0%
Sodio 470 mg	17.5%	Proteína	6g
Colesterol 30 mg	9%	Azúcar 0g	

**Fuente:** Industrias Zenu

- Vitamina A 0% Vitamina C 0% Calcio 0% Hierro 3%
- Calorías 120
- Calorías de grasa :90
- Los valores diarios porcentuales están basados en una dieta de 2000 calorías

- Jamón

Figura 20. Jamón



Fuente: Industrias Zenú

Cuadro 9. Composición nutricional del Jamón

Cant / porción	% V.D	Cant / porción	% V.D
Grasa total 1.5 g	2%	Carbohid total 5 g	2%
Grasa sat 0 g	0%	Fibra 0g	0%
Sodio 560 mg	23%	Proteína	5.3g
Colesterol 14 mg	5%	Azúcar 0g	

Fuente: Industrias Zenu

- Vitamina A 0%, Vitamina C 0%, Calcio 1%, Hierro 2%
- Calorías: 50
- Calorías de grasa: 10
- % del valor diario
- Los valores diarios porcentuales están basados en una dieta de 2000 calorías

- **Hamburguesa ranchera**

**Figura 21. Hamburguesa ranchera**



**Fuente:** Industrias Zenú

**Cuadro 10. Composición nutricional de la Hamburguesa Ranchera**

<b>Cant / porción</b>	<b>% V.D</b>	<b>Cant / porción</b>	<b>% V.D</b>
Grasa total 25 g	38%	Carbohid total 6 g	2.0%
Grasa sat 7 g	35%	Fibra 0g	4.0%
Sodio 580 mg	24.0%	Proteína	18g
Colesterol 63 mg	21%	Azúcar 0g	

**Fuente:** Industrias Zenu

- Vitamina A 3% Vitamina C 0% Calcio 1% Hierro 9%
- Calorías 320
- Calorías de grasa :230
- Los valores diarios porcentuales están
- Basados en una dieta de 2000 calorías

En el proceso de mercadeo es importante conocer las características y composición nutricional de los productos, que permiten orientar al cliente para la satisfacción de sus necesidades; por lo anterior se hizo necesario especificar composición nutricional de los productos.

Los usos de los productos que ofrecerá la distribuidora de carnes frías son:

- Jamón: preparación de sándwich. Elaborado de brazo y pierna de cerdo magra, aporta el 12% de proteínas y son bajos en grasa con un delicioso sabor.
- Mortadela: preparación de sándwich. Producto elaborado a base de carne de cerdo y de res, condimentado con finas especias.
- Salchicha superperro: preparación de perros calientes. Es un embutido de forma alargada elaborado de carne cerdo, sazonado con especias y envuelto en una tripa no comestible. Su sabor es ligeramente ahumado.
- Salchicha de queso: preparación de perros calientes. Salchicha elaborada de carne de res y cerdo, con suave queso tipo amarillo en el centro del producto que le da un toque especial al prepararla caliente.
- Salchicha tradicional: preparación de miniperros. Embutido elaborado de carne de res y envuelto en una tripa no comestible.
- Salchicha Ranchera: preparación de huevos rancheros. Salchicha elaborada con pasta gruesa en la que encuentran trozos de tocino, carne de res y cerdo con un tipo de sabor ahumado.

- Carne para hamburguesa: preparación de hamburguesas. Elaborado de carne de cerdo, res y trozos de tocino, es condimentado con especias y expuesto a un proceso de ahumado y cocción.

En cuanto a las especificaciones de cada producto dependerá de las necesidades de compra del consumidor. Las presentaciones a ofrecer son:

### **Cuadro 11. Presentaciones de productos**

<b>Producto</b>	<b>Presentaciones</b>
Jamón	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jamón Pietran Standard x 230 grs.</li> <li>• Jamón Pietran Standard x 450 grs</li> <li>• Jamón Pietran porción individual</li> </ul>
Mortadela	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mortadela Tradicional x 450</li> <li>• Mortadela Tradicional x 250</li> </ul>
Salchichas normal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salchicha Superperro x 450 grs</li> <li>• Salchicha de Queso x 450 grs</li> <li>• Salchicha Tradicional x 500</li> </ul>
Salchicha ahumada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salchicha Ranchera x 230</li> <li>• Salchicha Ranchera x 500</li> <li>• Salchicha Ranchera parpack x 9 paquetes</li> </ul>
Hamburguesa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hamburguesa Ranchera x 500</li> <li>• Hamburguesa Ranchera x 2 unidades</li> </ul>

**Fuente:** Autoras del proyecto

**2.2.2 Servicios sustitutos.** Dentro de los sustitutos se tienen los servicios de suministros que ofrecen los productores de carnes frías directas, otras distribuidoras, Panaderías, mayoristas y tiendas.

### **2.2.3 Servicios complementarios**

- La distribuidora dispondrá de una línea exclusiva de atención al cliente para que ellos puedan realizar sus pedidos y puedan resolver sus inquietudes.
- La distribuidora apoyará a sus clientes para que ellos ofrezcan a sus consumidores un servicio a domicilio de sus productos, en donde se incluyan las carnes frías.

### **2.2.4 Atributos diferenciadores del servicio con respecto a la competencia.**

La distribuidora de carnes frías ofrecerá los siguientes atributos diferenciadores con respecto a la competencia <sup>19</sup>:

- Los pedidos serán recibidos por un vendedor y directamente por una línea de servicio al cliente, para garantizar la existencia de los productos en los negocios.
- La entrega de los pedidos será a tiempo de acuerdo a los horarios acordados con los clientes.
- Atención más personalizada y un mejor servicio al cliente.
- La empresa comercializadora producto elaborados de insumos de alta calidad.

## **2.3 MERCADO POTENCIAL Y OBJETIVO**

**2.3.1 Mercado potencial.** El mercado potencial de la distribuidora de carnes frías son los clientes dueños de panadería cuyo estilo de vida son comerciantes,

---

<sup>19</sup> VALENCIA, Miguel. Servicio al cliente un modelo de mercadeo competitivo del nuevo siglo. En: Seminario de capacitación empresarial ZENU. Bucaramanga, 2008.

maduros y dinámicos, que residan en la ciudad de Bucaramanga y deseen adquirir productos cárnicos para la venta en su negocio de panadería.

**2.3.2 Mercado objetivo.** Para identificar el mercado objetivo de la distribuidora de carnes frías se realizará una macro segmentación: enfocado a panaderías de los estratos 3, 4 y 5 de la ciudad de Bucaramanga, administradas por hombres y mujeres que crearon su propio negocio para aumentar sus ingresos; son comerciantes independientes y dinámicos y que ofrecen a sus consumidores nuevas opciones de compra que hacen más rentable sus negocios. Se seleccionaron los estratos 3, 4 y 5 debido que un alto porcentaje de panaderías se ubican en estos estratos.

**Cuadro 12. Macrosegmentación**

<b>Geográfica</b>	Bucaramanga	
<b>Demográfica</b>	<b>Tipo de establecimientos:</b>	Panaderías
	<b>Tamaño:</b>	Pequeñas y medianas
	<b>Número</b>	304 panaderías
	<b>Estrato:</b>	3, 4 y 5
	<b>Ciclo de vida:</b>	Dueños de panadería que montaron su propio negocio como sostenimiento de su familia y para aumentar sus ingresos.
<b>Psicográfica</b>	<b>Personalidad:</b>	Independientes y dinámicos
	<b>Estilo de vida:</b>	Comerciantes
<b>Conductual</b>	<b>Usos:</b>	Diarios
	<b>Beneficios:</b>	Comprar un producto que sea rentable a su negocio, nuevas opciones de compra para los consumidores

**Fuente:** Autoras del proyecto

## **2.4 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

**2.4.1 La demanda.** En Bucaramanga la comercialización de las carnes frías en el sector panaderías no cuenta con una red de comercialización especializada para cubrir todo el mercado potencial. Las empresas Zenú, Suizo y Rica, entregan la distribución de tiendas pequeñas, cafeterías y panaderías a distribuidores como Maria E. Distribuciones y Nicolina, pero el principal foco de estos distribuidores son las tiendas con una participación del 75%. Las distribuidoras que llevan las carnes frías a algunas panaderías, no cuentan con un portafolio amplio y diferenciado del que se les ofrece a los propietarios de las panaderías.

**2.4.1.1 Planteamiento del problema.** Las familias santandereanas cuando acuden a las panaderías a realizar sus compras no cuentan con suficientes opciones de productos complementarios con el pan; entre una de las opciones están las carnes frías que son utilizadas para realizar los perros calientes, las hamburguesas y los sándwiches. La mayoría de los consumidores tienen que desplazarse a las tiendas o supermercados para encontrar variedad de productos para los diferentes momentos de consumo.

En este momento Bucaramanga no cuenta con una red de distribución de carnes frías especializada en el canal de panaderías, que contenga un portafolio diferenciado que brinde productos complementarios al pan que permita satisfacer todas las necesidades del consumidor que acuden a diario a realizar sus compras, por lo cual las familias tienen que desplazarse a supermercados a adquirir los productos; con la nueva distribuidora la demanda contará con panaderías cerca de sus viviendas que le suministren carnes frías en el momento oportunos y a precios justos.

El estudio que se llevará a cabo requiere de un plan básico que guíe la fase de recolección de datos y el análisis del proyecto de investigación, por tanto se hace

necesario la realización en primer lugar de una investigación de tipo exploratorio, siendo su propósito formular hipótesis con referencia a los problemas potenciales y/o oportunidades presentes en la situación de decisión y en segundo lugar se hace referencia a la investigación descriptiva que comprende la determinación del grado al que están asociadas las variables de mercado.

**2.4.1.2 Necesidades de información.** Para poder desarrollar el estudio de mercados se requiere obtener de las fuentes primarias por lo menos de la siguiente información:

- Determinar la demanda de carnes frías para la venta en las panaderías.
- Identificar las marcas de carnes frías que compran actualmente las panaderías.
- Estimar la cantidad y variedad de presentación que vende semanalmente las panaderías.
- Conocer la política de inventarios en carnes frías que mantienen las panaderías.
- Establecer el precio promedio de compra de carnes frías kilo por variedad y presentación.
- Identificar el tipo de dificultades ha tenido las panaderías con los proveedores.
- Conocer la necesidad de las panaderías de disponer de un refrigerador exclusivo para almacenar las carnes frías.
- Determinar las características que debe tener una distribuidora para llegar a ser proveedor del sector panaderías.
- Identificar la publicidad que les gustaría a las panaderías que le facilitara.
- Estimar la demanda efectiva de carnes frías.

### 2.4.1.3 Ficha técnica

**Cuadro 13. Ficha técnica**

<b>Tipo de investigación</b>	<p>El tipo de investigación en el presente estudio es la descriptiva, cuyo propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación, posibilitando:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer las características demográficas de unidades investigadas.</li> <li>• Establecer comportamientos concretos.</li> <li>• Descubrir y comprobar la posible asociación de las variables de investigación.</li> <li>• Identificar formas de conductas, actitudes de las personas que se encuentran en el universo de investigación.</li> </ul> <p>La aplicación de este tipo de investigación, permitirá conocer el comportamiento, gusto y preferencias de los diferentes tipos de clientes de las distribuidoras de carnes frías.</p>
<b>Método de investigación</b>	<p>Para la realización de este proyecto se utilizará método inductivo, éste se inicia por la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales que puedan ser aplicadas a situaciones similares a la observada. Este método permitirá conocer las tendencias, hábitos y frecuencia de compra en las panaderías.</p>
<b>Fuentes de información</b>	<p>Para llevar a cabo esta investigación se recurrirá a fuentes primarias y secundarias. Los sistemas de recolección de información permitirán conocer los diferentes factores que conforman e interactúan en el mercado de la distribución de carnes frías en panaderías en Bucaramanga, y a su vez permitirá tomar las decisiones acertadas en el desarrollo de esta factibilidad.</p> <p><b>Fuentes Primarias:</b> se realizará un acercamiento con los dueños de las panaderías para conocer su opinión sobre la creación de una distribuidora de carnes frías especializada en el canal panaderías.</p> <p><b>Fuentes Secundarias:</b> la información de la investigación del proyecto fue recopilada mediante información suministrada por la Cámara de Comercio, de Bucaramanga.</p>
<b>Técnicas de recolección de información</b>	<p>La herramienta elegida para la recopilación de la información es el censo. (Véase Anexo A)</p>
<b>Instrumento</b>	<p>Se elaboró un cuestionario estructurado compuesto por 13 preguntas de tipo cerrado y abierto de selección múltiple con única y con múltiple respuesta. (Véase Anexo A).</p>
<b>Modo de aplicación</b>	<p>La aplicación del cuestionario se realizara de forma directa a un grupo de propietarios de panaderías de los estratos 3, 4 y 5 de la ciudad de Bucaramanga, que fueron seleccionados al azar.</p>

<b>Definición de población</b>	El elemento serán los propietarios de las panaderías, quienes suministrarán la información. Para la realización de las encuestas a los dueños de las panaderías, la unidad muestral va a ser el nombre del Negocio del grupo a encuestar.
<b>Marco censal</b>	Como la población es pequeña se tomara un marco censal para la investigación de las panaderías de Bucaramanga de los estratos 3, 4 y 5, que según la Cámara de Comercio están registradas 304 panaderías, distribuidos por estrato así: 212 en el 3, 61 en el 4 y 31 en el 5 <sup>20</sup> .
<b>Alcance</b>	El mercado objetivo para la investigación son las panaderías de los estratos 3, 4 y 5 ubicadas en la ciudad de Bucaramanga, para lo cual la empresa contara con la distribución exclusiva de Zenú, quien tiene entre sus objetivos especializar sus distribuidores en otros canales.
<b>Tiempo de aplicación</b>	El intervalo de tiempo en el cual se realizo la investigación de mercados de la muestra fue del 1 al 4 de abril del presente año.

Fuente: Autoras del proyecto

**2.4.1.4 Tabulación y presentación y análisis de resultados.** Se presentará los resultados de la información recolectada en el trabajo de campo, especificando claramente por cada gran pregunta un gran titulo, su respectivo análisis determinando sus implicaciones para el proyecto, referenciar cuadro cálculo muestra y grafico, que lleva el mismo titulo del análisis, de acuerdo a las normas técnicas.

Una vez realizadas las encuestas se tomará la información obtenida, se procesará y se interpretarán los resultados de acuerdo a las normas técnicas existentes sobre el particular, estas se presentan en cuadros de frecuencias estadísticas, donde se tabulará el número de panaderías y el porcentaje respectivo.

---

<sup>20</sup> CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. 2009.

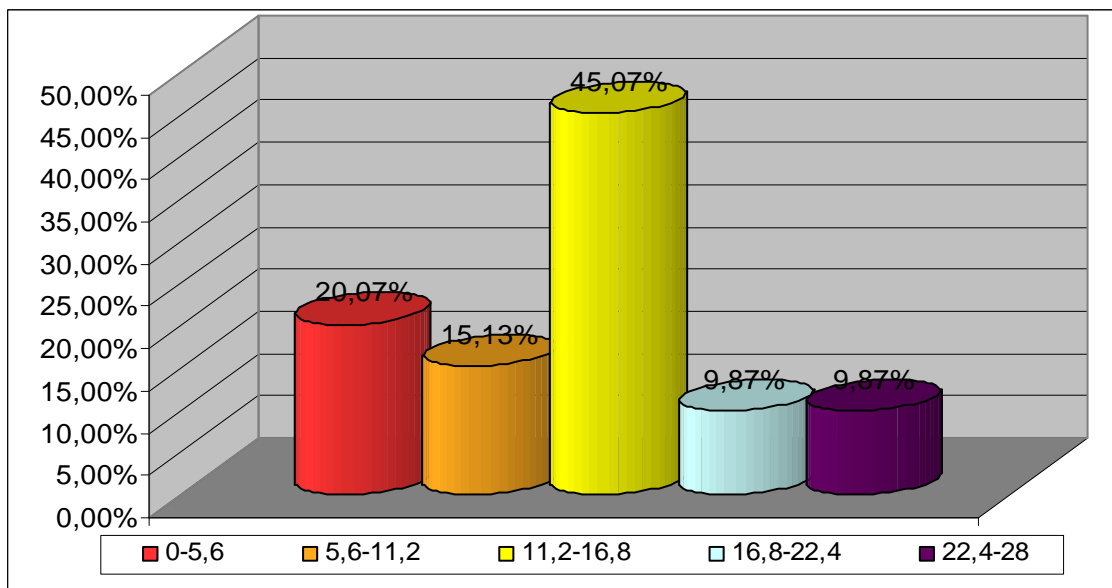
- **Años de funcionamiento de las panaderías**

**Cuadro 14. Años de funcionamiento de las panaderías**

Antigüedad		Xi	fi	hi	xi*hi
0	5,6	2,8	61	20,1%	0,6
5,6	11,2	8,4	46	15,1%	1,3
11,2	16,8	14	137	45,1%	6,3
16,8	22,4	19,6	30	9,9%	1,9
22,4	28	25,2	30	9,9%	2,5
<b>Total</b>			<b>304</b>	<b>100,0%</b>	<b>12,6</b>

Fuente: Autoras del proyecto

**Figura 22. Años de funcionamiento de las panaderías**



**Análisis:** el tiempo promedio de funcionamiento de las panaderías es de 12.6 años, la mayoría tienen entre 11 y 17 años; lo que determina la trayectoria y estabilidad del negocio.

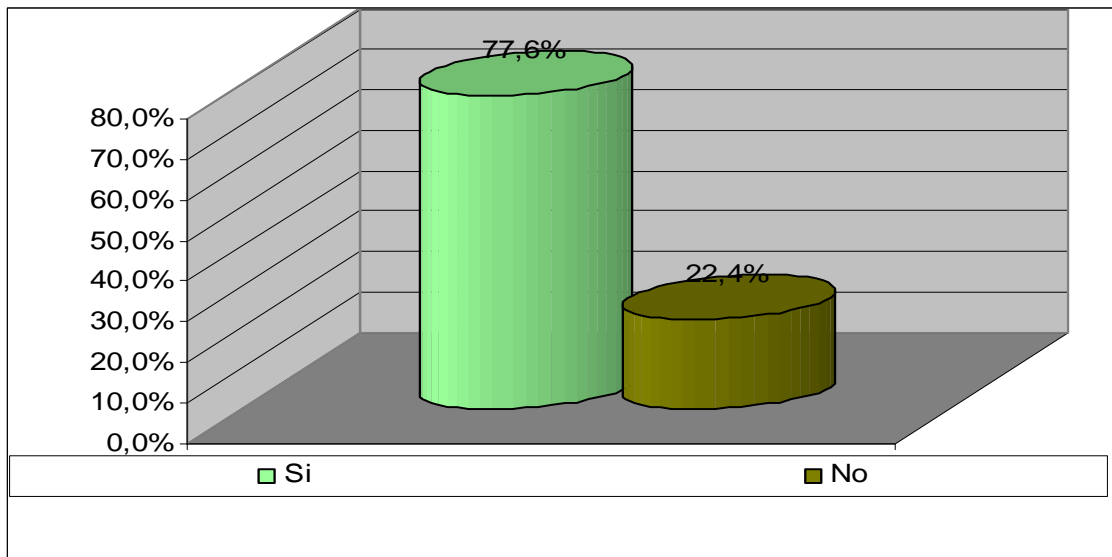
- **Comercialización de carnes frías en los negocios**

**Cuadro 15. Comercialización de carnes frías en los negocios**

Compra carnes fría	fi	hi
Si	236	77,6%
No	68	22,4%
<b>Total</b>	<b>304</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Autoras del proyecto

**Figura 23. Comercialización de carnes frías en los negocios**



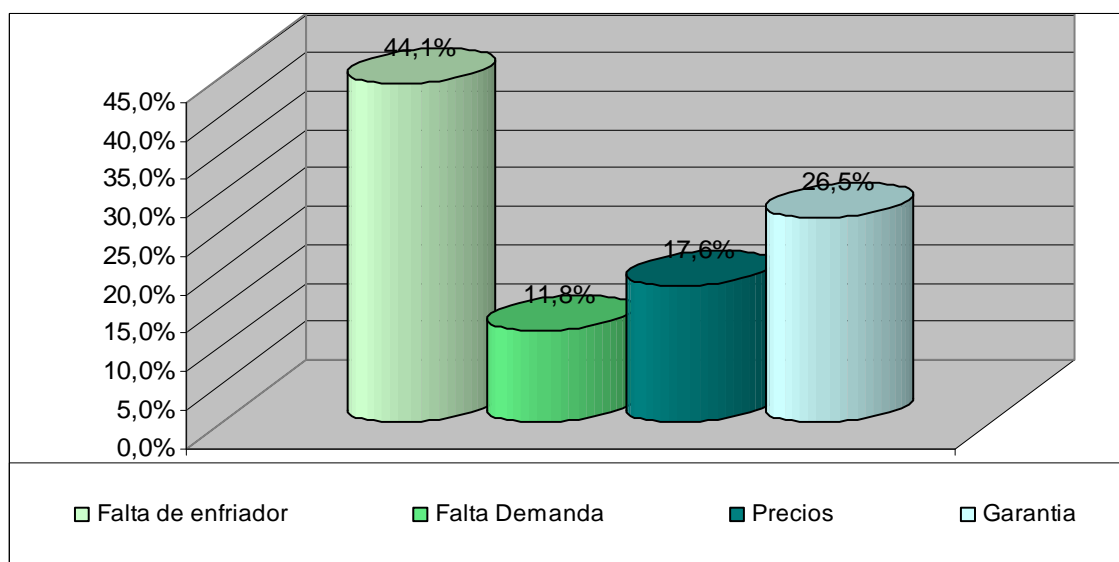
**Análisis:** el 77.6% de las panaderías venden carnes frías en sus negocios, por lo tanto existe un gran porcentaje de posibles clientes para la distribuidora de carnes frías.

**Cuadro 16. Razones para no comprar carnes frías**

Razón de no compra	fi	hi
Falta de enfriador	30	44,1%
Falta Demanda	8	11,8%
Precios	12	17,6%
Garantía	18	26,5%
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>

Fuente: Autoras del proyecto

**Figura 24. Razones para no comprar carnes frías**



**Análisis:** según muestran los resultados la principal razón que tienen las panaderías para no comprar carnes frías es la falta de un enfriador (44.1%), estrategia a tener en cuenta para solicitar al productor el servicio de congeladores.

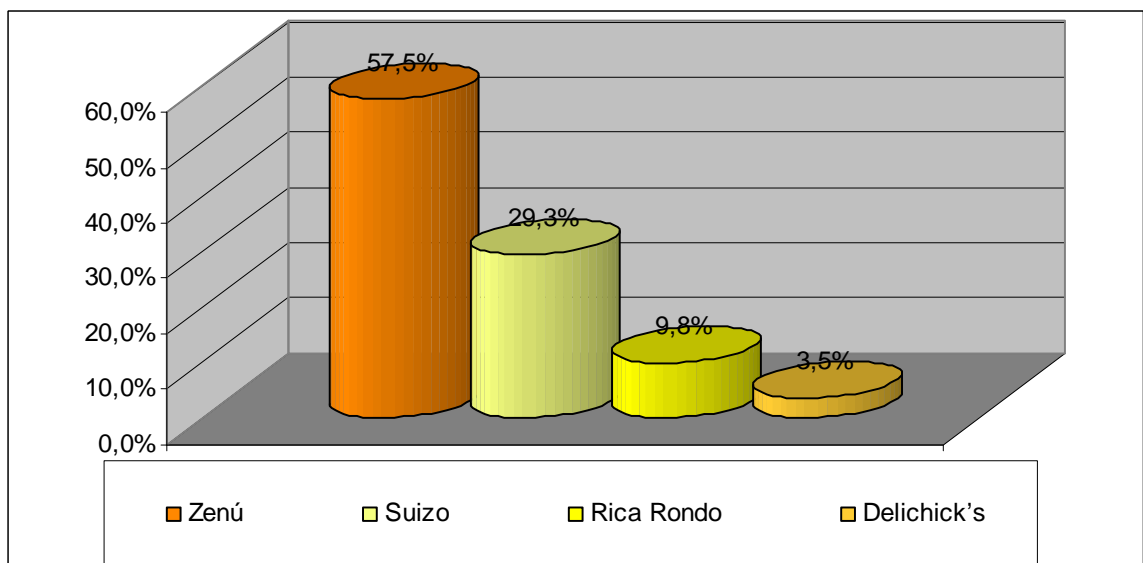
- **Marcas de carnes que compran**

**Cuadro 17. Marcas de carnes que compran**

Marcas de carnes frías	fi	hi
Zenú	165	57,5%
Suizo	84	29,3%
Rica Rondo	28	9,8%
Delichick's	10	3,5%
<b>Total</b>	<b>287</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Autoras del proyecto

**Figura 25. Marcas que compran**



**Análisis:** La población ha seleccionado más de una opción, por tal razón el total de respuestas es mayor a 236. La mayor participación en el mercado de carnes frías es Zenú (57.5%) y Suizo (29.3%), lo cual le da alta probabilidad a la nueva comercializador de posicionarse en el mercado.

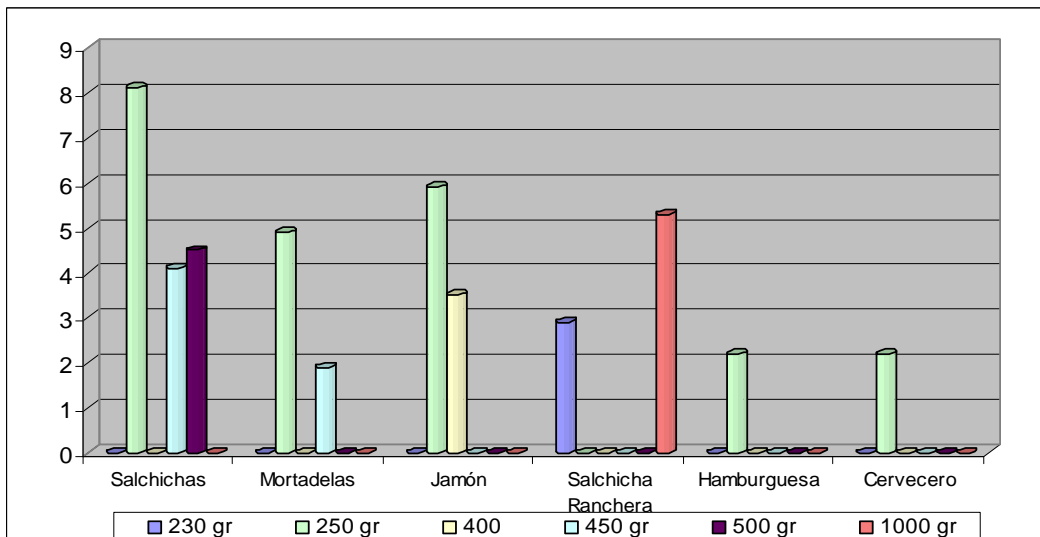
- Cantidad y variedad de presentación promedio vendida semanalmente

**Cuadro 18. Cantidad y variedad de presentación promedio vendida semanalmente**

Variedad de Carnes frías	Presentación						Compra (kilos/semana)	CompraTotal (kilos/Año)
	230gr	250gr	400gr	450gr	500gr	1000gr		
Salchichas	0	8,1	0	4,1	4,5	0	6,12	318,2
Mortadelas	0	4,9	0	1,9	0	0	2,08	108,2
Jamón	0	5,9	3,5	0	0	0	2,875	149,5
Salchicha Ranchera	2,9	0	0	0	0	5,3	5,967	310,3
Hamburguesa	0	2,2	0	0	0	0	0,55	28,6
Cervecero	0	2,2	0	0	0	0	0,55	28,6

Fuente: Autoras del proyecto

**Figura 26. Cantidad y variedad de presentación promedio vendida semanalmente**



**Análisis:** se puede observar que la variedad de carne fría de mayor venta es las salchichas, siendo las presentaciones con más alta rotación es la salchicha de 250 gr, jamón de 250 gr, mortadela de 250 gr, y salchicha de 500 gr, siendo estas las presentaciones de mayor demanda, lo cual determina la variedad y presentación de mayor rotación. (Anexo B. Cantidad y variedad promedio de carne vendida).

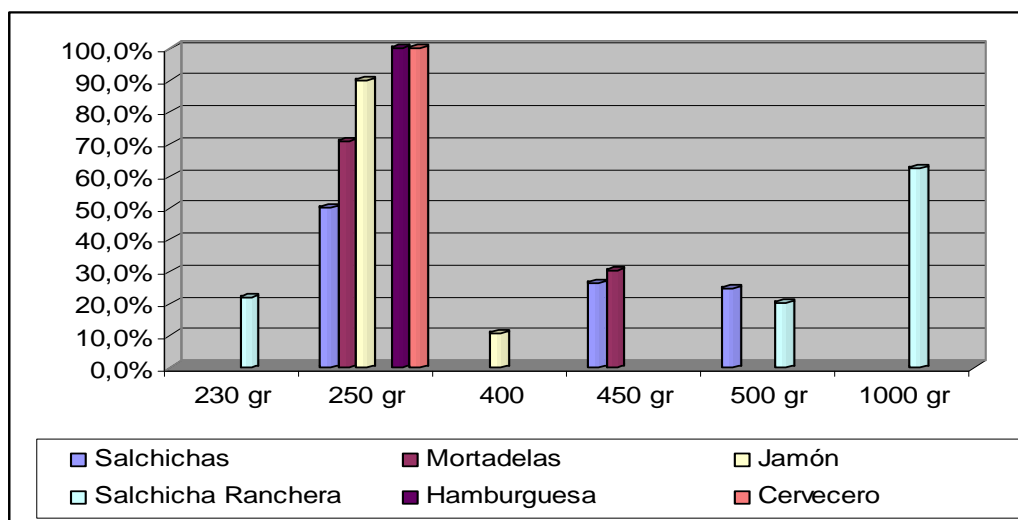
- **Participación de ventas de carnes frías por variedad y presentación**

**Cuadro 19. Participación de ventas de carnes frías por variedad y presentación**

Variedad de Carnes frías	Presentación					
	230 gr	250 gr	400	450 gr	500 gr	1000 gr
Salchichas		50,0%		26,3%	24,6%	
Mortadelas		70,8%		30,1%		
Jamón		89,8%	10,6%			
Salchicha Ranchera	21,6%				20,3%	62,3% (147/236)
Hamburguesa		100,0%				
Cervecero		100,0%				

Fuente: Autoras del proyecto

**Figura 27. Participación de ventas de carnes frías por variedad y presentación**



**Análisis:** los datos dejan ver que la mayor participación en las ventas de carnes frías la tienen la presentación de 250 gr en hamburguesas (100%), cervecero (100%), jamón (89.8%) y mortadela (70.8%); como resultado de dividir el número

de establecimientos que compran cada producto (Anexo B. Cantidad y variedad promedio de carne vendida) entre el total de panaderías que compran.

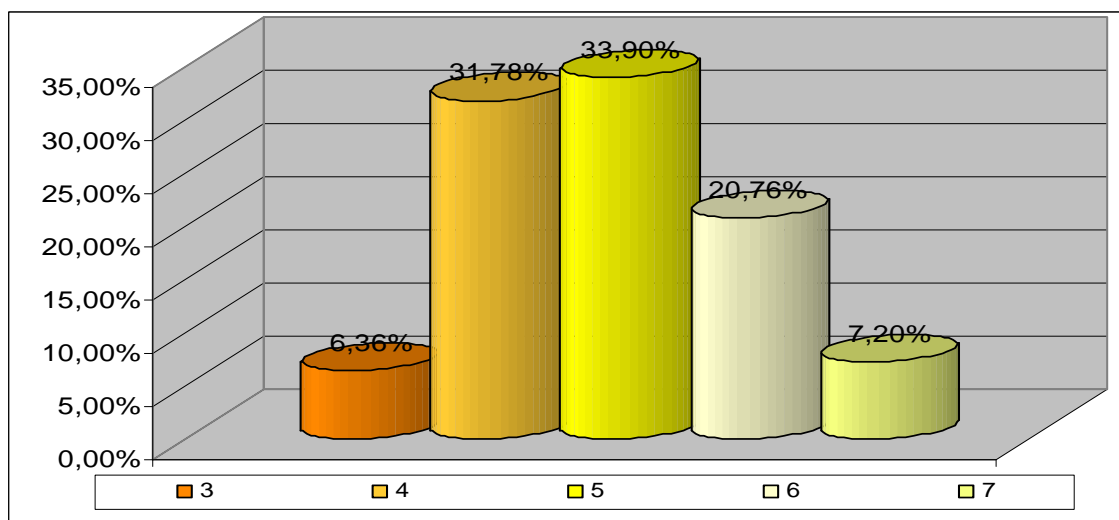
- **Política de inventarios en carnes frías**

**Cuadro 20. Política de inventarios en carnes frías**

Política de inventarios (Días)	fi	hi	xi*hi
3	15	6,36%	0,2
4	75	31,78%	1,3
5	80	33,90%	1,7
6	49	20,76%	1,2
7	17	7,20%	0,5
<b>Total</b>	<b>236</b>	<b>100,00%</b>	<b>4,9</b>

Fuente: Autoras del proyecto

**Figura 28. Política de inventarios en carnes frías**



**Análisis:** la política de inventarios de carnes frías en la panaderías es de 4.9 días, lo que determina la capacidad de compra de la demanda.

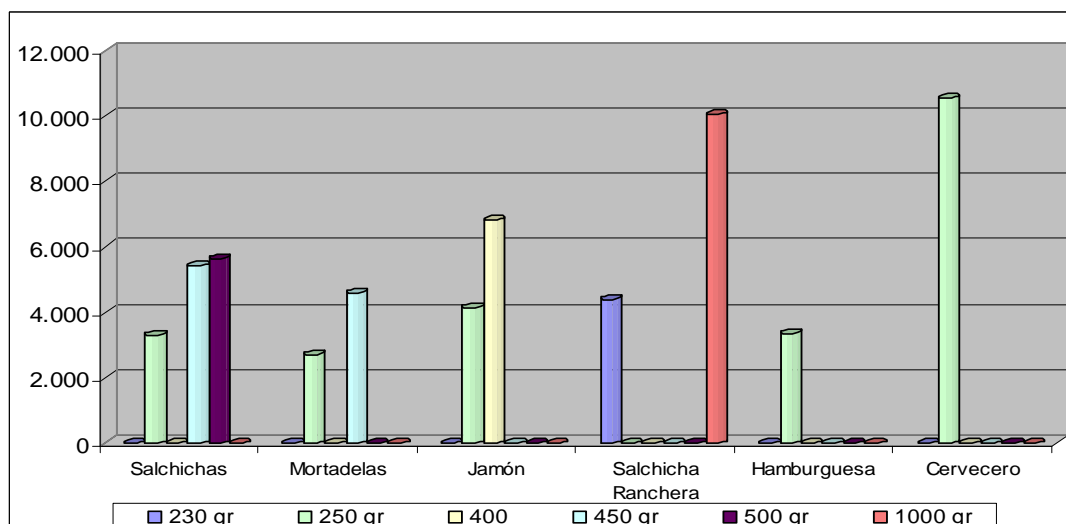
- Precios kilo por variedad

**Cuadro 21. Precios kilo por variedad y presentación**

Variedad de Carnes frías	Presentación						Precio Promedio (Kilo)
	230 gr	250 gr	400	450 gr	500 gr	1000 gr	
Salchichas	0	3.294	0	5.414	5.637	0	12.160
Mortadelas	0	2.708	0	4.595	0	0	10.522
Jamón	0	4.151	6.806	0	0	0	16.810
Salchicha Ranchera	4.394	0	0	0	0	10.046	14.575
Hamburguesa	0	3.362	0	0	0	0	13.448
Cervecerero	0	10.552	0	0	0	0	8.793

Fuente: Autoras del proyecto

**Figura 29. Precios kilo por variedad**



**Análisis:** según muestran los resultados en las diferentes presentaciones (como resultado de obtener un precio promedio véase Anexo C. Precio promedio kilo por variedad y presentación); la variedad más económica es la mortadela con un precio promedio de \$10.522 por kilo y la más costosa el jamón con un precio promedio de \$16.810 por kilo, los cuales se pueden tener en cuenta en el momento de fijar las estrategias de precios. (Véase Anexo C. Precio promedio kilo por variedad y presentación).

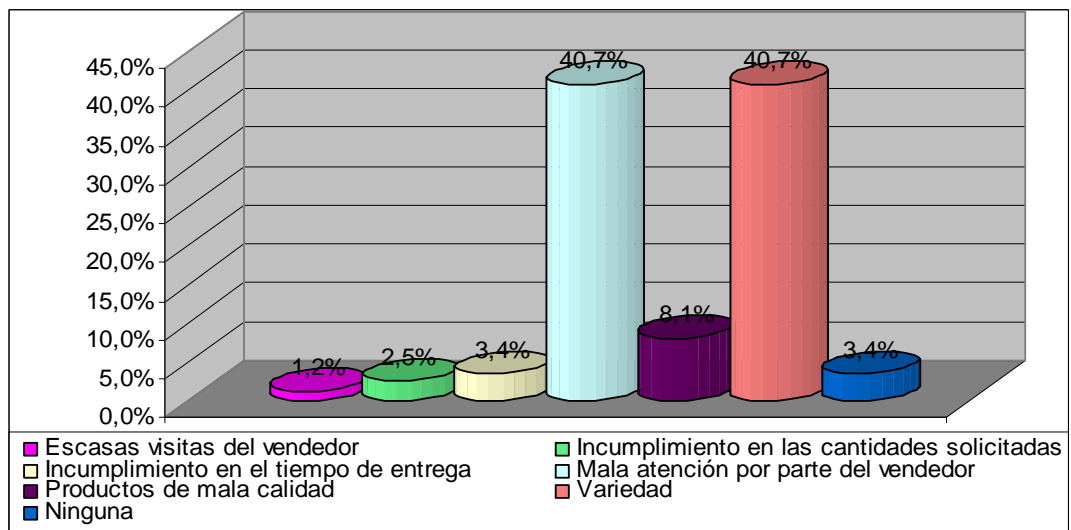
- **Dificultades con los proveedores**

**Cuadro 22. Dificultades proveedores**

<b>Dificultades</b>	<b>fi</b>	<b>hi</b>
Escasas visitas del vendedor	4	1,2%
Incumplimiento en las cantidades solicitadas	8	2,5%
Incumplimiento en el tiempo de entrega	11	3,4%
Mala atención por parte del vendedor	131	40,7%
Productos de mala calidad	26	8,1%
Variedad	131	40,7%
Ninguna	11	3,4%
<b>Total</b>	<b>322</b>	<b>100%</b>

Fuente: Autoras del proyecto

**Figura 30. Dificultades proveedores**



**Análisis:** La población ha seleccionado más de una opción, por tal razón el total de respuestas es mayor a 236. Según muestran los resultados de las panaderías el 40.7% evidencia que han tenido inconvenientes con la mala atención por parte del vendedor y variedad de los productos, lo anterior indica que la distribuidora a

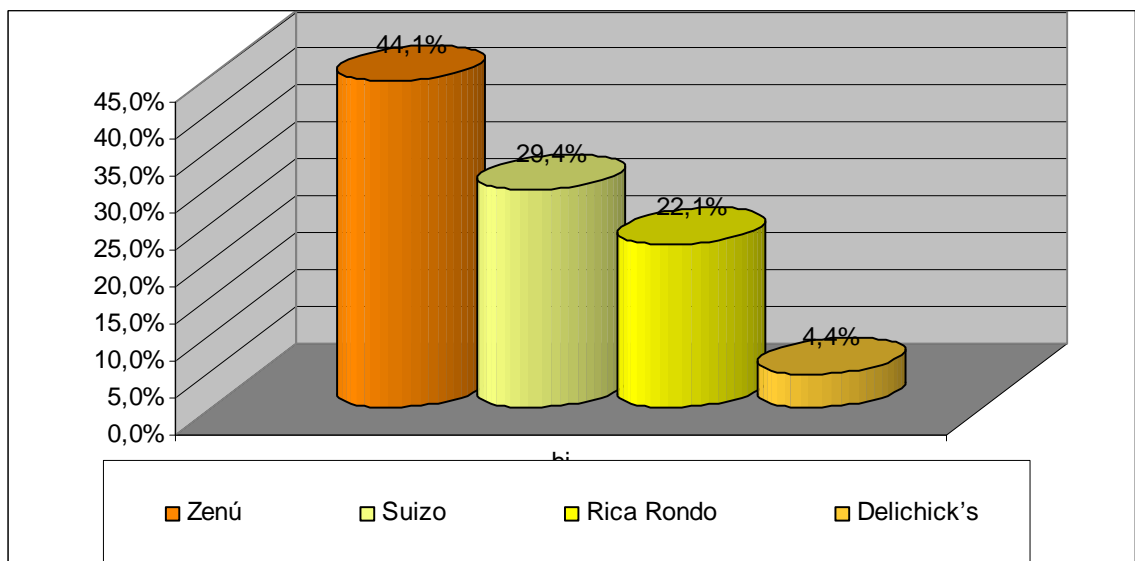
crear debe brindar un excelente servicio a sus clientes para mantener este indicador ò para superarlo para garantizar la preferencia de los clientes.

**Cuadro 23. Marcas de carnes frías que comprarían nuevos clientes**

Marcas carnes frías	fi	hi
Zenú	30	44,1%
Suizo	20	29,4%
Rica Rondo	15	22,1%
Delichick's	3	4,4%
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Autoras del proyecto

**Figura 31. Marcas de carnes frías que comprarían nuevos clientes**



**Análisis:** según muestran los resultados la marca de mayor preferencia es Zenú (44.1%), lo que determina la alta viabilidad de posicionamiento de la nueva distribuidora de carnes frías en el mercado.

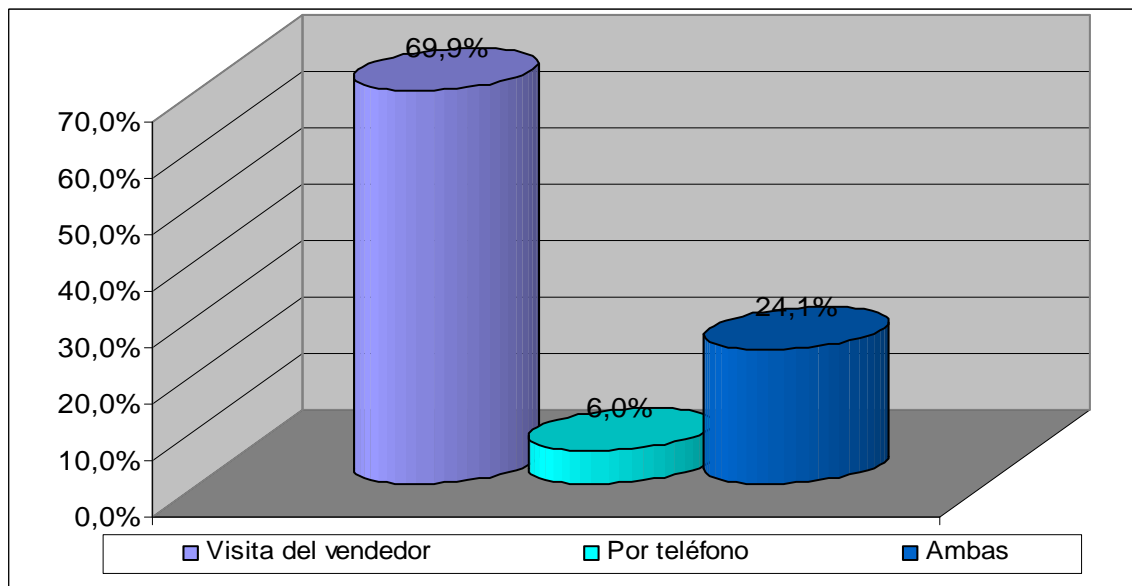
- **Opciones para realizar los pedidos**

**Cuadro 24. Opciones para pedidos**

Opciones de pedido	fi	hi
Visita del vendedor	186	69,9%
Por teléfono	16	6,0%
Ambas	64	24,1%
<b>Total</b>	<b>266</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Autoras del proyecto

**Figura 32. Opciones para pedidos**



**Análisis:** según muestran los resultados el 69.9% prefieren que los vendedores los visiten para la toma de los pedidos y el 24.1% evidencian que prefieren tanto las visitas del vendedor como los pedidos telefónicos. Lo anterior es porque se sienten mejor atendidas por las empresas y tienen un contacto directo con ellas para resolver todas sus inquietudes y necesidades.

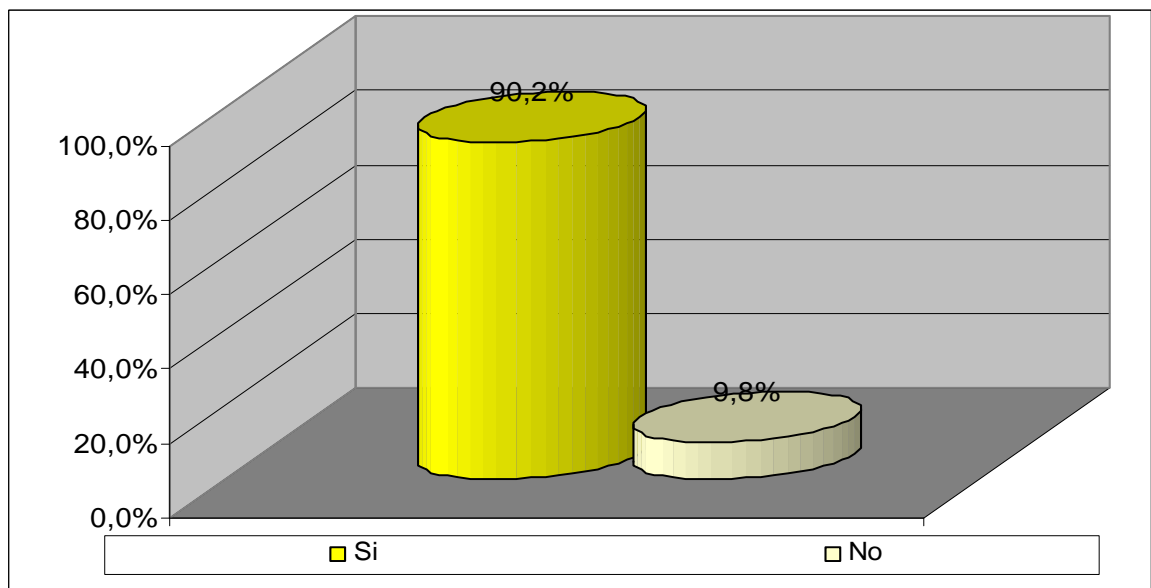
- Disponibilidad de refrigerador exclusivo para almacenar carnes frías

**Cuadro 25. Disponibilidad de refrigerador exclusivo para almacenar carnes frías**

Disponibilidad de refrigerador	fi	hi
Si	240	90,2%
No	26	9,8%
<b>Total</b>	<b>266</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Autoras del proyecto

**Figura 33. Disponibilidad de refrigerador exclusivo para almacenar carnes frías**



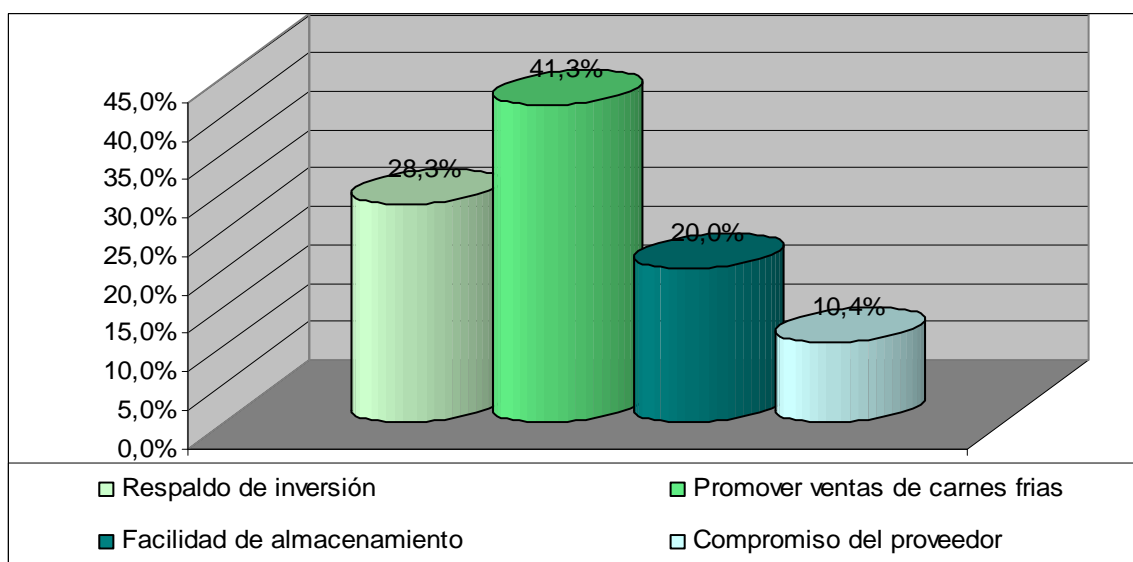
**Análisis:** el 90.2% de las panaderías requieren un refrigerador para almacenar los productos que requieren cadena de frío, para tener la posibilidad de comercializar en estos negocios las carnes frías, estrategia a conciliar con el productor Zenú y así tener mayor participación en el mercado.

**Cuadro 26. Razones para disponer de un refrigerador**

Razones para disponer de un refrigerador	fi	hi
Respaldo de inversión	68	28,3%
Promover ventas de carnes frías	99	41,3%
Facilidad de almacenamiento	48	20,0%
Compromiso del proveedor	25	10,4%
<b>Total</b>	<b>240</b>	<b>100%</b>

Fuente: Autoras del proyecto

**Figura 34. Razones para disponer de un refrigerador**



**Análisis:** los propietarios de las panaderías cuentan con un refrigerador principalmente para promover las ventas de carnes frías (41.3%) y como respaldo de inversión.

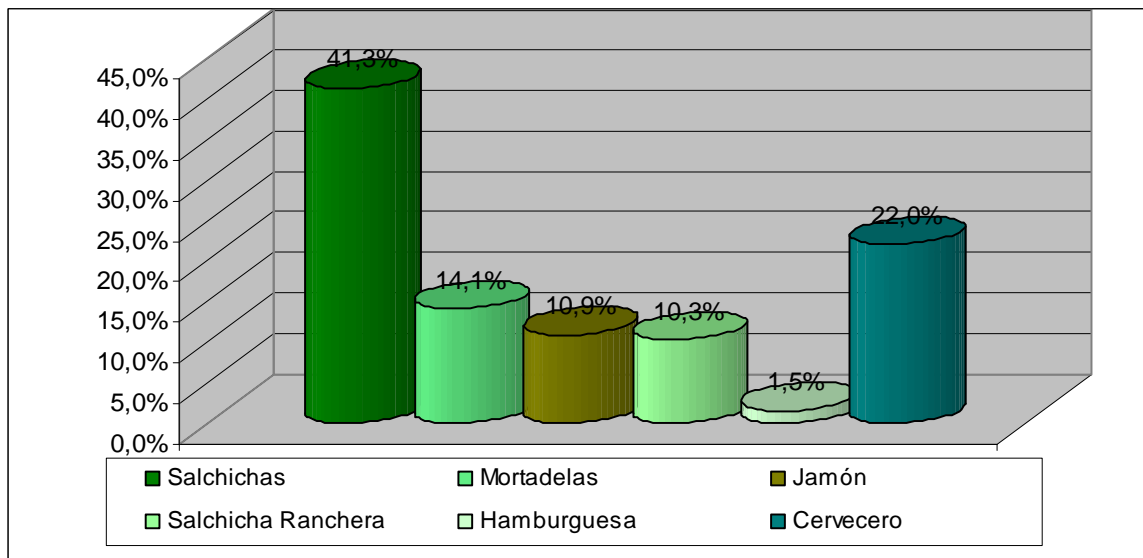
- **Productos de carnes frías más vendidos**

**Cuadro 27. Productos de carnes frías más vendidos**

Productos	fi	hi
Salchichas	141	41,3%
Mortadelas	48	14,1%
Jamón	37	10,9%
Salchicha Ranchera	35	10,3%
Hamburguesa	5	1,5%
Cervecerero	75	22,0%
<b>Total</b>	<b>341</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Autoras del proyecto

**Figura 35. Productos de carnes frías más vendidos**



**Análisis:** el 41.3% de las panaderías afirman que las salchichas y el 22% venden cervecero, son los productos más vendidos, lo cual evidencia que este producto será el principal producto que se tendrán en cuenta en el portafolio de la distribuidora.

- **Características que debe tener una distribuidora para llegar a ser proveedor de su negocio**

**Cuadro 28. Características que debe tener una distribuidora para llegar a ser proveedor de su negocio**

Orden de Importancia xi	Características								
	Servicio	%	Xi*%	Puntualidad	%	Xi*%	Acompañamiento	%	Xi*%
1	70	18,3%	0,2	131	34,3%	0,3	57	14,9%	0,1
2	84	22,0%	0,4	58	15,2%	0,3	82	21,5%	0,4
3	65	17,0%	0,5	38	9,9%	0,3	112	29,3%	0,9
4	14	3,7%	0,1	10	2,6%	0,1	10	2,6%	0,1
5	33	8,6%	0,4	29	7,6%	0,4	5	1,3%	0,1
Total	266	69,6%	1,7	266	69,6%	1,4	266	69,6%	1,6

Orden de Importancia	Características						
	Eficiencia	%	Xi*%	Calidad	%	Xi*%	Total
1	6	1,6%	0,0	5	1,3%	0,0	269
2	5	1,3%	0,0	8	2,1%	0,0	237
3	62	16,2%	0,5	12	3,1%	0,1	289
4	109	28,5%	1,1	144	37,7%	1,5	287
5	84	22,0%	1,1	97	25,4%	1,3	248
Total	266	69,6%	2,8	266	69,6%	2,9	266

**Fuente:** Autoras del proyecto

Los datos dejan ver que las características que debe tener una distribuidora para llegar a ser proveedor de la nueva distribuidora de carnes frías, es primer lugar la puntualidad en la entrega de los pedidos (34.3%) y en segundo lugar el servicio (22%), estrategia a implementar para lograr el posicionamiento de la distribuidora en el mercado.

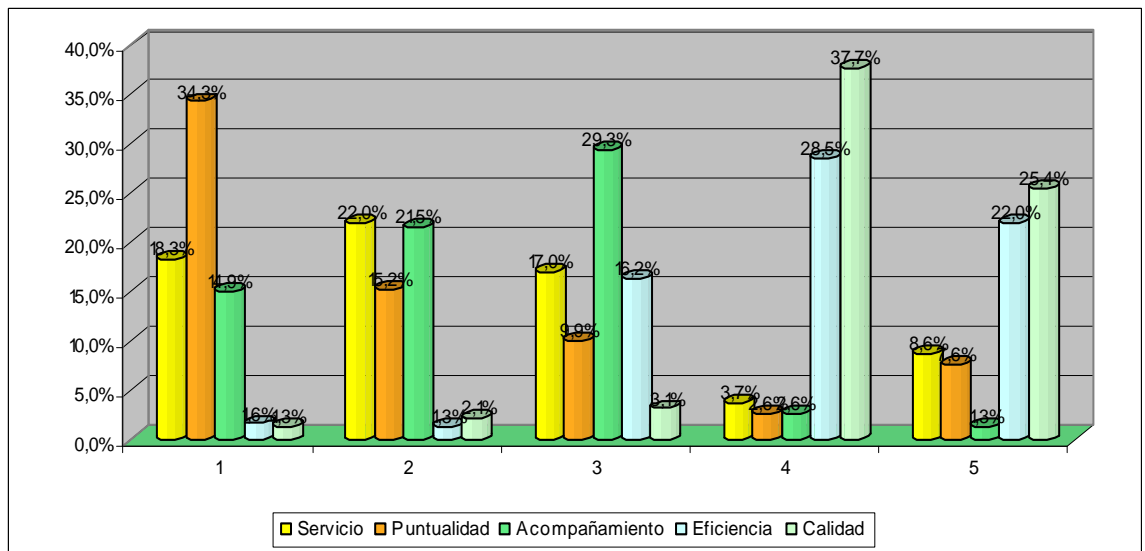
- Evaluación promedio características que debe tener una distribuidora

**Cuadro 29. Evaluación promedio características que debe tener una distribuidora**

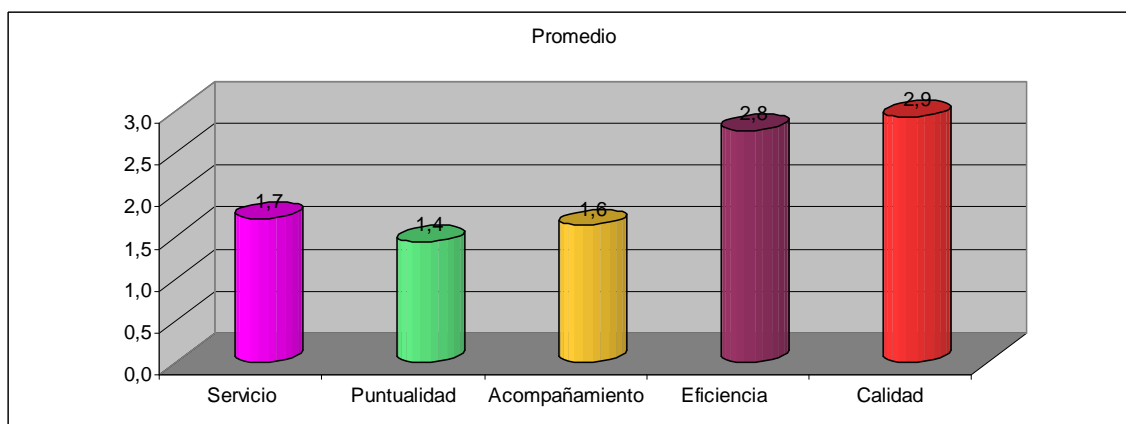
Característica	Promedio
Servicio	1,7
Puntualidad	1,4
Acompañamiento	1,6
Eficiencia	2,8
Calidad	2,9

Fuente: Autoras del proyecto

**Figura 36. Características que debe tener una distribuidora para llegar a ser proveedor de su negocio**



**Figura 37. Evaluación promedio características que debe tener una distribuidora**



**Análisis:** las panaderías consultadas sostienen que la característica más importante que debe tener una distribuidora de carnes frías para llegar a ser proveedor de su negocio es la calidad con un promedio de 2.9 seguida de la eficiencia con un promedio de 2.8; lo anterior indica que los clientes están buscando proveedores que brinden los mejores resultados, cumplidor con sus compromisos adquiridos y que ofrezcan calidad en los productos.

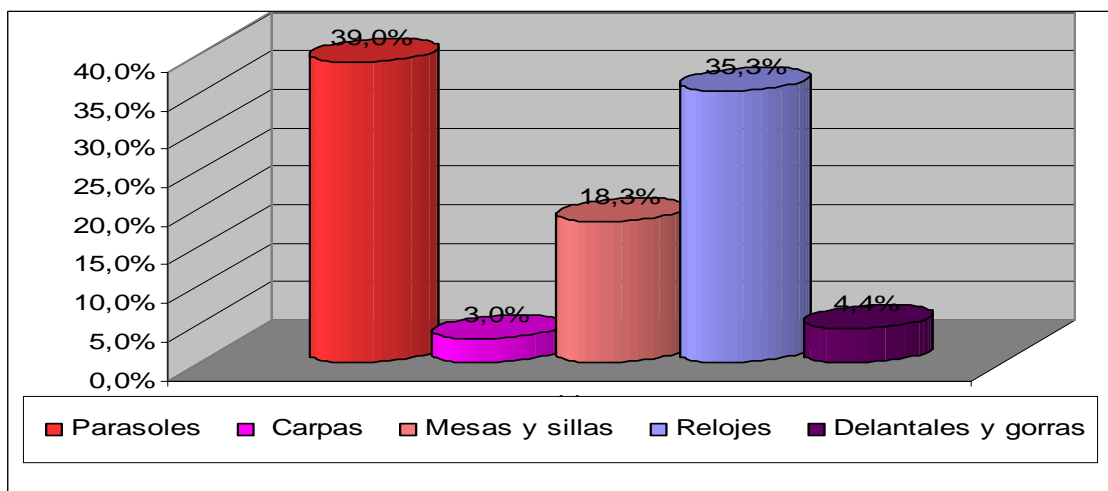
- **Tipo de publicidad del proveedor**

**Cuadro 30. Tipo de publicidad del proveedor**

Publicidad	fi	hi
Parasoles	168	39,0%
Carpas	13	3,0%
Mesas y sillas	79	18,3%
Relojos	152	35,3%
Delantales y gorras	19	4,4%
	431	100,0%

**Fuente:** Autoras del proyecto

**Figura 38. Tipo de publicidad del proveedor**



**Análisis:** el tipo de publicidad que le gustaría a las panaderías que el proveedor de carnes frías le facilitara son principalmente parasoles (39%) y relojes (35.3%), estrategia a implementar para lograr el posicionamiento de la distribuidora en el mercado.

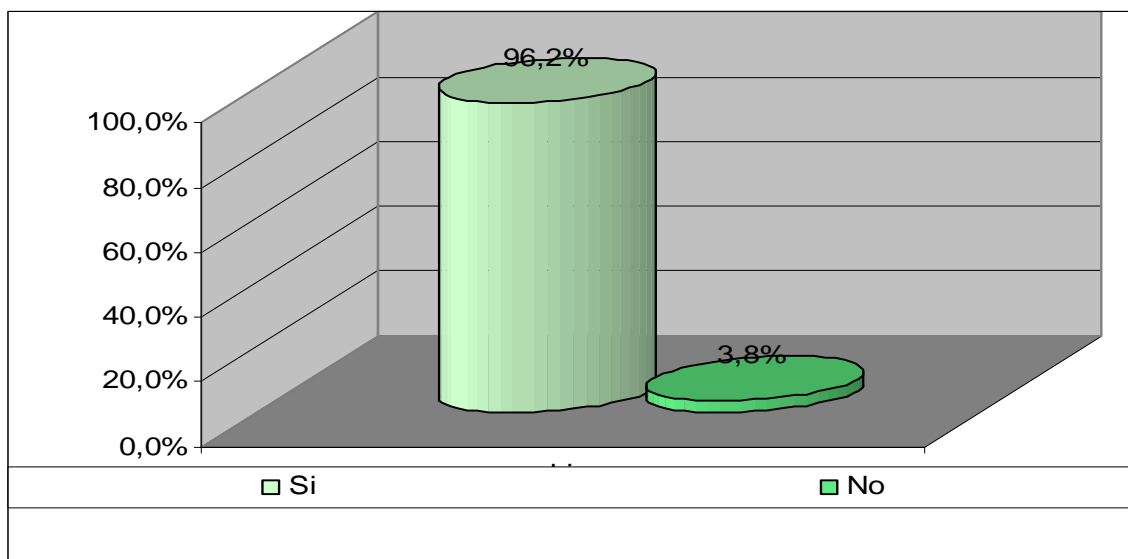
- Disponibilidad de comprar de carnes frías a un nuevo distribuidor especializado

**Cuadro 31. Disponibilidad de comprar de carnes frías a un nuevo distribuidor especializado**

Disponibilidad	fi	hi
Si	256	96,2%
No	10	3,8%
<b>Total</b>	<b>266</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Autoras del proyecto

**Figura 39. Disponibilidad de comprar de carnes frías a un nuevo distribuidor especializado**



**Análisis:** según muestran los resultados el 96.2% de las panaderías estarían dispuestas a comprar carnes frías a una nueva empresa distribuidora, lo cual determina la alta participación de la empresa en el mercado.

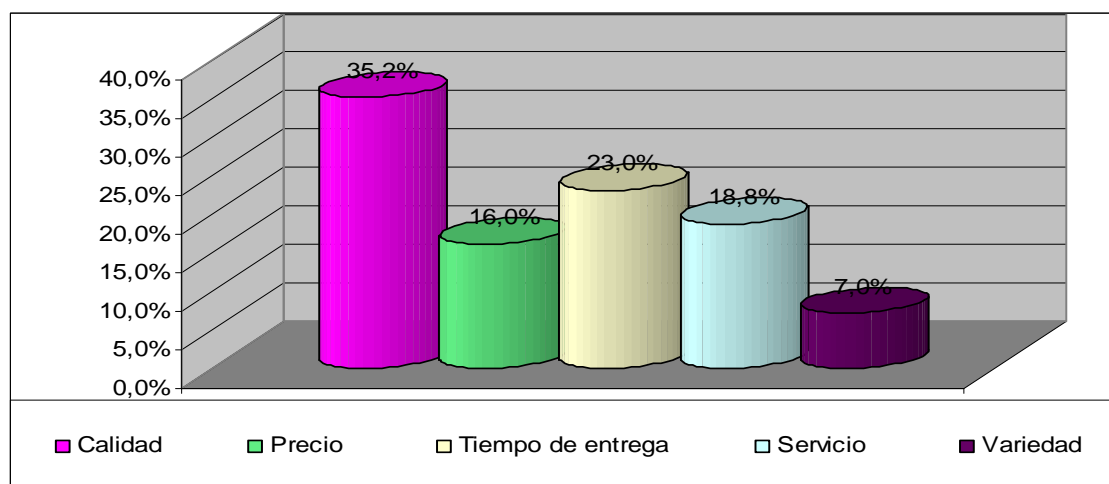
- **Condiciones para comprar carnes frías a un distribuidor especializado**

**Cuadro 32. Condiciones para comprar carnes frías a un distribuidor especializado**

Condiciones	fi	hi
Calidad	90	35,2%
Precio	41	16,0%
Tiempo de entrega	59	23,0%
Servicio	48	18,8%
Variedad	18	7,0%
<b>Total</b>	<b>256</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Autoras del proyecto

**Figura 40. Condiciones para comprar carnes frías a un distribuidor especializado**



**Análisis:** los datos dejan ver que las principales condiciones que tendrían las panaderías para ser cliente de la nueva empresa de carnes frías son que los productos sean de calidad (35.2%), tiempo de entrega (23%) y Servicio (18.8%), estrategia a implementar para lograr el posicionamiento de la distribuidora en el mercado.

**2.4.2 Estimación de la demanda.** Para estimar la demanda potencial proyectada se utilizara la información obtenida de la Cámara de Comercio de Bucaramanga correspondiente a las panaderías de los estratos 3, 4 y 5 de la ciudad de Bucaramanga desde el 2003 hasta el 2009<sup>21</sup>, de las panaderías registradas en Bucaramanga; para lo cual se aplicara el método de lo mínimos cuadrados mediante la ecuación de regresión lineal la cual se presenta en el Cuadro 34. Proyección de las panaderías en Bucaramanga

<sup>21</sup> CAMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA, 2009.

**Cuadro 33. Panaderías registradas en Área Bucaramanga**

<b>N</b>	<b>(Año)</b>	<b>Xi (Año)</b>	<b>Yi (cantidad)</b>	<b>Xi*Yi</b>	<b>Xi2</b>
1	2003	1	267	267	1
2	2004	2	272	544	4
3	2005	3	279	837	9
4	2006	4	285	1.140	16
5	2007	5	290	1.450	25
6	2008	6	298	1.788	36
7	2009	7	304	2.128	49
<b>Total</b>		<b>28</b>	<b>1.995</b>	<b>8.154</b>	<b>140</b>

Fuente: Cámara de Comercio de Bucaramanga. 2009 y estimaciones autoras.

**Cuadro 34. Proyección de las panaderías de los estratos 3,4 y 5 de Bucaramanga**

<b>Año</b>	<b>Número empresas</b>
2003	267
2004	272
2005	279
2006	285
2007	290
2008	298
2.009	304
2.010	310
2.011	316
2.012	322
2.013	329
2.014	335

Fuente: Cámara de Comercio de Bucaramanga. 2009 y estimaciones autoras

Esta información sirve de base para efectos de determinar la demanda efectiva de la compra de carnes frías, para tal efecto se analiza a las panaderías que están dispuestas a contratar con la nueva empresa distribuidora de carnes frías, el cual está calculado según los datos ofrecidos en el estudio de mercados sobre la disponibilidad a comprar carnes frías a un distribuidor especializado que le ofrezca calidad, servicio y un portafolio diferenciado que asciende al 96.2% de la demanda, que para el año 2.010 corresponden a 310 panaderías (310\*96.2%); esta situación se presenta en término proyección de demanda Efectiva. El cálculo se hace atendiendo a la fórmula:

$$\text{Demanda Efectiva} = \text{Número de Panaderías} * \% \text{ Demanda Efectiva}$$

**Cuadro 35. Proyección de demanda efectiva**

<b>Año</b>	<b>Número empresas</b>	<b>Demanda real de Panaderías</b>
2003	267	257
2004	272	262
2005	279	269
2006	285	274
2007	290	279
2008	298	287
2009	304	293
2010	310	298
2011	316	304
2012	322	310
2013	329	317
2014	335	322

**Fuente:** Cámara de Comercio de Bucaramanga. 2009. y estimación autoras del proyecto.

Para efectos de determinar la demanda efectiva por año y por variedad y presentación se tendrá en cuenta el Cuadro 37. Proyección de demanda efectiva

por variedad y presentación, Cuadro 20. Participación de ventas de carnes frías por variedad y presentación y Cuadro 19. Cantidad y variedad de presentación promedio vendida semanalmente.

<i>Demanda Efectiva = Demanda real de Panaderías* Participación en la Demanda*Cantidad comprada</i>
---

**Cuadro 36. Demanda efectiva por variedad y presentación**

<b>Cantidad Compra 2010</b>								<b>179.251</b>
<b>Variedad de Carnes frías</b>	<b>230 gr</b>	<b>250 gr</b>	<b>400</b>	<b>450 gr</b>	<b>500 gr</b>	<b>1000 gr</b>	<b>Compra Total (kilos/semana)</b>	<b>Compra Total (kilos/Año)</b>
Salchichas	0,0	1206,9	0,0	321,0	329,6	0,0	611,0	31.769,0
Mortadelas	0,0	1033,3	0,0	170,3	0,0	0,0	335,0	17.419,0
Jamón	0,0	1579,4	110,5	0,0	0,0	0,0	439,0	22.830,0
Salchicha Ranchera	186,8	0,0	0,0	0,0	321,2	1530,8	1.734,4	90.187,0
Hamburguesa	0,0	655,6	0,0	0,0	0,0	0,0	163,9	8.523,0
Cerveceros	0,0	655,6	0,0	0,0	0,0	0,0	163,9	8.523,0
<b>Cantidad Compra Año 2011</b>								<b>182.859</b>
<b>Variedad de Carnes frías</b>	<b>230 gr</b>	<b>250 gr</b>	<b>400</b>	<b>450 gr</b>	<b>500 gr</b>	<b>1000 gr</b>	<b>Compra Total (kilos/semana)</b>	<b>Compra Total (kilos/Año)</b>
Salchichas	0,0	1231,2	0,0	327,4	336,2	0,0	623,3	32.409
Mortadelas	0,0	1054,1	0,0	173,8	0,0	0,0	341,7	17.769
Jamón	0,0	1611,2	112,7	0,0	0,0	0,0	447,9	23.290
Salchicha Ranchera	190,5	0,0	0,0	0,0	327,7	1561,6	1.769,3	92.003
Hamburguesa	0,0	668,8	0,0	0,0	0,0	0,0	167,2	8.694
Cerveceros	0,0	668,8	0,0	0,0	0,0	0,0	167,2	8.694
<b>Cantidad Compra Año 2012</b>								<b>186.470</b>
<b>Variedad de Carnes frías</b>	<b>230 gr</b>	<b>250 gr</b>	<b>400</b>	<b>450 gr</b>	<b>500 gr</b>	<b>1000 gr</b>	<b>Compra Total (kilos/semana)</b>	<b>Compra Total (kilos/Año)</b>
Salchichas	0,0	1255,5	0,0	333,9	342,8	0,0	635,6	33.049
Mortadelas	0,0	1074,9	0,0	177,2	0,0	0,0	348,5	18.120
Jamón	0,0	1643,0	114,9	0,0	0,0	0,0	456,7	23.750
Salchicha Ranchera	194,3	0,0	0,0	0,0	334,2	1592,4	1.804,2	93.819
Hamburguesa	0,0	682,0	0,0	0,0	0,0	0,0	170,5	8.866
Cerveceros	0,0	682,0	0,0	0,0	0,0	0,0	170,5	8.866

Cantidad Compra 2010								179.251
Variedad de Carnes frías	230 gr	250 gr	400	450 gr	500 gr	1000 gr	Compra Total (kilos/semana)	Compra Total (kilos/Año)
Cantidad Compra Año 2013								190.679
Variedad de Carnes frías	230 gr	250 gr	400	450 gr	500 gr	1000 gr	Compra Total (kilos/semana)	Compra Total (kilos/Año)
Salchichas	0,0	1283,9	0,0	341,4	350,6	0,0	649,9	33.795
Mortadelas	0,0	1099,2	0,0	181,2	0,0	0,0	356,3	18.529
Jamón	0,0	1680,1	117,5	0,0	0,0	0,0	467,0	24.286
Salchicha Ranchera	198,7	0,0	0,0	0,0	341,7	1628,4	1.844,9	95.937
Hamburguesa	0,0	697,4	0,0	0,0	0,0	0,0	174,4	9.066
Cervecerero	0,0	697,4	0,0	0,0	0,0	0,0	174,4	9.066
Cantidad Compra Año 2014								193.687
Variedad de Carnes frías	230 gr	250 gr	400	450 gr	500 gr	1000 gr	Compra Total (kilos/semana)	Compra Total (kilos/Año)
Salchichas	0,0	1304,1	0,0	346,8	356,1	0,0	660,2	34.328
Mortadelas	0,0	1116,5	0,0	184,1	0,0	0,0	361,9	18.821
Jamón	0,0	1706,6	119,4	0,0	0,0	0,0	474,4	24.669
Salchicha Ranchera	201,8	0,0	0,0	0,0	347,1	1654,1	1.874,0	97.451
Hamburguesa	0,0	708,4	0,0	0,0	0,0	0,0	177,1	9.209
Cervecerero	0,0	708,4	0,0	0,0	0,0	0,0	177,1	9.209

**Fuente:** Investigación de mercados y estimaciones autoras del proyecto.

**2.4.3 Análisis de la oferta.** En la actualidad en la distribución de las carnes frías en Colombia se encuentran aproximadamente 50 empresas dedicadas a la producción y comercialización de carnes frías, entre las empresas de mayores ventas a nivel nacional están: Rica Rondo, Zenú, Suizo, Frikos y Cunit.

- **Zenú<sup>22</sup>**. Empresa que tiene como casa matriz la ciudad de Medellín, es la primera empresa de carnes frías del país, posicionamiento que ha alcanzando por la calidad, la variedad y presentación de sus productos que es exaltada por su consumidores.

<sup>22</sup> ZENÚ. Quiénes somos, acerca de Zenú. Disponible en Internet: <http://www.zenu.com.co> [Consultado marzo 2009].

Los productos Zenú son clasificados en 5 marcas cuyo objetivo es consolidarse como marcas líderes en el mercado: Ranchera, Pietran, Zenú, Sofía Express y Especiales.

Una de las fortalezas de la compañía es su excelente red de distribución en Colombia, que le permite llegar de manera eficiente a las tiendas y autoservicios del país.

Zenú buscando garantizar que los productos estuvieran disponibles para el consumidor en la forma más eficiente, extendió su mercado a siete centros de distribución en todo el país. Así: Barranquilla, Bogotá, Medellín y Cali prestan sus servicios como operadores nacionales, mientras Bucaramanga, Ibagué y Pereira atienden la distribución regional.

- **Suizo**<sup>23</sup>. Empresa que creció y se desarrolló en la ciudad de Bogotá, esta compañía ha demostrado su firme compromiso con la calidad, al alcanzar la prestigiosa certificación ISO 9001 versión 2000, otorgada por el ICONTEC.

Las marcas que comercializa son: Suizo y Americana. La empresa cuenta con 7 agencias de ventas y distribución a nivel nacional y llega a los canales tiendas, autoservicio, mayoristas y distribuidores.

- **Rica Rondo**<sup>24</sup>. Es una industria nacional comercializadora de alimentos con altos niveles de calidad; cuentan con tradición y trayectoria desde 1968 en el sector, su sede principal se encuentra ubicada en Santiago de Cali, cuentan con siete agencias de ventas distribuidas a lo largo del país en Bogotá, Medellín, Barranquilla, Pereira, Ibagué, Bucaramanga y Pacífico.

---

<sup>23</sup> Pagina intranet Suizo, Historia. [Consultado marzo 2009].

<sup>24</sup> RICARONDO. Portafolio de productos, nuestra empresa. Disponible en Internet: <URL: <http://www.ricarondo.com.co/>>. [Consultado marzo 2009].

Entre las líneas se encuentran salchichas, jamones, chorizos, mortadelas y salchichones. Utilizan materia prima de calidad con avanzadas tecnologías de producción, manteniéndose a la vanguardia del mercado con introducción permanente de nuevos productos.

- **Alimentos Friko S.A.**<sup>25</sup>. Es una compañía que se proyecta como una de las más competitivas del sector alimenticio colombiano.

Es una compañía joven, dinámica, con gran proyección y futuro. Desde sus inicios en el año de 1979 ha estado vinculada a la producción y procesamiento de pollo y carnes frías de pollo.

Alimentos Friko S.A. está localizada en el municipio de Caldas, al sur del Valle de Aburrá, actualmente cuenta con lo último en tecnología desde la incubación, el levante del pollo, el sacrificio, el empaque final y la distribución hasta el consumidor final.

En Santander se comercializan las carnes frías de Zenú (Medellín), Suizo (Bógota), Rica Rondo (Cali) y las empresas santandereanas Salsan, Colombo Alemana, Baviera y Delichicks.

- **Delichicks**<sup>26</sup>. Nació en febrero de 1989. Distraves lideró una trascendental modernización de las costumbres del consumo de pollo en Colombia, al ser la primera empresa en dedicarse a la elaboración de carnes frías, con su marca Delichicks en Bucaramanga.

---

<sup>25</sup> FRIKO. Disponible en Internet: <URL: <http://www.friko.com.co/>> [Consultado marzo 2009].

<sup>26</sup> FENAVI. Reportaje Revista Avicultura. Disponible en Internet: <URL: <http://www.encolombia.com/veterinaria/>>.[Consultado marzo 2009].

Pero también existen en Santander empresas distribuidoras de carnes frías que como aliados estratégicos de las grandes compañías distribuyen carnes frías en el canal tiendas, carro perreros y poblaciones. Entre ellas están:

- **Distribuidora Nikolina Ltda.** Es una empresa que está en el mercado desde el año 1997, cuyo propósito principal era ubicar una distribuidora de productos de Alpina S.A., Zenú y Suizo. para Bucaramanga y zonas aledañas (Girón, Lebrija, Rionegro y Playón)

Distribuyen carnes frías de suizo y Zenú en el canal tienda a tienda, cafeterías, carros de perros y algunas panaderías. Su foco principal son las tiendas.

- **Maria E. Distribuciones.** Empresa familiar que está en el mercado desde el año 1998, distribuye productos de Alpina, Zenú, Suizo y Rica Rondo en el canal tienda a tienda, cafeterías, carros de perros y algunas panaderías. Su foco principal son las tiendas. La zona que tiene esta distribuidora es: Florida, Girón, Florida y Barranca.

La información del número de panaderías en el mercado objetivo sirve de base para efectos de determinar la oferta efectiva de la compra de carnes frías, para tal efecto se analiza las panaderías que compran carnes frías Zenú a través de distribuidoras, el cual está calculado según los datos obtenidos en el estudio de mercados sobre las marcas de carnes frías que asciende al 54.3% (165 compradores de carnes Zenú/total de panaderías) de la demanda, que para el año 2.010 corresponden a 145 panaderías (310\*54.3%); esta situación se presenta en término proyección de oferta Efectiva. El cálculo se hace atendiendo a la fórmula:

$$\text{Oferta Efectiva} = \text{Número de Panaderías} * \% \text{ Oferta Efectiva}$$

**Cuadro 37. Proyección de oferta efectiva**

<b>Año</b>	<b>Número empresas</b>	<b>Oferta real de Distribuidoras</b>
2003	267	145
2004	272	148
2005	279	151
2006	285	155
2007	290	157
2008	298	162
2009	304	165
2010	310	168
2011	316	172
2012	322	175
2013	329	179
2014	335	182

Para efectos de determinar la Oferta efectiva por año y por variedad y presentación se tendrá en cuenta el Cuadro 38. Proyección de la oferta efectiva, Cuadro 20. Participación de ventas de carnes frías por variedad y presentación y Cuadro 19. Cantidad y variedad de presentación promedio vendida semanalmente.

$$\text{Demanda Efectiva} = \text{Oferta real de Panaderías} * \text{Participación en la Demanda} * \text{Cantidad comprada}$$

**Cuadro 38. Oferta efectiva por variedad y presentación**

<b>Cantidad Compra 2010</b>								<b>101.055,0</b>
Variedad de Carnes frías	230 gr	250 gr	400	450 gr	500 gr	1000 gr	Compra Total (kilos/semana)	Compra Total (kilos/Año)
Salchichas	0,0	680,4	0,0	181,0	185,8	0,0	344,4	17.910,0
Mortadelas	0,0	582,5	0,0	96,0	0,0	0,0	188,8	9.820,0
Jamón	0,0	890,4	62,3	0,0	0,0	0,0	247,5	12.871,0
Salchicha Ranchera	105,3	0,0	0,0	0,0	181,1	863,0	977,8	50.844,0
Hamburguesa	0,0	369,6	0,0	0,0	0,0	0,0	92,4	4.805,0
Cervecerero	0,0	369,6	0,0	0,0	0,0	0,0	92,4	4.805,0
<b>Cantidad Compra Año 2011</b>								<b>103.460</b>
Variedad de Carnes frías	230 gr	250 gr	400	450 gr	500 gr	1000 gr	Compra Total (kilos/semana)	Compra Total (kilos/Año)
Salchichas	0,0	696,6	0,0	185,3	190,2	0,0	352,6	18.337
Mortadelas	0,0	596,4	0,0	98,3	0,0	0,0	193,3	10.054
Jamón	0,0	911,6	63,8	0,0	0,0	0,0	253,4	13.177
Salchicha Ranchera	107,8	0,0	0,0	0,0	185,4	883,5	1.001,0	52.054
Hamburguesa	0,0	378,4	0,0	0,0	0,0	0,0	94,6	4.919
Cervecerero	0,0	378,4	0,0	0,0	0,0	0,0	94,6	4.919
<b>Cantidad Compra Año 2012</b>								<b>105.265</b>
Variedad de Carnes frías	230 gr	250 gr	400	450 gr	500 gr	1000 gr	Compra Total (kilos/semana)	Compra Total (kilos/Año)
Salchichas	0,0	708,8	0,0	188,5	193,5	0,0	358,8	18.657
Mortadelas	0,0	606,8	0,0	100,0	0,0	0,0	196,7	10.229
Jamón	0,0	927,5	64,9	0,0	0,0	0,0	257,8	13.407
Salchicha Ranchera	109,7	0,0	0,0	0,0	188,6	899,0	1.018,5	52.962
Hamburguesa	0,0	385,0	0,0	0,0	0,0	0,0	96,3	5.005
Cervecerero	0,0	385,0	0,0	0,0	0,0	0,0	96,3	5.005
<b>Cantidad Compra Año 2013</b>								<b>107.671</b>
Variedad de Carnes frías	230 gr	250 gr	400	450 gr	500 gr	1000 gr	Compra Total (kilos/semana)	Compra Total (kilos/Año)
Salchichas	0,0	725,0	0,0	192,8	198,0	0,0	367,0	19.083
Mortadelas	0,0	620,7	0,0	102,3	0,0	0,0	201,2	10.463
Jamón	0,0	948,7	66,4	0,0	0,0	0,0	263,7	13.714
Salchicha Ranchera	112,2	0,0	0,0	0,0	193,0	919,5	1.041,8	54.173
Hamburguesa	0,0	393,8	0,0	0,0	0,0	0,0	98,5	5.119
Cervecerero	0,0	393,8	0,0	0,0	0,0	0,0	98,5	5.119
<b>Cantidad Compra Año 2014</b>								<b>109.475</b>
Variedad de Carnes frías	230 gr	250 gr	400	450 gr	500 gr	1000 gr	Compra Total (kilos/semana)	Compra Total (kilos/Año)
Salchichas	0,0	737,1	0,0	196,0	201,3	0,0	373,1	19.403
Mortadelas	0,0	631,1	0,0	104,0	0,0	0,0	204,6	10.638
Jamón	0,0	964,6	67,5	0,0	0,0	0,0	268,1	13.943
Salchicha Ranchera	114,1	0,0	0,0	0,0	196,2	934,9	1.059,2	55.081
Hamburguesa	0,0	400,4	0,0	0,0	0,0	0,0	100,1	5.205
Cervecerero	0,0	400,4	0,0	0,0	0,0	0,0	100,1	5.205

## 2.5 RELACIÓN ENTRE DEMANDA Y OFERTA

Para determinar la demanda insatisfecha se tiene en cuenta la información recolectada en la investigación de mercados, estableciendo la diferencia entre demanda y oferta.

**Cuadro 39. Demanda insatisfecha**

Año	Demanda Kilos/año	Oferta Kilos/año	Demanda Insatisfecha
2.010	179.251	101.055	78.196
2.011	182.859	103.460	79.399
2.012	186.470	105.265	81.205
2.013	190.679	107.671	83.008
2.014	193.687	109.475	84.212

**Fuente:** Investigación realizada por las autoras del proyecto

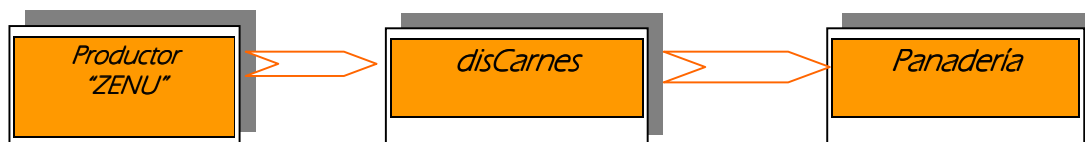
La demanda insatisfecha muestra la parte de la demanda planeada en términos reales en que éste excede a la oferta proyectada y que, por lo tanto, no puede hacerse cliente efectivo de los productos de carnes frías Zenu. Por ejemplo, para el año 2010 se tiene una demanda insatisfecha de 78.196 kilos de carnes frías, como resultado de restar la demanda de 179.251 kilos/año menos la oferta de 101.055 kilos/año.

## 2.6 CANALES DE COMERCIALIZACIÓN

**2.6.1 Estructura de los canales actuales.** El canal de comercialización que ofrecerá la empresa distribuidora de carnes frías será del tipo directo, por cuanto todas las ventas requerirán del contacto directo entre el asesor de ventas de la empresa y el propietario de la panadería. Esta relación se mantiene durante todo el desarrollo del contrato con el doble propósito de evitar la competencia desleal

entre los asesores de ventas para con los clientes del sistema, así como para tener un mayor control y contacto en la venta y servicio ofrecido.

**Figura 41. Canal de comercialización**



**2.6.2 Ventajas y desventajas de los canales actuales.** El canal de distribución utilizado por los productores y comercializadores posee las siguientes ventajas y desventajas.

**1. Productor – Distribuidor Mayorista – Distribuidor Minorista – Usuario Final.**

**Ventajas:**

- Se puede asegurar un mercado permanente.
- El tiempo se puede dedicar a otras actividades administrativas, productivas de mercadeo de la empresa.

**Desventajas:**

- Debido a que intervienen dos intermediarios (distribuidores mayoristas y distribuidores minoristas), el usuario final recibe un producto que llega con más altos costos, debido a que los mayores beneficios económicos los recibe el intermediario mayorista.

**2. Productor – Distribuidor Minorista – Usuario Final.**

**Ventajas:**

- Solo participa un intermediario y la trayectoria del productor al usuario final es más corta.

- El usuario final recibe el producto un poco más económico, ya que los precios de comercialización no sufren modificaciones considerables.

**Desventajas:**

- Es un mercado más limitado, donde el entorno es reducido y se tiene menor cobertura.
- Limita al productor a conocer nuevas posibilidades y a fijar precios acomodados en beneficio del distribuidor minorista.
- Dificulta la oferta del producto para nuevos mercados.

**3. Productor - Usuario Final.**

**Ventajas:**

- Permite fijar precios económicos para obtener un mayor beneficio por volumen de ventas, lo que beneficia al usuario final que paga lo justo.
- El producto llega en perfecto estado al usuario final.
- Facilita el contacto directo entre el productor y el usuario final, con la posibilidad de escuchar la voz del cliente.
- Agiliza la adaptación a los cambios del mercado o del producto.

**Desventajas:**

- El productor puede manipular los precios a su criterio propio, lo que puede afectar al usuario final.

**2.6.3 Selección de los canales de comercialización.** El canal de distribución propuesto por la nueva comercializadores posee las siguientes ventajas y desventajas.

**Productor – Distribuidor Minorista –Usuario Final.**

- **Ventajas.** Utiliza un canal con un solo intermediario minorista (Discarnes), lo cual permite la distribución del producto a un mayor número de negocios, alcanzando una distribución intensiva, ofrece productos con precios competitivos y tendrá control de los vencimientos de los productos.

- **Desventaja.** La falta de impulso y mercadeo con personal del productor y la baja participación en las promociones y descuentos.

## 2.7 PRECIOS

**2.7.1 Análisis de precios.** Para la proyección de los precios del sector se utilizará la información obtenida en la investigación de mercados, la cual se presenta en el Cuadro 40. Precios kilo por variedad y presentación, donde se estiman los precios promedios actuales de las diferentes marcas de carnes frías.

**Cuadro 40. Proyección de precios kilo por variedad y presentación**

Variedad de Carnes frías	Presentación						Año 1
	230 gr	250 gr	400	450 gr	500 gr	1000 gr	
Salchichas	0	3.162	0	5.691	6.323	0	12.646
Mortadelas	0	2.736	0	4.924	0	0	10.943
Jamón	0	4.371	6.993	0	0	0	17.482
Salchicha Ranchera	3.486	0	0	0	0	15.158	15.158
Hamburguesa	0	3.497	0	0	0	0	13.986
Cerveceros	0	2.286	0	0	0	0	9.145
Variedad de Carnes frías	Presentación						Año 2
	230 gr	250 gr	400	450 gr	500 gr	1000 gr	
Salchichas	0	3.288	0	5.918	6.576	0	13.152
Mortadelas	0	2.845	0	5.121	0	0	11.381
Jamón	0	4.545	7.272	0	0	0	18.181
Salchicha Ranchera	3.626	0	0	0	0	15.764	15.764
Hamburguesa	0	3.636	0	0	0	0	14.545
Cerveceros	0	2.378	0	0	0	0	9.511
Variedad de Carnes frías	Presentación						Año 3
	230 gr	250 gr	400	450 gr	500 gr	1000 gr	
Salchichas	0	3.420	0	6.155	6.839	0	13.678
Mortadelas	0	2.959	0	5.326	0	0	11.836

Jamón	0	4.727	7.563	0	0	0	18.908
Salchicha Ranchera	3.771	0	0	0	0	16.395	16.395
Hamburguesa	0	3.782	0	0	0	0	15.127
Cervecero	0	2.473	0	0	0	0	9.891
Variedad de Carnes frías	Presentación						<b>Año 4</b>
	230 gr	250 gr	400	450 gr	500 gr	1000 gr	
Salchichas	0	3.556	0	6.401	7.113	0	14.225
Mortadelas	0	3.077	0	5.539	0	0	12.309
Jamón	0	4.916	7.866	0	0	0	19.664
Salchicha Ranchera	3.922	0	0	0	0	17.051	17.051
Hamburguesa	0	3.933	0	0	0	0	15.732
Cervecero	0	2.572	0	0	0	0	10.287
Variedad de Carnes frías	Presentación						<b>Año 5</b>
	230 gr	250 gr	400	450 gr	500 gr	1000 gr	
Salchichas	0	3.699	0	6.657	7.397	0	14.794
Mortadelas	0	3.200	0	5.760	0	0	12.801
Jamón	0	5.113	8.180	0	0	0	20.451
Salchicha Ranchera	4.079	0	0	0	0	17.733	17.733
Hamburguesa	0	4.090	0	0	0	0	16.361
Cervecero	0	2.675	0	0	0	0	10.698

**Cuadro 41. Proyección de precios promedio kilo por producto**

<b>Variedad de Carnes frías</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Salchichas	12.160	12.646	13.152	13.678	14.225	14.794
Mortadelas	10.522	10.943	11.381	11.836	12.309	12.802
Jamón	16.810	17.482	18.182	18.909	19.665	20.452
Salchicha Ranchera	14.575	15.158	15.764	16.395	17.051	17.733
Hamburguesa	13.448	13.986	14.545	15.127	15.732	16.362
Cervecero	8.793	9.145	9.511	9.891	10.287	10.698

En la proyección de precios kilo por variedad y presentación propuesto por ZENU se presentan la proyección de precios que se manejarán para el canal de panaderías de acuerdo a las políticas propuestas por Industrias ZENU, utilizando un 4% como índice anual del IPC.

Al comparar los precios de la investigación de mercados se observa que a pesar de que la marca ZENU esta posicionada en el mercado con productos de calidad guarda relación muy similar a los precios promedios de la competencia como resultado de la investigación de mercados, lo que le da viabilidad de participación desde el punto de vista de mercado.

**Cuadro 42. Proyección de precios kilo por variedad y presentación propuesto por Zenú**

Variedad de Carnes frías	Presentación						Año 1
	230 gr	250 gr	400	450 gr	500 gr	1000 gr	
Salchichas	0	3.326	0	5.987	6.653	0	13.305
Mortadelas	0	3.000	0	5.400	0	0	11.999
Jamón	0	4.803	7.684	0	0	0	19.210
Salchicha Ranchera	3.481	0	0	0	0	15.134	15.134
Hamburguesa	0	4.055	0	0	0	0	16.218
Cerveceros	0	2.504	0	0	0	0	10.017
Variedad de Carnes frías	Presentación						Año 2
	230 gr	250 gr	400	450 gr	500 gr	1000 gr	
Salchichas	0	3.459	0	6.227	6.919	0	13.837
Mortadelas	0	3.120	0	5.616	0	0	12.479
Jamón	0	4.995	7.991	0	0	0	19.978
Salchicha Ranchera	3.620	0	0	0	0	15.739	15.739
Hamburguesa	0	4.217	0	0	0	0	16.867
Cerveceros	0	2.605	0	0	0	0	10.418
Variedad de Carnes frías	Presentación						Año 3
	230 gr	250 gr	400	450 gr	500 gr	1000 gr	
Salchichas	0	3.598	0	6.476	7.195	0	14.390
Mortadelas	0	3.245	0	5.840	0	0	12.978
Jamón	0	5.194	8.311	0	0	0	20.777
Salchicha Ranchera	3.765	0	0	0	0	16.369	16.369
Hamburguesa	0	4.386	0	0	0	0	17.542
Cerveceros	0	2.709	0	0	0	0	10.835
Variedad de Carnes frías	Presentación						Año 4
	230 gr	250 gr	400	450 gr	500 gr	1000 gr	
Salchichas	0	3.742	0	6.735	7.483	0	14.966
Mortadelas	0	3.374	0	6.074	0	0	13.497
Jamón	0	5.402	8.643	0	0	0	21.608
Salchicha Ranchera	3.916	0	0	0	0	17.024	17.024
Hamburguesa	0	4.561	0	0	0	0	18.244

Variedad de Carnes frías	Presentación						Año 1
	230 gr	250 gr	400	450 gr	500 gr	1000 gr	
Cervecero	0	2.817	0	0	0	0	11.268
Variedad de Carnes frías	Presentación						Año 5
	230 gr	250 gr	400	450 gr	500 gr	1000 gr	
Salchichas	0	3.891	0	7.004	7.783	0	15.565
Mortadelas	0	3.509	0	6.317	0	0	14.037
Jamón	0	5.618	8.989	0	0	0	22.472
Salchicha Ranchera	4.072	0	0	0	0	17.705	17.705
Hamburguesa	0	4.744	0	0	0	0	18.974
Cervecero	0	2.930	0	0	0	0	11.719

**Cuadro 43. Proyección de precios promedio kilo propuesto por Zenú**

Variedad de Carnes frías	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Salchichas	12.552	13.305	13.837	14.390	14.966	15.565
Mortadelas	11.320	11.999	12.479	12.978	13.497	14.037
Jamón	18.123	19.210	19.978	20.777	21.608	22.472
Salchicha Ranchera	14.277	15.134	15.739	16.369	17.024	17.705
Hamburguesa	15.300	16.218	16.867	17.542	18.244	18.974
Cervecero	9.450	10.017	10.418	10.835	11.268	11.719

**2.7.2 Estrategias de fijación de precios.** La fijación de los precios de los servicios debe ser el resultado de un análisis de los diferentes aspectos que inciden en él, ya que de lo contrario se corre el riesgo de fijarlo en desacuerdo con la realidad del mercado, por lo tanto, para su fijación se deberá cumplir con las siguientes políticas:

- Alcanzar una tasa de rendimiento sobre la inversión.
- Maximizar utilidades.
- Evitar la guerra de precios, es decir, fijarlos de acuerdo con el mercado.
- Referenciamiento a la competencia.

- Cubrimiento de costos y fijación de márgenes de ganancia.

Con respecto al precio se tendrá en cuenta los siguientes aspectos:

- Condiciones de pago y cobro (Políticas de cobro de cuentas y pago al proveedor).
- Políticas de motivación a vendedores.
- La comercializadora cargará el mismo precio a todos los tipos similares de clientes que compren cantidades parecidas del producto en las mismas circunstancias, esta política hace que el cliente confíe en el vendedor.

## **2.8 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN**

### **2.8.1 Objetivos publicitarios**

- Diseñar material publicitario y de comunicación.
- Evaluar y alimentar los procesos de mercadeo y publicidad.
- Recopilar información sobre el desarrollo de las áreas de mercadeo y publicidad.
- Fomentar el desarrollo del mercadeo.
- Evaluar los medios publicitarios utilizados.
- Realizar una fuerte presencia en los eventos.

**2.8.2 Nombre y logotipo.** Para efectos de crearle una imagen visual y corporativa a la empresa, se propone identificar el nombre comercial de la firma “disCarnes Carnes Frías”.

El logotipo de “disCarnes Carnes Frías” está representado por una figura rectangular ovalada que trata de dar forma a un músculo de carne. En su interior el nombre de la empresa en una tipografía distendida y ovalada dadas las características de la carne, adicionalmente se ingresa la palabra Carnes Frías,

para que los usuarios logren identificar el segmento de mercado fácilmente. El color rojo, gráficamente demuestra fuerza, energía y a su vez se familiariza con el color de la carne lo que le da una identidad afín a los productos que se comercializan.

**2.8.3 Lema.** El Eslogan Sabor y Confianza, representa básicamente las condiciones y características de los productos, ofreciendo a los clientes la posibilidad de disfrutar de ellos, bajo condiciones de altísima calidad tanto en su proceso de producción, como al momento de degustarlos.

**Figura 42. Nombre y logotipo**



**2.8.4 Estrategia publicitaria.** Teniendo en cuenta las condiciones y características de la empresa y de los clientes, se propone una estrategia de publicidad basada en visitas a las panaderías, así mismo se hace necesario tratar el concepto del telemercadeo que permite no sólo saber los niveles de satisfacción del cliente con el servicio y productos, sino que además, sirve para manejar los procesos de compra de los usuarios.

**2.8.5 Selección de medios.** Los medios sugeridos son:

- **Escritos:**

- Portafolios
- Tarjetas de presentación
- Pagina Web
- Directorio telefónico
- Degustaciones
- Material POP
- Recetarios Zenú

- **Verbales:**

- Telemercadeo
- Visitas de seguimiento
- Lanzamiento e Inauguración

**2.8.6 Estrategias publicitarias y promocionales y de lanzamiento.** Con el ánimo de lograr hacer conocer los productos ofrecidos por la empresa en el mercado, se proponen básicamente cinco (5) tipos de estrategias de manejo, en cada una de las cuales se han de manejar unas condiciones de tiempo, medios y personal involucrado.

- **Publicidad.** En este caso se utilizan los siguientes mecanismos:

El día del lanzamiento se ofrecerá un cóctel de bienvenida a todos y cada uno de los representantes de las panaderías ubicados en Bucaramanga.

- Duración del evento :2 1/2 Horas
- Lugar Instalaciones de la empresa
- Cantidad de personas asistentes 150 propietarios de establecimientos
- Responsable la gerencia.

- Protocolo Reunión sin condiciones de formalidad para cóctel.
- **Mercadeo.** Se estará pendiente por parte de la empresa de enviar un portafolio de servicios:
- Mínimo 50 por semestre.
  - Contenido promocional y presentación de los productos.
  - Toda la papelería que salga de la empresa debe estar debidamente identificada con la imagen corporativa de la organización.
  - Todas las personas que trabajen dentro de la empresa, así como las que tengan que desarrollar procesos de mercadeo, deben estar identificadas debidamente por parte de la empresa.
  - Se usará también la tele mercadotecnia como una forma de acceder a una importante población de consumidores potenciales.
- **Promoción de ventas.** Se dará a conocer los productos a través de la página Web, donde se pueda hacer comunicaciones desde y hacia la empresa y como una forma de proponer espacios de presentación de la empresa como tal.
- **Relaciones públicas.** La empresa manejará dos estrategias fundamentales en este aspecto. Una es la relacionada con buscar opciones de presentación de las mismas a los propietarios de panaderías, para lo cual requerirá hacer los contactos necesarios con sus representantes, otra será la de lograr visitas para determinar el nivel de satisfacción con lo cual se afianzan los espacios de comunicación entre las partes y se le ofrece un servicio de postventa personalizado a través de una impulsadora quien se encarga de lidiar con los

clientes, que son los que en definitiva, terminan dando visto bueno sobre los productos.

**2.8.7 Presupuesto de publicidad y promoción.** Para lograr posicionarse y mantenerse en el mercado la empresa distribuidora de carnes frías presentará un portafolio de productos en las respectivas panaderías de Bucaramanga; se vinculará tanto en eventos de capacitación y celebraciones de aniversarios en las panaderías.

**2.8.7.1 De lanzamiento.** La comercializadora de carnes frías destinará \$2.190.000, para el lanzamiento, realizando el evento con la presentación de la nueva empresa con sus productos de carnes frías, en la cual la empresa Zenú apoyara el programa con degustaciones.

**2.8.7.2 De operación.** La comercializadora de carnes asignará un presupuesto anual de 3.400.000 para el primer año de funcionamiento para lograr ubicar la empresa en el mercado de canal de las panaderías.

**2.8.7.3 Presupuesto total de publicidad.** La destilación total inicial es de \$5.590.000 asignado al lanzamiento y la operación del primer año de servicio.

**Cuadro 44. Presupuesto de publicidad anual**

<b>Publicidad y Promoción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Presupuesto anual</b>
<b>Lanzamiento</b>			
Cóctel	150	6,000	900,000
Invitaciones	150	1,600	240,000
Portafolios	150	7,000	1.050,000
Subtotal			<b>2,190,000</b>

<b>Publicidad y Promoción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Presupuesto anual</b>
<b>En funcionamiento</b>			
Tarjetas de presentación	400	500	200,000
Portafolios	100	7,000	700,000
Páginas amarillas	1	2,500,000	2,500,000
<b>Subtotal funcionamiento</b>			<b>3,400,000</b>

Fuente: Cotizaciones varias.

## 2.9 CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE MERCADOS

- El tiempo promedio de funcionamiento de las panaderías es de 12.6 años, la mayoría tienen entre 11 y 17 años; lo que determina la trayectoria y estabilidad del negocio.
- El 77.6% de las panaderías venden carnes frías en sus negocios, por lo tanto existe un gran porcentaje de posibles clientes para la distribuidora; la mayor participación en el mercado de carnes frías es Zenú (57.5%) y Suizo (29.3%), lo cual le da alta probabilidad a la nueva comercializador de posicionarse en el mercado.
- La variedad de carne fría de mayor venta es las salchichas, siendo las presentaciones con más alta rotación es la salchicha de 250 gr, jamón de 250 gr, mortadela de 250 gr, y salchicha de 500 gr, siendo estas las presentaciones de mayor demanda, lo cual determina la variedad y presentación de mayor rotación.
- La mayor participación en las ventas de carnes frías la tienen la presentación de 250 gr en hamburguesas (100%), cervecero (100%), jamón (89.8%) y mortadela

(70.8%); como resultado de dividir el número de establecimientos que compran cada producto.

- La política de inventarios de carnes frías en la panaderías es de 4.9 días, lo que determina la capacidad de compra de la demanda.
- El 40.7% de las panaderías evidencia que han tenido inconvenientes con la mala atención por parte del vendedor y variedad de los productos, lo anterior indica que la distribuidora a crear debe brindar un excelente servicio a sus clientes para mantener este indicador ò para superarlo para garantizar la preferencia de los clientes.
- La marca de mayor preferencia es Zenú (44.1%), lo que determina la alta viabilidad de posicionamiento de la nueva distribuidora de carnes frías en el mercado.
- El 69.9% de las panaderías prefieren que los vendedores los visiten para la toma de los pedidos y el 24.1% evidencian que prefieren tanto las visitas del vendedor como los pedidos telefónicos. Lo anterior es porque se sienten mejor atendidas por las empresas y tienen un contacto directo con ellas para resolver todas sus inquietudes y necesidades.
- El 90.2% de las panaderías requieren un refrigerador para almacenar los productos que requieren cadena de frío, para tener la posibilidad de comercializar en estos negocios las carnes frías.
- El 41.3% de las panaderías afirman que las salchichas y el 22% venden cervecero, son los productos más vendidos, lo cual evidencia que este producto será el principal producto que se tendrán en cuenta en el portafolio de la distribuidora.

- Las características que debe tener una distribuidora para llegar a ser proveedor de la nueva distribuidora de carnes frías, es primer lugar la puntualidad en la entrega de los pedidos (34.3%) y en segundo lugar el servicio (22%).
- Las panaderías consultadas sostienen que la característica más importante que debe tener una distribuidora de carnes frías para llegar a ser proveedor de su negocio es la calidad con un promedio de 2.9 seguida de la eficiencia con un promedio de 2.8; lo anterior indica que los clientes están buscando proveedores que brinden los mejores resultados, cumplidor con sus compromisos adquiridos y que ofrezcan calidad en los productos.
- Según muestran los resultados el 96.2% de las panaderías estarían dispuestos a comprar carnes frías a una nueva empresa distribuidora, lo cual determina la alta participación en el mercado.
- Las principales condiciones que tendrían las panaderías para ser cliente de la nueva empresa de carnes frías son que los productos sean de calidad (35.2%), tiempo de entrega (23%) y Servicio (18.8%).

### 3. ESTUDIO TÉCNICO

Una vez se ha logrado determinar las condiciones de mercado y se han establecido la mezcla de marketing con la que se ha de trabajar la propuesta; se requiere establecer un plan que permita determinar el nivel de aplicación y utilización óptima de los recursos disponibles, distribución en planta, capacidad e ingeniería del proyecto.

#### 3.1 TAMAÑO DEL PROYECTO

**3.1.1 Descripción del tamaño del proyecto.** En el análisis de la demanda se puede observar que para el 2010 según información aportada por el Cuadro 37 demanda efectiva por variedad y presentación existe una demanda proyectada de 179.251Kg; para las panaderías en los estratos 3, 4 y 5 de la ciudad de Bucaramanga, siendo esta una cifra significativa que lleva a continuar con el estudio del proyecto.

Teniendo en cuenta la demanda potencial, en su etapa inicial el proyecto participará en un 29% del mercado, con un incremento promedio del 5.7% anual  $(55.250/52.000-1)$ , de acuerdo al crecimiento de la demanda, lo cual servirá de base para estimar las capacidades del proyecto. (Cuadros 47,48 y49).

**Cuadro 45. Descripción del tamaño del proyecto**

<b>Año</b>	<b>Demanda (kilos/Año)</b>
2010	179.251
2011	182.859
2012	186.470
2013	190.679
2014	193.687

**Fuente:** Autoras del proyecto

### **3.1.2 Factores que determinan el tamaño del proyecto**

**3.1.2.1 La demanda.** El factor de mayor interés que se tiene cuando se trata de definir el tamaño del proyecto, es el relacionado con el comportamiento de la demanda, sin este se corre el riesgo de estar desarrollando propuestas improbables como se muestra en el Cuadro 37. Demanda efectiva por variedad y presentación para lo cual se realiza la proyección durante la vida útil del proyecto.

**3.1.2.2 Capacidad económica del consumidor final.** El agente comercializador va a estar encaminado principalmente a surtir las necesidades que tienen las panaderías de proveer productos a las familias del Bucaramanga de los estratos 3, 4 y 5, de manera que los precios de los mismos se han de fijar teniendo en cuenta en primera instancia de acuerdo a las expectativas y precios promedios del mercado.

**3.1.2.3 Costos de mano de obra operativa.** En Bucaramanga se encuentra suficiente mano de obra operativa con la cual se pueda desarrollar este tipo de labor de comercialización de carnes frías de manera que al hacer la vinculación laboral de la persona que se encargue de esta actividad se garantiza su estabilidad y se incentiva para que se haga cada vez más técnica y profesional en la labor desempeñada, requiriendo un operario y un jefe de despacho.

**3.1.2.4 Financiación.** Para la financiación del proyecto se tendrá en cuenta que los socios aportaran el 70% de la inversión y el excedente un crédito en una entidad financiera de acuerdo a las condiciones que determine el estudio financiero.

**3.1.2.5 La tecnología.** La tecnología a aplicar en el centro de acopio es de un cuarto frío con capacidad de 65.000 kilos, el almacenaje del producto se hará en cajas plásticas de las siguientes dimensiones: largo 62 cm, ancho 48 cm, alto 18

cm, esta forma de almacenaje y distribución en 78 cajas; esta se debe almacenar, según recomendación del INVIMA, entre 0 y 4 °C y para evitar la descomposición de las carnes y ofrecer un producto de calidad<sup>27</sup>.

**3.1.2.6 Transporte.** Teniendo en cuenta las características geográficas y extensión de la ciudad, así como a su infraestructura en Bucaramanga, se sabe que pueden presentarse inconvenientes de transporte para los productos, por ende éste es un factor que condiciona el tamaño del proyecto.

La empresa debe realizar el cargo de los costos de transporte hacia las panaderías, en un vehículo de refrigeración de 3 toneladas, con una frecuencia de entrega en las Panaderías de cada 4 días.

**3.1.3 Capacidad del proyecto.** Es de gran importancia definir la capacidad que va a tener el mismo, por cuanto de acuerdo con ello, se podrá medir la cantidad de producto disponible para cubrir la capacidad instalada y capacidad utilizada del proyecto.

El tamaño del proyecto está definido de acuerdo a la capacidad de inversión de los socios, la participación en la demanda, el nivel de demanda, la capacidad de las instalaciones locativas y del cuarto frío, la estructura organizacional, los volúmenes de ventas proyectados, la capacidad del cuarto frío y la política de inventarios.

**3.1.3.1 Capacidad diseñada.** La capacidad diseñada que corresponde al máximo nivel posible de carnes frías como resultado de la capacidad del cuarto frío de 65.000 (1.250 Kilos por semana\*52 semanas) kilos por año, con una política de

---

<sup>27</sup> GALVIS, J.A. Manejo de las Carnes frías. Bogotá: Servicio Nacional de Aprendizaje (Sena) y Universidad Nacional de Colombia, 1995.

inventarios de 3 días; para lo cual se estima con capacidad máxima de inventarios de 536 kilos de carnes frías para lo cual se requieren 34 canastas.

#### **Cuadro 46. Capacidad diseñada**

<b>Producto</b>	<b>% Producción</b>	<b>Nº Kilogramos</b>	<b>Inventario Mercancía (kilos)</b>	<b>Número de Canastas</b>
Salchichas	17,7%	11.505	95	5
Mortadelas	9,7%	6.305	52	4
Jamón	12,7%	8.255	68	4
Salchicha Ranchera	50,3%	32.695	269	16
Hamburguesa	4,8%	3.120	26	3
Cervecerero	4,8%	3.120	26	2
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>	<b>65.000</b>	<b>536</b>	<b>34</b>

**Fuente:** Autoras del proyecto

**3.1.3.2 Capacidad instalada.** La capacidad instalada corresponde a la capacidad disponible permanentemente de acuerdo al almacenamiento de carnes frías según la política de inventarios de 2 días de ventas, para lo cual se estima con capacidad máxima de inventarios de 357 kilos de carnes frías para lo cual se requieren 25 canastas.

#### **Cuadro 47. Capacidad instalada**

<b>Producto</b>	<b>% Producción</b>	<b>Nº Kilogramos</b>	<b>Inventario Mercancía</b>	<b>Numero de Canastas</b>	<b>Kilos/ canasta</b>
Salchichas	17,7%	11.505	63	4	20,0
Mortadelas	9,7%	6.305	35	3	13,5
Jamón	12,7%	8.255	45	3	18,6
Salchicha Ranchera	50,3%	32.695	180	11	16,6
Hamburguesa	4,8%	3.120	17	2	9,0
Cervecerero	4,8%	3.120	17	2	14,4
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>	<b>65.000</b>	<b>357</b>	<b>25</b>	

**Fuente:** Autoras del proyecto

Para estimar la capacidad instalada se tiene en cuenta la participación de las compras por producto, la política de inventario de 2 días y la capacidad de almacenamiento del cuarto frío, por lo tanto su capacidad instalada por canasta, para poder determinar el número de canastas.

**3.1.3.3 Capacidad utilizada o proyectada.** La capacidad utilizada es la fracción de capacidad instalada que se está empleando; en el primer año se participará del 80% de la capacidad instalada, equivalente a 52.000 kilos anuales, con un incremento del 5 % anual.

**Cuadro 48. Capacidad Utilizada**

<b>Nº de Kilos/Año</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Salchichas	9.204	9.779	10.355	10.930	11.505
Mortadelas	5.044	5.359	5.675	5.990	6.305
Jamón	6.604	7.017	7.430	7.842	8.255
Salchicha Ranchera	26.156	27.791	29.426	31.060	32.695
Hamburguesa	2.496	2.652	2.808	2.964	3.120
Cerveceros	2.496	2.652	2.808	2.964	3.120
<b>Total Kilos/Año</b>	<b>52.000</b>	<b>55.250</b>	<b>58.500</b>	<b>61.750</b>	<b>65.000</b>
<b>% Crecimiento promedio (5.7%)</b>		6,3%	5,9%	5,6%	5,3%
<b>% capacidad instalada</b>	80%	85%	90%	95%	100%
<b>% Participación del mercado</b>	29.%	30.2%	31.4%	32.4%	33.6%

$$\text{Capacidad Utilizada} = \text{Capacidad Instalada} * \% \text{ Capacidad Utilizada}$$

Para estimar la capacidad Utilizada se multiplica la capacidad Utilizada por el porcentaje de capacidad utilizada, para lo cual se tiene en el primer año 9.204 kilos (11.505\* 80%), y así sucesivamente para los demás productos y respectivos años.

En mercados donde exista competencia y una baja demanda insatisfecha se recomienda no tratar de abarcar más del 10% del mercado en el primer año de operación y para productos con alta demanda insatisfecha y baja competencia, la cobertura puede alcanzar en promedio un 30% en el primer año.<sup>28</sup>

## **3.2 LA LOCALIZACIÓN**

Este factor se tiene en cuenta al fijar el sitio de operación y se encuentra que la empresa se tiene que ubicar en un local que tenga por lo menos 57.5 m<sup>2</sup> de área.

**3.2.1 Macrolocalización.** La empresa a constituir estará ubicada dentro de la zona urbana del Municipio de Bucaramanga.

**3.2.2 Microlocalización.** Busca determinar la ubicación más adecuada para el funcionamiento de la distribuidora, para lo cual se propondrán tres lugares de los cuales se seleccionará el más adecuado de manera que llenen las expectativas y cumplan con los requisitos de carácter general para su funcionamiento, para seleccionar de una manera imparcial el lugar más conveniente se va a recurrir a la técnica de selección de ponderación de los factores y puntuación de los factores y grados.

La ponderación de los factores se hace asignándole a cada factor un valor en porcentaje, dependiendo de su importancia en la localización de la empresa; este será mayor de acuerdo a su importancia; teniendo en cuenta que la suma de la ponderación del total de factores escogidos suma 100%.

El proceso de la puntuación de los factores y de los grados se hace escogiendo un total de puntos a asignar, en este caso de 1000 puntos, que al multiplicarse por la

---

<sup>28</sup> COCK, Germán, JR. Cómo formular y evaluar proyectos de inversión. Docente investigador. Bucaramanga, 2005.

ponderación de cada factor arroja el puntaje máximo asignado para los factores escogidos.

Definido el puntaje máximo para los factores se procede a la asignación de los puntos para cada grado dentro de cada factor, el puntaje mínimo será cero y corresponderá al grado de menor significación; el máximo puntaje se le dará al grado de mayor importancia; la puntuación de los grados intermedios se hará en forma subjetiva dando la puntuación con base en la progresión aritmética, donde la constante aritmética se determinará mediante la formula:

$$K = \frac{PuntajeMayor - PuntajeMenor}{n - 1}$$

- **Selección de factores y grados:** Se determinan los siguientes factores considerando que son los de mayor relevancia al momento de tomar una decisión, se asignan tres grados por factor.

**F1 Costo de arrendamiento del local y servicios públicos.**

Grado 1	Muy costoso	Mayor a \$3.000.000
Grado 2	Costoso	Entre \$1.800.000 y \$2.999.999
Grado 3	Económico	Menor a \$1.799.999

**F2 Disponibilidad de vías de acceso.**

Grado 1	Malo	Es mínimo el número de vías
Grado 2	Regular	Es regular el número de vías
Grado 3	Bueno	Es adecuado el número de vías

**F3 Infraestructura disponible.**

Grado 1	Malo	El local cuenta con muy poca área
Grado 2	Regular	El local cuenta con poca área
Grado 3	Bueno	El local cuenta con suficiente área

**F4 Servicios públicos disponibles.**

Grado 1	Malo	Los servicios son escasos
Grado 2	Regular	Los servicios son limitados
Grado 3	Bueno	Los servicios son variados

**F5 Presencia de actividades comerciales.**

Grado 1	Malo	Las actividades son escasas
Grado 2	Regular	Las actividades son limitadas
Grado 3	Bueno	Las actividades son variadas

**F6 Acceso a parqueo.**

Grado 1	Malo	No hay sitio disponible para parqueo
Grado 2	Regular	El sitio de parqueo es retirado
Grado 3	Bueno	El sitio de parqueo es adecuado y cerca

**F7 Disponibilidad de transporte.**

Grado 1	Malo	Pocas rutas de taxis, buses y busetas
Grado 2	Regular	Algunas rutas de taxis, buses y busetas
Grado 3	Bueno	Numerosas rutas de taxis, buses y busetas

**F8 Aceptación permiso de funcionamiento**

Grado 1	Malo	El permiso de la empresa tiene restricción.
Grado 2	Regular	El permiso posee condiciones
Grado 3	Bueno	No existe restricción para el permiso

- **Ponderación y puntuación de factores y grados:** a cada factor se le asigna un puntaje, que se distribuye entre sus grados; también se asigna la ponderación.

<b>F1</b>	<b>Costo de arrendamiento del local y servicios públicos</b>				
	Grado 1	Muy costos	0		
	Grado 2	Costoso	100		
	Grado 3	Económico	200	200	20% x 1000 ptos
<b>F2</b>	<b>Disponibilidad de vías de acceso.</b>				
	Grado 1	Malo	0		
	Grado 2	Regular	70		
	Grado 3	Bueno	140	140	14% x 1000 ptos
<b>F3</b>	<b>Infraestructura disponible.</b>				
	Grado 1	Malo	0		
	Grado 2	Regular	85		
	Grado 3	Bueno	170	170	17% x 1000 ptos
<b>F4</b>	<b>Servicios públicos disponibles.</b>				
	Grado 1	Malo	0		
	Grado 2	Regular	25		
	Grado 3	Bueno	50	50	5% x 1000 ptos
<b>F5</b>	<b>Presencia de actividades comerciales.</b>				
	Grado 1	Malo	0		
	Grado 2	Regular	60		
	Grado 3	Bueno	120	120	12% x 1000 ptos
<b>F6</b>	<b>Acceso a parqueo.</b>				
	Grado 1	Malo	0		
	Grado 2	Regular	75		
	Grado 3	Bueno	150	150	15% x 1000 ptos
<b>F7</b>	<b>Disponibilidad de transporte.</b>				
	Grado 1	Malo	0		
	Grado 2	Regular	60		
	Grado 3	Bueno	120	120	12% x 1000 ptos
<b>F8</b>	<b>Permiso de funcionamiento</b>				
	Grado 1	Malo	0		
	Grado 2	Regular	25		
	Grado 3	Bueno	50	50	5% x 1000 ptos

- **Determinación de la ubicación.** Una vez definidos los factores y puntajes se procede a evaluar las alternativas de ubicación, determinando para ello el grado

en que se encuentra representado cada factor dentro de determinada localización; la suma de los puntajes obtenidos por factor por cada una de las alternativas dará el parámetro de decisión para la escogencia de la mayor ubicación, que será la que alcance un mayor puntaje.

**Cuadro 49. Determinación de la ubicación de la distribuidora**

F	San francisco		Alfonso López		Mejoras Públicas	
	Grado	Puntaje	Grado	Puntaje	Grado	Puntaje
F1	2	100	1	0	3	200
F2	3	140	2	70	3	140
F3	3	170	3	170	2	85
F4	3	50	3	50	3	50
F5	3	120	2	60	2	60
F6	3	150	2	75	1	0
F7	3	120	2	60	2	60
F8	3	50	2	25	1	0
	<b>900</b>		<b>510</b>		<b>595</b>	

De acuerdo con los resultados obtenidos en el método de puntos se determina la ubicación de la empresa el sector del Barrio San francisco, además esta ubicación es factible por el Plan de Ordenamiento Territorial (POT), ya que este sector y sus alrededores no presentan ningún impedimento para una comercializadora<sup>29</sup>.

<sup>29</sup> ALCALDIA DE BUCARAMANAGA. Oficina de Planeación. Plan de Ordenamiento Territorial. Bucaramanga, 2010.

### 3.3 INGENIERÍA DEL PROYECTO

#### 3.3.1 Fichas técnicas de los productos

##### 3.3.1.1 Ficha técnica mortadela


Cuadro 50. Ficha técnica mortadela

	<p><b>FICHA TÉCNICA</b></p>
<p><b>Nombre</b></p>	<p><b>MORTADELA</b></p>
<p><b>Componente vitamínico</b></p>	<p>A 0% Vitamina C 0% Calcio 1% Hierro 4%</p>
<p><b>Composición nutricional</b></p>	<p>Grasa total 89 g, Grasa sat 3 g, Sodio 550 mg, Colesterol 20 mg</p>
<p><b>Usos</b></p>	<p>Preparación de sándwich. Producto elaborado a base de carne de cerdo y de res, condimentado con finas especias.</p>
<p><b>Presentaciones</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mortadela Tradicional x 450</li> <li>• Mortadela Tradicional x 250</li> </ul>

Fuente: Zenú

##### 3.3.1.2 Ficha técnica cerveroni


Cuadro 51. Ficha técnica cerveroni

	<p><b>FICHA TÉCNICA</b></p>
<p><b>Nombre</b></p>	<p><b>CERVERONI</b></p>
<p><b>Componente vitamínico</b></p>	<p>Vitamina A 2% Vitamina C 0% Calcio 1% Hierro 5%</p>
<p><b>Composición nutricional</b></p>	<p>Grasa total 11,5 g, Grasa sat 6.5 g, Sodio 500 mg</p>
<p><b>Usos</b></p>	
<p><b>Presentaciones</b></p>	

Fuente: Zenú

### 3.3.1.3 Ficha técnica salchicha


**Cuadro 52. Ficha técnica salchicha**

	<b>FICHA TÉCNICA</b>
<b>Nombre</b>	<b>SALCHICHA</b>
<b>Componente vitamínico</b>	Vitamina A 0% Vitamina C 0% Calcio 0% Hierro 3%
<b>Composición nutricional</b>	Grasa total 11 g, Grasa sat 5 g, Sodio 470 mg, Colesterol 30 mg
<b>Usos</b>	Preparación de huevos rancheros. Salchicha elaborada con pasta gruesa en la que encuentran trozos de tocino, carne de res y cerdo con un tipo de sabor ahumado.
<b>Presentaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salchicha Superperro x 450 grs</li> <li>• Salchicha de Queso x 450 grs</li> <li>• Salchicha Tradicional x 500</li> </ul>

Fuente: Zenú

### 3.3.1.4 Fichas técnica jamón

**Cuadro 53. Ficha técnica jamón**

	<b>FICHA TÉCNICA</b>
<b>Nombre</b>	<b>JAMÓN</b>
<b>Componente vitamínico</b>	Vitamina A 0% Vitamina C 0% Calcio 1% Hierro 2%
<b>Composición nutricional</b>	Grasa total 1.5 g, Grasa sat 0 g, Sodio 560 mg, Colesterol 14 mg
<b>Usos</b>	Preparación de sándwich. Elaborado de brazo y pierna de cerdo magra, aporta el 12% de proteínas y son bajos en grasa con un delicioso sabor.
<b>Presentaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jamón Pietran Standard x 230 grs.</li> <li>• Jamón Pietran Standard x 450 grs</li> <li>• Jamón Pietran porción individual</li> </ul>

Fuente: Zenú

### 3.3.1.5 Ficha técnica hamburguesa ranchera

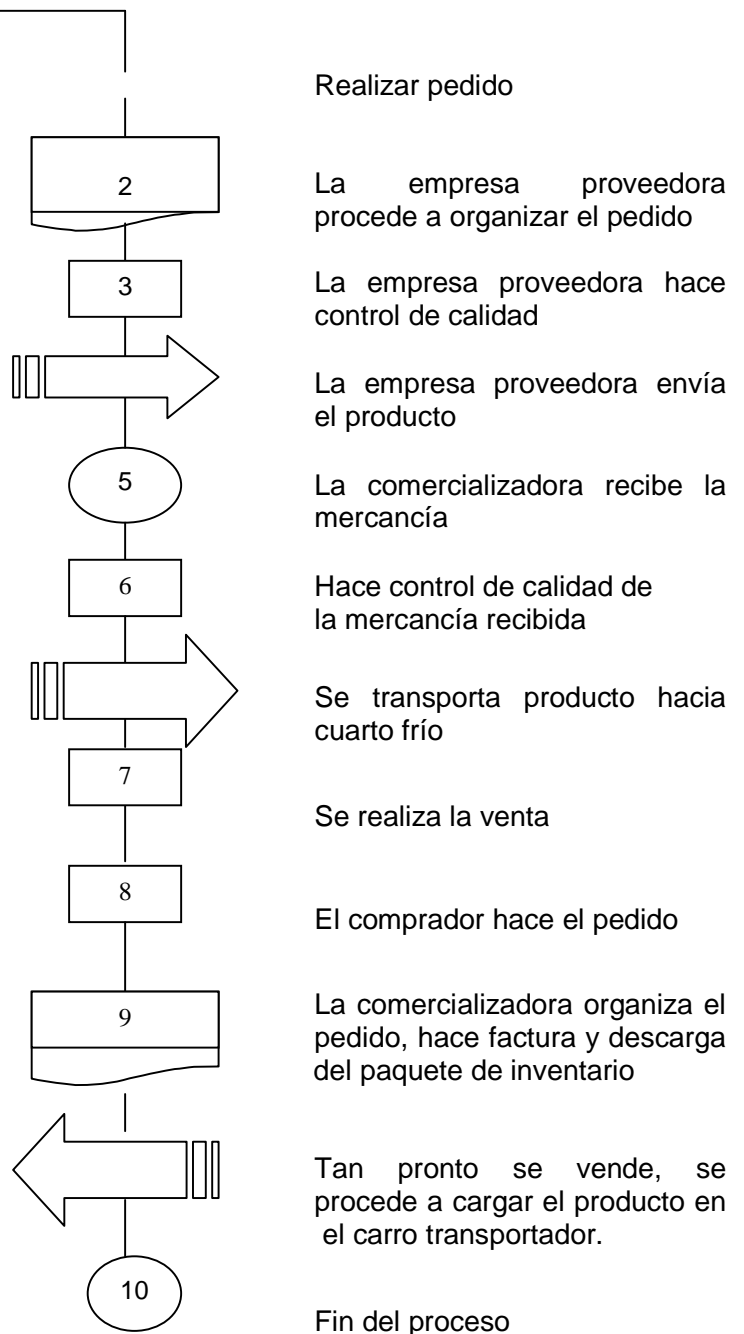
Cuadro 54. Ficha técnica hamburguesa ranchera

	<b>FICHA TÉCNICA</b>
<b>Nombre</b>	<b>HAMBURGUESA RANCHERA</b>
<b>Componente vitamínico</b>	Vitamina A 3% Vitamina C 0% Calcio 1% Hierro 9%
<b>Composición nutricional</b>	Grasa total 25 g, Grasa sat 7 g, Sodio 580 mg, Colesterol 63 mg
<b>Usos</b>	preparación de hamburguesas. Elaborado de carne de cerdo, res y trozos de tocino, es condimentado con especias y expuesto a un proceso de ahumado y cocción.
<b>Presentaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hamburguesa Ranchera x 500</li><li>• Hamburguesa Ranchera x 2 unidades</li></ul>

Fuente: Zenú

### 3.3.2 Diagrama del proceso de comercialización

Figura 43. Diagrama del proceso de comercialización



**3.3.3 Control de calidad.** La empresa en todos sus procesos ejercerá control de calidad, al momento de la recepción del producto se hará en examen visual, olfativo y táctil; el visual con el fin de observar que la carne fría se encuentre dentro de los tamaños requeridos y contextura adecuada; el olfativo para determinar que el producto no ha sido contaminado o si presenta algún grado de fermentación.

El empaque en bolsa plástica es sometido por la empresa Zenú a pruebas de resistencia y permeabilidad en un laboratorio especial. En el área de almacenaje se controlará permanentemente el nivel de frío, para evitar el deterioro de la carne por cambios bruscos de temperatura.

En el proceso de sacar la carne fría del cuarto frío hasta la entrega final del producto, se observarán los siguientes controles: se verificará que el producto que sale de la empresa cumpla con los requisitos de calidad y cantidad requeridos que el cliente exige; se revisará que el vehículo en que se transporta la carne tenga un sistema de refrigeración adecuado y en buenas condiciones, verificando que no exista contaminación por olores y la mercaderista realizara una auditoria permanente con las fechas de vencimiento de los productos.

#### **3.3.3.1 Determinar las necesidades y expectativas de los clientes y del propietario**

- **Expectativas del cliente.** El distribuidor del producto quiere tener una carne fría que esté en excelentes condiciones de presentación y de calidad, de manera que sea comprado por los usuarios, generando rotación adecuada y así obtener una clientela más satisfecha y mayores niveles de utilidad.

- **Expectativas del propietario.** Crear y mantener una empresa a través de la cual se ofrezca los productos para ser colocado a disposición del cliente en las

panaderías de Bucaramanga y, que a su vez, sea una fuente de ingresos tanto para sus socios como para sus empleados.

### **3.3.3.2 Políticas y objetivos de la calidad**

- **Política de Calidad.** Mantener sistemas de comercialización en donde se desarrolle de manera permanente el concepto del autocontrol por parte de todos y cada uno de los empleados que desarrollan cada etapa del proceso.

- **Objetivos de Calidad**

- **General.** Desarrollar al interior de la empresa una propuesta de comercialización con productos de calidad en donde se controlen cada uno de los procesos de almacenamiento, evitando tener errores en las diferentes etapas de manejo de los productos.

- **Específicos.** Tener procesos de almacenamiento y transporte que tiendan a manejar la política de cero errores, mediante la aplicación de la filosofía del autocontrol

**3.3.3.3 Procesos.** Al querer controlar cada uno de los procesos de almacenamiento de la empresa, se tiene que definir un manual de calidad, diseñado de acuerdo al manual de funciones de la entidad, observando lo definido como perfiles de cargo, así como de las actividades que tiene que hacer para cumplir con los procesos de almacenamiento , donde lo más importante es establecer quién es el responsable, la oportunidad de manejo, los tiempos que se gastan para cumplir cada una de las etapas del proceso de almacenamiento y comercialización y los correctivos para poder suplir las necesidades que se generen por errores.

**3.3.3.4 Manejo de productos.** En el presente proyecto se hace la relación de todos y cada uno de los productos que se han de necesitar, así como las

cantidades que se tienen que manejar de manera proporcional en la comercialización, de manera que se tendrá que adelantar por parte de la gerencia una actividad de planeación periódica del tamaño de almacenamiento según políticas de inventarios en la empresa y sobre ellas establecer los requerimientos de que se han de tener en el tiempo.

#### **3.3.3.5 Buenas prácticas de manufactura**

- **Almacenamiento producto.** El producto final deben almacenarse y transportarse en condiciones óptimas para impedir la contaminación y/o la proliferación de microorganismos. De esta manera, también se los protege de la alteración y de posibles daños. Durante el almacenamiento debe realizarse una inspección periódica de productos terminados.

Los vehículos de transporte deben estar autorizados por un organismo competente y recibir un tratamiento higiénico similar al que se da al establecimiento. Los alimentos refrigerados deben tener un transporte equipado especialmente, que cuente con medios para verificar la humedad y la temperatura adecuada.

- **Personal.** Aunque todas las normas que se refieran al personal sean conocidas es importante remarcarlas debido a que son indispensables para lograr las BPM. Se aconseja que todas las personas que manipulen alimentos reciban capacitación sobre "Hábitos y manipulación higiénica". Esta es responsabilidad de la empresa y debe ser adecuada y continua.

Debe controlarse el estado de salud y la aparición de posibles enfermedades contagiosas entre los manipuladores. Por esto, las personas que están en contacto con los alimentos deben someterse a exámenes médicos, no solamente previamente al ingreso, sino periódicamente. Cualquier persona que perciba síntomas de enfermedad tiene que comunicarlo inmediatamente a su superior. Por

otra parte, ninguna persona que sufra una herida puede manipular alimentos o superficies en contacto con alimentos hasta su alta médica.

Es indispensable el lavado de manos de manera frecuente y minuciosa con un agente de limpieza autorizado, con agua potable y con cepillo. Debe realizarse antes de iniciar el trabajo, inmediatamente después de haber hecho uso de los retretes, después de haber manipulado material contaminado y todas las veces que las manos se vuelvan un factor contaminante. Debe haber indicadores que obliguen a lavarse las manos y un control que garantice el cumplimiento.

Todo el personal que esté de servicio en la zona de manipulación debe mantener la higiene personal, debe llevar ropa protectora, calzado adecuado y cubrecabeza. Todos deben ser lavables o descartables. No debe trabajarse con anillos, colgantes, relojes y pulseras durante la manipulación de materias primas y alimentos. La higiene también involucra conductas que puedan dar lugar a la contaminación, tales como comer, fumar, salivar u otras prácticas antihigiénicas.

**3.3.3.6 Ciclo de servicio de distribución.** Es importante implementar análisis de ciclo de servicio, técnica que ayuda a graficar los momentos de contacto que la comercializadora tiene con el cliente y analizar la calidad que tiene cada uno de ellos. Sistemáticamente se analizan los contactos que el cliente tiene con la comercializadora de carnes frías para localizar procesos o procedimientos que requieren mejorarse.

La implementación del ciclo de servicio de distribución se elabora de la siguiente manera:

- Se deberá explicar al equipo de trabajo el propósito que se persigue al llevar a cabo este análisis. Este propósito no consiste en hacer observaciones de si la comercializadora, almacenamiento y transporte son confiables o no, sino en la continua atención y servicio al cliente, es decir, desde que el cliente realiza el

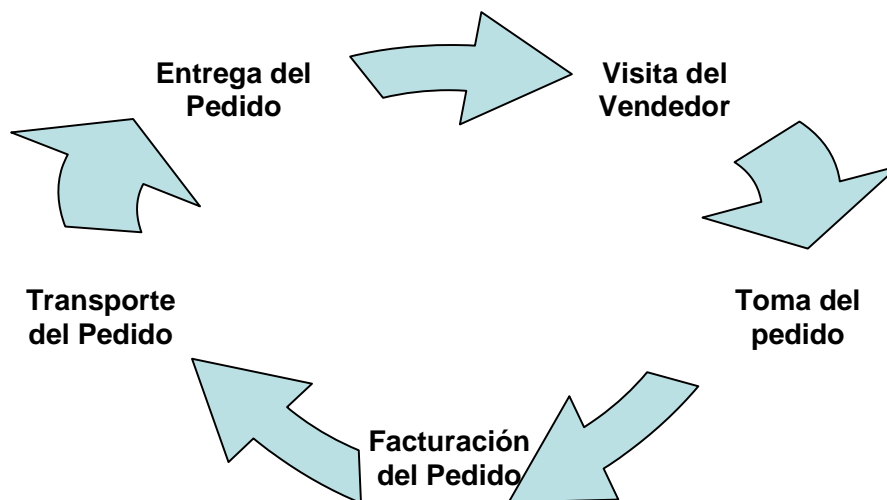
pedido hasta el agotamiento de los inventarios; en estos puntos el cliente puede calificar el servicio y atención recibida.

- Solicitar a todos que identifiquen “momentos de verdad” dentro del servicio al cliente, dando participación a empleados y clientes.
- Se solicita al equipo que, dentro de sus horas de servicio, llenen el “mapa de contactos” para identificar los momentos cruciales en los que el cliente tiene contacto con la comercializadora a través de las personas que sirven a ella.
- Después de haber llenado el formato los miembros del equipo deberán de contestar a las siguientes preguntas: ¿Qué me hubiera parecido correcto en determinada situación si yo hubiera sido el cliente? , ¿Qué valor agrega el servicio recibido?, ¿Los servicios recibidos propician la lealtad del cliente? En cada momento de verdad deberán contestarse estas preguntas.
- Se fijará una reunión para llevar a cabo la compilación de la información levantada para hacer el análisis identificando el o los contactos en que se deberá poner mayor atención.
- Se darán conclusiones y se elaborará un plan de acción para reducir los factores que propician un mal servicio.

#### **Cuadro 55. Modelo de mapa de contacto**

<b>Contacto del cliente con la comercializadora</b>	<b>Situación actual</b>	<b>Situación deseada</b>
El cliente es visitado por la mercaderista	Largos tiempo para la visita del vendedor	Frecuencia de venta 2 veces a la semana
La mercaderista ofrece los productos	Baja capacitación del personal de ventas	Capacitación del personal de mercadeo
El cliente recibe el pedido	Vendedores con muchas rutas	Rutas de ventas para cumplir visitas 2 veces por semana.
Atención al cliente	Vendedor poco amigable	Vendedor amigable

**Figura 44. Ciclo de servicio de distribución**



**Fuente:** Departamento de mercadeo de Zenú

**3.3.4 Recursos. “DisCarnes”** para poder funcionar requiere que por lo menos cuente con los siguientes recursos:

**3.3.4.1 Recursos humanos.** Debido a la forma como ha de operar la empresa se propone que el cuarto frío funcione con un jefe de despacho y un operario, un gerente, una secretaria auxiliar contable, un asesor contable, una mercaderista vendedora, un conductor y una persona para oficios varios.

**3.3.4.2 Recursos físicos.** Los recursos físicos que se han de necesitar en el proceso productivo son:

La maquinaria y equipo utilizado en el proceso de almacenamiento de carne fría es:

**Cuarto frío.** El cuarto frío tiene un área de 16 m<sup>2</sup>, los materiales son aislantes de poliuretano ecológico siendo los más avanzados para la construcción de cámaras frigoríficas. Esto se traduce en una reducción perceptible de los costos de

operación, debido a los altos valores aislantes de los paneles que permiten una reducción considerada de energía. Los paneles poseen excelente rigidez estructural, estabilidad dimensional y una densidad uniforme.

Las unidades incorporadas o a control remoto para ajustarse a sus necesidades. Se acoplan a cualquier requisito de conservación en frío. Solucionan la diversidad de exigencias de acuerdo a sus necesidades particulares. La cubierta poseen paneles forrados en ambas caras (exterior e interior) con lámina de acero galvanizado calibre 24.

Las puertas son de acero inoxidable, con herrajes especiales para trabajo pesado, con dispositivos para abrir desde el interior, con sistema de corredera o según su necesidad. Los paneles de las cámaras serán aislados con poliuretano inyectado de densidad 35 kg/mt cúbico. Se pueden instalar modularmente, de fácil desarme y transporte.

**Manguera sanitaria.** Contara con una manguera sanitaria, consiste en un tubo interior en caucho sintético blanco sanitario extruído para evitar la formación de hongos y bacterias. Refuerzo de hilo sintético de alta tenacidad cubierta en caucho sintético blanco sanitario resistente al roce, desgarró e intemperie.

**Delantales.** Se tendrán dos delantales, es una prenda protectora externa de plástico que cubre sobre todo el frente del cuerpo, usado por razones higiénicas y para proteger la ropa frente al desgaste y el desgarró.

**Canastillas plásticas.** Contara con 35 canastillas en polietileno de alta densidad que se utilizaran para el almacenamiento de las carnes frías.

**3.3.4.3 Recursos e insumos.** En cuanto al manejo de los proveedores, será política de la empresa comprar con periodos de pago de 8 días y con relación al

manejo de los inventarios cabe decir que la empresa va a tener una política de productos de 2 días en una planta de refrigeración de 65.000 kilos. Las cantidades de insumos se estimaran en el estudio financiero.

**3.3.4.4 Recursos logísticos.** La sociedad pretende desarrollar todo su proceso de almacenamiento y comercialización evitando tener el menor nivel de desperdicio de productos y además propugnará siempre por lograr tener y hacer todos los procesos buscando entregarlos justo a tiempo, situación para lo que tiene que contar con una serie de programas y sistemas que le faciliten tener el control de cada uno de los factores de almacenamiento, especialmente atendiendo lo que signifique manejo de tiempos y de movimientos.

**3.3.5 Proveedores.** El proveedor de la nueva distribuidora será la empresa ZENU Empresa, la cual tiene como casa matriz la ciudad de Medellín, es la primera empresa de carnes frías del país, posicionamiento que ha alcanzando por la calidad, la variedad y presentación de sus productos que es exaltada por su consumidores.

Se realizará un convenio escrito de proveedor exclusivo Zenú, para los estratos 3,4 y 5 de Bucaramanga, comprometiéndose ésta a entregar productos de calidad y en los tiempos pactados, así mismo el distribuidor debe comprometerse a respetar los acuerdos en precios, zona asignada de distribución y comercializar los productos garantizando la conservación de las propiedades organolépticas.

Los productos Zenú son clasificados en 5 marcas cuyo objetivo es consolidarse como marcas líderes en el mercado: Ranchera, Pietran, Zenú, Sofía Express y Especiales.

Una de las fortalezas de la compañía es su excelente red de distribución en Colombia, que le permite llegar de manera eficiente a las tiendas y autoservicios del país.

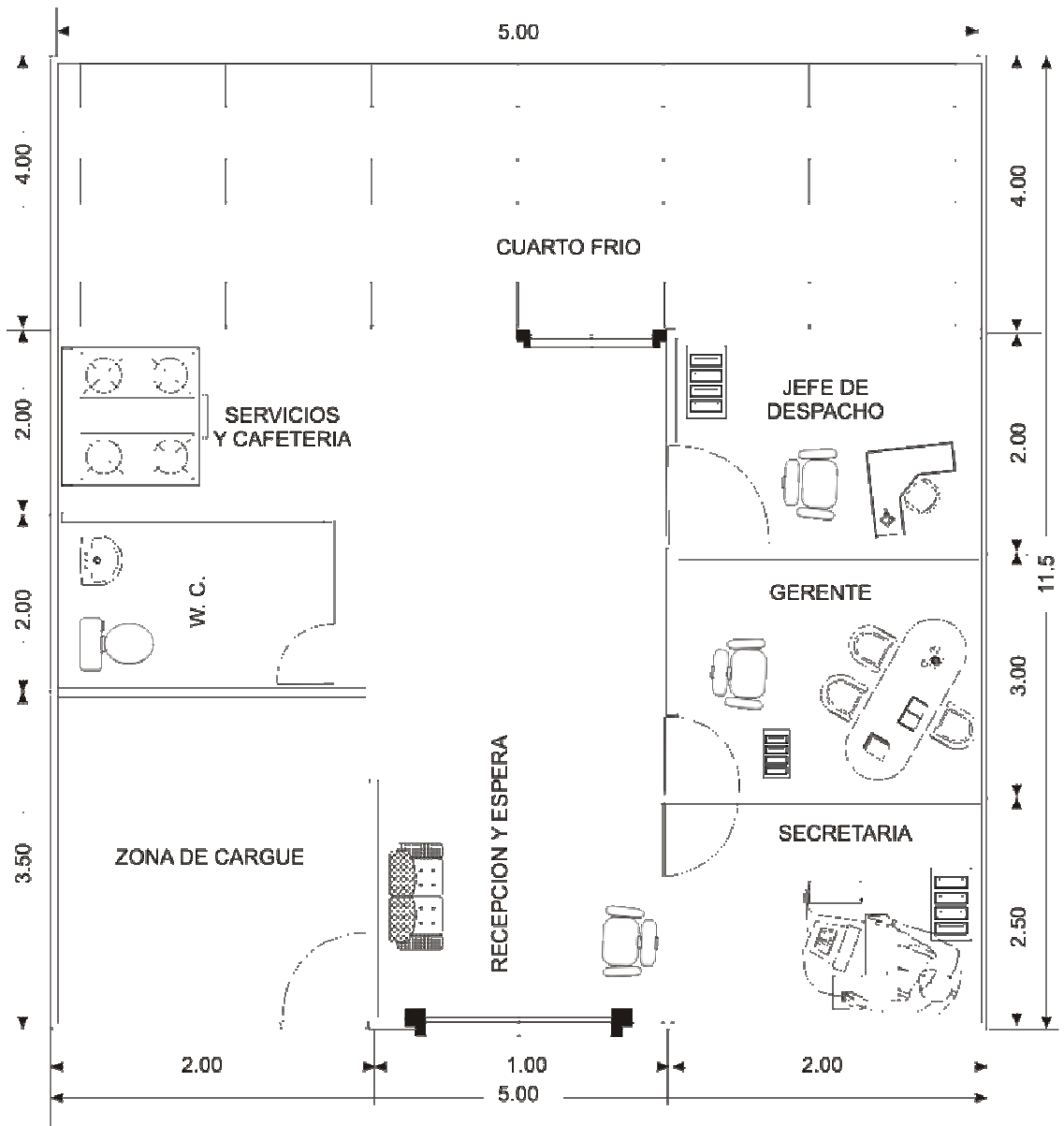
Zenú buscando garantizar que los productos estuvieran disponibles para el consumidor en la forma más eficiente, extendió su mercado a siete centros de distribución en todo el país. Así: Barranquilla, Bogotá, Medellín y Cali prestan sus servicios como operadores nacionales, mientras Bucaramanga, Ibagué y Pereira atienden la distribución regional.

**3.3.6 Distribución de planta.** La planta básicamente va a estar distribuida de la manera como se presenta en la figura 45, el tamaño de la planta es de 57.50 m<sup>2</sup>. La instalación de la planta física está dividida en el área de cuarto frío, carga, descarga y área administrativa y de ventas.

La distribución en la planta contara con un local de 57.50 m<sup>2</sup> que estará distribuido de la siguiente manera:

Gerencia	6.00 m <sup>2</sup>
Sala de espera- recepción	3.50 m <sup>2</sup>
Servicios y cafetería	8.00 m <sup>2</sup>
Cuarto frío	20.00 m <sup>2</sup>
Jefe de despacho	4.00 m <sup>2</sup>
Secretaria	5.00 m <sup>2</sup>

**Figura 45. Distribución de planta**



**DETALLE DE AREAS**

ZONA	AREA (m <sup>2</sup> )	ZONA	AREA (m <sup>2</sup> )
GERENTE	6	CUARTO FRIO	20
SALA ESPERA -RECEPCION	3.50	JEFE DE DESPACHO	4
ZONA DE CARGUE	7	SECRETARIA	5
SERVIVIOS - CAFETERIA	8.00	AREA TOTAL	57.50

**Fuente:** Autoras del proyecto

- **Gerencia:** estará conformada por la oficina de gerencia.
- **Sala de espera:** estará dotada de una sección de recepción para que el personal que visite la empresa espere en esta sala.
- **Zona de cargue:** lugar donde se recibe para el almacenaje y despacho de las carnes frías.
- **Área de producción:** estará dotada de los equipos y maquinaria necesarios para la conservación de los inventarios de las carnes frías: cuarto frío y canastillas, esta área cuenta con un espacio para la circulación de los operarios.
- **Servicios sanitarios y cafetería:** contará con sanitarios para el personal de la empresa y una sección para la cafetería.
- **Cuartos fríos:** área de instalación de la maquinaria y equipo para la refrigeración de los productos.
- **Jefe de despacho:** oficina del jefe de despacho donde planea el cargue y descargue de los productos.
- **Sección secretaria:** oficina de la secretaria de gerencia en la cual se realizan una variedad amplia de tareas operativas y administrativas que estén alineadas a las necesidades de la distribuidora.

**3.3.7 Logística de distribución.** Para lograr el adecuado funcionamiento de la nueva empresa, donde la satisfacción del cliente es la prioridad; se hace necesario contar además del recurso humano y físico con una debida planeación de todas las áreas que involucra su funcionamiento, desde la parte administrativa, pasando por la comercialización hasta las áreas de atención al cliente. Esto conlleva a

definir recursos logísticos que van desde la adquisición de los productos e hasta el servicio de la venta y posventa.

La distribución de la planta de producción y oficinas en su diseño debe cumplir con las siguientes condiciones:

- Evitar la contaminación cruzada por aire o por el movimiento de mercancías de una sola limpia a una zona sucia; y permitir una limpieza fácil y adecuada para la correcta supervisión de la higiene.
- Contar con el espacio suficiente para realizar de manera satisfactoria todas las operaciones administrativas y operativas.
- Planear medidas para impedir la entrada de plagas y contaminantes como humo y polvo.
- Facilitar la higiene en las operaciones, con un flujo regulador del proceso de elaboración desde la llegada de los productos hasta su despacho.
- Proporcionar las condiciones ambientales adecuadas para el proceso el almacenamiento.

La distribución de la planta debe permitir un sistema eficaz de evacuación de afluentes y desechos que habrá de mantenerse en todo momento en buen orden y estado. Todos los conductos de evacuación, incluidos los sistemas de alcantarillado deberán ser suficientemente grandes para soportar cargas máximas y está construido de manera que se evite la contaminación del sistema de abastecimiento de agua potable.

Las instalaciones deben estar distribuidas adecuadamente para la higiene del personal, así: no debe tener acceso directo a la zona donde se manipula los alimentos, deben disponer de cantidad y espacio suficiente para todos los operarios, tener buena ventilación, suficiente iluminación y calefacción si es necesario, disponer de suficiente agua potable para el aseo apropiado de los operarios, y las instalaciones deben estar provistas de tuberías a las cuales se debe asegurar la eliminación higiénica de las aguas residuales.

### **3.4 CONCLUSIONES TÉCNICAS DEL PROYECTO**

El proyecto planteado en esta propuesta de tipo técnico se hace viable, siempre que se conserven las siguientes condiciones:

- Se definió un tamaño de producción de la empresa, acorde con las necesidades del mercado. Se estableció un crecimiento en su tamaño, con el fin de soportar en los años proyectados el aumento de la demanda y cobertura de la empresa ante la presencia de este nuevo producto en el mercado. Los factores tenidos en cuenta en la definición de su tamaño son manejables y en ningún momento interrumpirán el funcionamiento de la empresa.
- El almacenamiento se va a desarrollar a partir de procesos técnicos que se obtienen mediante el manejo de un sistema industrial, en donde lo primordial es el uso de las variaciones de temperatura que han de llevar a todos los productos para que mantengas las características de los mismos.
- Es una planta de producción que se ubicará en Bucaramanga, tendrá una capacidad de 65.000 kilogramos de almacenamiento por año, con una política de inventarios de 7 días.

- La capacidad instalada es de 65.000 kilos al año, con un inventario de 1250 kilogramos.
- La capacidad utilizada se inicia en el año 1 con 52.000 kilogramos en el año.
- Se contará con recursos tanto de productos, como físicos, locativos y de logística que contribuirán a que se obtenga un producto de excelente calidad, según las necesidades y exigencias del cliente.
- Para determinar de acuerdo con lo desarrollado en el estudio técnico y dado las condiciones determinantes para el desarrollo del proyecto, se considera viable, debido a que los estudios aquí realizados, arrojan resultados positivo en cuanto a la capacidad del proyecto, la micro localización, ubicación del proveedor, disponibilidad de recursos, humanos, físicos.

## 4. ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y LEGAL

### 4.1 FORMA DE CONSTITUCION

La empresa se va a constituir como una sociedad limitada en la que actúan como socios 2 (dos) socios, quienes aportaran en partes iguales los recursos de Inversión inicial, siendo la representante legal una de las autoras del proyecto Jasmin Tarazona Mantilla, la otra social será la jefe de mercadeo Luz Damery Rodríguez Portilla.

#### 4.1.1 Proceso de constitución de la empresa

**4.1.1.1 Persona jurídica.** Para este tipo de sociedades se requiere que se haga en primera instancia la conformación de la persona jurídica, actividad que se considera realizada cuando se eleva ante notario por escritura pública.

**4.1.1.2 Registro ante la Cámara de Comercio.** Tramitadas todas las diligencias previas para la ubicación de la empresa, se realizará el siguiente procedimiento para la apertura y funcionamiento:

1. Solicitud de denominación social ante la Cámara de Comercio.
2. Registrar mediante escritura pública en la notaría.
  - Nombre de la sociedad
  - Nombre, identificación de los socios y domicilio social de la comercializadora.
  - Objetivo social.
  - Capital de la sociedad.

Una vez se haya respondido de manera favorable a la solicitud de estudio de nombre y previo el cumplimiento de la notaría, se procede a oficializar la afiliación a este organismo para lo cual se debe:

- Diligenciar el formulario de Matrícula Mercantil de la sociedad como persona jurídica, adjuntando una copia de la escritura proporcionada por la notaría.
- Inscribir los libros reglamentarios (libro de actas, mayor y balances, caja e inventarios).

**4.1.1.3 Obtención del NIT.** Este es el número de identificación tributaria, el cual se solicita ante la Administración de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN, mediante el diligenciamiento del formulario de Registro Único Tributario - RUT.

**4.1.1.4 Permiso de Planeación Municipal.** Este permiso es el documento que permite a todos los establecimientos comerciales, industriales o de servicios ejercer su actividad en un espacio determinado y de acuerdo a lo que plantea el Plan de Ordenamiento Territorial respectivo del municipio en donde se ubica el establecimiento.

Para obtenerlo se requieren presentar los siguientes documentos:

- Copia del registro mercantil expedido por la Cámara de Comercio o en su defecto por la alcaldía municipal.
- Nombre del representante legal.
- Paz y salvo de la tesorería municipal del pago de impuestos de industria y comercio.

- Patente de sanidad expedida por el ISABU
- Certificado expedido por bombero municipales
- Certificado de permiso de uso expedido por Planeación Municipal.

## **4.2 CONSTITUCION DE LA EMPRESA**

**4.2.1 Visión.** DisCarnes Carnes Frías” será en el 2.014 una sociedad comercializadora de carnes frías proyectada a consolidarse dentro de los próximos cinco (5) años como una empresa que responda con efectividad y calidad a los requerimientos de las panaderías en Bucaramanga, que ofrezca un excelente producto con óptimos precios, servicios, surtidos y calidad, convirtiéndose así en la mejor opción del mercado para la comercialización de carnes frías; ofreciendo productos de calidad y apoyando al desarrollo sostenible de la cadena y de la región.

**4.2.2 Misión.** La empresa “disCarnes Carnes Frías” Es una empresa dedicada a la comercialización de carnes frías, con excelencia en el mercado al ofrecer productos de alta calidad, proponiéndose conservar las propiedades nutricionales para satisfacer los requerimientos de los clientes que compran en las panaderías; satisfaciendo así las necesidades del cliente, brindando optimos precios, servicios y calidad; para optimizar el manejo de los recursos, contribuyendo así al esfuerzo de los accionistas y todo el personal de la empresa, para participar activamente en el desarrollo social y económico de la zona de influencia y en especial de sus trabajadores, clientes y propietarios.

### **4.2.3 Objetivos empresariales**

- Desarrollar un óptimo desempeño global en la empresa, con el fin de lograr el aprovechamiento integral del recurso humano.

- Evaluar mensualmente el desempeño de las funciones de cada uno de los cargos.
- Aportar bienestar a los empleados a través de las retribuciones tanto económicas como sociales.
- Promover y contribuir a la cultura empresarial en la empresa.
- Generar satisfacción, identidad y pertenencia a los empleados.
- Generar oportunidad de capacitación para aumentar el nivel de desempeño.

#### **4.2.4 Políticas empresariales**

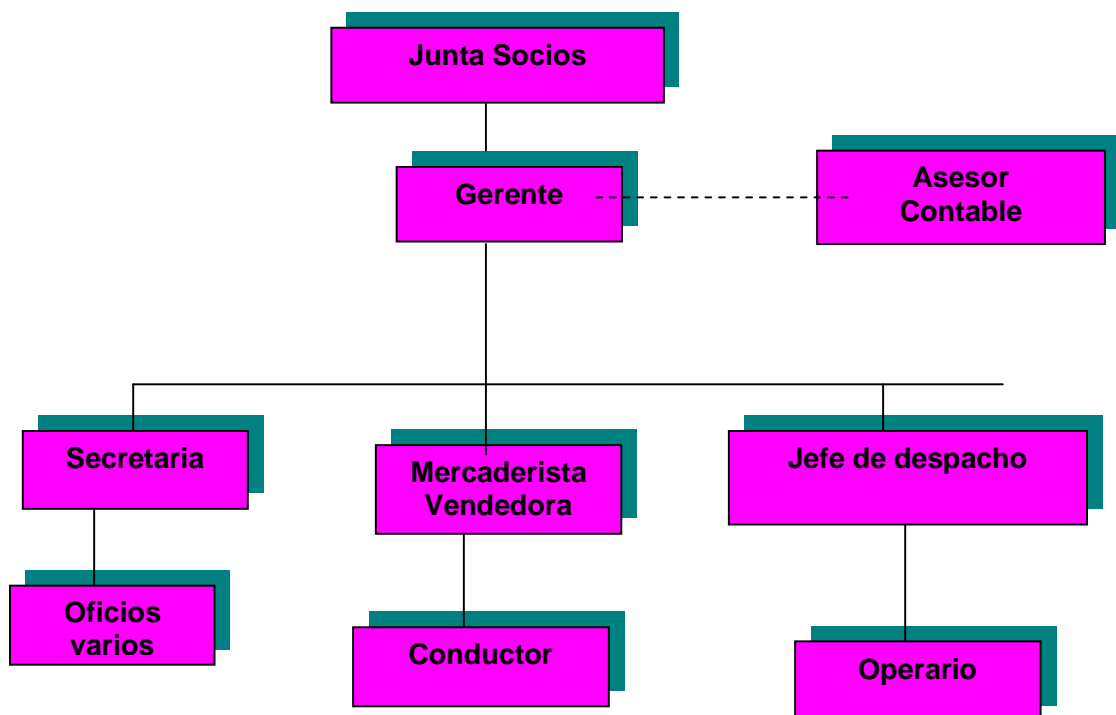
- Ofrecer productos y servicios que satisfagan las necesidades del cliente, apoyados en la adopción de nuevas tecnologías, aplicando un sistema de gestión de la calidad orientado al mejoramiento continuo de los procesos, equipos e instalaciones, asegurando el desarrollo constante de sus empleados, siendo así una empresa competitiva en el mercado.
- Seleccionar el recurso humano personal calificado de acuerdo a los requerimientos del perfil del cargo respectivo.
- Dar participación activa a los empleados en los procesos de mejoramiento continuo de la empresa.
- Proponer un plan de trabajo y de obtención de resultados mínimos de calidad, en donde se especifiquen las condiciones de recursos necesarios.

- Procurar y mantener un alto nivel de bienestar, tanto físico como mental, de todos los trabajadores que laboran en la empresa, disminuyendo al máximo la generación de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, a través del control de los riesgos.

### 4.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

**4.3.1 Organigrama.** La estructura organizacional con la cual se han de organizar las funciones de la empresa “disCarnes Carnes Frías”.


**Figura 46. Organigrama “disCarnes Carnes Frías”**



**Fuente:** Autoras del proyecto


#### 4.3.2 Manual de funciones

**Cuadro 56. Funciones Gerente**

 <b>FORMATO</b> <b>DESCRIPCIÓN DE CARGOS</b>	
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>NOMBRE:</b>	<b>GERENTE</b>
<b>DEPENDENCIA DIRECTA</b>	Junta de Socios
<b>UBICACIÓN FÍSICA:</b>	Discarnes Carnes Frías
<b>TIPO DE CONTRATACIÓN</b>	Vinculado
<b>2. OBJETIVO DEL CARGO</b>	
Diseñar los planes estratégicos de la empresa de acuerdo a los requerimientos del mercado, las necesidades de los clientes y el desarrollo de los procesos.	
<b>3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderar y velar por el cumplimiento de la misión, visión, los principios y valores de la empresa.</li> <li>• Contribuir con eficacia, eficiencia y efectividad en la ejecución de las metas de la distribuidora.</li> <li>• Cumplir y hacer cumplir las políticas, reglamentos, normas y procedimientos vigentes en la empresa.</li> <li>• Atención, servicio y asesoría al cliente.</li> <li>• Encargado de la logística y desarrollo de estrategias de publicidad y promoción</li> <li>• Responder y por los insumos y equipos de la empresa y velar por el buen uso y mantenimiento de los mismos.</li> <li>• Llevar los documentos contables al día para entrega al asesor contable.</li> <li>• Negociaciones con proveedor sobre promociones y descuentos en productos.</li> <li>• Planear las estrategias a seguir para el logro de los objetivos de la entidad.</li> <li>• Realizar la adquisición de los activos que requiera la distribuidora.</li> <li>• Revisar los informes de seguimiento, indicadores y estadísticas.</li> <li>• Contribuir al desarrollo personal y profesional de su gente.</li> <li>• Ofrecer condiciones de trabajo adecuadas para el desempeño de su gente.</li> <li>• Programar y ejecutar el programa de salud ocupacional.</li> <li>• Garantizar que se dé capacitación al personal nuevo y se le informe de las normas de la empresa.</li> </ul>	
<b>4. INVENTARIO A CARGO</b>	
- Inmobiliario de la oficina	
<b>5. REQUERIMIENTO FÍSICO ESPECÍFICO</b>	
Ninguno	
<b>6. RIESGOS</b>	
Riesgos Ergonómicos, psicológicos	


**Fuente:** Autoras del proyecto.

**Cuadro 57. Funciones Vendedora mercaderista**

 <b>FORMATO DESCRIPCIÓN DE CARGOS</b>	
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>NOMBRE:</b>	<b>VENDEDORA MERCADERISTA</b>
<b>DEPENDENCIA DIRECTA</b>	Gerente
<b>UBICACIÓN FÍSICA:</b>	Discarnes Carnes Frías
<b>TIPO DE CONTRATACIÓN</b>	Vinculada
<b>2. OBJETIVO DEL CARGO</b>	
Realizar gestión comercial y de mercadeo con los clientes de Panaderías de las diferentes rutas de la ciudad de Bucaramanga, resaltando las cualidades de los productos, para aumentar el número de clientes y las ventas de la distribuidora con un portafolio adecuado y una exhibición llamativa.	
<b>3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visita a clientes de Panaderías para la toma de pedidos.</li> <li>• Responder por la entrega oportuna de los pedidos para la facturación.</li> <li>• Garantizar una exhibición adecuada y llamativa.</li> <li>• Control en los inventarios de las neveras de los clientes.</li> <li>• Manejo y control de fechas de vencimientos de productos.</li> <li>• Dar a conocer una buena imagen de la empresa.</li> <li>• Abrir nuevos clientes para los productos a comercializar.</li> <li>• Liderar y velar por el cumplimiento de la misión, visión, los principios y valores organizacionales de la empresa.</li> <li>• Manejo de muestras de los productos y catálogos para los clientes.</li> <li>• Atención, servicio y asesoría al cliente.</li> <li>• Cumplir con las demás funciones que le sean asignadas por el Gerente de la empresa.</li> </ul>	
<b>4. INVENTARIO A CARGO</b>	
- Inmobiliario de la oficina	
<b>5. REQUERIMIENTO FÍSICO ESPECÍFICO</b>	
Ninguno	
<b>6. RIESGOS</b>	
Riesgos Ergonómicos, psicológicos	


**Fuente:** Autoras del proyecto.

**Cuadro 58. Funciones Secretaria**

 <b>FORMATO DESCRIPCIÓN DE CARGOS</b>	
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>NOMBRE:</b>	<b>SECRETARIA</b>
<b>DEPENDENCIA DIRECTA</b>	Gerente
<b>UBICACIÓN FÍSICA:</b>	Discarnes Carnes Frías
<b>TIPO DE CONTRATACIÓN</b>	Vinculada
<b>2. OBJETIVO DEL CARGO</b>	
Apoyar a la Gerencia a través de la ejecución de una variedad amplia de tareas operativas y administrativas que estén alineadas a las necesidades de la distribuidora.	
<b>3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canalizar la información que llega a la empresa.</li> <li>• Manejar Caja Menor.</li> <li>• Recibir consignaciones y efectivo a conductor.</li> <li>• Realizar facturación de los pedidos.</li> <li>• Recibir documentos y facturas.</li> <li>• Realizar notas crédito por devolución de pedidos.</li> <li>• Dotar de implementos de papelerías, equipos, espacios físicos para efectividad en procesos de reuniones y capacitaciones.</li> <li>• Controlar el manejo y uso adecuado de los medios que dispone la empresa para el desarrollo de sus objetivos.</li> <li>• Disponer de los implementos necesarios a las personas de la empresa.</li> <li>• Realizar proceso de contratación del personal.</li> <li>• Participar en el programa de Salud Ocupacional.</li> </ul>	
<b>4. INVENTARIO A CARGO</b>	
- Inmobiliario de la oficina	
<b>5. REQUERIMIENTO FÍSICO ESPECÍFICO</b>	
Ninguno	
<b>6. RIESGOS</b>	
Riesgos Ergonómicos, psicológicos	


**Fuente:** Autoras del proyecto.

**Cuadro 59. Funciones Oficios varios**

 <b>FORMATO DESCRIPCIÓN DE CARGOS</b>	
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>NOMBRE:</b>	<b>OFICIOS VARIOS</b>
<b>DEPENDENCIA DIRECTA</b>	Gerente
<b>UBICACIÓN FÍSICA:</b>	Discarnes Carnes Frías
<b>TIPO DE CONTRATACIÓN</b>	Vinculada
<b>2. OBJETIVO DEL CARGO</b>	
Apoyar a la Gerencia a través de la ejecución de una variedad amplia de tareas operativas y administrativas que estén alineadas a las necesidades de la entidad.	
<b>3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asear las oficinas y áreas asignadas, antes del ingreso de los empleados y vigilar que se mantengan aseadas.</li> <li>• Mantener los baños y lavamanos es perfectas condiciones de aseo y limpieza y con la dotación necesaria.</li> <li>• Clasificar la basura según las normas de Higiene y seguridad industrial y las normas ambientales.</li> <li>• Responder los elementos a su cargo e informar sobre cualquier anomalía o deterioro que ellos presenten y solicitar su reposición o reparación si es el caso.</li> <li>• Mantener limpios los muebles, enseres, ventanas, cortinas y todo elemento accesorio de las áreas de las oficinas.</li> <li>• Prestar el servicio de cafetería a los funcionarios en sus oficinas y atender las reuniones que se lleven a cabo en las oficinas.</li> <li>• Realizar consignaciones de dineros en Bancos y Corporaciones.</li> <li>• Realizar pagos de Impuestos y obligaciones de la empresa.</li> <li>• Cumplir con las disposiciones existentes en materia disciplinaria, sobre Derechos, Deberes y Prohibiciones.</li> <li>• Cumplir con todas las tareas asignadas por el jefes inmediatos</li> </ul>	
<b>4. INVENTARIO A CARGO</b>	
Implementos de Aseo	
<b>5. REQUERIMIENTO FÍSICO ESPECÍFICO</b>	
Mujer, sin ningún impedimento físico	
<b>6. RIESGOS</b>	
Riesgos Ergonómicos	


**Fuente:** Autoras del proyecto.

**Cuadro 60. Funciones Conductor**

 <b>FORMATO DESCRIPCIÓN DE CARGOS</b>	
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>NOMBRE:</b>	<b>CONDUCTOR</b>
<b>DEPENDENCIA DIRECTA</b>	Gerente
<b>UBICACIÓN FÍSICA:</b>	Discarnes Carnes Frías
<b>TIPO DE CONTRATACIÓN</b>	Vinculado
<b>2. OBJETIVO DEL CARGO</b>	
Efectuar las entregas de los pedidos realizados por los clientes de la distribuidora, brindando un servicio de calidad que garantice el buen cierre de la venta.	
<b>3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cargue diario de los pedidos a entregar.</li> <li>• Cumplir con la ruta asignada y efectuar la entrega total y a tiempo de los pedidos.</li> <li>• Recibo de devoluciones a clientes.</li> <li>• Recibo de dineros a clientes.</li> <li>• Consignación de dineros a la empresa.</li> <li>• Entrega de devoluciones y novedades al jefe de despacho.</li> <li>• Elaboración y manejo de documentos de recibos y entregas de productos.</li> <li>• Transmitir las necesidades e inquietudes de los clientes al interior de la compañía.</li> <li>• Cumplir con las normas y procedimientos establecidos por la empresa.</li> </ul>	
<b>4. INVENTARIO A CARGO</b>	
Vehículo con termo	
<b>5. REQUERIMIENTO FÍSICO ESPECÍFICO</b>	
Hombre, sin ningún impedimento físico	
<b>6. RIESGOS</b>	
Riesgos Ergonómicos, psicológico	


**Fuente:** Autoras del proyecto.

**Cuadro 61. Funciones Asesor Contable**

 <b>FORMATO DESCRIPCIÓN DE CARGOS</b>	
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>NOMBRE:</b>	<b>ASESOR CONTABLE</b>
<b>DEPENDENCIA DIRECTA</b>	Gerente
<b>UBICACIÓN FÍSICA:</b>	Discarnes Carnes Frías
<b>2. OBJETIVO DEL CARGO</b>	
Asistir, aconsejar y asesorar directamente a los socios y gerente en la formulación de políticas, en la dirección y ejecución de planes y funcionamiento de la empresa.	
<b>3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesorar a los socios y al gerente en los asuntos jurídicos relacionados con la empresa, para garantizar una adecuada toma de decisiones.</li> <li>• Representar judicial y extrajudicialmente a la entidad en los procesos y demás acciones legales que instauren en su contra o que esta deba promover, mediante poder que le otorgue el representante legal de la empresa y mantenerlo informado sobre el desarrollo de los mismos.</li> <li>• Elabora, analizar y conceptuar, contratos, convenios y demás actos y /o asuntos administrativos que deba expedir o proponer a la empresa, que sean sometidos a su consideración.</li> <li>• Coordinar el desarrollo de investigaciones que en el campo jurídico requiera la empresa.</li> <li>• Las demás inherentes a la naturaleza y funciones del cargo.</li> </ul>	
<b>4. INVENTARIO A CARGO</b>	
Ninguno	
<b>5. REQUERIMIENTO FÍSICO ESPECÍFICO</b>	
Ninguno	
<b>6. RIESGOS</b>	
Riesgos Ergonómicos	


**Fuente:** Autoras del proyecto.

**Cuadro 62. Funciones Operarios**

 <b>FORMATO DESCRIPCIÓN DE CARGOS</b>	
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>NOMBRE:</b>	<b>OPERARIOS</b>
<b>DEPENDENCIA DIRECTA</b>	Jefe de Despachos
<b>UBICACIÓN FÍSICA:</b>	Discarnes Carnes Frías
<b>TIPO DE CONTRATACIÓN</b>	Vinculado
<b>2. OBJETIVO DEL CARGO</b>	
Sincronizar los recursos en función de la logística de modo tal que se genere un flujo regulado de los productos de existencia, satisfaciendo las necesidades de los clientes internos y externos.	
<b>3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar que la mercancía este debidamente almacenada de acuerdo al sistema de rotación de finido en el procesos logístico.</li> <li>• Garantizar que los despachos de productos se realicen de acuerdo al procedimiento logístico de entregas.</li> <li>• Responder a las demandas de los clientes en cuanto a la exacta separación de pedidos, realizando la separación de la mercancía en la cava y llevándola al vehículo, para que sean entregados a los clientes oportunamente.</li> <li>• Recibir y clasificar las devoluciones generadas por los clientes de acuerdo con la política de devoluciones.</li> <li>• Recibir el producto de la empresa proveedora, almacenarlo y rotarlo adecuadamente.</li> <li>• Cumplir con las normas y procedimientos establecidos por la empresa.</li> </ul>	
<b>4. INVENTARIO A CARGO</b>	
Inmobiliario de la oficina.	
<b>5. REQUERIMIENTO FÍSICO ESPECÍFICO</b>	
Hombre, sin ningún impedimento físico	
<b>6. RIESGOS</b>	
Riesgos Ergonómicos	

**Fuente:** Autoras del proyecto.

**Cuadro 63. Funciones Jefe de despacho**

 <b>FORMATO DESCRIPCIÓN DE CARGOS</b>	
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>NOMBRE:</b>	<b>JEFE DE DESPACHOS</b>
<b>DEPENDENCIA DIRECTA</b>	Jefe de Despachos
<b>UBICACIÓN FÍSICA:</b>	Discarnes Carnes Frías
<b>TIPO DE CONTRATACIÓN</b>	Vinculado
<b>2. OBJETIVO DEL CARGO</b>	
<p>Coordinar, hacer seguimiento y mejoramiento a los procesos de recepción, separación, almacenamiento, pedidos, despacho, transporte, cargue, inventarios, devoluciones, facturación y reelaboración de producto, de manera que cumplan los indicadores del proceso, conforme a lo establecido en los procedimientos logísticos de la empresa.</p>	
<b>3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar que la mercancía este debidamente almacenada de acuerdo al sistema de rotación de finido en el procesos logístico.</li> <li>• Garantizar que los despachos de productos se realicen de acuerdo al procedimiento logístico de entregas.</li> <li>• Realizar arqueos aleatorios a los inventarios y a los despachos de pedidos para garantizar el bueno funcionamiento de la logística.</li> <li>• Seguimiento y control al funcionamiento de la cava de refrigeración.</li> <li>• Control a las devoluciones recibidas de los clientes.</li> <li>• Seguimiento a diferencias presentadas en los despachos de la empresa proveedora.</li> <li>• Realizar informes para la gerencia y los socios en donde se cuenten con indicadores para la toma de decisiones.</li> <li>• Cumplir con las normas y procedimientos establecidos por la empresa.</li> </ul>	
<b>4. INVENTARIO A CARGO</b>	
Inmobiliario de la oficina.	
<b>5. REQUERIMIENTO FÍSICO ESPECÍFICO</b>	
Hombre, sin ningún impedimento físico	
<b>6. RIESGOS</b>	
Riesgos Ergonómicos	

**Fuente:** Autoras del proyecto.

**4.3.3 Asignación salarial.** La empresa básicamente ha de trabajar con ocho (8) puestos de trabajo. En lo que tiene que ver con la vinculación del personal, se han de manejar contratos por el sistema de outsourcing con el asesor contable con un contrato de prestación de servicios profesionales por periodos de un (1) año, excepto para los demás cargos, esta opción como una manera de evitar el desarrollo de actividades de vinculación directa, liquidaciones de nómina, entre otros aspectos que requiere el manejo del personal, para que de esta manera sólo se proceda a solicitar a la empresa contratada para el aprovisionamiento de estos recursos, la persona que ha de ocupar el cargo determinado, ajustándose al perfil requerido.

El gerente es nombrado por la junta de socios en contrato a término indefinido. Es de libre nombramiento y remoción. La secretaria de gerencia, conductor, operarios, jefe de despacho y oficios varios serán nombrados por el gerente, mediante contratos laborales a término fijo de un (1) año. La liquidación de prestaciones sociales y parafiscales se estimara en el estudio financiero.

La asignación de prestaciones sociales equivale al 20.45% y parafiscales 29.92% las cuales se estimarán en el estudio financiero.

**Cuadro 64. Estructura salarial**

<b>Cargo</b>	<b>No.</b>	<b>Mensual</b>
Gerente	1	1.500.000
Mercaderista vendedora	1	650.000
Secretaria	1	620.000
Conductor	1	650.000
Asesor Contable	1	600.000
Oficios Varios	1	590.000
Operarios	1	590.000
Jefe de despacho	1	680.000

#### 4.4 MARCO NORMATIVO

Se deben tener en cuenta los presentes decretos y leyes:

- **Decreto 2649 de 1993.** “Principios de contabilidad”.
- **Ley 9 de 1979.** “Seguridad higiene industrial y salud ocupacional”.
- **Decreto ley 410 de 1971.** “Donde se dicta la normatividad del Código de comercio” (Art. 27 entidades encargadas de llevar y supervisar el registro; Art.30. Prueba de las inscripciones; Art.31. Plazo para solicitar la matricula).
- **Ley 789 de 2002.** “Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo.”
- **Estatuto Tributario.** “Compendio Normativo que recoge las reglas de los impuestos de renta, IVA, timbre y del gravamen a los movimientos financieros”.
- **Decreto Ley 2811 de 1974.** “Por el cual se establece el Código de los Recursos Naturales Renovables y protección al Medio Ambiente y se da inicio a la gestión ambiental en el país.
- **Decreto Número 0111 – 2005.** “Por el cual se modifica el Decreto N°. 088 de Junio 9 de 2004, mediante el cual se reglamentaron los horarios de funcionamiento para los Establecimientos de Comercio en la ciudad de Bucaramanga”.

## 5. ESTUDIO FINANCIERO

En el presente estudio se presentan las condiciones generales en las que se desarrolla la empresa de acuerdo a los lineamientos propuestos por las socias de la empresa, de manera que se logren determinar las inversiones necesarias, sus fuentes de financiación, costos del producto, administración y venta de los productos de carnes frías. Los valores presentados son ajustados con una tasa de inflación del 4% anual, debido a que el Banco mundial sostiene que la crisis financiera mundial terminó en octubre de 2009, lo cual conlleva a que las economías del mundo empiecen a experimentar sensaciones de recuperación económica en el corto y mediano plazo<sup>30</sup>. Como consecuencia de lo anterior, los gobiernos deben brindar pautas necesarias para incentivar la inversión, generando así la creación de nuevas empresas, crecimiento de otras y generación de empleo. Estos nuevos empleos inyectan más dinero a la economía (salarios), ocasionando a su vez mayores índices de inflación.

### 5.1 INVERSIONES

**5.1.1 Inversión en activos fijos.** Representada por la cantidad de dinero que requerida para adquirir activos fijos.

#### 5.1.1.1 Inversión en activos fijos área operativa

**Cuadro 65. Inversión en activos fijos área operativa**

Concepto	Año 0
Maquinaria y equipo	22.727.500
Muebles y enseres	530.000
Equipo de cómputo y comunicación	2.300.000
Inversión fija operativa	25.557.500

**Fuente:** Autoras del proyecto.

<sup>30</sup> FONDO MONETARIO INTERNACIONAL –FMI-, 2009.

### Cuadro 66. Maquinaria y equipo

Concepto	Cantidad	Valor unitario	Valor total	Vida útil	Depreciación
Cuarto frío	1	22.500.000	22.500.000	10	2.250.000
Canastilla	35	6.500	227.500	10	22.750
<b>Total</b>	<b>36</b>		<b>22.727.500</b>		<b>2.272.750</b>

Fuente: Autoras del proyecto.

### Cuadro 67. Muebles y enseres operativa

Concepto	Cantidad	Valor unitario	Valor total	Vida útil	Depreciación
Escritorios	1	260.000	260.000	10	26.000
Silla ergonómica	1	210.000	210.000	10	21.000
Silla Auxiliares	1	60.000	60.000	10	6.000
Total muebles y enseres			530.000		53.000

Fuente: Autoras del proyecto.

### Cuadro 68. Equipo de Cómputo y Comunicación operativa

Concepto	Cantidad	Valor unitario	Valor total	Vida útil	Depreciación
Computador	1	2.300.000	2.300.000	5	460.000
Total equipo de cómputo y comunicación			2.300.000		460.000

Fuente: Autoras del proyecto.

### 5.1.1.2 Inversión en activos fijos área administrativa y de ventas

#### Cuadro 69. Inversión en activos fijos área administrativa y de ventas

Concepto	Año 0
Muebles y enseres	1.430.000
Flota y transporte	65.000.000
Equipo de oficina	890.000
Equipo computo y comunicación	5.000.000
Inversión fija admón.	72.320.000

Fuente: Autoras del proyecto.

**Cuadro 70. Muebles y enseres administrativa**

Concepto	Cantidad	Valor unitario	Valor total	Vida útil	Depreciación
Escritorios	2	260.000	520.000	10	52.000
Silla ergonómica	2	210.000	420.000	10	42.000
Sillas auxiliares	4	60.000	240.000	10	24.000
Archivador modular	1	250.000	250.000	10	25.000
			0	10	0
<b>Total muebles y enseres</b>			<b>1.430.000</b>		<b>143.000</b>

Fuente: Autoras del proyecto.

**Cuadro 71. Flota y equipo de transporte**

Concepto	Cantidad	Valor unitario	Valor total	Vida útil	Depreciación
Camioneta furgón	1	65.000.000	65.000.000	5	13.000.000
Total Flota y transporte			65.000.000		13.000.000

Fuente: Autoras del proyecto.

**Cuadro 72. Equipo de oficina administrativa**

Concepto	Cantidad	Valor unitario	Valor total	Vida útil	Depreciación
Teléfonos	2	120.000	240.000	10	24.000
Ventiladores	2	150.000	300.000	10	30.000
PBX	1	350.000	350.000	10	35.000
Total Equipo de oficina			890.000		89.000

Fuente: Autoras del proyecto.

**Cuadro 73. Equipo de cómputo y comunicaciones área administrativa y de ventas administrativa**

Concepto	Cantidad	Valor unitario	Valor total	Vida útil	Depreciación
Computador	2	2.300.000	4.600.000	5	920.000
Impresora	1	250.000	250.000	5	50.000
UPS	1	150.000	150.000	5	30.000
Total equipo de cómputo y comunicación			5.000.000		1.000.000

**5.1.2 Inversión diferida.** Corresponde a rubros como adecuaciones y remodelaciones, estudio del proyecto, gastos de constitución, publicidad y lanzamiento.

**Cuadro 74. Inversión diferida**

<b>Concepto</b>	<b>Valor</b>
Software	2.900.000
Pagina Web	1.500.000
Estudio del proyecto	1.500.000
Gastos de constitución	520.000
Adecuaciones y remodelaciones	1.900.000
Publicidad de lanzamiento	2.190.000
<b>Total inversión diferida</b>	<b>10.510.000</b>

**Fuente:** Autoras del proyecto.

**5.1.3 Inversiones de capital de trabajo.** Son los recursos necesarios para la ejecución del proceso productivo determinado por el periodo entre la compra de mercancía hasta la recolección de los recursos para la iniciación del ciclo de comercialización. El capital de trabajo se compone de dos rubros para el presente proyecto: política de efectivo y la política de inventarios; para lo cual contará con un capital de trabajo de 2 días de efectivo y 2 días de inventario de mercancía<sup>31</sup>, lo anterior debido a que no maneja el otro componente del capital de trabajo correspondiente a cuentas por cobrar, teniendo suficiente flujo de efectivo.

#### **5.1.3.1 Costos de venta**

- **Mercancías.** Están constituidos por las compras de mercancía, mano de obra directa, costos Indirectos de fabricación y los inventarios. Las compras de mercancía corresponden al costo de los productos.

<sup>31</sup> ALBORNOZ, César H. Administración de capital de trabajo. México: Mc Graw Hill, 2007

**Cuadro 75. Inventario final productos**

<b>Inventario final Materia Prima Total(\$)</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Inventario final MP	3.026.134	3.343.832	3.682.298	4.042.237	4.425.215
Inventario inicial MP	0	3.026.134	3.343.832	3.682.298	4.042.237
Salchicha(Kilos)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inventario final M	496.640	548.765	604.312	663.401	726.250
Inventario inicial M	0	496.640	548.765	604.312	663.401
Mortadela(Kilos)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inventario final M	245.454	271.215	298.692	327.880	358.930
Inventario inicial M	0	245.454	271.215	298.692	327.880
Jamón(Kilos)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inventario final M	514.499	568.531	626.069	687.214	752.331
Inventario inicial M	0	514.499	568.531	626.069	687.214
Salchicha ranchera(Kilos)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inventario final M	1.605.371	1.773.910	1.953.456	2.144.438	2.347.619
Inventario inicial M	0	1.605.371	1.773.910	1.953.456	2.144.438
Hamburguesa(Kilos)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inventario final M	164.169	181.410	199.768	219.305	240.084
Inventario inicial M	0	164.169	181.410	199.768	219.305
Cerveceros(Kilos)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inventario final M	101.399	112.049	123.389	135.449	148.284
Inventario inicial M	0	101.399	112.049	123.389	135.449

**Fuente:** Autoras del proyecto.

Para estimar las compras de mercancía se aplica la siguiente fórmula:

$$\text{Compra de mercancía} = \text{CM} + \text{IFM} - \text{IIM}$$

De donde:

CM	Costo mercancía
IIM	Inventario Inicial de mercancía
IFM	Inventario Final de mercancía

**Cuadro 76. Compra de productos**

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Salchichas	89.891.871	98.829.902	108.831.715	119.471.307	130.787.836
Mortadelas	44.427.212	48.844.482	53.792.087	59.047.519	64.638.448
Jamón	93.124.372	102.389.538	112.749.908	123.759.598	135.484.761
Salchicha Ranchera	290.572.151	319.472.400	351.801.708	386.189.752	422.774.613
Hamburguesa	29.550.493	32.671.078	35.976.651	39.494.444	43.235.962
Cerveceros	18.353.174	20.179.482	22.221.356	24.392.857	26.704.030
Compra de productos	547.566.100	602.207.401	663.152.069	727.962.621	796.921.620

Fuente: Autoras del proyecto.

**Cuadro 77. Inventario final de mercancía**

Inventario final Materia Prima Total(\$)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inventario final M	3.127.533	3.455.881	3.805.687	4.177.686	4.573.499
Inventario inicial M	0	3.127.533	3.455.881	3.805.687	4.177.686
Salchicha(Kilos)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inventario final M	496.640	548.765	604.312	663.401	726.250
Inventario inicial M	0	496.640	548.765	604.312	663.401
Mortadela(Kilos)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inventario final M	245.454	271.215	298.692	327.880	358.930
Inventario inicial M	0	245.454	271.215	298.692	327.880
Jamón(Kilos)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inventario final M	514.499	568.531	626.069	687.214	752.331
Inventario inicial M	0	514.499	568.531	626.069	687.214
Salchicha ranchera(Kilos)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5

<b>Inventario final Materia Prima Total(\$)</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Inventario final M	1.605.371	1.773.910	1.953.456	2.144.438	2.347.619
Inventario inicial M	0	1.605.371	1.773.910	1.953.456	2.144.438
<b>Hamburguesa(Kilos)</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Inventario final M	164.169	181.410	199.768	219.305	240.084
Inventario inicial M	0	164.169	181.410	199.768	219.305
<b>Cerveceros(Kilos)</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Inventario final M	101.399	112.049	123.389	135.449	148.284
Inventario inicial M	0	101.399	112.049	123.389	135.449

**Fuente:** Autoras del proyecto.

#### **Cuadro 78. Costo mercancía total/producto**

<b>Costo Mercancía total/Producto</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Salchichas	89.395.231	98.777.777	108.776.169	119.412.217	130.724.987
Mortadelas	44.181.758	48.818.722	53.764.610	59.018.332	64.607.398
Jamón	92.609.873	102.335.507	112.692.370	123.698.453	135.419.643
Salchicha Ranchera	288.966.780	319.303.861	351.622.162	385.998.771	422.571.432
Hamburguesa	29.550.493	32.653.837	35.958.293	39.474.908	43.215.182
Cerveceros	18.251.775	20.168.831	22.210.016	24.380.797	26.691.194
Costo Materia Prima Total	562.955.910	622.058.535	685.023.620	751.983.478	823.229.837

**Fuente:** Autoras del proyecto.

#### **Cuadro 79. Unidades vendidas de productos**

<b>Unidades proyectada (Kilos)</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Salchichas	9.204	9.779	10.355	10.930	11.505
Mortadelas	5.044	5.359	5.675	5.990	6.305
Jamón	6.604	7.017	7.430	7.842	8.255
Salchicha Ranchera	26.156	27.791	29.426	31.060	32.695
Hamburguesa	2.496	2.652	2.808	2.964	3.120

Unidades proyectada (Kilos)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cerveceros	2.496	2.652	2.808	2.964	3.120
<b>Total</b>	<b>52.000</b>	<b>55.250</b>	<b>58.500</b>	<b>61.750</b>	<b>65.000</b>

Fuente: Autoras del proyecto.

- **Mano de obra directa.** Se refiere al costo del personal que realiza directamente el proceso de manipulación de los productos y que se carga directamente al valor del producto final.

#### Cuadro 80. Costo mano de obra operativa

Cargo	No.	Sueldos Mensual	Anual	Prestaciones 20,45%	Aportes parafis 29,92%	Total
Operarios	1	590.000	7.080.000	1.447.860	2.118.100	10.645.960
Total	1	590.000	7.080.000	1.447.860	2.118.100	10.645.960

Fuente: Autoras del proyecto.

#### Cuadro 81. Proyección costo mano de obra directa

Cargo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Operario	10.645.960	11.071.798	11.514.670	11.975.257	12.454.267
Cargo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5

Fuente: Autoras del proyecto.

- **Costos Indirectos de comercialización**

- **Costos Indirectos de comercialización fijos.** Son aquellos costos cuyo importe permanece constante, independiente del nivel de actividad de la empresa, se pueden identificar y llamar como costos de "mantener la empresa abierta", de manera tal que se realice o no la producción, se venda o no la mercadería, dichos costos igual deben ser solventados por la empresa.

### Cuadro 82. Costos varios

Costos	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Guantes industriales	2	15.000	30.000
Delantales	2	8.000	16.000
Manguera sanitaria	1	45.000	45.000
Chaqueta frío	2	90.000	180.000
<b>Total</b>			<b>271.000</b>

Fuente: Autoras del proyecto.

### Cuadro 83. Mano de obra indirecta

Cargo	No.	Sueldos		Prestaciones	Aportes parafis	Total
		Mensual	Anual	20,45%	29,92%	
Jefe de Despacho	1	680.000	8.160.000	1.668.720	2.441.200	12.269.920
Total	1	680.000	8.160.000	1.668.720	2.441.200	12.269.920

Fuente: Autoras del proyecto.

### Cuadro 84. Proyección Costo mano de obra indirecta

Cargo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos de mano de obra indirecta	12.269.920	12.760.717	13.271.145	13.801.991	14.354.071

Fuente: Autoras del proyecto.

- **Costos Indirectos de comercialización variables.** Son aquellos costos que varían en forma proporcional, de acuerdo al nivel de comercialización de la empresa, son los costos por "comercializar" o "vender", podemos encontrar los servicios públicos y otros costos.

- **Gastos de administración y ventas.** Comprende los gastos en que se infringe en la gestión de la empresa.

**Cuadro 85. Presupuesto de gastos administrativos y de ventas**

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos y prestaciones	79.556.440	82.738.698	86.048.246	85.737.569	89.167.072
Dotación ( 7% )	2.443.302	2.541.034	2.642.675	2.748.382	2.858.318
Servicios Públicos	1.080.000	1.123.200	1.168.128	1.214.853	1.263.447
Impuesto de rodamiento	426.000	443.040	460.762	479.192	498.360
Arriendos	3.240.000	3.369.600	3.504.384	3.644.559	3.790.342
Útiles y papelería	800.000	832.000	865.280	899.891	935.887
Gastos varios vehiculo	5.760.000	5.990.400	6.230.016	6.479.217	6.738.385
Útiles de aseo y cafetería	900.000	936.000	973.440	1.012.378	1.052.873
Registro mercantil	380.000	395.200	411.008	427.448	444.546
Publicidad	3.400.000	3.536.000	3.677.440	3.824.538	3.977.519
Licencias y permisos	290.000	301.600	313.664	326.211	339.259
Seguro (3%)	2.169.600	2.256.384	2.346.639	2.440.505	2.538.125
Subtotal	100.445.342	104.463.156	108.641.682	109.234.743	113.604.132
imp. Industria y comercio (4,5%..)	3.357.765	3.710.268	4.085.692	4.485.233	4.910.170
Subtotal	103.803.107	108.173.424	112.727.374	113.719.976	118.514.302
Diferidos	2.102.000	2.102.000	2.102.000	2.102.000	2.102.000
Depreciaciones	14.232.000	14.232.000	14.232.000	14.232.000	14.232.000
TOTALES	120.137.107	124.507.424	129.061.374	130.053.976	134.848.302

Fuente: Cotizaciones varias y estimaciones autoras

- **Sueldos, prestaciones sociales y parafiscales.** Se relacionan los sueldos del personal administrativo y de ventas.

**Cuadro 86. Sueldos, prestaciones sociales y parafiscales**

Año 1		Sueldos		Prestaciones	Aportes parafiscales	Total
Cargo	No.	Mensual	Anual	20,45%	29,92%	
Gerente	1	1.500.000	18.000.000	3.681.000	5.385.000	27.066.000
Mercaderista vendedora	1	650.000	7.800.000	1.595.100	2.333.500	11.728.600
Secretaria	1	620.000	7.440.000	1.521.480	2.225.800	11.187.280
Conductor	1	650.000	7.800.000	1.595.100	2.333.500	11.728.600
Asesor Contable	1	600.000	7.200.000			7.200.000
Oficios Varios	1	590.000	7.080.000	1.447.860	2.118.100	10.645.960
Total			55.320.000	9.840.540	14.395.900	79.556.440
Año 2		Sueldos		Prestaciones	Aportes parafiscales	Total
Cargo	No.	Mensual	Anual	20,45%	29,92%	
Gerente	1	1.560.000	18.720.000	3.828.240	5.600.400	28.148.640
Mercaderista vendedora	1	676.000	8.112.000	1.658.904	2.426.840	12.197.744
Secretaria	1	644.800	7.737.600	1.582.339	2.314.832	11.634.771
Conductor	1	676.000	8.112.000	1.658.904	2.426.840	12.197.744
Asesor Contable	1	624.000	7.488.000			7.488.000

Año 2		Sueldos		Prestaciones	Aportes parafiscales	
Cargo	No.	Mensual	Anual	20,45%	29,92%	Total
Oficios Varios	1	613.600	7.363.200	1.505.774	2.202.824	11.071.798
TOTAL			57.532.800	10.234.162	14.971.736	82.738.698
Año 3		Sueldos		Prestaciones	Aportes parafiscales	
Cargo	No.	Mensual	Anual	20,45%	29,92%	Total
Gerente	1	1.622.400	19.468.800	3.981.370	5.824.416	29.274.586
Mercaderista vendedora	1	703.040	8.436.480	1.725.260	2.523.914	12.685.654
Secretaria	1	670.592	8.047.104	1.645.633	2.407.425	12.100.162
Conductor	1	703.040	8.436.480	1.725.260	2.523.914	12.685.654
Asesor Contable	1	648.960	7.787.520			7.787.520
Oficios Varios	1	638.144	7.657.728	1.566.005	2.290.937	11.514.670
TOTAL			59.834.112	10.643.528	15.570.605	86.048.246
Año 4		Sueldos		Prestaciones	Aportes parafiscales	
Cargo	No.	Mensual	Anual	20,45%	29,92%	Total
Gerente	1	1.687.296	20.247.552	4.140.624	6.057.393	30.445.569
Mercaderista vendedora	1	731.162	8.773.939	1.794.271	2.624.870	13.193.080
Secretaria	1	697.416	8.368.988	1.711.458	2.503.722	12.584.169
Conductor	1	731.162	8.773.939	1.794.271	2.624.870	13.193.080
Asesor Contable	1	674.918	8.099.021			8.099.021
Oficios Varios	1	455.700	5.468.400	1.118.288	1.635.963	8.222.651
TOTAL			59.731.839	10.558.911	15.446.818	85.737.569
Año 5		Sueldos		Prestaciones	Aportes parafiscales	
Cargo	No.	Mensual	Anual	20,45%	29,92%	Total
Gerente	1	1.754.788	21.057.454	4.306.249	6.299.688	31.663.392
Mercaderista vendedora	1	760.408	9.124.897	1.866.041	2.729.865	13.720.803
Secretaria	1	725.312	8.703.748	1.779.916	2.603.871	13.087.535
Conductor	1	760.408	9.124.897	1.866.041	2.729.865	13.720.803
Asesor Contable	1	701.915	8.422.982			8.422.982
Oficios Varios	1	473.928	5.687.136	1.163.019	1.701.402	8.551.557
<b>Total</b>			<b>62.121.113</b>	<b>10.981.268</b>	<b>16.064.691</b>	<b>\$ 89.167.072</b>

Fuente: Autoras del proyecto.

- **Depreciaciones.** Corresponde a las depreciaciones operativa y administrativa de la inversión fija de acuerdo a la vida útil de cada activo.

**Cuadro 87. Depreciación área operativa**

Concepto	Año 1	Año2	Año3	Año 4	Año 5
Depreciación anual	2.272.750	2.272.750	2.272.750	2.272.750	2.272.750
Maquinaria y equipo	53.000	53.000	53.000	53.000	53.000
Muebles y enseres	460.000	460.000	460.000	460.000	460.000
Total depreciación anual	2.785.750	2.785.750	2.785.750	2.785.750	2.785.750
Depreciación acumulada	2.785.750	5.571.500	8.357.250	11.143.000	13.928.750

Fuente: Autoras del proyecto.

**Cuadro 88. Depreciación administrativa**

Concepto	Año 1	Año2	Año3	Año 4	Año 5
Maquinaria y equipo	2.272.750	2.272.750	2.272.750	2.272.750	2.272.750
Muebles y enseres	53.000	53.000	53.000	53.000	53.000
Equipo de cómputo y comunicación	460.000	460.000	460.000	460.000	460.000
Total depreciación anual	2.785.750	2.785.750	2.785.750	2.785.750	2.785.750

Fuente: Autoras del proyecto.

- **Seguros.** Corresponde al costo de los seguros de incendio, robo, entre otros, que cubren la propiedad, planta y equipo. Está estimada en un valor del 3% del valor de los activos.

- **Gastos diferidos.** Representa la amortización de diferidos que tienen origen en el área administrativa, los cuales se difieren a cinco (5) años.

**Cuadro 89. Amortizaciones diferidas**

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Diferidos	2.102.000	2.102.000	2.102.000	2.102.000	2.102.000
Amortización de diferidos	8.408.000	6.306.000	4.204.000	2.102.000	0

Fuente: Autoras del proyecto.

- **Impuestos.** Correspondiente al 33% de impuesto sobre renta y el impuesto de industria y comercio por el cual debe cancelar el cuatro, cinco por mil (4,5%) sobre el valor de los ingresos anuales por ventas.

**5.1.3.2 Total costo de venta.** Está constituido por el costo de mercancía, costo mano de obra directa, costos indirectos fijos y costos indirectos variables.

**Cuadro 90. Costo de venta**

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo Materia Prima Total	562.955.910	622.058.535	685.023.620	751.983.478	823.229.837
Costo MOD	10.645.960	11.071.798	11.514.670	11.975.257	12.454.267
Costos Indirectos Fijos	25.784.589	26.704.543	27.661.295	28.656.316	29.691.139
Costos Indirectos Variables	12.480.000	13.790.400	15.186.183	16.670.484	18.249.794
<b>Total Costo de Venta</b>	<b>611.866.460</b>	<b>673.625.276</b>	<b>739.385.768</b>	<b>809.285.537</b>	<b>883.625.037</b>
Costo de Venta Salchicha	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo Materia Prima Total	89.395.231	98.777.777	108.776.169	119.412.217	130.724.987
Costo MOD	1.884.335	1.959.708	2.038.097	2.119.621	2.204.405
Costos Indirectos Fijos	4.231.691	4.382.681	4.539.513	4.702.879	4.872.800
Costos Indirectos Variables	2.048.181	2.263.245	2.492.215	2.735.846	2.995.089
<b>Total Costo de Venta</b>	<b>97.559.437</b>	<b>107.383.411</b>	<b>117.845.993</b>	<b>128.970.563</b>	<b>140.797.282</b>
Costo de Venta Mortadela	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo Materia Prima Total	44.181.758	48.818.722	53.764.610	59.018.332	64.607.398
Costo MOD	1.032.658	1.073.964	1.116.923	1.161.600	1.208.064
Costos Indirectos Fijos	2.091.426	2.166.088	2.243.648	2.324.309	2.408.254
Costos Indirectos Variables	1.012.271	1.118.582	1.231.774	1.352.140	1.480.244
<b>Total Costo de Venta</b>	<b>48.318.113</b>	<b>53.177.356</b>	<b>58.356.954</b>	<b>63.856.380</b>	<b>69.703.960</b>
Costo de Venta jamón	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo Materia Prima Total	92.609.873	102.335.507	112.692.370	123.698.453	135.419.643
Costo MOD	1.352.037	1.406.118	1.462.363	1.520.858	1.581.692
Costos Indirectos Fijos	4.383.862	4.540.256	4.702.857	4.871.953	5.047.795
Costos Indirectos Variables	2.121.833	2.344.618	2.581.891	2.834.203	3.102.650
<b>Total Costo de Venta</b>	<b>100.467.605</b>	<b>110.626.499</b>	<b>121.439.482</b>	<b>132.925.467</b>	<b>145.151.779</b>
Costo de Venta salchicha ranchera	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo Materia Prima Total	288.966.780	319.303.861	351.622.162	385.998.771	422.571.432
Costo MOD	5.354.918	5.569.115	5.791.879	6.023.554	6.264.497
Costos Indirectos Fijos	13.678.783	14.166.734	14.674.570	15.202.478	15.751.436
Costos Indirectos Variables	6.620.668	7.315.794	8.056.409	8.843.868	9.681.691
<b>Total Costo de Venta</b>	<b>314.621.149</b>	<b>346.355.503</b>	<b>380.145.020</b>	<b>416.068.671</b>	<b>454.269.055</b>

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de Venta hamburguesa	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo Materia Prima Total	29.550.493	32.653.837	35.958.293	39.474.908	43.215.182
Costo MOD	511.006	531.446	552.704	574.812	597.805
Costos Indirectos Fijos	1.398.828	1.448.784	1.500.706	1.554.698	1.610.855
Costos Indirectos Variables	677.047	748.162	823.895	904.428	990.119
<b>Total Costo de Venta</b>	<b>32.137.374</b>	<b>35.382.229</b>	<b>38.835.598</b>	<b>42.508.846</b>	<b>46.413.961</b>
Costo de Venta cervecero	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo Materia Prima Total	18.251.775	20.168.831	22.210.016	24.380.797	26.691.194
Costo MOD	511.006	531.446	552.704	574.812	597.805
Costos Indirectos Fijos	863.982	988.793	1.127.874	1.282.648	1.454.904
Costos Indirectos Variables	418.176	510.619	619.208	746.166	894.263
<b>Total Costo de Venta</b>	<b>20.044.939</b>	<b>22.199.689</b>	<b>24.509.803</b>	<b>26.984.424</b>	<b>29.638.166</b>

Fuente: Autoras del proyecto.

El costo venta unitaria por producto se estima mediante la siguiente formula:

$$CVu = \frac{CV}{Q}$$

De donde:

CV= Costo venta unitario

CV= Costo de venta

Q= Unidades vendidas

#### Cuadro 91. Costo de venta unitario por producto

Costos de producción unitario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Salchichas	10.600	10.981	11.381	11.800	12.238
Mortadelas	9.579	9.923	10.283	10.660	11.055
Jamón	15.213	15.765	16.344	16.950	17.583
Salchicha Ranchera	12.029	12.463	12.919	13.396	13.894
Hamburguesa	12.876	13.342	13.830	14.342	14.876
Cervecero	8.031	8.371	8.729	9.104	9.499

Fuente: Autoras del proyecto.

**5.1.3.3 Total capital de trabajo.** Para estimar el efectivo se utilizara la siguiente formula:

$$\text{Efectivo} = (\# \text{ días según política} * \text{ventas netas}) / 360 \text{ días}$$

Para estimar el inventario final de mercancía se utilizara la siguiente formula:

$$\text{Inventario Final Mercancía} = (\# \text{ días según política} * \text{Costo de mercancía}) / 360 \text{ días}$$

**Cuadro 92. Capital de trabajo**

Capital de trabajo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Efectivo	4.145.389	4.580.578	5.044.064	5.537.325	6.061.938
Inventario de Mercancía	3.127.533	3.455.881	3.805.687	4.177.686	4.573.499
Total capital de trabajo	<b>7.272.922</b>	<b>8.036.459</b>	<b>8.849.751</b>	<b>9.715.011</b>	<b>10.635.437</b>
<b>Reposición de KT</b>		-763.537	-813.292	-865.260	-920.426

Fuente: Modelo de cálculo de capital de trabajo, basado en tesis de grado UIS<sup>32</sup>.

**5.1.4 Inversión total.** Las inversiones requeridas para la puesta en marcha de la propuesta requieren \$115.660.422.

**Cuadro 93. Inversión total**

Concepto	Valor
Inversión fija	97.877.500
Capital de trabajo	7.272.922
inversión diferida	10.510.000
<b>Total de inversión</b>	<b>115.660.422</b>

Fuente: Autoras del proyecto.

<sup>32</sup> RIANO BUITRAGO, Janneth y PARRA MANTILLA, Nidia Yasminth. Factibilidad para la creación de una empresa productora y comercializadora de queso y yogurt en el municipio de Lebrija. Director: Nelson Enrique Moreno Gómez. Bucaramanga: UIS, 2006.

**5.1.5 Fuentes de financiación.** Los socios aportarán el 70% de la inversión inicial correspondiente a \$ 80.206.995, y el excedente un crédito financiero por \$34.374.427, a una tasa de interés un interés del 26.34% anual equivalente al 12.4 % semestre.

**Cuadro 94. Política de financiación**

Fuente	Valor	Conceptos
Aporte socios	80.962.295	70,00%
Crédito Financiero	34.698.127	30,00%
Total inversión	115.660.422	
Plazo	2	años
Amortización	Cuotas fijas	Semestrales
Interés	12,40%	Semestral

**Fuente:** Autoras del proyecto.

**Cuadro 95. Amortización del crédito**

N. Periodos	Cuota	Intereses	Abono a Capital	Saldo
0				34.698.127
1	11.520.201	4.302.568	7.217.633	27.480.493
2	11.520.201	3.407.581	8.112.620	19.367.874
3	11.520.201	2.401.616	9.118.585	10.249.289
4	11.520.201	1.270.912	10.249.289	0

**Fuente:** Cálculos realizados por las autoras del proyecto.

**Cuadro 96. Abono a capital e intereses**

Abono a capital e intereses	Año 1	Año2	Total
Interés	7.710.149	3.672.528	11.382.677
Abono a capital	15.330.253	19.367.874	34.698.127

**Fuente:** Cálculos realizados por las autoras del proyecto.

## 5.2 COSTOS

**5.2.1 Costos fijos.** Están compuestos por la mano de obra indirecta, arriendo, elementos de protección personal, Mantenimiento, Seguro (3%) de la inversión en activos, gastos varios y depreciaciones de la propiedad planta y equipo operativo.

**Cuadro 97. Costos indirectos de comercialización fijos**

Costos Indirectos fijos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos de mano de obra indirecta	12.269.920	12.760.717	13.271.145	13.801.991	14.354.071
Dotación (7%)	858.894	893.250	928.980	966.139	1.004.785
Elementos de protección personal	250.000	260.000	270.400	281.216	292.465
Arriendo	7.560.000	7.862.400	8.176.896	8.503.972	8.844.131
Mantenimiento (4%)	1.022.300	1.063.192	1.105.720	1.149.948	1.195.946
Seguro (3%)	766.725	797.394	829.290	862.461	896.960
Costos varios	271.000	281.840	293.114	304.838	317.032
Subtotal	22.998.839	23.918.793	24.875.545	25.870.566	26.905.389
Depreciaciones	2.785.750	2.785.750	2.785.750	2.785.750	2.785.750
Total CI fijos	25.784.589	26.704.543	27.661.295	28.656.316	29.691.139

**Fuente:** Cálculos realizados por las autoras del proyecto.

**5.2.2 Costos variables.** Está constituido por el costo de los servicios públicos y otros costos.

**Cuadro 98. Costos indirectos de comercialización variables**

Costos indirectos de variables	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicios Públicos	11.440.000	12.641.200	13.920.668	15.281.277	16.728.977
Otros Costos	1.040.000	1.149.200	1.265.515	1.389.207	1.520.816
<b>Total CI variables</b>	<b>12.480.000</b>	<b>13.790.400</b>	<b>15.186.183</b>	<b>16.670.484</b>	<b>18.249.794</b>

**Fuente:** Cotizaciones varias

**5.2.3 Costos totales unitarios compras.** Los márgenes ofrecidos en el convenio de comercialización es del 27.0%, por lo cual el costo de compra equivale al 73%.

Para estimar el costo de compra re replica la siguiente formula:

$$\text{CostoCompra} = \text{PVu} * \text{Mu}$$

De donde:

PVu: Precio de venta unitario

Mu: Margen de utilidad

#### Cuadro 99. Costo compras productos por kilo

Salchichas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Salchichas	9.713	10.101	10.505	10.925	11.362
Mortadelas	8759	9110	9474	9853	10247
Jamón	14023	14584	15167	15774	16405
Salchicha Ranchera	11048	11489	11949	12428	12925
Hamburguesa	11839	12313	12806	13318	13851
Cerveceros	7312	7605	7910	8226	8555

Fuente: Cotizaciones varias

**5.2.4 Precio de venta unitario.** Para el cálculo del precio de venta se aplicara un margen de contribución promedio del 27% del costo de compra de acuerdo a las políticas del proveedor.

#### Cuadro 100. Precio venta por producto

Precio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Salchichas	13.305	13.837	14.390	14.966	15.565
Mortadelas	11.999	12.479	12.978	13.497	14.037
Jamón	19.210	19.978	20.777	21.608	22.472
Salchicha Ranchera	15.134	15.739	16.369	17.024	17.705
Hamburguesa	16.218	16.867	17.542	18.244	18.974
Cerveceros	10.017	10.418	10.835	11.268	11.719

Fuente: Autoras del proyecto.

## 5.3 PROYECCIONES FINANCIERAS

**5.3.1 Ingresos proyectados.** Su cálculo se estima con base al precio de ventas y las unidades vendidas por producto.

**Cuadro 101. Ingresos por ventas**

<b>Año</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Salchichas	122.459.220	135.315.482	149.001.255	163.574.639	179.075.325
Mortadelas	60.522.956	66.878.081	73.643.661	80.843.656	88.503.285
Jamón	126.862.840	140.180.632	154.362.722	169.455.338	185.506.360
Salchicha Ranchera	395.844.904	437.398.614	481.666.010	528.769.696	578.864.975
Hamburguesa	40.480.128	44.731.284	49.257.936	54.075.216	59.198.880
Cerveceros	25.002.432	27.628.536	30.424.680	33.398.352	36.563.280
<b>Total</b>	<b>746.170.048</b>	<b>824.504.093</b>	<b>907.931.583</b>	<b>996.718.544</b>	<b>1.091.148.825</b>

Fuente: Autoras del proyecto.

**5.3.2 Egresos proyectados.** Corresponden a las salidas de dinero para el funcionamiento operativo y administrativo de la empresa.

**Cuadro 102. Egresos proyectados**

<b>Concepto</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Egresos					
Compras Materia Prima de contado	535.397.964	588.825.014	648.415.357	711.785.674	779.212.250
Cuentas por pagar		12.168.136	13.382.387	14.736.713	16.176.947
Mano de Obra Directa	10645960	11071798	11514670	11975257	12454267
Pago costos indirectos fijos	22.998.839	23.918.793	24.875.545	25.870.566	26.905.389
Pago costos indirectos variables	12.480.000	13.790.400	15.186.183	16.670.484	18.249.794
Gastos administrativos y de ventas	103.803.107	108.173.424	112.727.374	113.719.976	118.514.302
Gastos financieros	7.710.149	3.672.528	-	-	-
Abono capital	15.330.253	19.367.874			
Pago impuesto Renta		8.241.313	14.149.854	20.362.913	26.984.723
<b>Total Egresos</b>	<b>708.366.273</b>	<b>789.229.280</b>	<b>840.251.370</b>	<b>915.121.584</b>	<b>998.497.673</b>

Fuente: Autoras del proyecto.

## 5.4 ESTADOS FINANCIEROS PRESUPUESTADOS

**5.4.1 Presupuesto de efectivo.** Corresponde a la planeación de ingresos generados por las ventas de los productos.

**Cuadro 103. Presupuesto de efectivo**

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos						
Ventas Contado		746.170.048	824.504.093	907.931.583	996.718.544	1.091.148.825
Crédito bancario	34.698.127		-	-	-	-
Aportes socios	80.962.295		-	-	-	-
<b>Total ingresos</b>	<b>115.660.422</b>	<b>746.170.048</b>	<b>824.504.093</b>	<b>907.931.583</b>	<b>996.718.544</b>	<b>1.091.148.825</b>
Egresos						
Maquinaria y equipo	22.727.500					
Flota y transporte	65.000.000					
Muebles y enseres	1.960.000					
Equipo oficina	890.000					
Equipo de cómputo	7.300.000					
Cargos diferidos	10.510.000					
Gastos diferidos						
Compras Materia Prima		535.397.964	588.825.014	648.415.357	711.785.674	779.212.250
Cuentas por pagar			12.168.136	13.382.387	14.736.713	16.176.947
Mano de Obra Directa		10645960	11071798	11514670	11975257	12454267
Costos indirectos fijos		22.998.839	23.918.793	24.875.545	25.870.566	26.905.389
Costos indirectos variables		12.480.000	13.790.400	15.186.183	16.670.484	18.249.794
Gastos operacionales		103.803.107	108.173.424	112.727.374	113.719.976	118.514.302
Gastos financieros		7.710.149	3.672.528	-	-	-
Abono capital		15.330.253	19.367.874			
Pago impuesto Renta			8.241.313	14.149.854	20.362.913	26.984.723
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>108.387.500</b>	<b>708.366.273</b>	<b>789.229.280</b>	<b>840.251.370</b>	<b>915.121.584</b>	<b>998.497.673</b>
<b>SALDO NETO</b>	<b>7.272.922</b>	<b>37.803.775</b>	<b>35.274.813</b>	<b>67.680.213</b>	<b>81.596.960</b>	<b>92.651.152</b>
<b>SALDO INICIAL DE CAJA</b>	<b>0</b>	<b>7.272.922</b>	<b>45.076.697</b>	<b>80.351.510</b>	<b>148.031.723</b>	<b>229.628.684</b>
<b>SALDO FINAL DE CAJA</b>	<b>7.272.922</b>	<b>45.076.697</b>	<b>80.351.510</b>	<b>148.031.723</b>	<b>229.628.684</b>	<b>322.279.836</b>

**Fuente:** Autoras del proyecto.

La política de cuentas por pagar a proveedores es de 8 días, para lo cual se aplicar la siguiente formula:

$$CP = \frac{CM * Nd}{360}$$

De donde:

CP: Cuentas por pagar

Nd: Número de días según política

CM: Compras de mercancía

#### Cuadro 104. Cuentas por pagar

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Compras contado	535.397.964	588.825.014	648.415.357	711.785.674	779.212.250
Pago de compras	12.168.136	13.382.387	14.736.713	16.176.947	17.709.369
Compras de mercancía	547.566.100	602.207.401	663.152.069	727.962.621	796.921.620

Fuente: Autoras del proyecto.

**5.4.2 Estado de resultados presupuestado.** Este instrumento permite medir la rentabilidad y reportar las operaciones que realizará la empresa, determinando la utilidad o pérdida mediante la deducción de los costos y gastos de los ingresos que reciba la nueva empresa.

#### Cuadro 105. Estado de resultados presupuestado

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas	746.170.048	824.504.093	907.931.583	996.718.544	1.091.148.825
Inventario inicial de mercancía	0	3.127.533	3.455.881	3.805.687	4.177.686
(+) Compra de mercancía	547.566.100	602.207.401	663.152.069	727.962.621	796.921.620
(-) Inventario final mercancía	3.127.533	3.455.881	3.805.687	4.177.686	4.573.499
Costo Total mercancía	544.438.567	601.879.053	662.802.263	727.590.622	796.525.807
Mano de Obra Directa	10.645.960	11.071.798	11.514.670	11.975.257	12.454.267
(+) Costos indirectos	25.784.589	26.704.543	27.661.295	28.656.316	29.691.139
(+) Costos indirectos variables	12.480.000	13.790.400	15.186.183	16.670.484	18.249.794
(=) Total costo de venta	593.349.116	653.445.794	717.164.411	784.892.680	856.921.007
Costo de Venta	593.349.116	653.445.794	717.164.411	784.892.680	856.921.007
Utilidad bruta	152.820.932	171.058.298	190.767.172	211.825.865	234.227.818
(-) Gastos operacionales	120.137.107	124.507.424	129.061.374	130.053.976	134.848.302
Gastos administrativos y de ventas	120.137.107	124.507.424	129.061.374	130.053.976	134.848.302

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad operacional	32.683.825	46.550.874	61.705.798	81.771.888	99.379.516
(-) Gastos financieros	7.710.149	3.672.528	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	24.973.676	42.878.346	61.705.798	81.771.888	99.379.516
Impuesto de Renta	8.241.313	14.149.854	20.362.913	26.984.723	32.795.240
Utilidad antes de Imp. Patrimonio	16.732.363	28.728.492	41.342.884	54.787.165	66.584.276
Utilidad Neta	16.732.363	28.728.492	41.342.884	54.787.165	66.584.276
(-) Reserva legal (10%)	1.673.236	2.872.849	4.134.288	5.478.717	6.658.428
Utilidad por distribuir	15.059.126	25.855.643	37.208.596	49.308.449	59.925.848

Fuente: Autoras del proyecto.

**5.4.3 Balance general presupuestado.** Este instrumento permite conocer la situación financiera en que se proyecta la empresa para periodos en particular.

#### Cuadro 106. Balance general presupuestado

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVO</b>						
Activo Corriente						
Disponible	7.272.922	45.076.697	80.351.510	148.031.723	229.628.684	322.279.836
Inventario de Mercancía		3.127.533	3.455.881	3.805.687	4.177.686	4.573.499
Total Activo CTE	7.272.922	48.204.230	83.807.391	151.837.410	233.806.370	326.853.335
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>						
Maquinaria y equipo	22.727.500	22.727.500	22.727.500	22.727.500	22.727.500	22.727.500
Flota y transporte	65.000.000	65.000.000	65.000.000	65.000.000	65.000.000	65.000.000
Muebles y enseres	1.960.000	1.960.000	1.960.000	1.960.000	1.960.000	1.960.000
Equipo de Oficina	890.000	890.000	890.000	890.000	890.000	890.000
Equipo de Computo	7.300.000	7.300.000	7.300.000	7.300.000	7.300.000	7.300.000
Depreciación Acumulada		(17.017.750)	(34.035.500)	(51.053.250)	(68.071.000)	(85.088.750)
Total Propiedad Planta y Equipo neto	97.877.500	80.859.750	63.842.000	46.824.250	29.806.500	12.788.750
<b>OTROS ACTIVOS</b>						
Gastos Diferidos						
Cargos Diferidos	10.510.000	8.408.000	6.306.000	4.204.000	2.102.000	0
Total Otros Activos	10.510.000	8.408.000	6.306.000	4.204.000	2.102.000	0
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>115.660.422</b>	<b>137.471.980</b>	<b>153.955.391</b>	<b>202.865.660</b>	<b>265.714.870</b>	<b>339.642.085</b>
<b>Pasivo Corriente</b>						
Cuentas por Pagar		12.168.136	13.382.387	14.736.713	16.176.947	17.709.369

<b>Concepto</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Imporenta por pagar		8.241.313	14.149.854	20.362.913	26.984.723	32.795.240
Total Pasivo CTE		20.409.449	27.532.241	35.099.626	43.161.670	50.504.610
<b>PASIVO LARGO PLAZO</b>						
Obligaciones Financieras	34.698.127	19.367.874				
Total Pasivo a Largo Plazo		19.367.874	0	0	0	0
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>39.777.322</b>	<b>27.532.241</b>	<b>35.099.626</b>	<b>43.161.670</b>	<b>50.504.610</b>
<b>PATRIMONIO</b>	<b>34.698.127</b>					
Capital	80.962.295	80.962.295	80.962.295	80.962.295	80.962.295	80.962.295
Utilidad del Ejercicio		15.059.126	25.855.643	37.208.596	49.308.449	59.925.848
Excedentes acumulados ejercicio anterior		0	15.059.126	40.914.769	78.123.365	127.431.814
Reserva Legal		1.673.236	4.546.085	8.680.374	14.159.090	20.817.518
Total Patrimonio	80.962.295	97.694.658	126.423.150	167.766.034	222.553.200	289.137.475
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>115.660.422</b>	<b>137.471.980</b>	<b>153.955.391</b>	<b>202.865.660</b>	<b>265.714.870</b>	<b>339.642.085</b>

**Fuente:** Autoras del proyecto.

## 6. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Para evaluar económicamente el proyecto se utilizarán los índices de evaluación económica y financiera, además el impacto social y ambiental.

### 6.1 PUNTO DE EQUILIBRIO

Para el cálculo del punto de equilibrio en unidades se utilizará la siguiente fórmula:

$$PE = \frac{CF}{MCP}$$

$$PE = \sum (\% \text{ Ventas} * MCU)$$

Donde:

PE = Punto de equilibrio

CF = Costos fijos

MCP = Margen de contribución ponderado

MCU = Margen de contribución unitario

#### Cuadro 107. Punto de equilibrio

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos fijos Administrativos	116.779.342	120.797.156	124.975.682	125.568.743	129.938.132
Gastos Financieros	7.710.149	3.672.528	0	0	0
Costos fijos operativos	25.784.589	26.704.543	27.661.295	28.656.316	29.691.139
Total costos fijos	150.274.080	151.174.227	152.636.977	154.225.059	159.629.272
Costos variables impuesto industria y comercio	3.357.765	3.710.268	4.085.692	4.485.233	4.910.170
Costos variables producto	567.564.527	626.741.251	689.503.117	756.236.363	827.229.868
Total costos variables	570.922.292	630.451.520	693.588.809	760.721.597	832.140.037
Total Costos Fijos y Variables	721.196.372	781.625.747	846.225.785	914.946.656	991.769.309
Gastos Admon+ Costos de venta	721.196.372	781.625.747	846.225.785	914.946.656	991.769.309
Precio de venta unitario					

<b>Concepto</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Salchichas	13.305	13.837	14.390	14.966	15.565
Mortadelas	11.999	12.479	12.978	13.497	14.037
Jamón	19.210	19.978	20.777	21.608	22.472
Salchicha Ranchera	15.134	15.739	16.369	17.024	17.705
Hamburguesa	16.218	16.867	17.542	18.244	18.974
Cervecerero	10.017	10.418	10.835	11.268	11.719
Precio de venta unitario Ponderado	15.667	16.330	17.024	17.750	18.510
Costo variable unitario					
Salchichas	10.600	10.981	11.381	11.800	12.238
Mortadelas	9.579	9.923	10.283	10.660	11.055
Jamón	15.213	15.765	16.344	16.950	17.583
Salchicha Ranchera	12.029	12.463	12.919	13.396	13.894
Hamburguesa	12.876	13.342	13.830	14.342	14.876
Cervecerero	8.031	8.371	8.729	9.104	9.499
Costo Variable Ponderado	12.452	12.933	13.440	13.975	14.538
Margen de contribución unitaria					
Salchichas	2.705	2.856	3.009	3.166	3.327
Mortadelas	2.420	2.556	2.695	2.837	2.982
Jamón	3.997	4.213	4.433	4.658	4.889
Salchicha Ranchera	3.105	3.276	3.450	3.628	3.811
Hamburguesa	3.342	3.525	3.712	3.902	4.098
Cervecerero	1.986	2.047	2.106	2.164	2.220
Margen de contribución Ponderada	3.215	3.397	3.584	3.775	3.972
Punto Equilibrio (Unidades- Kg.)	46.740	44.499	42.592	40.854	40.191
Salchichas	7.671	7.303	6.990	6.705	6.596
Mortadelas	3.791	3.609	3.455	3.314	3.260
Jamón	7.947	7.566	7.241	6.946	6.833
Salchicha Ranchera	24.796	23.606	22.595	21.674	21.322
Hamburguesa	2.536	2.414	2.311	2.216	2.181
Cervecerero	1.566	1.731	1.906	2.092	2.290
% Capacidad	92,90%	83,67%	76,06%	69,55%	65,36%
Punto Equilibrio( \$/Unidades)	732.282.680	727.530.068	726.912.375	728.135.987	747.693.552
Salchichas	102.061.417	101.051.536	100.582.088	100.343.096	102.667.396
Mortadelas	45.490.469	45.041.938	44.834.576	44.724.859	45.759.510
Jamón	152.657.105	151.144.904	150.451.039	150.084.421	153.549.428
Salchicha Ranchera	375.261.505	371.542.094	369.860.603	368.972.464	377.503.408
Hamburguesa	41.123.910	40.719.524	40.534.539	40.437.483	41.373.290
Cervecerero	15.688.274	18.030.072	20.649.530	23.573.665	26.840.520

### **Cuadro 108. Punto de equilibrio Año 1**

<b>Unidades</b>	<b>Ingresos</b>	<b>Costo variable</b>	<b>Costo fijo</b>	<b>Costo total</b>	<b>Utilidad/pérdida</b>
0	0	0	150.274.080	150.274.080	-150.274.080
30.000	470.009.869	373.557.634	150.274.080	523.831.715	-53.821.846
46.740	732.282.680	582.008.600	150.274.080	732.282.680	0
52.000	746.170.048	579.163.605	150.274.080	729.437.685	16.732.363

**Fuente:** Autoras del proyecto.

La empresa alcanza el punto de equilibrio cuando venda \$732.282.680 equivalentes a 46.740 kilos de producto, operando con el 92.90% de su capacidad Utilizada.

## **6.2 IMPACTO SOCIAL**

La creación de una empresa de carnes frías con las condiciones y requerimientos planteados, permite el desarrollo económico de Bucaramanga y de la nación en general. Con la generación de empleo se esta aportando para que un pequeño porcentaje de personas tengan con que satisfacer sus necesidades, de esta forma se disminuye la tasa de desempleo y aumenta el consumo en otros sectores de la economía.

El desarrollo de este proyecto sirve para dar un aporte social, pues está encaminado a mejorar el nivel de vida de las personas que hagan parte de éste ya sea directa o indirectamente. Este proyecto se presentará como una fuente de empleo en el cual se generará como mínimo 8 empleos directos, proporcionándoles a estas personas una facilidad en la satisfacción de sus necesidades básicas tanto a ellas como a su núcleo familiar. En forma indirecta se beneficiarán las personas encargadas de la publicidad, proveedores y los que de una u otra forma intervienen en la ejecución del proyecto. Bucaramanga se favorecerá con la ejecución del proyecto, debido a que a través de sus entidades

públicas encargadas de recaudar los impuestos, IVA, retenciones, industria y comercio se reflejara la reinversión de estos dineros en servicios de educación, salud, servicios públicos y demás obras sociales en la comunidad.

### **6.3 IMPACTO AMBIENTAL**

La construcción y operación de un proyecto puede producir daños o efectos negativos sobre los recursos naturales renovables (suelo, agua, aire y biota), producir cambios de paisaje y modificar la forma de vida de las personas y comunidades, es precisamente a todos estos cambios a los que se les denomina impacto ambiental. De acuerdo a la ley 99 de 1993, los Estudios de Impacto Ambiental tienen como, objeto caracterizar, analizar el medio ambiente (entorno natural y social), identificar y evaluar los impactos del proyecto, establecer la magnitud de los mismos y diseñar las soluciones que irán en el Plan de Manejo Ambiental. El PMA (Plan de manejo ambiental) es el conjunto de medidas y acciones que se necesitan realizar para solucionar los impactos o efectos negativos y aprovechar los positivos, causados por la construcción y operación del proyecto. Estas acciones pueden ser preventivas, cuando permiten evitar y controlar los posibles impactos y efectos negativos que pueden causar el proyecto; mitigables, cuando logran hacer menores los efectos negativos; correctivas, cuando buscan recuperar o reparar las condiciones del medio ambiente afectado y compensatorias, cuando van dirigidas a indemnizar a las comunidades, por los impactos o efectos negativos. El proyecto estará localizado en el barrio San francisco de la ciudad de Bucaramanga de acuerdo al Plan de Ordenamiento Territorial (POT), el sector escogido no presenta ningún tipo de impedimento para su funcionamiento y consiste en un producto que ofrecerá las necesidades nutricionales importantes para el crecimiento, desarrollo y mantenimiento de la vida y la salud de las personas. Es propósito de la empresa de realizar los hábitos adecuados no solo para el manejo y protección para proteger el medio ambiente.

La lucha contra los microorganismos que causan daño a los alimentos es de gran importancia para la salud, por ello se deben tomar medidas de precaución para evitar que se descompongan. Los microorganismos que descomponen los alimentos se dividen en: Bacterias, Hongos, Levaduras y Virus. Las bacterias causan sabores y olores agrios. Los hongos causan olores y sabores mohosos.

Los virus se encuentran en las aguas contaminadas y negras. Existen 2 clases de microorganismos que son:

- **Benéficos:** sirven para la fabricación del pan, vino, cerveza, entre otros.
- **Patógenos:** que son los que nos produce enfermedades tales como hepatitis, cólera, diarreas e intoxicaciones. Para combatirlos los productos tienen fecha de vencimiento, para que sea utilizada en el menor tiempo posible. Se tendrá en cuenta que los microorganismos a temperaturas bajas continúan vivos, pero se reproducen lentamente y temperaturas altas mueren pero las sustancias tóxicas que han eliminado (toxinas) permanecen en el alimento ocasionando intoxicaciones.

La empresa estará dotada de un sistema de almacenamiento de basuras con el fin de que impida el acceso y la proliferación de insectos, roedores y otras plagas y para esto se tendrá en cuenta las siguientes instrucciones:

- Se depositarán las basuras en recipientes cerrados, de material impermeable, provistos de tapa y lo suficientemente livianos para manipularlos con facilidad, alejado del lugar donde se almacenarán los productos.
- Cuando se utilicen bolsas plásticas se mantendrán cerradas.

- Las canecas de las basuras tendrán pequeños orificios que permitirán el escape de gases que se producen por la fermentación de algunos desperdicios.
- La basura se sacará diariamente como se encuentra organizado en este momento el sector.
- Se utilizarán canecas de diferentes colores que indicarán la clase de material que se desecha para facilitar el reciclaje. El uso de detergente, jabones y soluciones blanqueadoras. Serán utilizados para el lavado, desinfección y blanqueo de pisos, paredes, puertas, baños, sanitarios, cocinas, vidrios y utensilios, equipos y demás. Se tendrá especial cuidado en la utilización de estos materiales ya que poseen ingredientes que podrían llegar a deteriorar el medio ambiente y la salud de las personas sino se toman medidas preventivas del caso.

La comercialización de carnes frías no implica el uso de sustancias químicas tóxicas y no se generarán residuos sólidos, líquidos o gaseosos que alteren las fuentes de agua o la atmósfera, dada la naturaleza de la materia prima y su proceso de fabricación.

- Manejo adecuado de los desechos sólidos y su respectiva evacuación en la zona de basuras.
- Uso adecuado del agua potable en las labores de manipulación de los productos.
- Formación de una conciencia ecológica a los empleados, comercializadores y proveedores.

## 6.4 EVALUACIÓN FINANCIERA

**6.4.1 Tasa Interna de Retorno (TIR %).** El flujo de caja proyectado se refleja el comportamiento general tanto de ingresos como de egresos, a partir del cual se puede hacer la respectiva evaluación económica que se presenta posteriormente, la cual tomara como base el flujo de caja del proyecto.

### Cuadro 109. Flujo de caja proyectado

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad neta		16.732.363	28.728.492	41.342.884	54.787.165	66.584.276
(+) Depreciación		17.017.750	17.017.750	17.017.750	17.017.750	17.017.750
Amortización de diferidos		2.102.000	2.102.000	2.102.000	2.102.000	2.102.000
Maquinaria y equipo	(22.727.500)					
Flota y Transporte	(65.000.000)					
Compra de muebles y enseres	(1.960.000)					
Compras de equipo oficina	(890.000)					
Compra equipo de cómputo	(7.300.000)					
Capital de trabajo (KT)	(7.272.922)	(763.537)	(813.292)	(865.260)	(920.426)	
Recuperación (KT)						10.635.437
Inversión diferida	(10.510.000)					
Valor de salvamento						12.788.750
Flujo de caja neto	(115.660.422)	35.088.576	47.034.950	59.597.374	72.986.489	109.128.213

**Fuente:** Autoras del proyecto.

La Tasa de rentabilidad esperada (TRE) del proyecto es definida con la fórmula:

$$TRE = (1+TIO)*(1+TR)-1$$

$$TRE = (1+0.20)*(1+0.08)-1=29.60\%$$

Donde:

TRE: Tasa de Rentabilidad esperada

TIO: Tasa de interés de oportunidad= 20%

TR: Tasa de Riesgo= correspondiente al 8% (20%\*40% de la tasa de oportunidad<sup>33</sup>.)

$$VPN = (115.660.422) + 35.088.576 (P/F i,1) + 47.034.950 (P/F i,2) + 59.597.374 (P/F i, 3) + 72.986.489 (P/F i, 4) + 109.128.213 (P/F I, 5)=0$$

### Cuadro 110. Ingresos y egresos totales

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		746.170.048	824.504.093	907.931.583	996.718.544	1.091.148.825
Egresos	115.660.422	711.081.472	777.469.143	848.334.209	923.732.055	982.020.612

Fuente: Autoras del proyecto.

La TIR que satisface la ecuación es del 37.62%, anual. Como la TIR es mayor que la TRE que se estima en 29.60% efectivo anual, proveniente del resultado del mejor costo de oportunidad en las corporaciones financieras y la tasa del riesgo del proyecto, por lo tanto se puede concluir que es rentable.

**6.4.2 Valor presente neto (VPN).** Es la ganancia equivalente a pesos de hoy generado por el proyecto por encima de la Tasa de Rentabilidad esperada (TRE).

$$VPN = (115.660.422) + 35.088.576 (P/F 29.6\%,1) + 47.034.950 (P/F 29.6\%,2) + 59.597.374 (P/F 29.6\%, 3) + 72.986.489 (P/F 29.6\%, 4) + 109.128.213 (P/F 29.6\%,5)$$

Significa que el proyecto genera una ganancia adicional por encima de la tasa de rentabilidad esperada de \$22.515.478.

<sup>33</sup> INDUSTRIAS ZENÚ. Riesgo del sector de negocios en carnes frías. 2009. Informe Anual Indicadores, Jefe Financiero, Juan Camilo Jaramillo, Medellín.

**6.4.3 Tasa verdadera de rentabilidad (TVR).** Es la rentabilidad generada por el proyecto que establece la relación entre el valor futuro del flujo neto, utilizando la TRE y las inversiones. Su cálculo se determina mediante la fórmula siguiente:

$$TVR = \left( \frac{VF_{fnc}}{Inv} \right)^{1/n} - 1$$

Donde:

VF<sub>fnc</sub> = Valor futuro flujo neto de caja

INV = Inversiones

n = Vida útil del proyecto

VF<sub>fnc</sub> = 35.088.576 (F/P 29.6,4) + 47.034.950 (F/P 29.6,3) + 59.597.374 (F/P 29.6,2) + 72.986.489 (F/P 29.6,1) + 109.128.213 = 505.192.983.

Una vez se resuelve la ecuación, se obtiene una TVR del 34.29% anual, como la TVR es mayor que la TRE (Tasa de Rentabilidad Esperada) que se estima en 29.60% efectivo anual, se puede concluir que el proyecto es rentable.

**6.4.4 Periodo de pago.** Mide el tiempo en el cual se recupera las inversiones del proyecto.

La inversión inicial se recupera en el transcurso del año 5, es decir dentro de la vida útil por lo tanto el proyecto es rentable.

**Cuadro 111. Periodo de recuperación de la inversión**

Años	Valores a evaluar	VP	Valores acumulados
0	-115.660.422	-115.660.422	-115.660.422
1	35.088.576	27.074.518	-88.585.904
2	47.034.950	28.003.395	-60.582.509

Años	Valores a evaluar	VP	Valores acumulados
3	59.597.374	27.378.656	-33.203.853
4	72.986.489	25.871.551	-7.332.302
5	109.128.213	29.847.780	22.515.478

Fuente: Autoras del proyecto.

**6.4.5 Evaluación económica.** Esta relación permite determinar la relación que existe entre cada peso invertido con respecto a los ingresos obtenidos en el periodo. Para su cálculo se aplica la fórmula siguiente:

$$RBC = \frac{\sum VP \text{ Ingresos}}{\sum VP \text{ Egresos}}$$

$$RBC = \frac{2.135.483.530}{2.112.968.052}$$

La Relación Beneficio Costo es de 1.01, indicando que los ingresos son mayores a los egresos en un 1.01 veces, de manera que es viable la ejecución del proyecto.

#### 6.4.6 Razones financieras

##### 6.4.6.1 Razones de liquidez

- **Razón Corriente**  $RC = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$

La empresa tiene una razón corriente de 2.36 en el año 1, es decir que por cada peso que la empresa debe a corto plazo cuenta con \$ 2.36 para respaldar sus obligaciones.

## Cuadro 112. Razones financieras

RAZONES DE LIQUIDEZ	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razón Corriente ( \$ )	2,36	3,04	4,33	5,42	6,47
Razón Acida	2,21	2,92	4,22	5,32	6,38
Capital de Trabajo	27.794.782	56.275.150	116.737.784	190.644.700	276.348.725
<b>RAZONES DE ENDEUDAMIENTO</b>					
Nivel de Endeudamiento	28,93%	17,88%	17,30%	16,24%	14,87%
Cobertura Total de Intereses (veces)	4,24	12,68			
Endeudamiento en el Corto Plazo	14,85%	17,88%	17,30%	16,24%	14,87%
<b>RAZONES DE ACTIVIDAD</b>					
Rotación de inventario de mercancía	189,72	198,51	197,52	196,63	195,84
Días de Inventario	1,92	1,84	1,85	1,86	1,86
Rotación de Activos Operacionales (veces)	7,39	8,14	8,93	9,77	10,65
Rotación Activos Totales ( Veces) **	4,83	4,39	3,58	2,99	2,57
<b>RAZONES DE RENTABILIDAD</b>					
Margen Bruto (%)	20,48%	20,75%	21,01%	21,25%	21,47%
Margen de Operación (%)	4,38%	5,65%	6,80%	8,20%	9,11%
Margen Neto de Ganancia (%) **	2,24%	3,48%	4,55%	5,50%	6,10%
Rentabilidad Relación al Capital (%)	17,13%	22,72%	24,64%	24,62%	23,03%
Rentabilidad Relación Inversión (%)	10,83%	15,28%	16,28%	16,41%	15,68%

Fuente: Autoras del proyecto.

- Razón Acida**  $P.A. = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$

La empresa tiene una prueba acida de 2.21 en el año 1, es decir que por cada peso que se debe a corto plazo se cuenta con \$2.21 para su cancelación sin tener que recurrir a la venta de inventarios.

- Capital de Trabajo**  $KT = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$

La empresa tiene en el año 1 \$27.794.782 un excedente de su activo corriente, después de cumplir con sus obligaciones en le corto plazo.

#### 6.4.6.2 Razones de endeudamiento

- **Nivel de Endeudamiento** N.E. =  $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$

La empresa en el año 1 por cada peso invertido en el activo total debe a sus acreedores \$0.2893 es decir el pasivo total representa el 28.93% del activo total.

- **Cobertura Total de Intereses (veces)** C.I. =  $\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Gastos Financieros}}$

La empresa generó durante el año 1 una utilidad 4.24 veces superior a los intereses pagados, es decir que la empresa dispone de una capacidad suficiente para pagar unos intereses.

- **Endeudamiento en el Corto Plazo** C.E.C.P. =  $\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo Total}}$

Por cada peso que la empresa debe a sus acreedores 0.1460 tiene vencimiento corriente en el año 1, es decir que el pasivo corriente representa 14.85% del pasivo total, es un indicador ideal debido a que menor el 50%.

#### 6.4.6.3 Razones de actividad

- **Rotación de Inventario de Mercancía**

$$R.I.M = \frac{\text{Costo mercancía vendida}}{\text{Inventario Promedio de Mercancías}}$$

Los inventarios de mercancía rotaron 189.72 veces durante el año 1, es decir las ventas valoradas al costo equivalente 189.72 los inventarios de mercancía.

- **Periodo promedio de inventario de mercancía**

$$P.P.I.M. = \frac{\text{Inventario Promedio} \times 360}{\text{Costo Mercancía Vendida}}$$

El inventario de mercancía rotó en promedio cada 1.92 días.

- **Rotación de Activos Operacionales (veces)**

$$R.A.O. = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Operacionales Brutos}}$$

El activo operacional rota 7.39 veces en el año 1, es decir que por cada peso en el activo operacional bruto se genera \$7.39 en ventas.

- **Rotación Activos Totales (Veces)**  $R.A.T. = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales Brutos}}$

Las ventas equivalen a 4.83 del activo total bruto, es decir que por cada peso en el activo total bruto se generaron ventas en 4.83 pesos.

#### 6.4.6.4 Razones de rentabilidad

- **Margen Bruto (%)**  $M.B.U = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}}$

Por cada peso en ventas se genera una utilidad bruta de 0.2048, es decir que la utilidad bruta representa el 20.48% de las ventas en el año 1.

- **Margen de Operacional (%)**  $M.O.U = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas Netas}}$

Por cada peso en ventas se genera una utilidad operacional de 0.0438 pesos, es decir que la utilidad operacional representa el 4.38% de las ventas en el año 1.

- **Margen Neto de Ganancia (%)**  $M.N.U = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$

Por cada peso en las ventas se genera una utilidad neta de 0.0224 pesos, es decir que la utilidad neta representa el 2.24% de las ventas del año 1.

- **Rentabilidad Relación al Capital (%)**  $R.P = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$

Por cada pesos que la empresa tiene en el patrimonio tiene 0.1713 pesos de utilidad neta, es decir que la utilidad neta representa el 17.13% del patrimonio en el año 1.

- **Rentabilidad Relación Inversión (%)**  $R.A.T = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total Bruto}}$

La utilidad neta corresponde al 10.83% del activo total, es decir que por cada peso invertido en el activo total se generó \$0.1083 de utilidad neta en el año 1.

## CONCLUSIONES

- La información contenida en este documento permite determinar que la propuesta es viable, desde el punto de vista de mercados, técnico, administrativo, económico, social y financiero, la implementación de la distribuidora de carnes frías, bajo las condiciones que se presentan en el contenido de este documento. Este sistema permite además de obtener beneficios económicos para quienes invierten en el, fijar pautas para que se logre un mayor nivel de desarrollo local y regional en donde se permita proyectar en el mediano plazo la empresa santandereana a nivel nacional.
- El procedimiento metodológico empleado, junto con los instrumentos escogidos para la recolección y procesamiento de la información, fue altamente eficiente pues dejó en su debido momento pautas claras en cuanto a las necesidades de los productos a comercializar.
- En la evaluación del proyecto, desde el punto de vista social, se encontró que la creación de esta nueva empresa generará nuevas fuentes de empleo en la zona y aumentará los ingresos del inversionista interesado.
- La evaluación financiera permitió conocer el valor presente neto (VPN) de la empresa por \$22.515.478 con una tasa interna de retorno (TIR) de 37.62% anual, Tasa Verdadera de Rentabilidad del 34.29% anual y un período de recuperación en el transcurso del año 5, De acuerdo a los resultados de cada uno de los estudios se evidencia que la empresa comercializadora de carnes frías en la ciudad de Bucaramanga es una muy buena opción de un nuevo negocio y una atractiva inversión para los socios.

## RECOMENDACIONES

- Al buscar las estrategias de publicidad, se deben conocer y aclarar los objetivos, requerimientos y resultados de la misma ya que implica un alto costo, el reconocimiento y posicionamiento de la empresa depende del impacto que se logre alcanzar en el mercado potencial.
- Se debe ofrecer productos de excelente calidad, en donde se trabaje con personal especializado comprometido con el control y el mejoramiento continuo antes, durante y después de cada proceso, para lo cual se debe estar en permanente capacitación y asesoramiento al cliente interno.
- Establecer mecanismos eficientes de control de calidad de manera que se eliminen los productos defectuosos que puedan causar insatisfacción en los demandantes y pérdidas de oportunidades en el mercado a la empresa.
- Para lograr mayor participación en el mercado la empresa tiene que centralizar sus funciones de venta del producto a través del plan de mercadeo, haciendo énfasis en la planificación y ofrecimiento del portafolio de productos a los diferentes clientes.
- Se debe capacitar constantemente tanto en el área administrativa como operativa, buscando de esta manera ser competitiva y eficiente.

## **BIBLIOGRAFÍA**

BARJUN, Javiv. Informe Nielsen. Zenú, 2008.

FEDEGÁN. La Ganadería Bovina en Colombia. 2008.

GARCIA, JP. Comparación química, microbiológica y sensorial de la carne de iguana verde con la carne de pollo industrial. Proyecto de graduación para optar por el título de Licenciado en Tecnología de Alimentos. Costa Rica: Universidad de Costa Rica, 1993.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN, ICONTEC. Compendio tesis y otros trabajos de grado, sexta actualización (2008-08-04). Bogota-Colombia: ICONTEC, 2008, 114 p.

MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología. 3ed. México: Mc Graw Hill, 2005, 170 p.

NAVARRO, Roniber. Informe de barrido de empresa Zenú, 2008.

OSBORNE, D; VOOGT, P. Análisis de los nutrientes de los alimentos. Zaragoza, España: Acribia S.A., 1992.

SAPAG CHAIN, Nassir y SAPAG CHAIN, Reinaldo. Preparación y Evaluación de Proyectos. 3ed. México: McGraw-Hill, 1995.

## **WEBGRAFÍA**

[www.zenu.com.co](http://www.zenu.com.co)

[www.ricarondo.com.co](http://www.ricarondo.com.co)

[www.suizo.com.co](http://www.suizo.com.co)

[www.encolombia.com](http://www.encolombia.com)

[www.mapas.com.co](http://www.mapas.com.co)

[www.alcaldíadeBucaramanga.com](http://www.alcaldíadeBucaramanga.com)

**Anexo A. Encuesta de opinión a panaderías**  
**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER**  
**GESTIÓN EMPRESARIAL – INSED**

Objetivo: La presente encuesta se realiza para recopilar información que permita tomar una decisión sobre la creación de una distribuidora de carnes frías especializada en el canal panaderías, realizadas por estudiantes de de Gestión Empresarial.

Su opinión es muy importante, para el desarrollo de la presente investigación, agradecemos su tiempo y colaboración.

Nombre Establecimiento: \_\_\_\_\_

Antigüedad: \_\_\_\_\_ Años

**1. ¿Compra carnes frías para la venta en su negocio?**

Si \_\_\_\_\_ (Pase a la pregunta 2)

No \_\_\_\_\_ (Pase a la pregunta 7) ¿Por qué? \_\_\_\_\_

**2. ¿Qué marcas de carnes frías compra actualmente?**

Zenú \_\_\_\_ Suizo \_\_\_\_\_ Rica Rondo \_\_\_\_ Delichicks \_\_\_\_\_

Otra marca ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**3. ¿Qué cantidad y variedad de presentación vende semanalmente?**

VARIEDAD DE CARNE	PRESENTACIÓN (gr)			
	250	450	500	Otro. ¿Cuál?
Salchichas				
Mortadelas				
Jamón				
Salchicha Ranchera				
Hamburguesa				
Otros. ¿Cuáles?				

**4. ¿Cuál es su política de inventarios en carnes frías?**

1 días \_\_\_\_\_ 2 días \_\_\_\_\_ 3 días \_\_\_\_\_  
4 días \_\_\_\_\_ Otra. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**5. ¿Cuál es el precio promedio de compra de carnes frías?**

VARIEDAD DE CARNE	PRESENTACIÓN (gr.)			
	250	450	500	Otro. ¿Cual?
Salchichas				
Mortadelas				
Jamón				
Salchicha Ranchera				
Hamburguesa				
Otros. ¿Cuáles?				

**6. ¿Qué tipo de dificultades ha tenido con sus proveedores?**

Escasas visitas del vendedor \_\_\_\_\_  
Incumplimiento en las cantidades solicitadas \_\_\_\_\_  
Incumplimiento en el tiempo de entrega \_\_\_\_\_  
Mala atención por parte del vendedor \_\_\_\_\_  
Ninguna \_\_\_\_\_  
Otras. ¿Cuales? \_\_\_\_\_

**(Pase a la pregunta 8)**

**7. ¿Que marcas de carnes frías compraría para su negocio?**

Zenú \_\_\_\_ **(Pase a la pregunta 8)** Suizo \_\_\_\_\_ (Fin de la encuesta)  
Rica Rondo \_\_\_\_\_ (Fin de la encuesta) Delichicks \_\_\_\_\_ (Fin de la encuesta)  
Otra marca ¿Cuál? \_\_\_\_\_ (Fin de la encuesta)

**8. ¿Cuál de las siguientes opciones prefiere para realizar sus pedidos?**

Visita del vendedor \_\_\_\_\_ Por teléfono \_\_\_\_\_ Ambas \_\_\_\_\_

**9. ¿Le gustaría disponer de un refrigerador exclusivo para almacenar las carnes frías?**

Si \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_

**10. ¿Dentro de los siguientes productos de carnes frías, cuál considera que se vende (ría) más en su negocio?**

Salchichas\_\_\_\_ Mortadelas\_\_\_\_ Jamón\_\_\_\_ Salchicha Ranchera\_\_\_\_  
Hamburguesa \_\_\_\_\_ Otros. ¿Cuales? \_\_\_\_\_

**11. Ordene en grado de importancia de 5 a 1, las siguientes características que debe tener una distribuidora para llegar a ser proveedor de su negocio.**  
(Considere 1 la más importante y 5 la menos importante)

Servicio \_\_\_\_ Puntualidad\_\_\_\_ Acompañamiento\_\_\_\_ Eficiencia\_\_\_\_  
Calidad en sus productos\_\_\_\_

**12. ¿Qué tipo de publicidad le gustaría que su proveedor de carnes frías le facilitara?**

Parasoles \_\_\_\_ Carpas\_\_\_\_ Mesas y sillas\_\_\_\_ Relojes\_\_\_\_  
Delantales y gorras\_\_\_\_ Otras. ¿Cuales? \_\_\_\_\_

**13. ¿Estaría dispuesto a comprar carnes frías a un distribuidor especializado que le ofrezca calidad, servicio y un portafolio diferenciado?**

SI \_\_\_\_ Bajo que condiciones \_\_\_\_\_  
NO \_\_\_\_

**Gracias por su colaboración**

## Anexo B. Cantidad y variedad promedio de carne vendida

- **Cantidad y variedad de presentación promedio vendida semanalmente de salchicha de 250 gr**

Cantidad (Unidades)	fi	hi	xi*hi
6	7	5,93%	0,4
7	15	12,71%	0,9
8	55	46,61%	3,7
9	36	30,51%	2,7
10	5	4,24%	0,4
Total	118	100,00%	8,1

- **Cantidad y variedad de presentación promedio vendida semanalmente de salchicha de 450 gr**

Cantidad (Unidades)	fi	hi	xi*hi
2	10	16,13%	0,3
3	5	8,06%	0,2
4	20	32,26%	1,3
5	25	40,32%	2,0
6	2	3,23%	0,2
Total	62	100,00%	4,1

- **Cantidad y variedad de presentación promedio vendida semanalmente de salchicha de 500 gr**

Cantidad (Unidades)	fi	hi	xi*hi
3	9	15,52%	0,5
4	19	32,76%	1,3
5	24	41,38%	2,1
6	4	6,90%	0,4
7	2	3,45%	0,2
Total	58	100,00%	4,5

- **Cantidad y variedad de presentación promedio vendida semanalmente de mortadela de 250 gr**

Cantidad (Unidades)	fi	hi	xi*hi
3	5	2,99%	0,1
4	49	29,34%	1,2
5	72	43,11%	2,2
6	35	20,96%	1,3
7	6	3,59%	0,3
Total	167	100,00%	4,9

- **Cantidad y variedad de presentación promedio vendida semanalmente de mortadela de 450 gr**

Cantidad (Unidades)	fi	hi	xi*hi
1	25	35,21%	0,4
2	34	47,89%	1,0
3	6	8,45%	0,3
4	4	5,63%	0,2
5	2	2,82%	0,1
Total	71	100,00%	1,9

- **Cantidad y variedad de presentación promedio vendida semanalmente de jamón de 250 gr**

Cantidad (Unidades)	fi	hi	xi*hi
4	10	4,72%	0,2
5	58	27,36%	1,4
6	86	40,57%	2,4
7	52	24,53%	1,7
8	6	2,83%	0,2
Total	212	100,00%	5,9

- **Cantidad y variedad de presentación promedio vendida semanalmente de jamón de 400 gr**

Cantidad (Unidades)	fi	hi	xi*hi
2	5	20,00%	0,4
3	7	28,00%	0,8
4	10	40,00%	1,6
5	2	8,00%	0,4
6	1	4,00%	0,2
Total	25	100,00%	3,5

- **Cantidad y variedad de presentación promedio vendida semanalmente de salchicha ranchera de 230 gr**

Cantidad (Unidades)	fi	hi	xi*hi
2	15	29,41%	0,6
3	29	56,86%	1,7
4	4	7,84%	0,3
5	2	3,92%	0,2
6	1	1,96%	0,1
Total	51	100,00%	2,9

- **Cantidad y variedad de presentación promedio vendida semanalmente de salchicha ranchera de 500 gr**

Cantidad (Unidades)	fi	hi	xi*hi
1	10	20,83%	0,2
2	12	25,00%	0,5
3	22	45,83%	1,4
4	3	6,25%	0,3
5	1	2,08%	0,1
Total	48	100,00%	2,4

- **Cantidad y variedad de presentación promedio vendida semanalmente de salchicha ranchera de 1000 gr**

Cantidad (Unidades)	fi	hi	xi*hi
4	29	19,73%	0,8
5	52	35,37%	1,8
6	60	40,82%	2,4
7	4	2,72%	0,2
8	2	1,36%	0,1
Total	147	100,00%	5,3

- **Cantidad y variedad de presentación promedio vendida semanalmente de hamburguesa de 250 gr**

Cantidad (Unidades)	fi	hi	xi*hi
1	45	19,07%	0,2
2	111	47,03%	0,9
3	72	30,51%	0,9
4	5	2,12%	0,1
5	3	1,27%	0,1
Total	236	100,00%	2,2

- **Cantidad y variedad de presentación promedio vendida semanalmente de cervecero de 250 gr**

Cantidad (Unidades)	fi	hi	xi*hi
1	52	22,03%	0,2
2	97	41,10%	0,8
3	77	32,63%	1,0
4	6	2,54%	0,1
5	4	1,69%	0,1
Total	236	100,00%	2,2

### Anexo C. Precio promedio kilo por variedad y presentación

- Precio promedio kilo de salchicha de 250 gr

Precio		Xi	fi	hi	xi*hi
3156	3211,8	3183,9	6	5,1%	161,9
3211,8	3267,6	3239,7	26	22,0%	713,8
3267,6	3323,4	3295,5	56	47,5%	1564,0
3323,4	3379,2	3351,3	25	21,2%	710,0
3379,2	3435	3407,1	5	4,2%	144,4
Total			118	100,0%	3294,0

- Precio promedio kilo de salchicha de 450 gr

Precio		Xi	fi	hi	xi*hi
5315	5354,2	5334,6	5	8,1%	430,2
5354,2	5393,4	5373,8	12	19,4%	1040,1
5393,4	5432,6	5413	26	41,9%	2270,0
5432,6	5471,8	5452,2	15	24,2%	1319,1
5471,8	5511	5491,4	4	6,5%	354,3
Total			62	100,0%	5414,0

- Precio promedio kilo de salchicha de 500 gr

Precio		Xi	fi	hi	xi*hi
5590	5609,4	5599,7	3	5,2%	289,6
5609,4	5628,8	5619,1	16	27,6%	1550,1
5628,8	5648,2	5638,5	24	41,4%	2333,2
5648,2	5667,6	5657,9	13	22,4%	1268,2
5667,6	5687	5677,3	2	3,4%	195,8
Total			58	100,0%	5637,0

- Precio promedio kilo de mortadela de 250 gr

Precio		Xi	fi	hi	xi*hi
2510	2582,2	2546,1	12	7,2%	183,0
2582,2	2654,4	2618,3	29	17,4%	454,7
2654,4	2726,6	2690,5	48	28,7%	773,3
2726,6	2798,8	2762,7	62	37,1%	1025,7
2798,8	2871	2834,9	16	9,6%	271,6
Total			167	100,0%	2708,0

• **Cantidad y variedad de presentación promedio vendida semanalmente de mortadela de 450 gr**

Precio		Xi	fi	hi	xi*hi
4250	4387,8	4318,9	6	8,5%	365,0
4387,8	4525,6	4456,7	14	19,7%	878,8
4525,6	4663,4	4594,5	29	40,8%	1876,6
4663,4	4801,2	4732,3	18	25,4%	1199,7
4801,2	4939	4870,1	4	5,6%	274,4
Total			71	100,0%	4595,0

• **Precio promedio kilo de jamón de 250 gr**

Precio		Xi	fi	hi	xi*hi
3840	3976,2	3908,1	11	5,2%	202,8
3976,2	4112,4	4044,3	102	48,1%	1945,8
4112,4	4248,6	4180,5	29	13,7%	571,9
4248,6	4384,8	4316,7	62	29,2%	1262,4
4384,8	4521	4452,9	8	3,8%	168,0
Total			212	100,0%	4151,0

• **Precio promedio kilo de jamón de 400 gr**

Precio		Xi	fi	hi	xi*hi
6450	6590	6520	2	8,0%	521,6
6590	6730	6660	6	24,0%	1598,4
6730	6870	6800	9	36,0%	2448,0
6870	7010	6940	5	20,0%	1388,0
7010	7150	7080	3	12,0%	849,6
Total			25	100,0%	6806,0

• **Precio promedio kilo de salchicha ranchera de 230 gr**

Precio		Xi	fi	hi	xi*hi
4351	4367,4	4359,2	3	5,9%	256,4
4367,4	4383,8	4375,6	8	15,7%	686,4
4383,8	4400,2	4392	25	49,0%	2152,9
4400,2	4416,6	4408,4	11	21,6%	950,8
4416,6	4433	4424,8	4	7,8%	347,0
Total			51	100,0%	4394,0

- **Precio promedio kilo de salchicha ranchera de 500 gr**

Precio		Xi	fi	hi	xi*hi
6100	6277,4	6188,7	2	4,2%	257,9
6277,4	6454,8	6366,1	8	16,7%	1061,0
6454,8	6632,2	6543,5	24	50,0%	3271,8
6632,2	6809,6	6720,9	11	22,9%	1540,2
6809,6	6987	6898,3	3	6,3%	431,1
Total			48	100,0%	6562,0

- **Precio promedio kilo de salchicha ranchera de 1000 gr**

Precio		Xi	fi	hi	xi*hi
9800	9900	9850	5	3,4%	335,0
9900	10000	9950	36	24,5%	2436,7
10000	10100	10050	75	51,0%	5127,6
10100	10200	10150	22	15,0%	1519,0
10200	10300	10250	9	6,1%	627,6
Total			147	100,0%	10046,0

- **Precio promedio kilo de hamburguesa de 250 gr**

Precio		Xi	fi	hi	xi*hi
2900	3079	2989,5	12	5,1%	152,0
3079	3258	3168,5	45	19,1%	604,2
3258	3437	3347,5	105	44,5%	1489,4
3437	3616	3526,5	60	25,4%	896,6
3616	3795	3705,5	14	5,9%	219,8
Total			236	100,0%	3362,0

- **Precio promedio kilo de cervecero de 250 gr**

Precio		Xi	fi	hi	xi*hi
9840	10122	9981	9	3,8%	380,6
10122	10404	10263	56	23,7%	2435,3
10404	10686	10545	101	42,8%	4512,9
10686	10968	10827	60	25,4%	2752,6
10968	11250	11109	10	4,2%	470,7
Total			236	100,0%	10552,0