ESTUDIO DE MERCADEO PARA UNA INDUSTRIA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS CON MIRAS A LA EXPANSIÓN DEL MERCADO.

LINA MARÍA MÚNERA ECHEVERRI

ESCUELA DE INGENIERÍA DE ANTIOQUIA
INGENIERÍA ADMINISTRATIVA
ENVIGADO
2007
ESTUDIO DE MERCADEO PARA UNA INDUSTRIA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS CON MIRAS A LA EXPANSIÓN DEL MERCADO.

LINA MARÍA MÚNERA ECHEVERRI

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERA ADMINISTRADORA

LADY JANETH GIRALDO ORTIZ
ASESORA TEMÁTICA

TATIANA GONZÁLEZ LOPERA
ASESORA METODOLÓGICA

ESCUELA DE INGENIERÍA DE ANTIOQUIA
INGENIERÍA ADMINISTRATIVA
ENVIGADO
2007
NOTA DE ACEPTACIÓN:

Lady Janeth Giraldo Ortiz
Asesora Temática

Tatiana González Lopera
Asesora Metodológica

María Victoria Echavarria
Directora Ingeniería Administrativa

31 de Mayo de 2007
CONTENIDO

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA...........................................................15
1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO .................................................................15
  1.2.1 Objetivo general. ...............................................................................15
  1.2.2 Objetivos específicos.......................................................................16
1.3 MARCO TEÓRICO..................................................................................16
  1.3.1 Investigación Comercial y de mercados.........................................16
  1.3.2 El proceso de Investigación de Mercados........................................18
2.1 METODOLOGÍA GENERAL....................................................................22
2.2 DELIMITACIÓN Y ALCANCE.................................................................23
2.3 BRIEF DE LA INVESTIGACIÓN...............................................................23
  2.3.1 Objetivos ..........................................................................................23
  2.3.2 Producto o servicio a investigar.......................................................24
  2.3.3 Público Objetivo ..............................................................................24
2.4 DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA.............................24
2.5 PROCESO DE MUESTREO .................................................................24
2.6 RECOPILACIÓN DE DATOS.................................................................25
2.7 PROCESAMIENTO DE DATOS............................................................25
2.8 ANÁLISIS DE DATOS..............................................................................25
2.9 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS......................................................25
2.10 PLAN DE ACCIÓN.................................................................................25
3.1 PERFIL DE LA EMPRESA.................................................................27
  3.1.1 Datos generales ..............................................................................27
5.3.4 Estrategia de promoción y publicidad ..................................................... 103
5.3.5 Estrategia de ventas ............................................................................... 104
5.3.6 Estrategia de distribución ..................................................................... 105
**LISTA DE TABLAS**

Tablas:

- Tabla 1. Datos Generales Cárnicos Santana .......................................................... 27
- Tabla 2. Perfiles y funciones de los cargos .......................................................... 30
- Tabla 3. Fuentes de vinculación ......................................................................... 35
- Tabla 4 Criterios de Selección del personal .......................................................... 35
- Tabla 5. Forma de contratación .......................................................................... 36
- Tabla 6. Afiliaciones .......................................................................................... 36
- Tabla 7. Estabilidad Laboral .............................................................................. 36
- Tabla 8. DOFA Talento humano y cultura organizacional .................................. 37
- Tabla 9. Balance General ............................................................................... 39
- Tabla 10. Estado de pérdidas y ganancias ......................................................... 40
- Tabla 11. Obligaciones Financieras .................................................................... 41
- Tabla 12. DOFA Costos, contabilidad y finanzas ................................................. 44
- Tabla 13. Proveedores de materias primas ......................................................... 45
- Tabla 14. Materias primas .............................................................................. 47
- Tabla 15. Capacidad de producción - Tocineta ..................................................... 54
- Tabla 16. Capacidad de la planta - Tocineta ......................................................... 54
- Tabla 17. Capacidad de producción - Hamburguesa ........................................... 55
- Tabla 18. Capacidad de la Planta - Hamburguesa .............................................. 56
- Tabla 19. Porcentaje de producción ................................................................... 56
- Tabla 20. Maquinaria y equipos de la empresa .................................................. 57
- Tabla 21. DOFA Producción .............................................................................. 59
- Tabla 22. Referencias arancelarias ...................................................................... 62
- Tabla 23. Clasificación de atributos ................................................................... 63
Tabla 24. Lista de precios en punto de venta............................................................ 65
Tabla 25. Lista de precios a distribuidores................................................................. 66
Tabla 26. Lista de los 10 principales clientes de la empresa....................................... 66
Tabla 27. Ciclo anual de ventas de la empresa ......................................................... 67
Tabla 28. DOFA de la competencia ......................................................................... 69
Tabla 29. Conocimiento de la competencia .............................................................. 70
Tabla 30. Productos sustitutos................................................................................. 71
Tabla 31. DOFA Mercadeo y ventas....................................................................... 71
Tabla 32. Clasificación de las empresas productoras de procesados cárnicos .... 74
Tabla 33. Caracterización de las industrias productoras de procesados cárnicos en Antioquia .......................................................... 75
Tabla 34. Distribución de la producción total en las empresas.............................. 77
Tabla 35. Producción nacional de embutidos......................................................... 78
Tabla 36. Población departamental proyectada .................................................... 80
Tabla 37. Porcentaje de viviendas por estratos .................................................... 81
Tabla 38. Peso porcentual de productos cárnicos en la canasta familiar ............. 81
Tabla 39. Consumo per cápita de embutidos ...................................................... 82
Tabla 40. Porcentaje esperado de crecimiento de los distribuidores para los próximos 3 años.......................................................... 89
Tabla 41. Datos base para la proyección ............................................................. 96
Tabla 42. Mercado objetivo tocineta ................................................................. 96
Tabla 43. Mercado objetivo hamburguesa .......................................................... 97
Tabla 44. Proyección ventas por producto .......................................................... 97
Tabla 45. Ventas por presentación de producto año 1 ............................................. 97
Tabla 46. Ventas por presentación de producto año 2 ............................................. 98
Tabla 47. Ventas por presentación de producto año 3 ............................................. 98
Tabla 48. Proyección de ventas en unidades............................................................... 99
Tabla 49. Precios de la competencia...................................................................... 102
LISTA DE IMÁGENES

Imagen 1. Empaque de la Hamburguesa................................................................. 63
Imagen 2. Empaque en bandeja de la tocineta......................................................... 64
Imagen 3. Empaque en bolsa al vacío de la tocineta................................................. 64
LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Organigrama Cárnicos Santana .................................................................. 29
Gráfico 2. Proceso de la Hamburguesa al carbón............................................................ 50
Gráfico 3. Proceso de la Tocineta ahumada ................................................................ 51
Gráfico 4. Distribución actual de la planta ................................................................... 52
Gráfico 5. Distribución de la producción de embutidos en el País............................... 76
Gráfico 6. Clientes de la Carne de Hamburguesa.......................................................... 84
Gráfico 7. Clientes de la Tocineta Ahumada ................................................................ 85
Gráfico 8. Proveedores de la Carne de Hamburguesa.................................................... 85
Gráfico 9. Proveedores de la Tocineta Ahumada........................................................... 86
Gráfico 10. Porcentaje del total de compras de Carne de Hamburguesa que se destina a Cárnicos Santana .......................................................... 87
Gráfico 11. Porcentaje del total de compras de Tocineta que se destina a Cárnicos Santana .......................................................... 87
Gráfico 12. Principales atributos de los productos según los clientes ....................... 88
El presente informe se basa en una Investigación de Mercados para la empresa “Cárnicos Santana”, empresa familiar dedicada a la producción y comercialización de dos productos: Tocineta Ahumada y Carne de Hamburguesa. Actualmente cuenta con una sede ubicada en la ciudad de Medellín, desde donde cubre toda el área metropolitana del Valle de Aburrá.

Cárnicos Santana presenta un interés por incrementar sus ingresos mensuales, por esta razón ve la necesidad de dicha investigación, con el fin de encontrar la mejor propuesta para implementarla y cumplir con la meta deseada.

Este trabajo consta de varias etapas: inicialmente se da a conocer todo la información correspondiente al estado actual de la empresa Cárnicos Santana, lo que nos llevará a tener un norte de hacia donde se quiere llegar, de aquí se desprenden los objetivos de la investigación, las necesidades de información y las bases necesarias para el buen desarrollo de la investigación; luego se presenta la Investigación, la cual se irá desarrollando paso a paso, empezando por la recopilación de los datos e información necesaria para poder conocer y cuantificar el comportamiento actual del sector y mercado al que esta pertenece, dentro de esta recopilación de datos se realizaron entrevistas, observaciones, investigaciones estadísticas y visitas a determinados entes para ser más exactos en dicha información; toda esa información recopilada permitió obtener conclusiones tales como: estado actual del sector de cárnicos, el comportamiento de ese mercado, tipo de consumidor y su competencia.

Con esta investigación se analizó si la empresa con sus canales de distribución actuales tiene la capacidad de crecer o expandirse, o si por el contrario para poder cumplir con esta meta de crecimiento va a requerir buscar nuevos canales de distribución.

Con las respuestas obtenidas de la investigación se lanzó una propuesta de plan de acción, la cual va encaminada a diseñar las mejores estrategias y objetivos para el cumplimiento de la meta de crecimiento de Cárnicos Santana.

Palabras Claves: Investigación Comercial, Cárnicos Santana, Tocineta, Carne de hamburguesa, Medellín, Sector, Plan de Acción
The present report is based on a Commercial Investigation for "Cárnicos Santana", a family business dedicated to the production and commercialization of two products: Smoked Bacon and Hamburger Meat. At present counts on a headquarters located in the city of Medellín, since where covers all the metropolitan area of the Valle of Aburrá.

Cárnicos Santana presents an interest of increasing its monthly incomes, and that is why this investigation has taken place in order to find the best proposal to implement and comply with the goal desired.

This work is comprised of several phases: initially brings to light all the corresponding information of the present state of the company Cárnicos Santana, what will carry us to have a north we want to achieve. From here the objectives of the investigation are given off, the needs of information and the necessary bases for its good development. Then the Investigation is presented, it will be developed step by step, beginning with the collection of the data and necessary information to be able to know and quantify the present behavior of the sector and market to which Cárnicos Santana belongs. Inside this collection of data, interviews were carried out, observations, statistical investigations and visits to determined entities to be more accurate with found information. All this information allowed obtaining conclusions such as: present state of meat sector, the behavior of that market, type of consumer and its competence.

With this investigation was analyzed if the business with its present distribution channels has the capacity to grow or to be expanded in the amount desired, or if on the contrary to be able to comply with the goal of growth is going to require seeking new distribution channels.

With the answers obtained with the investigation an action plan proposal was launched, which goes directed to design the better strategies and objectives for the fulfillment of the goal of growth of Cárnicos Santana.
INTRODUCCIÓN

El interés de toda empresa es crecer, ya sea en cuestión de infraestructura, ventas, producción y cualquier otro punto que tenga que ver con crecimiento empresarial; esto se logra a través del incremento en las ventas de los productos.

“Cárnicos Santana”, tiene como GON\(^1\) la producción y distribución de carnes frías. Actualmente cuenta con dos productos en el mercado: Tocineta Ahumada y Carne de Hamburguesa.

Es una empresa que a pesar de su buena calidad y sus 5 años de experiencia, no está lo suficientemente posicionada en el mercado de las carnes frías, lo cual es su mayor falencia. Actualmente se centra en sus principales clientes que son los distribuidores de insumos y los productores de comidas rápidas en el Valle de Aburrá, hoy en día ha identificado la necesidad de evaluar si con sus clientes actuales puede crecer lo deseado o si requiere ampliar su nicho de mercado para lograr dicho crecimiento.

Con el fin de mejorar su posición actual y hacer que esta crezca al mismo nivel que lo demandan sus consumidores, se realizará una Investigación enfocada en el sector de los procesados cárnicos, con el fin de obtener resultados que arrojen las respuestas necesarias para poner en practica un plan de acción, que le permita a la empresa cumplir de la mejor manera la meta planeada. El estudio se enfocó en el análisis de las posibilidades de mercado que se presentan actualmente en la ciudad de Medellín.

Luego de presentar la empresa Cárnicos Santana, teniendo en cuenta su historia y el desarrollo que ha tenido, se presenta la Investigación, la cual consta de tres etapas: análisis interno de la empresa, desarrollo de la investigación (análisis del sector, recopilación de datos e información, presentación de resultados y análisis de los factores que intervienen en el estudio: precio, competencia, consumidores, promoción y publicidad) y por último el plan de acción y mejoras para la empresa.

\(^1\) Giro ordinario de negocios
1. PRELIMINARES

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Cárnicos Santana Ltda., es una empresa de productos alimenticios recientemente creada en nuestro medio, que tiene como área de influencia el Valle de Aburrá y cuyos clientes principales son los distribuidores de insumos y los productores de comidas rápidas. La empresa elabora dos tipos de productos: Tocineta ahumada y Hamburguesa al carbón; esta inició sus actividades prácticamente como una fami-empresa y ha venido teniendo un crecimiento acelerado en virtud de la calidad y precios competitivos de sus productos.

Por la forma misma como la empresa se inició y se ha venido desarrollando, no ha realizado a fondo una investigación sistemática del mercado potencial para sus productos, lo que no le permite a sus propietarios tener un estimado cierto de la buena aceptación que han tenido sus productos en el tiempo que llevan en el mercado, ni de pensar en expansiones futuras o ampliación de su portafolio tanto de productos como de clientes.

Pensando en la situación actual de la empresa, se determinó que ésta requiere un detallado estudio de su mercado actual y potencial en el Valle de Aburrá; una vez establecido claramente este mercado, se harán las recomendaciones para cambios o ajustes en los procesos de mercadeo y ventas, dentro de los cuales están: estrategias de promoción y publicidad, mejoramiento y ampliación de los productos, buen servicio al cliente, entre otras; esto con miras a la consolidación y ampliación del mercado si es necesario.

1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.2.1 Objetivo general.

Realizar un estudio de mercadeo y ventas para la industria de productos alimenticios Cárnicos Santana encaminado a medir el mercado potencial del portafolio actual de productos.
1.2.2 Objetivos específicos.

- Analizar la situación actual de la empresa Cárnicos Santana.
- Analizar el portafolio actual de productos de la empresa Cárnicos Santana.
- Realizar una investigación de corte exploratoria para determinar el crecimiento en el mercado actual y/o potencial de la empresa Cárnicos Santana.
- Analizar los clientes actuales de la empresa Cárnicos Santana.
- Plantear un plan de expansión para la empresa Cárnicos Santana para los próximos 3 años.

1.3 MARCO TEÓRICO

1.3.1 Investigación Comercial y de mercados.

Con esta investigación Cárnicos Santana podrá incursionar en un detallado estudio que le permitirá conocer el estado actual de su empresa frente a la competencia y al sector donde se encuentra y así mismo determinar la viabilidad de un mayor crecimiento general de la empresa, este tratará de apoyar las decisiones estratégicas encaminadas a expandir la empresa Cárnicos Santana, incursionando tanto en la parte táctica como estratégica de dicha empresa.

El análisis de mercado es de gran importancia, en él radica la detección de oportunidades de negocios, la correcta identificación de los mercados para lo que es crucial la información sobre su tamaño, evolución y características, el diseño o adaptación del o de los productos y/o servicios para su distribución, así como la generación del pronóstico de la demanda y por tanto de las ventas, que son en concreto los ingresos esperados de toda empresa. Para ello es necesario evaluar y en su caso emplear la llamada mezcla de mercadotecnia cuya misión es hacer las ventas.

El enfoque del análisis de mercado se basa en los elementos básicos de la mercadotecnia acorde con los planes de negocios deseados.

La detección de oportunidades se puede iniciar de dos maneras:
a. Inicio reactivo: Este es cuando la empresa detecta una demanda en otros mercados por su producto y/o servicio por parte de un distribuidor o intermediario, este descubrimiento ya constituye en sí una ventaja competitiva, al emplear las facilidades de la informática y de las telecomunicaciones en la detección de negocios.

b. Inicio proactivo: Esto se da cuando la empresa toma la iniciativa de buscar una oportunidad de vender sus productos y/o servicios en otros mercados.

“La Investigación de Mercados es la función que enlaza al consumidor, cliente y público con el comercializador a través de la información. Esta información se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas de marketing; como también para generar, perfeccionar y evaluar las acciones de marketing; monitorear el desempeño del marketing; y mejorar la comprensión del marketing como un proceso”.

“La investigación de mercados especifica la información requerida para abordar estos problemas; diseña el método para recolectar la información; dirige e implementa el proceso de recolección de datos; analiza los resultados y comunica los hallazgos y sus implicaciones”.

Concluyendo esta definición se puede decir que una Investigación de Mercados es el enfoque sistemático y objetivo para el desarrollo y el suministro de información para el proceso de toma de decisiones, donde: sistemático se refiere al requerimiento de que el proyecto de investigación debe estar bien organizado y planeado, los aspectos estratégicos y tácticos del diseño de la investigación deben detallarse de antemano y también debe anticiparse la naturaleza de los datos a reunir y el modo de análisis a emplear. Objetivo implica que la investigación de mercados trata de ser neutral y no emocional en el desempeño de sus responsabilidades. Con frecuencia se escucha que la investigación de mercados es “la aplicación del método científico al marketing” y la característica distinguida del método científico es la recopilación, el análisis y la interpretación objetiva de datos.


4 Kinnear y Taylor, Op Cit.
Los dos elementos restantes que son la información y el proceso de toma de decisiones, son los elementos que diferencian a la investigación de mercados de la investigación en otras áreas. El propósito principal de la investigación es proporcionar investigación y no datos para el proceso de toma de decisiones gerenciales.

1.3.2 El proceso de Investigación de Mercados.

De acuerdo a los autores Kinnear y Taylor (1998), el proceso formal de la investigación de mercados puede considerarse como una serie de pasos llamados proceso de investigación, para este proceso es esencial prever los nueve pasos que se enumeran a continuación:

1.3.2.1 Necesidad de la información.

El primer paso en el proceso de investigación es establecer cuál es la necesidad de información de una investigación de mercados. Esta es una fase fundamental y difícil de este proceso.

Usualmente, la importancia de este paso inicial se pasa por alto en el deseo de emprender con rapidez un proyecto. Esto trae como resultado hallazgos de investigación no orientados hacia las decisiones tomadas por las empresas en su afán de iniciar operaciones.

1.3.2.2 Objetivos de la investigación.

Una vez se ha establecido con claridad la necesidad de información, el investigador deberá especificar los objetivos de la investigación propuesta y elaborar una lista específica de las necesidades de información.

Los objetivos de una investigación responden a la pregunta: ¿Por qué se realiza este proyecto? Por lo general, los objetivos se presentan por escrito antes de realizar el proyecto.

Las necesidades de información responden a la pregunta ¿Qué información específica se requiere para lograr los objetivos? En la práctica, las necesidades de información pueden considerarse como una lista detallada de objetivos de investigación.
1.3.2.3 Diseño de investigación y fuentes de datos.

Este paso consiste en diseñar el proyecto formal de investigación e identificar las fuentes apropiadas de datos para el estudio. Un diseño de investigación es el plan básico que guía las fases de recolección y análisis de datos del proyecto de investigación. Es la estructura que especifica el tipo de información a recolectar, las fuentes de datos, los procedimientos y el análisis de la recolección de datos.

Las fuentes de datos pueden ser internas o externas a la organización, primarias o secundarias. Las fuentes internas incluyen los estudios previos de investigación y los registros de la empresa, mientras que las fuentes externas incluyen informes comerciales de investigación. Si se determina que los datos se ajustan a las necesidades de información, el investigador necesitará examinar el diseño de la investigación para establecer su exactitud.

La clasificación de los tipos de investigación de mercados según Kinnear y Taylor es la siguiente:5

- Investigación Exploratoria
- Investigación de monitoreo del desempeño
- Investigación concluyente: Esta se divide en dos tipos, la investigación descriptiva y la investigación causal.

Para nuestro caso la investigación a desarrollar será la exploratoria. El diseño de la investigación se caracteriza por la flexibilidad para estar sensible ante lo inesperado y para descubrir otra información no identificada previamente. Se emplean enfoques amplios y versátiles; estos incluyen fuentes secundarias de datos, observación, entrevistas con expertos, entrevistas de grupo con personas bien informadas.

La investigación exploratoria es apropiada en situaciones de reconocimiento y definición del problema. Una vez que el problema se ha definido con claridad, la investigación exploratoria es muy útil en la identificación de cursos de acción alternativos. Aquí, el gerente busca claves para enfoques innovadores de marketing. El objetivo consiste en ampliar la esfera de alternativas identificadas, con la esperanza de incluir la mejor alternativa en el conjunto de alternativas a evaluar.

5 Kinnear y Taylor, Op Cit. P. 124-136
1.3.2.4 Procedimiento de recolección de datos.

Al desarrollar este procedimiento, el investigador deberá establecer un vínculo eficaz entre las necesidades de información y las preguntas que se formularán o las observaciones que se grabarán. La información secundaria se basa en estudios de tipo cualitativo que se resuelven consultando la información actualmente disponible. Estas fuentes se pueden obtener a través de entidades públicas que manejan estadísticas oficiales, de entidades gremiales con información sectorial, en centros de investigación de universidades y oficinas privadas, y en otras entidades nacionales o internacionales. (Investigación de Mercados. Concepto y práctica. Arturo Orozco J, ED Norma.)

1.3.2.5 Diseño de la muestra.

Se requiere de una definición precisa relacionada con quién o qué debe incluirse en la muestra. Esto significa que se identifica la población de la cual va a extraerse dicha muestra, también se deberán establecer métodos usados para seleccionarla y, por último, se debe establecer cual es su tamaño.

1.3.2.6 Recopilación de datos.

Este proceso es fundamental, ya que abarca una amplia proporción del presupuesto de investigación y del error total en los resultados de la misma.

1.3.2.7 Procesamiento de datos.

Una vez registrados los datos, estos se procesan, se editan y se codifican para de esta forma tener una organización de los mismos y que sea más fácil su análisis.

1.3.2.8 Análisis de datos.

En este punto se analizan los datos obtenidos, los cuales deben ser consistentes con los requerimientos de información. Generalmente este tipo de análisis se realiza utilizando diferentes software conocidos en el medio.
1.3.2.9 Presentación de los resultados.

Usualmente los resultados de la investigación se presentan a través de un informe escrito y una presentación oral. Es imperativo que los hallazgos de la investigación se presenten en un formato simple y dirigido a las necesidades de información de la situación de decisión.
2. METODOLOGÍA

2.1 METODOLOGÍA GENERAL

La realización del proyecto comprendió 3 etapas que permitieron evaluar y analizar la información necesaria para la viabilidad de una expansión de mercado en la empresa.

- **Etapa 1**: Trabajo de campo al interior de la empresa (entrevistas a directivas y empleados para conocer la percepción de la empresa, sentido de pertenencia, motivación laboral, funciones y cargos). Conocimiento global de la empresa, sus productos, clientes actuales, competencia directa, entre otros.

Conocimiento del sector de cárnicos en general, su público objetivo, tamaño en el mercado, etc., esta se determinará por medio de información secundaria obtenida de entidades gremiales con información sectorial, centros de investigación estadísticos, entre otras.

En resumen esta etapa consiste en la recolección de la información tanto interna como externa.

- **Etapa 2**: La información recopilada en el medio se ordena, segmenta y procesa de acuerdo a la utilidad y funcionalidad para el proyecto.

El análisis de la información permite definir las acciones que se tomarán para la posible expansión del mercado.

- **Etapa 3**: Con los datos obtenidos del análisis de la información se llega a unas conclusiones, las cuales pueden ser o no satisfactorias para la empresa, con estas conclusiones se plantea el plan de acción de mejoras para la compañía, así como las recomendaciones necesarias para mejorar los procedimientos utilizados actualmente y los que se utilizarán a medida que se vayan implementando las nuevas estrategias de mercadeo.
2.2 DELIMITACIÓN Y ALCANCE

El diseño de investigación para Cárnicos Santana fue desarrollado en la empresa con el aporte y colaboración de los propietarios: las señoras Luz Miriam Echeverri y Sandra Rincón, además de algunos de los empleados.

Los estudios y análisis de mercado se realizaron dentro del Valle de Aburrá, circunscribiéndonos a la ciudad de Medellín.

El trabajo se basa en datos históricos de la empresa, tomados desde el año 2002 hasta el 2007; su desarrollo se llevó a cabo durante el periodo comprendido entre Junio de 2006 y Mayo de 2007, tiempo en el cual se realizó un diagnóstico actualizado del estado de algunas de las variables más representativas de la empresa: estrategias y objetivos utilizados, proceso productivo, situación de la empresa respecto a sus competidores, conocimiento de la empresa sobre sus clientes, ambiente laboral, conocimiento de los empleados sobre las metas y filosofía de trabajo de la empresa.

2.3 BRIEF DE LA INVESTIGACIÓN.

**Nombre del solicitante:** Lina María Múnera E

**Cargo del solicitante:** Investigador

**Empresa:** Cárnicos Santana S.A.

**Fecha de solicitud:** Enero de 2007

2.3.1 Objetivos

2.3.1.1 Objetivo General

Determinar si los actuales canales de distribución de Cárnicos Santana son suficientes para el cumplimiento de la meta de expansión estimada por la Empresa.
2.3.1.2 Objetivos Específicos

- Realizar un análisis del sector de cárnico de Medellín.
- Identificar el nivel de crecimiento estimado de Cárnico Santana.
- Analizar si los actuales canales de distribución son suficientes para el crecimiento esperado de la empresa.
- Conocer la capacidad de producción actual de la empresa.

2.3.2 Producto o servicio a investigar

Para este caso se investigará la situación actual de la empresa en el mercado de cárnico de la ciudad de Medellín y la posibilidad de cumplir su meta de expansión.

2.3.3 Público Objetivo

Clientes Actuales de Cárnicos Santana.

2.4 DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

La muestra se determinó aplicando la Ley de Pareto, la cual explica el (80/20), es decir, el 20% de los sucesos son vitales y el 80% restante son triviales; empleando la ley anterior la muestra seleccionada del total de los 50 clientes actuales serán los 10 distribuidores que corresponden al 20% de los clientes y representan el 80% de las ventas totales de la compañía.

2.5 PROCESO DE MUESTREO

El tipo de muestreo utilizado será determinístico de juicio o criterio, es decir, se recurre a métodos subjetivos que se pueden justificar claramente; se realiza la selección de la población en forma selectiva pero basada en criterios de conocimiento del caso.
2.6 RECOPILACIÓN DE DATOS

Este proceso es fundamental ya que abarca una gran proporción del presupuesto de investigación y del error total en los resultados de esta. En este punto se recopilan todos los resultados obtenidos de las fuentes encontradas.

2.7 PROCESAMIENTO DE DATOS

Una vez registrados todos los datos, estos se procesan, se editan y se codifican para de esta forma tener una organización de los mismos y que sea más fácil su análisis.

2.8 ANÁLISIS DE DATOS

En este punto se analizan los datos, los cuales deberán ser consistentes con los requerimientos de información: clasificar a los clientes más representativos de la empresa, conocer sus volúmenes y razones de compra, al igual que su meta de expansión anual.

2.9 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Los resultados de la investigación se presentan en un formato simple y dirigido a las necesidades de información de la situación de decisión; para de esta manera poder efectuar una toma de decisiones más certera en cuestión de la posible expansión de mercado de Cárnicos Santana y la comercialización de sus productos.

2.10 PLAN DE ACCIÓN

Para elaborar este punto será necesario definir y priorizar las acciones a seguir, en lo posible por etapas y mercados, de manera que le permita llevar a cabo una adecuada ejecución, evaluación y seguimiento a su proceso de expansión.
El plan de acción debe estar debidamente estructurado, ya que por medio de este se busca materializar los objetivos estratégicos previamente establecidos. Las acciones en todo caso deben corresponder a las metas y su mercado objetivo.
3. ANÁLISIS INTERNO

3.1 PERFIL DE LA EMPRESA

3.1.1 Datos generales

Tabla 1. Datos Generales Cárnicos Santana

<table>
<thead>
<tr>
<th>CIUDAD:</th>
<th>Medellín</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>NOMBRE COMERCIAL:</td>
<td>Cárnicos Santana</td>
</tr>
<tr>
<td>DIRECCIÓN:</td>
<td>CR. 99 # 47 E 38 Tercer Piso</td>
</tr>
<tr>
<td>P.B.X.:</td>
<td>253 0340</td>
</tr>
<tr>
<td>E-MAIL:</td>
<td><a href="mailto:carnicossantana@yahoo.es">carnicossantana@yahoo.es</a></td>
</tr>
<tr>
<td>NIT:</td>
<td>42 983 690-2</td>
</tr>
<tr>
<td>MATRÍCULA:</td>
<td>Certificado de la Cámara de Comercio</td>
</tr>
<tr>
<td>TIPO DE EMPRESA:</td>
<td>Unipersonal</td>
</tr>
<tr>
<td>REPRESENTANTE LEGAL:</td>
<td>Luz Miriam Echeverri Palacio</td>
</tr>
<tr>
<td>GERENTE GENERAL:</td>
<td>Sandra Patricia Rincón</td>
</tr>
<tr>
<td>RÉGIMEN IMPUESTOS:</td>
<td>Régimen Común</td>
</tr>
<tr>
<td>SECTOR:</td>
<td>Cárnicos</td>
</tr>
</tbody>
</table>

3.1.2 Antecedentes

La empresa Cárnicos Santana es una empresa familiar que lleva 5 años en el mercado, inició sus actividades en el mes de Mayo del año 2003 y siempre ha pertenecido a los mismos propietarios.
Empezó sus labores como una pequeña empresa en la terraza de la casa, únicamente con dos propietarias como las encargadas de todo el proceso tanto productivo como de distribución. Comercializaban dos productos (carne para hamburguesa y tocineta ahumada) en dos únicas presentaciones. Con el paso de los años la empresa ha venido creciendo debido a la buena acogida que ha tenido en el mercado, contando hoy con seis operarios, un auxiliar de oficina, un gerente, una directora de ventas, un conductor, un vehículo para la distribución y un punto de venta.

Su actividad principal es la producción y comercialización de sus productos. Cuenta con un punto de venta y distribución ubicado estratégicamente en la ciudad de Medellín, en el sector occidental cerca a la estación del Metro en San Javier; allí llegan los clientes a adquirir los productos al igual que sale el mensajero a realizar las rutas de distribución a los diferentes clientes del Área Metropolitana, llegando así no solo a las personas de estrato medio-bajo, si no también a los estratos altos y a las empresas distribuidoras de alimentos.

3.2 ANÁLISIS POR ÁREAS

3.2.1 Talento humano y cultura organizacional

3.2.1.1 Políticas del área

- Los operarios (6) deben tener siempre las uñas limpias y sin esmalte.
- Todo el personal (10) antes de ingresar a la compañía deben cumplir con un curso de manipulación de alimentos, si estos no lo han hecho, la empresa se los brinda.
- Se debe cumplir con un horario laboral de 7:30 a.m. a 6:00 p.m.
3.2.1.2 Organigrama

Gráfico 1. Organigrama de Cárnicos Santana

GERENTE GENERAL

GERENTE DE MERCADEO Y VENTAS

AUXILIAR ADMINISTRATIVO

Contadora

Operario 1
Operario 2
Operario 3
Operario 4
Operario 5
Operario 6

Mensajero
### 3.2.1.3 Perfil del equipo directivo

#### Tabla 2. Perfiles y funciones de los cargos

<table>
<thead>
<tr>
<th>CARGO</th>
<th>PERFIL</th>
<th>FUNCIONES</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gerente General</td>
<td>La persona que este en este cargo debe tener las siguientes características:</td>
<td>1. Elaboración del Presupuesto de ventas de la compañía.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Manejo de personal</td>
<td>2. Planes de mejoramiento continuo.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Autoridad</td>
<td>3. Velar por el cumplimiento de objetivos y metas de la compañía.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Liderazgo</td>
<td>4. Trabajar en el cumplimiento tanto de la visión como de la misión de la compañía.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Responsabilidad</td>
<td>5. Dirigir, guiar y conducir la empresa con miras a los objetivos.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Conocimiento del proceso productivo.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Manejo administrativo</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Herramientas de Office</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Conocimiento de las Normas</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Manejo de Clima Organizacional, entre otras.</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<p>| Gerente de Mercadeo y Ventas | • Persona con conocimientos de mercadeo y ventas.                     | 1. Establecer estrategias de venta (promoción y publicidad).                                                                               |
|                             | • Conocimiento de los productos que se comercializan en la compañía.   | 2. Definir las estrategias comerciales y de mercadeo de la compañía.                                                                         |
|                             | • Buenas relaciones interpersonales.                                   | 3. Elaborar el presupuesto comercial de la compañía.                                                                                         |
|                             | • Capacidad de adaptación al cambio.                                   | 4. Cumplir con los compromisos adquiridos con los clientes.                                                                                   |
|                             | • Buen manejo de la información.                                       | 5. Definir productos, mercados y clientes.                                                                                                |
|                             | • Manejo de Office                                                    | 6. Establecer políticas de precios y descuentos.                                                                                             |
|                             |                                                                           | 7. Planeación estratégica.                                                                                                                  |</p>
<table>
<thead>
<tr>
<th>CARGO</th>
<th>PERFIL</th>
<th>FUNCIONES</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Contador</strong></td>
<td>Debe ser una persona con conocimientos básicos tales como:</td>
<td>8. Investigación de nuevos mercados.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Profesional contable.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Persona honrada, analítica, responsable y organizada.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Conocimientos Tributarios.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Herramientas de Office.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Auxiliar Administrativo</strong></td>
<td>Debe ser una persona con las siguientes características:</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Trabajo en equipo</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Liderazgo</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Iniciativa y capacidad de análisis</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Manejo de la información</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Adaptación al cambio</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Disciplina</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Colaboración con todos los empleados.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>1. Elaboración de los estados financieros.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2. Elaboración de los ajustes contables.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>3. Manejo y control de inventarios.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>4. Garantizar la aplicación de la normatividad contable, presupuestal y tributaria vigente.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>5. Dirigir el proceso contable.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>6. Garantizar seguridad en el almacenamiento de la información.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>1. Programar y efectuar compras y pago a proveedores.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2. Recaudar y controlar cartera.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>3. Coordinar despachos a clientes.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>4. Pago de nómina.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>5. Velar por el orden disciplinario de los empleados.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>CARGO</td>
<td>PERFIL</td>
<td>FUNCIONES</td>
</tr>
<tr>
<td>------------------------</td>
<td>-------------------------------------------------------------------------</td>
<td>---------------------------------------------------------------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>Conductor / Mensajero</td>
<td>Debe ser una persona con conocimientos de:</td>
<td>1. Realizar diariamente los despachos programados.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Conducción</td>
<td>2. Entregar a los clientes las facturas de los pedidos.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Relaciones interpersonales</td>
<td>3. Ayudar en la planta cuando sea necesario.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Conocimiento de rutas en la ciudad de Medellín.</td>
<td>4. Trasladar toda la mercancía para despacho desde la planta hasta el vehículo.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Además debe ser una persona:</td>
<td>5. Realizar vueltas de mensajería.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Responsable</td>
<td>6. Mantener el vehículo en las mejores condiciones de higiene y seguridad.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Honrada</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Educada</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Operarios</td>
<td>Debe ser una persona que posea:</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Compromiso institucional.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Calidad</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Creatividad.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Trabajo en equipo.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Buena utilización de los recursos</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Responsabilidad.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Elaboración propia para el estudio, creados para beneficio de la empresa

### 3.2.1.4 Planeación

La empresa no cuenta con una junta directiva que ayude en el desarrollo de planeaciones estratégicas.

Hoy en día la empresa simplemente planea diariamente sus pedidos tanto de sus clientes como de sus proveedores. Todos los días el Auxiliar Administrativo llama a los clientes para preguntarles qué van a pedir y para cuando, luego
este se dirige al tablero de tareas y apunta los pedidos programados para la semana, dependiendo del día que el cliente haya solicitado dicho pedido; los operarios revisan este tablero diariamente y deciden que deben producir para despachar.

También se planean los pedidos a los proveedores, los cuales se realizan la mayoría diariamente, algunos semanalmente y unos pocos quincenalmente.

3.2.1.5 Autoridad y responsabilidad

El estilo de dirección que maneja Cárnicos Santana es principalmente encabezado por el Gerente General, esta persona es la encargada de tomar todas las decisiones generales de la empresa, en caso de que algún empleado tenga algún requerimiento, duda, o propuesta, este debe dirigirse al Gerente General para ser escuchado y recibir por parte de él la solución, recomendación o labor.

La autoridad en la empresa también es tarea del Gerente General, todos los empleados deben regirse por las normas y condiciones de este. El orden y la disciplina es controlado por la mayoría de las veces por el Gerente General, en caso de ausencia de este queda a cargo el Gerente de mercadeo y ventas y por último en orden de mando está el Auxiliar Administrativo, el cual debe velar por el buen funcionamiento global de la empresa en ausencia de los otros dos mandos.

3.2.1.6 Relaciones laborales

La comunicación interna se realiza con el Gerente General o con el Auxiliar Administrativo, el estilo de dirección es el normalmente usado por un Gerente, el cual controla y vela porque todos los empleados trabajen en armonía y sean lo más productivos posible.

La estabilidad y el ambiente laboral son muy buenos, esto se refleja en la sólida permanencia de los empleados en la compañía.

La remuneración de los empleados es: un mismo sueldo para los 6 operarios y el mensajero, a estos se les paga el mínimo ($ 433.700), para el Auxiliar Administrativo un monto de ($ 600.000), la contadora ($ 550.000), el Gerente General ($ 2.000.000) y el Gerente de Mercadeo y Ventas ($ 1.000.000).

En la empresa no existe ni ha existido ningún tipo de sindicato ni pacto colectivo.
3.2.1.7 Evaluación del desempeño

En Cárnicos Santana actualmente no se cuenta con mecanismos de control ni criterios para evaluar cargos, los operarios son evaluados simplemente por su buen desempeño en la planta, su capacidad de producción, su buen trabajo en equipo, entre otras.

Todos los empleados cuentan con un alto sentido de pertenencia por la empresa, esto debido principalmente al tiempo que llevan en la compañía y a la satisfacción que muestran al trabajar con Cárnicos Santana.

3.2.1.8 Motivación

En cuanto a los incentivos o métodos de motivación que utiliza la empresa con los empleados están:

- Aguinaldos de fin de año.
- Celebraciones en ocasiones especiales.

3.2.1.9 Selección y contratación de personal

La empresa cuenta con un sistema de reclutamiento apoyado en el servicio público de empleos del SENA, además de personas recomendadas por conocidos, luego de esto pasan por un proceso de selección donde son entrevistados por el Gerente General, y este toma la decisión de contratación. Cada empleado es vinculado con un contrato a término indefinido además de todos los requisitos exigidos. La contadora es la única que no tiene contrato a término indefinido ya que tiene un contrato por prestación de servicios.
3.2.1.10 Fuentes de Vinculación Utilizadas

Tabla 3. Fuentes de vinculación

<table>
<thead>
<tr>
<th>Recomendados</th>
<th>Personas conocidas</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Otras: bolsas de empleo,...</td>
<td>Bolsa de empleo del SENA</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabla 4 Criterios de Selección del personal

<table>
<thead>
<tr>
<th>Perfil</th>
<th>Mujeres y hombres cabezas de familia con experiencia en manipulación de alimentos.</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Personas capacitadas para el desarrollo de actividades administrativas, contables, de mercadeo y ventas.</td>
</tr>
<tr>
<td>Experiencia</td>
<td>En manipulación de alimentos</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Administración y contabilidad.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Mercadeo y Ventas</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Herramientas de office</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Manejo de personal</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Conducción</td>
</tr>
<tr>
<td>Habilidades y destrezas específicas</td>
<td>Rapidez, agilidad, responsabilidad, trabajo en equipo, entre otras.</td>
</tr>
</tbody>
</table>
### Tabla 5. Forma de contratación

<table>
<thead>
<tr>
<th>Total Empleados</th>
<th>No. De Empleados a Termino Fijo</th>
<th>No. de empleados a termino indefinido</th>
<th>Otro (Obra, Destajo, temporada.)</th>
<th>Área</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>6</td>
<td>6</td>
<td></td>
<td></td>
<td>Operarios</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>2</td>
<td>1 (prestación de servicios)</td>
<td>G. Mercadeo, Aux. Admtivo y Contadora</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1</td>
<td>1</td>
<td></td>
<td>Gerente General</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
La mayoría de los empleados están trabajando en Cárnicos Santana desde hace aproximadamente 5 años, de esto se deduce que la estabilidad de los empleados es buena y tienen un alto sentido de pertenencia, ya que se responsabilizan por todo lo que ocurra en la compañía, se preocupan por lo bueno o lo malo que pase y siempre están atentos a lo que se pueda ofrecer.

### 3.2.1.11 Capacitación

Todos los operarios reciben inicialmente un curso de manipulación de alimentos, adicionalmente reciben capacitación de toda la maquinaria que se emplea en los procesos.

También reciben periódicamente a una persona (Bacterióloga) que los capacita en higiene, limpieza y desinfección.

### 3.2.1.12 Dofa del área

**Tabla 8. DOFA Talento humano y cultura organizacional**

<table>
<thead>
<tr>
<th>FORTALEZAS</th>
<th>DEBILIDADES</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>• Capacitación a los empleados en seguridad e higiene ocupacional.</td>
<td>• No se tienen bien definidas las políticas, los objetivos y las estrategias.</td>
</tr>
<tr>
<td>• Se brinda la posibilidad de lograr asensos laborales al interior de la compañía.</td>
<td>• Ausencia de procesos definidos para la selección del personal.</td>
</tr>
<tr>
<td>• Existe entre los empleados un buen trabajo en equipo que los lleva a cumplir objetivos trazados.</td>
<td>• Escasos programas de incentivos y motivación a los empleados de la empresa.</td>
</tr>
<tr>
<td>• Dentro de la empresa existe un excelente clima organizacional que hace a los empleados más productivos.</td>
<td>• No tienen definidas las escalas salariales.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Ausencia de procesos de reclutamiento y selección de personal nuevo.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• No existe un proceso definido para la contratación y el despido.</td>
</tr>
</tbody>
</table>
• No realizan evaluaciones de desempeño.

<table>
<thead>
<tr>
<th>OPORTUNIDADES</th>
<th>AMENAZAS</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>• Con el auge de la tecnología se podría reemplazar la mano de obra por equipos sistematizados.</td>
<td>• Migración de los empleados en caso de mejores ofertas de empleo.</td>
</tr>
<tr>
<td>• El aumento de empresas temporales a los cuales la empresa pueda acudir para contratar personal nuevo.</td>
<td>• El aumento en el entorno de grupos sindicales.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

3.2.2 Contabilidad, costos y finanzas

3.2.2.1 Sistema de costos

Los costos que se acumulan en las cuentas de la contabilidad sirven para tres objetivos esenciales: Proporcionar informes relativos a costos para determinar los resultados y valorizar los inventarios; Proporcionan información para ejercer el control administrativo de las operaciones y actividades de la empresa y Proporcionar información que sirve de base a la gerencia para planeación y toma de decisiones.

El método utilizado por Cárnicos Santana para su costeo es el llamado Método de costeo absorbente, que se define como la incorporación, al costo del producto, de todos los costos de fabricación, tanto variable como fijo.
### 3.2.2.2 ESTADOS FINANCIEROS

**Tabla 9. Balance General**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Activos</th>
<th>%</th>
<th>Pasivos</th>
<th>Pasivos y Patrimonio</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Efectivo</strong></td>
<td>Efectivo y Bancos</td>
<td>$50,667,775</td>
<td>25.38%</td>
<td>Cuenta por pagar</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Caja Gral</td>
<td>$3,029,793</td>
<td></td>
<td>Costos y gastos x pagar</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Bancos</td>
<td>$7,516,320</td>
<td></td>
<td>Impuestos a las vta retenida</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Ctas de ahorros</td>
<td>$40,121,662</td>
<td></td>
<td>Retención y aportes de nomina</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Pasivos</td>
<td></td>
<td></td>
<td>Cuentas x pagar a terceros</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Insumos</td>
<td></td>
<td></td>
<td>Proveedores nacionales</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Materiales</td>
<td></td>
<td></td>
<td>Iva</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Material</td>
<td></td>
<td></td>
<td>Renta y complementarios</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Proceso</td>
<td>$9,485,851</td>
<td></td>
<td>Obligaciones laborales</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Proveedor</td>
<td>$6,230,018</td>
<td></td>
<td>Obligaciones financieras</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Deudores</td>
<td></td>
<td></td>
<td>Bancos Nacionales</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Clientes</td>
<td>$38,727,174</td>
<td>28.18%</td>
<td>Provision para oblig laborales</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Anticipos y avances</td>
<td>$16,971,211</td>
<td></td>
<td>Otros pasivos</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Antic. imp. y cont saldos a favor</td>
<td>$428,840</td>
<td></td>
<td>Patrimonio</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>CxC trabajadores</td>
<td>$125,000</td>
<td></td>
<td>Total Patrimonio</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td><strong>Descripción</strong></td>
<td><strong>Valor</strong></td>
<td><strong>Porcentaje</strong></td>
<td><strong>Descripción</strong></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td><strong>Planta y equipo</strong></td>
<td>$70,946,397</td>
<td>35.54%</td>
<td><strong>Total Pasivos</strong></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Maquinaria y equipo</td>
<td>$77,256,198</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Equipo de compu. y telecom</td>
<td>$350,000</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Depreciación acumul.</td>
<td>-$6,659,801</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td><strong>Activos Intangibles</strong></td>
<td>$2,470,033</td>
<td>1.24%</td>
<td>Utilidad del ejercicio</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td><strong>Total Activo</strong></td>
<td>$199,601,045</td>
<td>100.00%</td>
<td><strong>Total Pasivos y Patrimonio</strong></td>
</tr>
</tbody>
</table>
Tabla 10. Estado de pérdidas y ganancias

<table>
<thead>
<tr>
<th>ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>CARNICOS SANTANA</td>
</tr>
<tr>
<td>2.006</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>$ 520,969,151</th>
<th>100.00%</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Ingresos netos</td>
<td>$ 522,248,321</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Devoluciones de venta</td>
<td>-$ 1,279,170</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>$ 411,505,109</th>
<th>78.99%</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Costo de Mercancía Vendida</td>
<td>$ 411,505,109</td>
<td>78.99%</td>
</tr>
<tr>
<td>Utilidad Bruta en ventas</td>
<td>$ 109,464,042</td>
<td>21.01%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>$ 25,687,544</th>
<th>4.93%</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gastos de administración</td>
<td>$ 25,687,544</td>
<td>4.93%</td>
</tr>
<tr>
<td>Personal</td>
<td>$ 4,075,877</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Impuestos</td>
<td>$ 30,340</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Arrendamientos</td>
<td>$ 691,000</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Seguros</td>
<td>$ 151,067</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Servicios</td>
<td>$ 1,947,422</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Gastos legales</td>
<td>$ 331,780</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Mantenimientos y reparación</td>
<td>$ 7,542,754</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Adecuación e instalación</td>
<td>$ 1,613,897</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Depreciaciones</td>
<td>$ 4,396,756</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Diversos</td>
<td>$ 4,906,651</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>$ 57,701,320</th>
<th>11.08%</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gastos de venta</td>
<td>$ 57,701,320</td>
<td>11.08%</td>
</tr>
<tr>
<td>Personal</td>
<td>$ 2,035,203</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Honorarios</td>
<td>$ 23,650,000</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Impuestos</td>
<td>$ 1,697,603</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Servicios</td>
<td>$ 4,711,360</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Diversos</td>
<td>$ 25,607,154</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>$ 26,075,178</th>
<th>5.01%</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Utilidad Operacional</td>
<td>$ 26,075,178</td>
<td>5.01%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>-$ 2,393,425</th>
<th>-0.46%</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Otros ingresos y egresos</td>
<td>-$ 2,393,425</td>
<td>-0.46%</td>
</tr>
<tr>
<td>Ingresos financieros</td>
<td>$ 340,969</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Recuperaciones</td>
<td>$ 1,392,187</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Diversos</td>
<td>$ 89,765</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Egresos financieros</td>
<td>-$ 3,180,569</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Egresos Extraordinarios</td>
<td>-$ 1,035,777</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>$ 6,202,002</th>
<th>1.19%</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Corrección monetaria</td>
<td>$ 6,202,002</td>
<td>1.19%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>$ 29,883,755</th>
<th>5.74%</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Utilidad antes de impuestos</td>
<td>$ 29,883,755</td>
<td>5.74%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>$ 2,045,999</th>
<th>0.39%</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Impuestos de renta y compl.</td>
<td>$ 2,045,999</td>
<td>0.39%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Utilidad después de impuestos** | $ 27,837,756 | 5.34% |
3.2.2.3 Organización del dinero

Las proyecciones de inversiones se realizan a través de flujos de caja futuros, con estos flujos la empresa determina que tan viable pueden ser las inversiones que se tienen planeadas.

El reparto de dividendos se realiza de la siguiente manera:

El 60% por partes iguales de acuerdo al aporte inicial de cada uno de los socios; el 40% restante se reinvierte en la compañía.

Las obligaciones financieras se cubren con recursos propios.

3.2.2.4 Obligaciones financieras

La única obligación financiera que tiene actualmente la empresa es un crédito de libre inversión para microempresas con el Banco de Bogotá.

<table>
<thead>
<tr>
<th>ENTIDAD</th>
<th>MONTO</th>
<th>SALDO</th>
<th>PLAZO</th>
<th>APLICACIÓN</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>BANCO DE BOGOTA</td>
<td>30´000.000</td>
<td>26´000.000</td>
<td>12 meses</td>
<td>Maquinaria y equipos</td>
</tr>
</tbody>
</table>

3.2.2.5 Índices de gestión

- Prueba ácida: Este es un índice de razón de liquidez, que miden la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones de vencimiento a corto plazo.

PRUEBA ACIDA = \( \frac{\text{Efectivo} + \text{cuentasxcobrar}}{\text{Pasivocirculante}} \)
\[
\frac{106'920.000}{123'035.938} = 0.869014, \text{ es decir, que por cada peso que la empresa debe a corto plazo posee 0.86 centavos para pagarla.}
\]

- Razón de endeudamiento: Este indicador tiene por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. Se define como el total de los pasivos sobre el total de los activos.

\[
\text{ENDEUDAMIENTO} = \frac{\text{Total Pasivos}}{\text{Total Activos}}
\]

\[
\frac{123'035.938}{199'601.045} = 0.616409 \equiv 61\%, \text{ es decir, que por cada peso invertido en los activos, fue financiado el 61% con los acreedores.}
\]

- Rotación de cuentas por cobrar: Este índice se define como periodo promedio de cobranza ya que representa el promedio de tiempo que la empresa, después de efectuar la venta ha de esperar para recibir efectivo.

\[
\text{VENTAS DIARIAS} = \frac{\text{Ventas anuales}}{360} = \frac{520'969.151}{360} = 1'447.136
\]

\[
\text{PERIODO PROMEDIO DE COBRO} = \frac{\text{Cuentas x cobrar}}{\text{Ventas diarias}} = \frac{38'727.174}{1'447.136} = 26.76 \equiv 27\text{ Días}, \text{ es decir, la empresa recupera su cartera aproximadamente en 27 días, aunque esto es un plazo relativamente normal en el mercado es largo para la empresa ya que a los proveedores hay que pagarles de contado, a ocho y a quince días.}
\]
• Margen de Utilidad: Esta razón proporciona la utilidad de las ventas por cada peso.

\[
\text{MARGE DE UTILIDAD} = \frac{\text{Utilidad neto después de impuestos}}{\text{Ventas}}
\]

\[
= \frac{27'837.754}{520'969.151} = 0.0534 \approx 5\%, \text{ es decir, que la empresa por cada peso en ventas generó una utilidad neta del 5%}.
\]

3.2.2.6 Análisis financiero

Con la información obtenida de los estados financieros de la empresa para el año 2006, se puede concluir lo siguiente:

• Mirando los activos se puede observar que la empresa tiene muy poco porcentaje de estos en inventario (9.65%), lo cual se debe principalmente a que sus productos son perecederos y a que la mayoría de lo que se produce se vende inmediatamente.

• El efectivo y bancos corresponden a un 25.38% del total de los activos, se puede notar que tienen un alto porcentaje de estos en cuentas de ahorros, esto debido a que deben mantener efectivo disponible para la compra de maquinaria u otros instrumentos; por esta razón no tienen los recursos invertidos a largo plazo.

• Del total de pasivos y patrimonio la empresa tienen un 48.15% en cuentas por pagar, lo que representa un porcentaje muy alto en deudas; esto se debe principalmente a unas cuentas por pagar a terceros por un valor de 67’000.000.

• En cuanto a la rotación de cartera esta arrojó un resultado de 27 días aproximadamente el cual es un poco alto, ya que el plazo mayor de pago que la empresa otorga a sus clientes es 30 días. Para mejorar este indicador, la empresa debe tratar que los proveedores le vendan a mayor plazo para que no exista tanta diferencia entre los días de cartera y los
días de pago a proveedores, ya que si no obtienen este plazo la empresa debe buscar otros medios de financiación para cumplir con el pago a los proveedores.

- El nivel de endeudamiento de la empresa se encuentra un poco alto, ya que el 61% del total de los activos fue financiado. Esto no es bueno ya que si la empresa en determinado momento cierra sus operaciones este porcentaje se quedaría debiendo a los acreedores.

- El margen de utilidad es bueno, la empresa se gana un 5% por cada peso de ventas que tenga.

### 3.2.2.7 Dofa del área

#### Tabla 12. DOFA Costos, contabilidad y finanzas

<table>
<thead>
<tr>
<th>Fortalezas</th>
<th>Debilidades</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>• Poseen un buen sistema de control de los costos, que permite tener precios altamente competitivos.</td>
<td>• Uso de la información financiera que se limita al cumplimiento de deberes formales.</td>
</tr>
<tr>
<td>• No tiene en este momento pasivos pensionales.</td>
<td>• Carencia de sistemas de información (software) adecuadas para el manejo contable.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• No tienen control sobre los indicadores de liquidez y rentabilidad.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• No realizan análisis comparativos de estados financieros.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

#### OPORTUNIDADES

- Acceso a nuevos créditos para inversión.
- Políticas crediticias favorables dentro del sector.

#### AMENAZAS

- Legislaciones que impongan nuevas obligaciones o restricciones
- Desaceleración económica y falta de crecimiento del país.
3.2.3 Área de producción operativa y tecnológica

3.2.3.1 Políticas del área

- Tener siempre inventario de proveedores para trabajar una semana (stock 8 días).
- Pago a proveedores entre 8 y 15 días.
- A la hora de comprar los tocinos se analiza: Olor, color, aspecto, de buen grosor (entre 4 y 5.5 cm.), proporción grasa carne (mayor cantidad de carne que grasa).
- Se le compra a proveedores confiables y reconocidos en el medio.

3.2.3.2 Proveedores y compras

En la siguiente tabla se presentan los principales proveedores de Cárnicos Santana con sus respectivas materias primas, su forma de pago y su frecuencia de compra:

<table>
<thead>
<tr>
<th>MATERIA PRIMA</th>
<th>PROVEEDOR</th>
<th>PROCEDENCIA MATERIAL</th>
<th>UBICACIÓN PROVEEDOR</th>
<th>FORMA DE PAGO</th>
<th>CANTIDAD /FRECUENCIA DE COMPRA</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Tocino.</td>
<td>Súper Cerdo Paisa</td>
<td>Granja Propia</td>
<td>X</td>
<td>8 días</td>
<td>Diario</td>
</tr>
<tr>
<td>Tocino.</td>
<td>Porci carnes</td>
<td>Granja Propia</td>
<td>X</td>
<td>8 días</td>
<td>Diario</td>
</tr>
<tr>
<td>Tocino.</td>
<td>Mega Carnes</td>
<td></td>
<td>X</td>
<td>8 días</td>
<td>Diario</td>
</tr>
<tr>
<td>Tocino.</td>
<td>Distribuidora JCE</td>
<td></td>
<td>X</td>
<td>8 días</td>
<td>Diario</td>
</tr>
<tr>
<td>Carne de res.</td>
<td>Carnes Envigado</td>
<td></td>
<td>X</td>
<td>Contra pedido</td>
<td>Semanal</td>
</tr>
<tr>
<td>MATERIA PRIMA</td>
<td>PROVEEDOR</td>
<td>PROCEDENCIA MATERIAL</td>
<td>UBICACIÓN PROVEEDOR</td>
<td>FORMA DE PAGO</td>
<td>CANTIDAD /FRECUENCIA DE COMPRA</td>
</tr>
<tr>
<td>------------------------------------------------------------------</td>
<td>------------------</td>
<td>----------------------</td>
<td>---------------------</td>
<td>--------------</td>
<td>--------------------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>Insumos de hamburguesa (harina, condimentos, etc.).</td>
<td>Tecnas S.A</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td>De contado</td>
<td>Semanal</td>
</tr>
<tr>
<td>Condimentos.</td>
<td>Condimap</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td>De contado</td>
<td>Semanal</td>
</tr>
<tr>
<td>Insumos para la salmuera.</td>
<td>Delta Gen</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td>15 días</td>
<td>Quincenal</td>
</tr>
<tr>
<td>Wheatex.</td>
<td>I.P.F</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td>De contado</td>
<td>Quincenal</td>
</tr>
<tr>
<td>Insumos para empaque y despacho (papel, cajas, bandejas, etiquetas).</td>
<td>Varios</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td>15 días</td>
<td>Quincenal</td>
</tr>
</tbody>
</table>

La selección y criterio que tiene la empresa a la hora de elegir a sus proveedores, es basada principalmente en la calidad, experiencia y el buen nombre de ellos en el mercado, las materias primas que adquiere la empresa, en especial la carne y el tocino, son productos altamente exigentes de cuidado y perfección a la hora de ser escogidos, por esta razón Santana es tan cuidadoso en este aspecto.

Con respecto a la programación de compras, esta es planeada por el Auxiliar Administrativo, como se indica en la tabla, lo que corresponde a insumos cárnicos es diario, los otros son semanales o quincenales.
### 3.2.3.3 Materias primas

A continuación se presentaran las materias primas principales utilizadas por la empresa para el desarrollo de sus productos:

#### Tabla 14. Materias primas

<table>
<thead>
<tr>
<th>MATERIA PRIMA</th>
<th>CARACTERÍSTICAS, PROPIEDADES</th>
<th>SUSTITUTOS</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Tocino</td>
<td>Este debe tener un olor característico, un color rosado medio, su contenido de grasa debe ser el 35%, el otro 65% debe ser carne. La textura debe ser firme y elástica. Se debe rechazar los que tienen color verdoso o café oscuro, descolorido en el tejido elástico y con olor rancio.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Carne de res</td>
<td>Deben tener un color rojo brillante, una textura fina y con mayor terneza. Se debe rechazar los que tienen color verdoso o café oscuro, descolorido en el tejido elástico y con olor rancio.</td>
<td>Carne de cerdo</td>
</tr>
<tr>
<td>Condimentos</td>
<td>El aspecto más importante a tener en cuenta es el olor, que debe ser a hierbas y especias naturales. El color no debe ser muy oscuro.</td>
<td>Aliños naturales</td>
</tr>
<tr>
<td>Harinas (miga blanca, almidón de yuca)</td>
<td>La textura debe ser fina y delgada, y su color blanco.</td>
<td>Polvo de bizcocho, harina de trigo.</td>
</tr>
<tr>
<td>Insumos para empaque y despacho</td>
<td>Completamente higiénicas, debido al tipo de producto, de buena calidad, resistentes a la humedad y a temperaturas muy bajas.</td>
<td>Otro tipo de empaques diferente a cajas y bandejas.</td>
</tr>
</tbody>
</table>
De todas las materias primas que Cárnicos Santana utiliza en todo su proceso de producción se definen como críticas el tocino y la carne de res, estos dos insumos son los más complicados a la hora de ser adquiridos ya que pueden no ser aceptados según las características requeridas, es decir, con mal aspecto, mal color, muy gorda, entre otras; si esta materia prima no es adquirida a tiempo toda la producción se retrasa y esto hace que todos los despachos sean entregados fuera del tiempo acordado.

Como la principal materia prima es un producto perecedero su rotación es alta, por lo tanto se recibe y almacena diariamente en la bodega correspondiente por el operario.

En cuanto a las materias primas sustitutas, son muy pocos los sustitutos que existen en el mercado.

### 3.2.3.4 Inventarios

Todos los días se actualiza el inventario de producción y mensualmente se efectúa el inventario general de materias primas, producto en proceso, y producto terminado.

Los conteos se hacen dobles, la persona encargada del inventario debe contar dos veces para confirmar la existencia, además deben pasar toda la información a unos formatos de inventario, luego es digitada en el computador con el fin de totalizar el mes y es suministrada a la contadora para efectos contables.

Tanto el producto terminado como el producto en proceso se almacena en cavas de refrigeración, los insumos son almacenados en bodegas aislados de la humedad, cada insumo es guardado en tanques especializados para su conservación.

### 3.2.3.5 Descripción del proceso productivo

**TOCINETA:**

Se reciben las materias primas por parte del proveedor, se pesan y se verifican las cantidades recibidas. Luego pasa por los siguientes procesos:

- Porcionar
- Inyectar
- Enganchar
• Colgar tocino del horno
• Introducir y retirar tocino del horno
• Descuerar
• Embolsar
• Introducir tocino a cava
• Tajar
• Pesar
• Empacar

❖ HAMBURGUESA:

La carne de hamburguesa al igual que la tocineta se reciben las materias primas, se pesan y se verifican las cantidades recibidas, luego pasa por los siguientes procesos:

• Moler
• Mezclar
• Pesar
• Moldear
• Empacar

Como punto crítico antes de comenzar con el proceso se tiene el incumplimiento de los proveedores, debido a que las materias primas son productos altamente perecederos, la rotación de estos debe ser muy alta, los proveedores distribuyen las materias primas semanalmente y a veces incumplen con los pedidos, esto se convierte en un cuello de botella, ya que se retrasa completamente el proceso si no hay materias primas para comenzarlo.

Otro punto crítico, es el almacenamiento en la cava y el horneado, ya que cuando las cavas no congelan lo suficiente el tocino es difícil de tajar y esto hace que este proceso se retrasa; con respecto al horneado, este es un equipo nuevo en la empresa y desde que se compró no ha funcionado bien, el controlador se desconfigura continuamente y retrasa el proceso, eso lo convierte en un cuello de botella.
3.2.3.6 Flujograma de los procesos

Hamburguesa al carbón:

Gráfico 2. Proceso de la Hamburguesa al carbón

INICIO

MOLIDO
Carne, grasa y cuero

MEZCLADO

PORCIONADO Y PESADO

MOLDEO

EMPpaque

DESAPACHO

CAVA

Pesar y medir
Ingredientes

Crispeta + agua

Agua helada + condimentos

Grasa + XT+
Proteimax

Agua helada + Fosfato+ sal

Pesar ajo

Medir Grillin

Pesar Almidón y miga

Medir PH

Armar cajas

Tiqueteado
Tocineta ahumada

Gráfico 3. Proceso de la Tocineta ahumada
Gráfico 4. Distribución actual de la planta
3.2.3.7 Distribución de planta

La planta está distribuida por zonas:

- Cuarto de recibo y peso.
- Cuarto donde se porciona el tocino y se salmuera.
- Espacio para las cavas de almacenamiento.
- Cuarto tajado y empaque.
- Zona de la cocina y vestier.
- Zona de mezclado y preparación de la hamburguesa.
- Oficina.

3.2.3.8 Capacidad de producción

Para analizar la capacidad de la planta se tiene en cuenta los siguientes factores:

El de Utilización (U) que es el que nos refleja el porcentaje de utilización productiva de la planta y la eficiencia (E) que nos arroja el porcentaje de Eficiencia, que realmente depende del dominio, rapidez y conocimiento del personal operativo.

Para cada uno de los procesos se hallará el factor U y el factor E, donde:

- **Horas Productivas**: son las horas donde el operario está ejerciendo su labor.
- **Horas Reales**: son las horas que permanece el empleado en las instalaciones de la empresa (horas de turno).
- **Horas Estándar**: son las horas productivas por un porcentaje de eficiencia dado. En este caso utilizaremos una eficiencia para los dos procesos del 90%.(máximo que puede dar el operario).

Se mostrará inicialmente el análisis de capacidad (en condiciones normales) para el proceso de tocineta y seguidamente el del proceso de Hamburguesa.
Tocineta

Tabla 15. Capacidad de producción - Tocineta

| FACTOR U =Número de Horas Productivas | 8 | 89% |
| Número de Horas Reales | 9 |

| FACTOR E =Número de Horas ESTÁNDAR | 7,2 | 90% |
| Número de Horas Productivas | 8 |

Número de Horas estándar =Número de Horas Productivas x E

| 8 | 0,9 | 7,2 |

- **Condiciones normales:** 1 turno, 8 horas productivas, 4 operarios, estándar referencia.

Tabla 16. Capacidad de la planta - Tocineta

| CAPACIDAD DE PLANTA |
| TOCINETA |
| Nº Turnos | Nº Horas | Nº Días | E | Nº operario | CD(t) minutos | CD(u) kilos |
| 1 | 8 | 1 | 90% | 89% | 4 | 1537.92 | 213.6 |

**CD(t) =** N° turnos x N° horas x N° días X N° operarios x E x U
La capacidad disponible en condiciones normales que Cárnico Santana posee es de producir diariamente **213.6 kilos** de tocina.

- **Hamburguesa**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Tabla 17. Capacidad de producción - Hamburguesa</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>FACTOR U = ( \frac{\text{Numero de Horas Productivas}}{\text{Numero de Horas Reales}} )</td>
</tr>
<tr>
<td>FACTOR E = ( \frac{\text{Numero de Horas ESTÁNDAR}}{\text{Numero de Horas Productivas}} )</td>
</tr>
<tr>
<td>Numero de Horas estándar = Horas Productivas ( \times E )</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- **Condiciones normales:** 1 turno, 5 horas productivas, 2 operarios, estándar referencia.
Tabla 18. Capacidad de Planta - Hamburguesa

<table>
<thead>
<tr>
<th>Nº Turnos</th>
<th>Nº Horas</th>
<th>Nº Dias</th>
<th>E</th>
<th>Nº oper.</th>
<th>CD(t) minutos</th>
<th>CD(u) kilos</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>5</td>
<td>1</td>
<td>90%</td>
<td>91%</td>
<td>2</td>
<td>491,4</td>
</tr>
</tbody>
</table>

\[ CD(t) = \text{Nº turnos} \times \text{Nº horas} \times \text{Nº dias} \times \text{Nº operarios} \times E \times U \]

\[ CD(un) = \frac{CD(t)}{CD(t)} \]

Tiempo estándar hamburguesa

La capacidad real disponible en condiciones normales que Cárnicos Santana posee es de producir diariamente 109,2 kilos de Hamburguesa.

- Las horas productivas de cada proceso son diferentes pues las necesidades actuales de la planta dan esta diferencia. El siguiente cuadro muestra el % de producción por producto, analizado con el tiempo operativo por módulo de producto y el número de operarios.

Tabla 19. Porcentaje de producción

<table>
<thead>
<tr>
<th>Producto</th>
<th>Operarios</th>
<th>% operativo</th>
<th>Tiempo operativo (hr)</th>
<th>% tiempo operativo</th>
<th>% capacidad x producto</th>
<th>Capacidad dia (kilos)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Tocineta</td>
<td>4</td>
<td>66,6</td>
<td>10</td>
<td>100,0</td>
<td>66%</td>
<td>213,6</td>
</tr>
<tr>
<td>Hamburguesa</td>
<td>2</td>
<td>33,3</td>
<td>6</td>
<td>60,0</td>
<td>34%</td>
<td>109,2</td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>6</td>
<td>100,00</td>
<td></td>
<td></td>
<td>100%</td>
<td>322,8</td>
</tr>
</tbody>
</table>
La empresa nunca ha pensado en la posibilidad de subcontratar procesos, todo el proceso completo es desarrollado por ellos mismos y piensan que por el momento pueden responderle al cliente de esta manera; en cuanto a expansiones de área, en el momento se encuentran en una casa la cual ya no tiene como más expandirse, es decir, están utilizando completamente las instalaciones de ésta. En este momento no están pensando en ampliarse por lo que no han evaluado la disponibilidad de recursos para esto.

En cuanto al tema de exportaciones, la empresa aún no está preparada ni tiene las bases suficientes para empezar este tipo de apertura hacia nuevos mercados internacionales.

3.2.3.9 Tipo de producción

La producción de la planta generalmente es programada, a excepción de algunas veces que por la urgencia se produce bajo pedido. La producción se controla con los registros de inventario diarios, la persona encargada todos los días debe verificar si lo que se programó sí fue lo que se produjo, así mismo, se le da el seguimiento al producto en proceso; los costos directos de fabricación y las metas mensuales se revisan periódicamente por cada encargado.

3.2.3.10 Maquinaria

La empresa cuenta actualmente con las siguientes máquinas, las cuales ayudan al proceso de producción en especial al de la tocineta.

<table>
<thead>
<tr>
<th>MÁQUINA</th>
<th>CANT.</th>
<th>FUNCIÓN</th>
<th>NIVEL TÉCN</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Tajadoras</td>
<td>2</td>
<td>Tajar el tocino para la producción de tocineta.</td>
<td>Alta</td>
</tr>
<tr>
<td>Cavas de congelación</td>
<td>2</td>
<td>Congelar tanto las materias primas como el producto terminado.</td>
<td>Alta</td>
</tr>
<tr>
<td>Descuerdador</td>
<td>1</td>
<td>Retira la piel del tocino.</td>
<td>Alta</td>
</tr>
<tr>
<td>Horno</td>
<td>1</td>
<td>Hornea el tocino.</td>
<td>Medio</td>
</tr>
<tr>
<td>Tanque Salmuerto</td>
<td>1</td>
<td>Salmuera el tocino.</td>
<td>Medio</td>
</tr>
<tr>
<td>Mezclador</td>
<td>1</td>
<td>Prepara la mezcla para las hamburguesas.</td>
<td>Medio</td>
</tr>
<tr>
<td>Moldes</td>
<td>3</td>
<td>Moldea la porción de cada hamburguesa.</td>
<td>Medio</td>
</tr>
</tbody>
</table>
De toda la maquinaria la única que es considerada como maquinaria crítica es el horno, debido a que generalmente presenta problemas en el controlador, ya que este se desconfigura continuamente y hace que el tocino se hornee más o menos de lo que estaba programado, otras veces el controlador no se deja programar y toca cambiar los tiempo de horneado.

Por el momento no se piensa actualizar o reponer ningún equipo ya que todos son relativamente nuevos y cuentan con un mantenimiento mensual; en cuanto a los repuestos la mayoría son asequibles a diferencia de la maquinaria que fue adquirida fuera de Colombia. Actualmente la empresa no lleva ninguna hoja de vida o tarjeta para cada una de las máquinas.

Todos los empleados están previamente capacitados para el manejo de todos los equipos, esto con el fin de que aprendan y de que sean más productivos.

3.2.3.11 Control de calidad

En cuanto a materias primas la empresa se encarga de contactar a los mejores y más reconocidos proveedores de la ciudad, estos cuentan con todas las normas establecidas para la distribución de este tipo de producto.

La calidad del producto en proceso se establece dándole a los operarios las pautas necesarias para obtener los mejores resultados, es decir, se configura toda la maquinaria involucrada en los procesos de manera tal que el producto final sea el esperado. En cuanto al peso, las básculas deben ser de excelente precisión para asegurar la estandarización. El sistema de congelación debe ser perfecto, a este se le hace mantenimiento cada dos meses para asegurar el buen funcionamiento de éstas.

La empresa cuenta con un estricto proceso de aseo y desinfección, todos los días se desinfecta toda la planta antes de empezar el turno laboral, además se cuenta con gel desinfectante en todas las zonas de la planta para uso de los operarios.

En cuanto al producto terminado el empaque debe ir correctamente pesado y sellado, la etiqueta debe tener además de los ingredientes, el fabricante, la contribución calórica, fecha de vencimiento y un lote.

El porcentaje de devoluciones que actualmente tiene la compañía es de un 0.3% mensual, este pequeño porcentaje se debe al mal manejo de conservación por parte de los clientes. El cumplimiento en las entregas es un 95% efectivo, se cuenta con un vehículo y un conductor para esta función.
El servicio al cliente es uno de los principales objetivos de la empresa, esta se concentra en dar el mejor servicio a todos sus clientes para mantenerlos satisfechos y lograr una fidelización de ellos. En cuanto a las garantías, son pocas las que hay que afrontar, el porcentaje de devoluciones o inconformidades es mínimo con respecto a las ventas mensuales.

En este momento la empresa no cuenta con ningún tipo de certificación.

De todos los productos que se producen, nada se reprocesa.

### 3.2.3.12 Condiciones y requerimientos ambientales

Los alimentos de origen animal que hayan sido sometidos a un proceso de transformación (por ejemplo embutidos) deberán obtener el registro sanitario para poder importar y vender sus productos en Colombia.

La empresa debido a su tamaño actualmente solo cumple con este registro de INVIMA.

### 3.2.3.13 Dofa del área

**Tabla 21. DOFA Producción**

<table>
<thead>
<tr>
<th>FORTALEZAS</th>
<th>DEBILIDADES</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>• Anticipación en los tiempos de entrega pactados inicialmente.</td>
<td>• Dificultad para conseguir materia prima estandarizada.</td>
</tr>
<tr>
<td>• Cuentan con una planta, provista de buena maquinaria.</td>
<td>• Ausencia de un técnico especializado en el mantenimiento de la maquinaria.</td>
</tr>
<tr>
<td>• Los procesos están claramente estandarizados.</td>
<td>• No se cuentan con inventario remanente para atender pedidos nuevos.</td>
</tr>
<tr>
<td>• Excelente capacitación en el manejo de los implementos o recursos de la empresa.</td>
<td>• Limitado espacio para crecer y</td>
</tr>
<tr>
<td>• El porcentaje de devoluciones es muy bajo, casi cero.</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
atender la demanda.

- No llevan registro de lotes de fabricación que permita hacer trazabilidad.
- La capacidad de producción se encuentra en el máximo nivel lo que no le permite cubrir toda la demanda.

<table>
<thead>
<tr>
<th>OPORTUNIDADES</th>
<th>AMENAZAS</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>• Desarrollo en el medio de certificaciones como la ISO, HACCP y la BMP que permita ser más competitivos.</td>
<td>• La fluctuación en los precios de las materias primas.</td>
</tr>
<tr>
<td>• Auge de avances tecnológicos que permitan tecnificar el proceso productivo.</td>
<td>• Existen muchas otras empresas competitivas del mismo género.</td>
</tr>
<tr>
<td>• Incremento de empresas dedicadas a la tercerización de procesos lo que le puede permitir a la empresa minimizar costos o disminuir cuellos de botella.</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

3.2.4 Mercadeo y ventas

3.2.4.1 Estrategias

- Visitas de retroalimentación a clientes (se verifica como está el servicio, las entregas, la calidad.
- Promociones y descuentos cuando es necesario.
- Degustaciones en los puntos de venta de los distribuidores.
3.2.4.2 Portafolio de productos y servicios

La empresa cuenta actualmente con dos productos principales, no tiene ni productos estacionales ni de temporada.

- **Carne de Hamburguesa:** La carne de hamburguesa es básicamente un preparado molido de carne de res y cerdo, mezclado con ingredientes tales como proteína de soya, sal, sabor a carbón y condimentos. Su contenido cárnico es del 40% y es altamente natural.

- **Tocineta ahumada:** Derivado del tocino de cerdo que es sometido a un proceso de salmuerado, ahumado, congelado y tajado, lo cual se realiza con el fin de obtener un delicioso sabor para la preparación de excelentes recetas.

3.2.4.3 Análisis de portafolio de productos

La empresa puede ofrecer carne de hamburguesa y tocineta ahumada, en diferentes presentaciones dependiendo de la necesidad del cliente. La compañía está orientada principalmente al cliente, es decir, al cumplimiento de sus necesidades y requerimientos; no dejando de lado el mercado que también es importante y es básicamente tarea del Gerente de Mercadeo velar por este rubro.

En cuanto a las alianzas, en algunas ocasiones se acuerda con los proveedores un descuento extra por pago de contado, al igual que con los clientes, a estos se les dan beneficios por volumen de compra o por pronto pago tales como: unidades adicionales a la cantidad pedida, preferencia al momento de despacho, etc.

Por otro lado, dentro de las estrategias de mercadeo algunas veces se contrata un persona que se encargue de dar las degustaciones en los diferentes puntos de venta de los distribuidores, estas personas generalmente son mujeres que dan degustaciones a las personas que ingresan a la distribuidora a adquirir algún producto.
3.2.4.4 Información básica del producto

- Nombre comercial: Tocineta ahumada y Hamburguesa al carbón.
- Nombre técnico: Derivados Cárnicos
- Marca: Cárnicos Santana

<table>
<thead>
<tr>
<th>Tabla 22. Referencias arancelarias</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Posición Arancelaria</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>0209001000</td>
</tr>
<tr>
<td>1601000000</td>
</tr>
</tbody>
</table>


3.2.4.5 Características del producto

Los productos de Cárnicos Santana son de una alta calidad, satisfacen las necesidades de todas las personas que buscan tocineta ahumada y carne de hamburguesa de buen sabor, calidad y buen precio para sus diferentes usos, tales como la venta de comidas rápidas (perros, hamburguesas, chuzos, arepas con todo, etc.).
3.2.4.6 Calificación interna de los atributos

Tabla 23. Clasificación de atributos

<table>
<thead>
<tr>
<th>ATRIBUTO</th>
<th>Muy importante</th>
<th>Medianamente importante</th>
<th>Importante</th>
<th>Bajamente importante</th>
<th>No es importante</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Calidad</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Precio</td>
<td></td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Servicio al Cliente</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Diseño</td>
<td></td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Variedad de productos</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>X</td>
</tr>
<tr>
<td>Innovación</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

3.2.4.7 Empaque

- **Hamburguesa**: El empaque de la carne de hamburguesa es una caja de cartón, envuelta en una bolsa plástica para evitar el contacto con la caja.

Por fuera de la caja esta la etiqueta con todas las especificaciones requeridas legalmente.

Imagen 1. Empaque de la Hamburguesa
• **Tocineta:** La tocineta está empacada de diferentes formas debido a su variedad en las presentaciones, las grandes cantidades son empacadas al vacío en bolsas con cierre zip-loc; las otras presentaciones vienen en bandeja de icopor forradas con papel vinipel y con su respectiva etiqueta.

![Imagen 2. Empaque en bandeja de la tocineta](image)

![Imagen 3. Empaque en bolsa al vacío de la tocineta](image)
3.2.4.8 Servicio al cliente

El servicio al cliente es una de las cosas más importantes para Cárnicos Santana, ya que de estos depende gran parte de los ingresos de la compañía.

El servicio posventa, las garantías y el cumplimiento en las entregas son de los factores que con más cuidado se llevan a cabo, esto con el fin de mantener un alto nivel de servicio y un grado de satisfacción excelente con los clientes.

En cuanto a la medición de satisfacción del los clientes, cumplimiento de pedidos, respuestas a quejas y reclamos no están aún documentadas por la empresa.

3.2.4.9 Precio

Los precios utilizados por Cárnicos Santana son determinados principalmente con base en los costos de producción y en los precios de la competencia.

Los precios también pueden variar dependiendo del tipo de cliente, de la frecuencia y del volumen de pedidos de cada cliente. Los descuentos que se dan son generalmente a clientes fieles que compran en volumen.

Se tiene una lista de precios para distribuidores y otra para punto de venta:

| Tabla 24. Lista de precios en punto de venta |
|-----------------|-----------------|
| **PRODUCTO**    | **PRECIOS PUNTO DE VENTA** |
| Tocineta Libra  | $ 6.500          |
| Tocineta ½ Libra| $ 3.500          |
| Recortes tocineta (450 gr.) | $ 4.500 |
| Hamburguesa x 100 gr. (Económica) | $ 7.000 |
| Hamburguesa x 120 gr. (Extra)     | $ 8.500          |
3.2.4.10 Segmentos de mercado

El cubrimiento geográfico de Cárnicos Santana es el Valle de Aburrá, su mercado objetivo son los principales distribuidores de insumos para restaurantes, comidas rápidas, entre otros; además de empresas productoras de comidas rápidas tales como Sub´s, Hamburguesas del oeste, etc.

3.2.4.11 Principales clientes

<table>
<thead>
<tr>
<th>CLIENTE</th>
<th>PRODUCTO</th>
<th>UBICACIÓN GEOGRÁFICA</th>
<th>FORMA DE PAGO</th>
<th>FRECUENCIA DE COMPRA</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Alexander Gutiérrez</td>
<td>Tocineta</td>
<td>López de mesa</td>
<td>Semanal</td>
<td>3 veces x semana</td>
</tr>
<tr>
<td>Hamburguesas de la playa</td>
<td>Tocineta</td>
<td>Centro</td>
<td>Semanal</td>
<td>Semanal</td>
</tr>
<tr>
<td>Beatriz Guerra (U. Nal)</td>
<td>Hamburguesa y tocineta</td>
<td>Universidad Nacional</td>
<td>Contado</td>
<td>4 veces x semana</td>
</tr>
<tr>
<td>Distribuidora Berpa Envigado</td>
<td>Hamburguesa y tocineta</td>
<td>Envigado</td>
<td>Contado</td>
<td>Diario</td>
</tr>
<tr>
<td>Distribuidora Berpa Itagui</td>
<td>Tocineta</td>
<td>Itagui</td>
<td>Contado</td>
<td>Diario</td>
</tr>
<tr>
<td>CLIENTE</td>
<td>PRODUCTO</td>
<td>UBICACIÓN GEOGRÁFICA</td>
<td>FORMA DE PAGO</td>
<td>FRECUENCIA DE COMPRA</td>
</tr>
<tr>
<td>-------------------------------------</td>
<td>----------------</td>
<td>----------------------</td>
<td>---------------</td>
<td>----------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>Distribuidora Picasso</td>
<td>Tocineta</td>
<td>Santa gema</td>
<td>Semanal</td>
<td>2 veces x semana</td>
</tr>
<tr>
<td>Practi Express</td>
<td>Tocineta</td>
<td>Guayabal</td>
<td>Quincenal</td>
<td>Semanal</td>
</tr>
<tr>
<td>Comiquick (Sub´s)</td>
<td>Tocineta</td>
<td>Poblado</td>
<td>Mensual</td>
<td>3 veces x semana</td>
</tr>
<tr>
<td>Hamburguesas del oeste</td>
<td>Tocineta</td>
<td>Centro</td>
<td>Quincenal</td>
<td>4 veces x semana</td>
</tr>
<tr>
<td>La casa del perrero de Envigado</td>
<td>Hamburguesa y</td>
<td>Envigado</td>
<td>Mensual</td>
<td>Semanal</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>tocineta</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### 3.2.4.12 Canales de distribución

El canal principal de distribución de Cárnicos Santana son los distribuidores, estos le distribuyen a todos los vendedores de comidas rápidas, a restaurantes, negocios, entre otros.

El otro canal de distribución que poseen es la venta directa en la fábrica, donde llegan los consumidores finales a comprar a precios de fábrica.

### 3.2.4.13 Estacionalidad de las ventas

<table>
<thead>
<tr>
<th>MES</th>
<th>VENTAS 2006 (VALORACIÓN)</th>
<th>PORCENTAJE DE VENTAS</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>ENERO</td>
<td>$18´631.450</td>
<td>3.58%</td>
</tr>
<tr>
<td>FEBRERO</td>
<td>$35´554.670</td>
<td>6.82%</td>
</tr>
<tr>
<td>MARZO</td>
<td>$53´049.505</td>
<td>10.18%</td>
</tr>
<tr>
<td>ABRIL</td>
<td>$53´773.787</td>
<td>10.32%</td>
</tr>
<tr>
<td>MAYO</td>
<td>$56´036.690</td>
<td>10.76%</td>
</tr>
<tr>
<td>JUNIO</td>
<td>$50´889.685</td>
<td>9.77%</td>
</tr>
<tr>
<td>MES</td>
<td>VENTAS 2006 (VALORACIÓN)</td>
<td>PORCENTAJE DE VENTAS</td>
</tr>
<tr>
<td>------------</td>
<td>--------------------------</td>
<td>----------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>JULIO</td>
<td>$47’963.755</td>
<td>9.21%</td>
</tr>
<tr>
<td>AGOSTO</td>
<td>$26’288.700</td>
<td>5.05%</td>
</tr>
<tr>
<td>SEPTIEMBRE</td>
<td>$24’755.865</td>
<td>4.75%</td>
</tr>
<tr>
<td>OCTUBRE</td>
<td>$40’040.224</td>
<td>7.69%</td>
</tr>
<tr>
<td>NOVIEMBRE</td>
<td>$48’966.495</td>
<td>9.40%</td>
</tr>
<tr>
<td>DICIEMBRE</td>
<td>$65’018.325</td>
<td>12.48%</td>
</tr>
<tr>
<td>TOTAL VENTAS AÑO 2006</td>
<td>$ 520’969.151</td>
<td>100%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### 3.2.4.14 Trámite de pedidos

Los pedidos se realizan dependiendo del proveedor, diaria, semanal y quincenal.

### 3.2.4.15 Competencia

Los precios de los productos ya están establecidos por la empresa; estos tomando en cuenta los costos, los precios de los competidores, el efecto sobre la demanda y la imagen que desea dar la empresa. La empresa está interesada en ampliar su mercado, cubriendo el mayor número de clientes en los diferentes sectores del Valle de Aburrá.

A continuación detallaremos el análisis DOFA de los competidores más fuertes de Cárnicos Santana.
<table>
<thead>
<tr>
<th>MARCA</th>
<th>DEBILIDADES</th>
<th>OPORTUNIDADES</th>
<th>FORTALEZAS</th>
<th>AMENAZAS</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>ZENÚ</td>
<td>No tienen mucha acogida los productos con los consumidores de bajos ingresos, debido a sus precios altos.</td>
<td>Capacidad para ingresar a nuevos mercados por ser una empresa grande y reconocida en el mercado. Puede enfocar los productos a estratos altos.</td>
<td>Tiene posicionados los productos, debido a su trayectoria en el mercado. Cuenta con un portafolio más variado de productos. Trayectoria y experiencia. Tiene poder para invertir en aspectos tecnológicos y de mercadeo.</td>
<td>La percepción que tienen actualmente los consumidores de que las carnes frías son dañinas. Llegada de nuevos competidores con TLC.</td>
</tr>
<tr>
<td>RICA</td>
<td>A pesar de que es una empresa altamente reconocida no esta muy posicionada en la ciudad de Medellín, a diferencia por ejemplo de la ciudad de Cali en donde esta es de las marcas más preferidas por el mercado.</td>
<td>Capacidad para ingresar en nuevos mercados por su gran tamaño.</td>
<td>Mayor variedad de productos que las otras marcas. Posicionamiento de la marca con otros productos. Tiene poder para invertir en aspectos tecnológicos y de mercadeo.</td>
<td>La percepción que tienen actualmente los consumidores de que las carnes frías son dañinas. Llegada de nuevos competidores con TLC.</td>
</tr>
<tr>
<td>OLDCARNES</td>
<td>No posicionan la marca. Empaque poco llamativo. Poca variedad en sus productos.</td>
<td>Por la calidad de sus productos podría ingresar a otros mercados. Puede enfocar sus productos a todos los estratos.</td>
<td>Innovadora. Reconocida por la calidad de sus productos. Precios bajos con respecto a las marcas anteriores.</td>
<td>La percepción que tienen actualmente los consumidores de que las carnes frías son dañinas. Llegada de nuevos competidores con TLC.</td>
</tr>
</tbody>
</table>
### Conocimiento de la competencia

**Tabla 29. Conocimiento de la competencia**

<table>
<thead>
<tr>
<th>COMPETIDOR/ATRIBUTO</th>
<th>Oldcarnes</th>
<th>Zenú</th>
<th>Inducárnica</th>
<th>Alimentos Viena</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Calidad</td>
<td>D</td>
<td>V</td>
<td>V</td>
<td>V</td>
</tr>
<tr>
<td>Precio</td>
<td>V</td>
<td>D</td>
<td>D</td>
<td>E</td>
</tr>
<tr>
<td>Servicio al Cliente</td>
<td>D</td>
<td>V</td>
<td>E</td>
<td>E</td>
</tr>
<tr>
<td>Cubrimiento</td>
<td>D</td>
<td>V</td>
<td>D</td>
<td>E</td>
</tr>
<tr>
<td>Diseño</td>
<td>D</td>
<td>V</td>
<td>V</td>
<td>D</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Qué significa:**

- **V** = ventaja  
- **D** = desventaja  
- **E** = Equidad  
- **N** = no elevante
3.2.4.17 Productos sustitutos

Tabla 30. Productos sustitutos

<table>
<thead>
<tr>
<th>PRODUCTO</th>
<th>SUSTITUTO</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Tocineta</td>
<td>N/A</td>
</tr>
<tr>
<td>Hamburguesa</td>
<td>Los otros cárnicos, las comidas rápidas.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

3.2.4.18 Publicidad y promoción

La publicidad y promoción con la que cuenta la empresa es poca, cuenta con afiches publicitarios y volantes en los diferentes puntos de venta de los distribuidores.

Actualmente no pautan en ningún medio publicitario.

3.2.4.19 Dofa del área

Tabla 31. DOFA Mercadeo y ventas

<table>
<thead>
<tr>
<th>FORTALEZAS</th>
<th>DEBILIDADES</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>• Calidad y confiabilidad del producto.</td>
<td>• Poca experiencia en mercadeo directo.</td>
</tr>
<tr>
<td>• Capacidad de entrega directa.</td>
<td>• Necesidad de una mayor fuerza de ventas.</td>
</tr>
<tr>
<td>• Mejoras continuas a los productos.</td>
<td>• Ausencia de un plan detallado de ventas.</td>
</tr>
<tr>
<td>• Servicio de entrega rápido y oportuno.</td>
<td>• Falta de desarrollo de nuevos productos que atiendan las necesidades cambiantes del consumidor.</td>
</tr>
<tr>
<td>• Satisfacen la necesidad específica de cada cliente.</td>
<td>• Falta de publicidad y promoción.</td>
</tr>
<tr>
<td>OPORTUNIDADES</td>
<td>AMENAZAS</td>
</tr>
<tr>
<td>------------------------------------------------------------------------------</td>
<td>-------------------------------------------------------------------------------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>• Los competidores locales tienen productos de baja calidad.</td>
<td>• La demanda del mercado es muy estacional.</td>
</tr>
<tr>
<td>• El cambio en los hábitos de consumo a favor de preferir productos de fácil y rápida preparación.</td>
<td>• Vulnerabilidad ante grandes competidores.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Competencia con precios muy bajos y de mala calidad.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Competencia en precios o descuentos por parte de los competidores.</td>
</tr>
</tbody>
</table>
4. INVESTIGACIÓN COMERCIAL Y DE MERCADOS

Con el fin de llevar a cabo este estudio acerca de la expansión de Cárnicos Santana, se analizan los siguientes factores, los cuales son de gran importancia en el sector donde se desenvuelve.

4.1 DESCRIPCIÓN DEL SECTOR

Las características agropecuarias de Colombia, la riqueza de su ganadería bovina y porcina, y el desarrollo de las principales cuencas ganaderas, permiten asegurar que la industria de productos cárnicos tenga excelentes posibilidades de mercado.

Los procesados cárnicos en Colombia son un sector con una importante producción local, la cual se encuentra a su vez muy protegida por el Gobierno a través de los aranceles variables que presentan los productos importados, entre otras medidas aplicadas.

Entre las principales tendencias del sector de los procesados cárnicos en Colombia se destacan:7

- 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.

7 Segundo encuentro empresarial hispano-colombiano, Bogotá, 7 y 8 de Junio de 2004.
Los productos populares, de calidad muy inferior a los productos importados, continuarán abasteciendo a los consumidores con menores recursos económicos.

A continuación se puede observar como esta distribuido el sector de los procesados cárnicos en las diferentes empresas que los producen, al igual que el estado actual de los embutidos a nivel nacional.

### Tabla 32. Clasificación de las empresas productoras de procesados cárnicos

<table>
<thead>
<tr>
<th>Tamaño</th>
<th>No de empresas</th>
<th>Participación en la producción (%)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gran Industria</td>
<td>1</td>
<td>54</td>
</tr>
<tr>
<td>Mediana Industria</td>
<td>4</td>
<td>22</td>
</tr>
<tr>
<td>Pequeña Industria</td>
<td>30</td>
<td>24</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Elaboración propia para el estudio. URPA

La gran industria de procesamiento de carnes con marca registrada que reportan las estadísticas en el Departamento de Antioquia, es la empresa Zenú, las empresas Comestibles Dann, Carnelly, Lorenzano y Colanta corresponden a las clasificadas en las estadísticas como mediana industria, y el resto de las empresas productoras y comercializadoras de procesados cárnicos se clasifican en la pequeña empresa.

Las empresas procesadoras de cárnicos en Antioquia se encuentran divididas en tres grupos: la grande, la mediana y la pequeña empresa; Santana por su tamaño se encuentra dentro del grupo de la pequeña empresa, aunque no todas las características que se presentan a continuación van acorde con lo que posee la misma.

Cárnicos Santana tiene su marca registrada, la tecnología que utiliza para la producción es buena, cuenta con equipos que le permiten desarrollar mejor sus productos.

A continuación se presenta la clasificación de las industrias según su tamaño y de acuerdo con algunas de las variables que se consideraron como las de mayor impacto.
### Tabla 33. Caracterización de las industrias productoras de procesados cárnicos en Antioquia

<table>
<thead>
<tr>
<th>EMPRESA</th>
<th>GRAN INDUSTRIA</th>
<th>MEDIANA INDUSTRIA</th>
<th>PEQUEÑA INDUSTRIA</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Proceso de producción</td>
<td>De punta</td>
<td>Buena</td>
<td>Normal</td>
</tr>
<tr>
<td>Sistema de distribución</td>
<td>Nacional</td>
<td>Regional</td>
<td>Municipal</td>
</tr>
<tr>
<td>Aplicación normas ISO</td>
<td>Adecuadas</td>
<td>En proceso de adecuación</td>
<td>Ninguna</td>
</tr>
<tr>
<td>Comercialización - Distribución</td>
<td>Directa</td>
<td>A través de supermercados y mini mercados</td>
<td>A través de distribuidores o en su punto de venta</td>
</tr>
<tr>
<td>Sistema de obtención de materias primas</td>
<td>Compra canales e importaciones</td>
<td>Ganado en pie y canales</td>
<td>Proveedores</td>
</tr>
<tr>
<td>Marcas propias</td>
<td>Registrada</td>
<td>Registrada</td>
<td>Algunas Registradas</td>
</tr>
<tr>
<td>Años de experiencia</td>
<td>Amplia +30 años</td>
<td>Adecuada (10-15 años)</td>
<td>Reciente &lt;10 años</td>
</tr>
<tr>
<td>Tecnología utilizada</td>
<td>Muy buena</td>
<td>Buena</td>
<td>Normal</td>
</tr>
<tr>
<td>Sistema de precios y costos</td>
<td>Empresarial</td>
<td>Tradicional</td>
<td>Estandarizada</td>
</tr>
<tr>
<td>Tipo de imagen del producto</td>
<td>Nacional – Buena</td>
<td>Regional – Buena</td>
<td>Local - Buena</td>
</tr>
<tr>
<td>Licencias de funcionamiento y ambientales</td>
<td>Vigentes</td>
<td>Vigentes</td>
<td>Algunas Vigentes</td>
</tr>
<tr>
<td>Perfil del consumidor</td>
<td>Confianza</td>
<td>Precio</td>
<td>Precio y Necesidad</td>
</tr>
<tr>
<td>Capacidad gerencial</td>
<td>Alta</td>
<td>Media</td>
<td>Baja</td>
</tr>
<tr>
<td>Solidez financiera</td>
<td>Alta</td>
<td>Media</td>
<td>Baja</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Elaboración propia para el estudio
4.1.1 Producción a nivel Nacional de derivados cárnico

En el siguiente gráfico puede observarse la distribución de la producción total en el país.

Gráfico 5. Distribución de la producción de embutidos en el País de Colombia

<table>
<thead>
<tr>
<th>Departamento</th>
<th>Porcentaje</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Antioquia</td>
<td>52%</td>
</tr>
<tr>
<td>Cundinamarca</td>
<td>19%</td>
</tr>
<tr>
<td>Valle</td>
<td>12%</td>
</tr>
<tr>
<td>Santander</td>
<td>6%</td>
</tr>
<tr>
<td>Atlántico</td>
<td>6%</td>
</tr>
<tr>
<td>Caldas</td>
<td>3%</td>
</tr>
<tr>
<td>Otros Departamentos</td>
<td>2%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Elaboración propia para el estudio. URPA

La producción nacional de embutidos muestra a Antioquia como el primer productor con 52% de la producción, seguido por Cundinamarca y Valle con 19% y 12% respectivamente. La base es la producción de 129.440 ton/año.

En la formulación de los derivados cárnicos en Colombia a diferencia de otros países, aproximadamente entre el 50% y 60% el componente es bovino o porcino, si se tiene en cuenta la actual situación del país y los altos precios de la carne bovina de excelente calidad para estratos altos, los embutidos ofrecen por sus precios y porciones una alternativa en la alimentación diaria de la población de estratos medios y bajos y una estrategia para el incremento en el consumo de la carne. El gran reto en el inmediato futuro es aumentar el consumo de embutidos a 10 kilos/persona/año, actualmente es de 3 kilos/persona/año.
El potencial de crecimiento de la industria cárnica es aproximadamente el 12% para este año, el mercado de derivados cárnicos tiene grandes posibilidades de desarrollo tanto regional como nacional, se considera que su precio promedio es inferior a una libra de carne de segunda y su presentación porcionada, lo sitúa con grandes opciones de consumo principalmente para estratos socioeconómicos 2, 3 y 4.

El Grupo Empresarial Antioqueño (Zenú, Suizo, Continental y Rica Rondo) es el mayor del país, con el uso de alta tecnología de procesos y concentra el 85% de la producción de carnes frías y embutidos de marca formal.

El 15% restante corresponde a pequeñas empresas y microempresas, dentro de la cual se encuentra actualmente Cárnicos Santana, con tecnología muy variada y la mayoría de ellas productoras y comercializadoras de procesados cárnicos. Algunas de estas con un bajo desarrollo y aplicación de Software para diseño, creación y desarrollo de nuevos productos así como su aplicación en la gestión empresarial.

La producción en Antioquia es de 225 ton/día, su distribución estimada para las diferentes empresas puede verse en la siguiente tabla. Regionalmente la producción es de 67.308 toneladas/año, es decir el 52% del total nacional.

<table>
<thead>
<tr>
<th>EMPRESA</th>
<th>TON / DIA</th>
<th>MERCADO</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Zenu</td>
<td>100</td>
<td>Nacional y regional</td>
</tr>
<tr>
<td>Dan</td>
<td>20</td>
<td>Regional</td>
</tr>
<tr>
<td>Colanta</td>
<td>10</td>
<td>Nacional y regional</td>
</tr>
<tr>
<td>Carnely</td>
<td>10</td>
<td>Nacional y regional</td>
</tr>
<tr>
<td>Cárnicos Extra</td>
<td>5</td>
<td>Regional</td>
</tr>
<tr>
<td>Cárnicos Tivoli</td>
<td>5</td>
<td>Regional</td>
</tr>
<tr>
<td>Bell – Estrada</td>
<td>5</td>
<td>Regional</td>
</tr>
<tr>
<td>Cárnicos española</td>
<td>3</td>
<td>Regional</td>
</tr>
<tr>
<td>Colpagro</td>
<td>3</td>
<td>Regional</td>
</tr>
<tr>
<td>Pequeños productores</td>
<td>20</td>
<td>Regional</td>
</tr>
<tr>
<td>Otros productores</td>
<td>40</td>
<td>Regional y local</td>
</tr>
<tr>
<td>TOTAL</td>
<td>225</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Secretaria de agricultura y desarrollo rural. URPA
Según las estadísticas la producción nacional de embutidos se presenta en la siguiente tabla:

### Tabla 35. Producción nacional de embutidos

<table>
<thead>
<tr>
<th>PRODUCTOS</th>
<th>VOLUMEN TON./AÑO</th>
<th>PARTICIPACIÓN (%)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Salchichas</td>
<td>36.000</td>
<td>27.8</td>
</tr>
<tr>
<td>Chorizos</td>
<td>22.600</td>
<td>17.5</td>
</tr>
<tr>
<td>Salchichones y cervecero</td>
<td>20.000</td>
<td>15.5</td>
</tr>
<tr>
<td>Mortadela</td>
<td>18.000</td>
<td>13.9</td>
</tr>
<tr>
<td>Mortadela</td>
<td>18.000</td>
<td>13.9</td>
</tr>
<tr>
<td>Mortadela</td>
<td>6.230</td>
<td>4.8</td>
</tr>
<tr>
<td>Hamburguesas</td>
<td>5.500</td>
<td>4.2</td>
</tr>
<tr>
<td>Otras (Tocineta, longanizas)</td>
<td>4.450</td>
<td>3.4</td>
</tr>
<tr>
<td>Pollo y Pavo</td>
<td>16.660</td>
<td>12.9</td>
</tr>
<tr>
<td>TOTAL</td>
<td>129.440</td>
<td>100</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Grupo de trabajo cadena cárnica bovina de Antioquia

Se puede observar que los procesados cárnicos más elaborados a nivel nacional son la salchicha y el chorizo, esto se debe principalmente a la demanda por factores de cultura regional. Además de su facilidad de compra, de preparación y de consumo.

La moderna infraestructura de procesamiento (maquinaria y equipos) está concentrada en pocas empresas como Zenú, Suizo, Rica Rondo y otras especialmente en las áreas de empacado y finalización de productos.

También hay gran avance en procesos innovadores y procesadores para emulsiones, mezcladoras, embutidoras y porcionadores de precisión.

La fuente de abastecimiento de todas estas productoras para la elaboración de los embutidos se concentra con el 50% de Ganado Vacuno, el 30% Porcino y el 20% restante Pollo.

La gran industria incorpora materia prima importada tanto vacuno como porcino en su sistema productivo, se cree que el país y su sector competitivo en forma progresiva puede hacer poco atractivas estas importaciones y desarrollar nacionalmente grandes proveedores de este tipo de materias primas, tales como frigoríficos y comercializadores de carne.
La carne industrial que se consume en Antioquia no se produce en el Departamento, ingresa de otras zonas del país o importada y es básicamente, por lo irregular de los volúmenes ofertados y la calidad bacteriológica.

4.1.2 Tasa de crecimiento del sector

El sector cárnico en Colombia es un sector en notable crecimiento, con una producción anual aproximada de 1 millón de dólares. En los últimos años, el sector se ha caracterizado por su creciente importancia en la producción industrial del país, especialmente en Antioquia donde anualmente se está produciendo aproximadamente 81.000 toneladas.

La industria de las carnes y derivados cárnicos gracias a su potencial e importancia para el país ha sido incluido dentro de los productos de la apuesta exportadora del gobierno; debido a esto se espera pasar de 25,6 millones de cabezas con que actualmente se cuentan, a 51,4 millones de cabezas para el 2020, lo que indica un incremento del 12% aproximadamente para el presente año.

Durante el 2005, el sector obtuvo una producción bruta de US$ 850 millones, ventas por más de US$ 460 millones y las exportaciones se dispararon al pasar de US$ 161.000 en el 2004 a US$413.000 en el 2005.

La industria de Carnes y derivados aportó un total de 17.000 empleos directos en el 2005

4.1.2.1 Población proyectada hasta el año 2015 según el Dane

La siguiente tabla estima el crecimiento proyectado de la población colombiana hasta el año 2015, lo cual permitirá hacer una proyección del consumo y a su vez del inventario que se va a requerir para satisfacer la demanda.
Tabla 36. Población departamental proyectada

<table>
<thead>
<tr>
<th>AÑOS</th>
<th>TOTAL DEPARTAMENTO</th>
<th>VALLE DE ABURRÁ</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>2000</td>
<td>5.377.854</td>
<td>3.004.344</td>
</tr>
<tr>
<td>2001</td>
<td>5.454.871</td>
<td>3.056.016</td>
</tr>
<tr>
<td>2002</td>
<td>5.531.893</td>
<td>3.108.340</td>
</tr>
<tr>
<td>2003</td>
<td>5.608.829</td>
<td>3.160.735</td>
</tr>
<tr>
<td>2004</td>
<td>5.685.198</td>
<td>3.213.471</td>
</tr>
<tr>
<td>2005</td>
<td>5.761.175</td>
<td>3.266.636</td>
</tr>
<tr>
<td>2006</td>
<td>5.844.085</td>
<td>3.322.739</td>
</tr>
<tr>
<td>2007</td>
<td>5.929.197</td>
<td>3.380.133</td>
</tr>
<tr>
<td>2008</td>
<td>6.016.565</td>
<td>3.438.851</td>
</tr>
<tr>
<td>2009</td>
<td>6.106.251</td>
<td>3.498.925</td>
</tr>
<tr>
<td>2010</td>
<td>6.198.298</td>
<td>3.560.396</td>
</tr>
<tr>
<td>2012</td>
<td>6.389.759</td>
<td>3.687.671</td>
</tr>
<tr>
<td>2013</td>
<td>6.489.290</td>
<td>3.753.550</td>
</tr>
<tr>
<td>2014</td>
<td>6.591.449</td>
<td>3.820.977</td>
</tr>
<tr>
<td>2015</td>
<td>6.696.294</td>
<td>3.889.997</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: DANE. Colombia.
Proyecciones anuales de población por sexo y edad 1985-2015.
Estudios Censales No.4

En la anterior tabla se puede observar como ha sido y como seguirá siendo el crecimiento poblacional año a año tanto del Departamento de Antioquia como del Valle de Aburrá.

Los diez municipios del Valle de Aburrá en el año 2000 tenían el 55.86% de la población total de Departamento (el 44.14% en los 115 municipios restantes), la proyección para el 2015 concentraría el 57.06% de los Antioqueños en los mismos diez municipios.

Este incremento porcentual que se llevará a cabo a medida que pasen los años es realmente beneficioso para la empresa, ya que incrementará su demanda y por ende su producción y su tamaño.
Tabla 37. Porcentaje de viviendas por estratos

<table>
<thead>
<tr>
<th>Viviendas por estratos (%)</th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>5</th>
<th>6</th>
<th>Total (%)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Valle de Aburrá</td>
<td>9.7</td>
<td>38.2</td>
<td>34.3</td>
<td>9.0</td>
<td>6.3</td>
<td>2.5</td>
<td>100</td>
</tr>
<tr>
<td>Total Dpto.</td>
<td>19.1</td>
<td>36.8</td>
<td>31.6</td>
<td>6.5</td>
<td>4.3</td>
<td>1.7</td>
<td>100</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Anuario estadístico de Antioquia. 2005

El 82.2% de los hogares en el Valle de Aburrá son estrato 1, 2, y 3 y el 17.8% estratos 4, 5, y 6. Para el total del Departamento el 87.5% de los hogares se ubican en estratos 1, 2 y 3 y el 12.5% en 4, 5 y 6.

Esto indica que la mayor concentración de personas en el Valle de Aburrá se encuentran en los estratos 1, 2 y 3 por esta razón Cárnico Santana enfocará su fuerza de ventas en estos estratos.

4.1.2.2 Porcentaje de cárnicos dentro de la canasta familiar, nacional y del Valle de Aburrá

Tabla 38. Peso porcentual de productos cárnicos en la canasta familiar

<table>
<thead>
<tr>
<th>CARNES</th>
<th>COLOMBIA</th>
<th>MEDELLIN</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Bovino</td>
<td>3.99</td>
<td>4.80</td>
</tr>
<tr>
<td>Cerdo</td>
<td>0.27</td>
<td>0.90</td>
</tr>
<tr>
<td>Pollo</td>
<td>1.42</td>
<td>0.97</td>
</tr>
<tr>
<td>Embutidados</td>
<td>0.41</td>
<td>0.86</td>
</tr>
<tr>
<td>Pescado y enlatados</td>
<td>0.46</td>
<td>0.19</td>
</tr>
</tbody>
</table>


Como se puede observar en la tabla las personas de la ciudad de Medellín destinan el 0.86% de sus gastos de la canasta familiar a los embutidos, porcentaje que aunque a simple vista parece muy pequeño, en comparación con el porcentaje de los pescados y los enlatados es un buen indicador de que las personas prefieren consumir este tipo de productos.
Tabla 39. Consumo per cápita de embutidos

<table>
<thead>
<tr>
<th>Lugar</th>
<th>Consumo (Kg)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Antioquia</td>
<td>5.5</td>
</tr>
<tr>
<td>Colombia</td>
<td>2-3</td>
</tr>
<tr>
<td>Chile</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>Venezuela</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>EEUU</td>
<td>20-25</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Elaboración propia para el estudio.

El país tiene un consumo per cápita en embutidos de 3 kilos, siendo uno de los más bajos en comparación con países de cultura y comportamiento económico similar al nuestro como Chile, Venezuela y México.

Antioquia está por encima del promedio nacional, básicamente por el consumo de salchichas y chorizos debido a su cultura, por lo tanto se estima que este sector tiene potencial para desarrollar proyectos y estrategias que nos lleven a un consumo per cápita de 10 kilogramos, es decir triplicar el actual en un número de años a definir, dirigido principalmente hacia nichos de mercado en los estratos 2,3 y 4.

En el Departamento se produce aproximadamente el equivalente a 12 kilos/persona/año, pero su industria abastece todo el territorio nacional y en consecuencia, de su producción, el 55% va a esos mercados, siendo realmente el consumo per cápita real de la región de 5,5 Kg., el más alto del país.

4.2 CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA

La capacidad de la planta fue estudiada en el análisis interno de la empresa, allí se determinó que la empresa puede producir diariamente 213.6 kilos de Tocineta y 109.2 kilos de Hamburguesa al carbón, con base en esta información y el conocimiento de las ventas que están generando día a día, se observa que la empresa está produciendo lo máximo que su capacidad instalada le permite.

La empresa además de estar al máximo de su capacidad, tiene una sobre demanda de sus productos que desafortunadamente esta teniendo que rechazar, las razones principales por las que se ve obligado a rechazar pedidos es por la ausencia de una cava más grande o una adicional que le permita almacenar y congelar la materia prima para la producción de tocineta, instalaciones más amplias que las actuales, más personal o más turnos de trabajo.
Hoy en día el stock de producto terminado es casi nulo, ya que no tiene la capacidad de almacenamiento necesaria.

4.3 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Para un verdadero desarrollo de la empresa es de vital importancia los canales de distribución que se utilicen, puesto que de esto dependen directamente las ventas que se alcancen.

Los más representativos canales de distribución utilizados para los procesados cárnicos en Colombia son: los distribuidores mayoristas, los minoristas, los hipermercados, los supermercados, las tiendas de barrio, los puntos de venta propios, los *delicatessen* y el canal directo sobre pedido (domicilio).8

El cubrimiento actual de la empresa Cárnicos Santana son los distribuidores, los vendedores de comidas rápidas y los consumidores finales.

4.3.1 Meta de crecimiento estimada para Cárnicos Santana

Cárnicos Santana espera obtener un crecimiento cercano al 20% para los próximos tres años, lo cual indica que esta debe centrar sus esfuerzos en la consecución de equipos más apropiados para el almacenamiento de la materia prima y el producto terminado, además de mantener a sus actuales clientes satisfechos tanto con el producto como con el servicio prestado para que estos incremen ten su volumen de compras y así aumentar los ingresos netos de la compañía. Es importante también estar bien preparados para llegada de nuevos clientes, logrando así el aumento de sus clientes.

Con el objetivo de determinar si el crecimiento esperado de la empresa se puede lograr con los clientes actuales, se realizó una encuesta a los más representativos en ventas, los cuales corresponden a 10 de los 50 clientes totales. El tamaño de la muestra se determinó basados en la ley de Pareto, ya que el 20% del total de los clientes representan el 80% del total de las ventas,

8 Manuel Rodríguez Rebollo, Revista cárnica 2000: Alimentación, Equipos y Tecnología, Carnes y productos cárnicos, Pg 25-30
por esta razón se determinó que estos 10 son determinantes para analizar los resultados.

A continuación se presentarán los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los 10 distribuidores de Cárnicos Santana.

1. ¿Quiénes son sus principales clientes de Carne de Hamburguesa?

**Gráfico 6. Clientes de la Carne de Hamburguesa**

Al observar la gráfica se puede ver que la mayoría de los clientes de los distribuidores son los vendedores de comidas rápidas, lo que corresponde a un 80% de sus clientes, el 20% restante que corresponde a otros clientes se refiere a algunos distribuidores que le venden a canales institucionales tales como Hoteles, restaurantes, colegios, entre otros.
2. ¿Quiénes son sus principales clientes de Tocineta Ahumada?

**Gráfico 7. Clientes de la Tocineta Ahumada**

![Gráfico de sectores](image)

En esta gráfica, al igual que en la anterior se observa que el principal cliente para los distribuidores son los vendedores de comidas rápidas con un 66% del total de la población, además existen distribuidores que le venden también a consumidores finales como por ejemplo las amas de casa.

3. ¿Quiénes son sus principales proveedores de Carne de Hamburguesa?

**Gráfico 8. Proveedores de la Carne de Hamburguesa**

![Gráfico de sectores](image)
4. ¿Quiénes son sus principales proveedores de Tocineta Ahumada?

Gráfico 9. Proveedores de la Tocineta Ahumada

En los dos gráficos anteriores se puede observar que tan importante es Cárnicos Santana como proveedor para sus clientes, además se puede analizar cual es la posición de la empresa frente a sus competidores según el porcentaje de compras que cada distribuidor le asigna a cada uno de los proveedores posibles.

En cuanto a la Carne de Hamburguesa la gráfica arroja que el 45% de los distribuidores les compran a Cárnicos Santana, el 22% a Zenu, el 22% a otros proveedores tales como Carnelly, Carnes toto, Kokoriko o marcas propias, y un 11% a Viena. En varias ocasiones se encontró que los clientes de Cárnicos Santana optan por producir ellos mismos la Carne de Hamburguesa, cosa que no sucede con la Tocineta, ya que este es un producto mucho más fuerte para la empresa y se puede notar en los resultados obtenidos; el 72% de los distribuidores compran la Tocineta a Cárnicos Santana, todos manifiestan su gran aceptación por este producto y la dificultad de encontrar un sustituto de igual calidad en el mercado; el 28% restante le compran a Zenu y a Viena en proporciones iguales.
5. ¿Qué porcentaje de sus compras en Carne de Hamburguesa es realizada a Cárnicos Santana?

**Gráfico 10. Porcentaje del total de compras de Carne de Hamburguesa que se destina a Cárnicos Santana**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Porcentaje de compras de Carne de Hamburguesa a Cárnicos Santana</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Menor al 20%</td>
</tr>
<tr>
<td>20%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

6. ¿Qué porcentaje de sus compras en Tocineta Ahumada es realizada a Cárnicos Santana?

**Gráfico 11. Porcentaje del total de compras de Tocineta que se destina a Cárnicos Santana**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Porcentaje de compras de Tocineta a Cárnicos Santana</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Menor al 20%</td>
</tr>
<tr>
<td>20%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

87
La mayoría de los clientes de la empresa destinan menos del 20% de sus compras de Carne de Hamburguesa a Cárnicos Santana, el mayor motivo de esta pequeña proporción es que en el mercado se encuentra una gran variedad de sustitutos, y otro es que algunos clientes optan por producir ellos mismos la carne y crean marcas propias; el 40% restante destinan mas del 50% de sus compras de Carne de Hamburguesa a Cárnicos Santana. A diferencia de la Carne de Hamburguesa, la Tocineta presenta un comportamiento totalmente contrario, el 60% los distribuidores destinan mas del 80% de sus compras de Tocineta a Cárnicos Santana, ya que manifiestan su alta satisfacción con este producto y su dificultad para conseguir en el mercado un producto con las mismas características; otro 20% de los distribuidores destinan entre el 50% y el 80% de sus compras a la empresa ya que estos optan por tener más proveedores dentro de los cuales se encuentra Zenu, y el 20% restante solo le compran a Cárnicos Santana menos del 20%.

7. ¿Cuáles motivos, considera usted que los Clientes tienen para elegir los productos de Cárnicos Santana?

Gráfico 12. Principales atributos de los productos según los clientes

De esta gráfica se puede concluir que todos los atributos son de gran importancia para los clientes, y que la empresa esta cumpliendo con todos en un porcentaje muy similar, primando con un porcentaje mayor del 30% la
calidad, seguido del sabor y la disponibilidad con un 20% y el empaque, la economía y otros con un 10%.

8. ¿Cuánto espera crecer en ventas en los próximos 3 años?

Tabla 40. Porcentaje esperado de crecimiento de los distribuidores para los próximos 3 años

<table>
<thead>
<tr>
<th>Cliente</th>
<th>% Esperado de crecimiento para los próximos 3 años</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Berpa Itagú</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>Practí Express</td>
<td>20</td>
</tr>
<tr>
<td>Beatriz Guerra</td>
<td>15</td>
</tr>
<tr>
<td>Perrero Envigado</td>
<td>19</td>
</tr>
<tr>
<td>Distribuidora Picasso</td>
<td>20</td>
</tr>
<tr>
<td>Hamburguesas de la Playa</td>
<td>15</td>
</tr>
<tr>
<td>Berpa Envigado</td>
<td>20</td>
</tr>
<tr>
<td>Hamburguesas del oeste</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>Sub’s</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>Alexander Gutierrez</td>
<td>8</td>
</tr>
<tr>
<td>Promedio esperado</td>
<td>15</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Elaboración propia para el estudio

Analizando la tabla anterior se puede observar que el porcentaje de crecimiento de ventas esperado por los distribuidores es muy similar, todos conocen el mercado donde se desenvuelven y saben lo fácil o difícil que puede ser lograr las metas esperadas. Este 15% que quieren crecer en promedio los clientes no está muy desfasado del 20% que quiere crecer la empresa en los próximos 3 años, esto quiere decir que para la empresa es factible que con los canales de distribución que posee actualmente logre llegar a la meta de crecimiento esperado.

Para cumplir con esta meta la empresa tendría que ampliar su capacidad instalada mejorando sus instalaciones y comprando una cava para poder abastecer la demanda existente y el posible incremento de esta. Además esto implicaría contratación de personal adicional, horas extras de trabajo, o nuevos turnos de trabajo.

Si la empresa lleva a cabo estos cambios, con respecto a la compra de la cava tendrá una mayor capacidad de almacenamiento tanto de materia prima como
de producto terminado; con el nuevo personal ya no se generarán retazos ni cuellos de botella en las fases de los procesos, siendo más productivos y eficientes y cumpliendo a cabalidad con la demanda que se presente; y si se hace necesario tendrán la capacidad suficiente para crear nuevos turnos o pagar horas extras.

Con respecto al personal adicional es necesario que este se ubique estratégicamente en el proceso de la Tocineta ya que este es el producto con mayor demanda y el que presenta más a menudo cuellos de botella.
5. PLAN DE ACCIÓN

Para elaborar este punto es necesario definir y priorizar las acciones a seguir, estas acciones se realizarán en tres etapas, de manera que le permita llevar a cabo una adecuada ejecución, evaluación y seguimiento a su proceso. Las acciones corresponden a las metas y mercados planteados.

El plan de acción consta de las siguientes etapas:

- Plan de fortalecimiento
- Plan de expansión
- Plan de mercado

5.1 PLAN DE FORTALECIMIENTO

En este plan se evaluará cada área de la empresa y las alternativas de mejoramiento a nivel interno teniendo en cuenta el externo, cuyo objetivo es el fortalecimiento de la misma.

Como primer paso para el fortalecimiento de la organización, se hizo necesario diseñar la misión y la visión, ya que la condición básica para el éxito de una organización depende, primordialmente, del establecimiento de éstas. La visión y misión formuladas deben ser compartidas por todos los integrantes y socios estratégicos de la organización; en empresas exitosas este espíritu se manifiesta en todas las actividades, procesos y gestiones, y es una de las claves de su éxito.

Una visión y misión claras, creativas, retadoras e innovadoras, son el marco general de referencia que guían a la organización en su funcionamiento, definen los valores que la sustentan, la confianza que se tiene en sí misma y lo que la organización se propone alcanzar.

---

9 La empresa no tenía estructurados los elementos de misión, visión y valores. Los que se citan a continuación son diseñados por mí como parte de este estudio. Se espera que sean integrados a la planeación estratégica de la organización.
5.1.1 Misión

“Somos una empresa orientada a la elaboración y comercialización de productos cárnicos de óptima calidad para satisfacer cada día las necesidades y expectativas de nuestros clientes y consumidores, para ello contamos con un selecto grupo de personas calificadas y proveedores comprometidos con el mejoramiento continuó que nos permita cada día crecer y fortalecernos más en el mercado”.

5.1.2 Visión

“Ser reconocidos en el mercado cada día más como una empresa que produce y comercializa carnes frías de altísima calidad, logrando así un posicionamiento comercial fuerte que permita competitividad y rentabilidad para la empresa”.

5.1.3 Valores:

- **Calidad**: Hacemos el trabajo bien hecho desde el principio, damos lo mejor de nosotros y buscamos siempre soluciones simples y efectivas.

- **Responsabilidad**: Obramos con perseverancia para lograr nuestros compromisos.

- **Reconocimiento y respeto por las personas**: Incentivamos y destacamos a las personas por sus logros y metas logradas.

- **Sentido de pertenencia**: Trabajamos con entusiasmo y amor por lo que hacemos por la organización.

- **Orientación al consumidor**: Mantenemos con esfuerzo la satisfacción y lealtad de nuestros clientes y consumidores.

5.1.4 Talento Humano y Cultura Organizacional

Se propone para fortalecer esta área:
• Crear Incentivos al personal tales como: bonificaciones por cumplimiento de objetivos, descuentos por compra en productos de la compañía, reconocimiento del buen desempeño de los empleados.

• Definir procesos de selección de personal y establecer los perfiles para cada uno de ellos.

5.1.5 Contabilidad, Costos y Finanzas

Se propone para fortalecer esta área:

• Avanzar tecnológicamente en sistemas de información que permitan tener una mejor herramienta para la toma de decisiones administrativas.

• El uso de un sistema de información permitiría crear informes administrativos claves para la toma de decisiones y ayudan a conocer en todo momento el estado de la empresa: indicadores financieros, estadísticas, proyecciones.

5.1.6 Producción operativa y tecnológica

Se propone para fortalecer esta área:

• Aplicar el método de planeación de la producción MRP (Material Requierement Planning).\textsuperscript{10} Los beneficios en los que la empresa incurriría con este método serían: satisfacción del cliente, reducción de las horas extras de trabajo, incremento de la productividad, menores costos, agilidad y rapidez en la entrega, coordinación en la programación de producción e inventarios, detección de dificultades en el cumplimiento de la programación.

• Mantener un stock ideal de producto terminado, con el fin de optimizar las entregas de pedidos y estar preparados para una eventualidad (fallas eléctricas, daños en la maquinaria, demandas inesperadas).

\textsuperscript{10} MRP (Material Requierement Planning) consiste en planificar la producción caracterizada por la anticipación, tratándose de establecer qué se quiere hacer en el futuro y con qué materiales se cuenta, o que materiales se necesitaran para poder realizar todas las tareas de producción
• Contar con una persona, encargada de realizar los mantenimientos tanto preventivos como correctivos de toda la maquinaria de la compañía.

• Implementar un sistema de trazabilidad que permita tener un control e identificación del lote o partida en los registros emitidos a lo largo de todo el proceso, desde la recepción de la materia prima hasta el despacho del producto terminado.

• Incurrir en mejoras tecnológicas que aumenten la productividad.
• Realizar análisis de costos para determinar la viabilidad de subcontratar alguno(s) de los procesos.

• Se propone una nueva distribución de la planta ya que la que poseen actualmente no es lo suficientemente eficiente y genera cuellos de botella.

El objetivo principal para hacer una distribución en planta es optimizar el espacio, mejorar métodos de trabajo, buscar eficiencia en el proceso y productividad en la mano de obra.

Esta propuesta busca reunir en un mismo espacio todo el proceso de elaboración de la hamburguesa y dividir el proceso de elaboración de la tocina en 4 áreas así: zona de salmuera e inyectado, zona de horneo, zona de tajado y empaque y zona de almacenamiento de producto terminado.

La distribución propuesta muestra de una manera lógica y secuencial, como el proceso de elaboración de la hamburguesa se puede desarrollar en una sola zona de trabajo, teniendo en cuenta en este caso la movilidad de la maquinaria, pues el espacio disponible es reducido y hay que buscar flexibilizar los procesos.

5.1.7 Mercadeo y ventas

Realizar análisis de costos para determinar la viabilidad de subcontratar alguno(s) de los procesos.

• Realizar pronósticos de demanda con el fin de establecer el plan de ventas y operación de la empresa.

• Buscar las certificaciones necesarias para acceder a nuevos y mejores mercados, tales como sistemas ISO, HACCP (el sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control), BPM (buenas prácticas de manufactura).

• Mejorar la fuerza de ventas por medio de una persona que centre todos sus esfuerzos en esta área y logre la consecución de nuevos clientes y la fidelización de los actuales.

• Destinar parte de los recursos a investigación y desarrollo para el mejoramiento de los actuales productos y la creación de nuevos productos que atiendan las necesidades cambiantes del consumidor.
5.2 PLAN DE EXPANSIÓN

En el mundo globalizado, y con mercados tan competidos como los que enfrentamos hoy, las empresas se ven obligadas a buscar mayor eficiencia en sus procesos de negocio. El proceso de elaboración de pronósticos es clave para la planeación y operación de la empresa. La toma de decisiones y las utilidades de la empresa pueden ser mejores si las empresas cuentan con buenos pronósticos.

A continuación se presenta la proyección de ventas de la empresa para los próximos 3 años, se tiene como base de crecimiento anual el IPC + 7 puntos, esto debido a que según el crecimiento esperado de la empresa que es un 20% a 3 años, se estima que el crecimiento anual sea constante y aproximado a un 7%.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Tabla 41. Datos base para la proyección</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Año 1</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>IPC</td>
</tr>
<tr>
<td>Crecimiento estimado de la empresa</td>
</tr>
<tr>
<td>Crecimiento estimado Tocineta</td>
</tr>
<tr>
<td>Crecimiento estimado Hamburguesa</td>
</tr>
<tr>
<td>Crecimiento estimado total</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Tabla 42. Mercado objetivo tocineta</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Parámetros/ Mercados</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>Mercado Local</td>
</tr>
<tr>
<td>Año 1</td>
</tr>
<tr>
<td>Año 2</td>
</tr>
<tr>
<td>Año 3</td>
</tr>
<tr>
<td>Nombre del Mercado Objetivo</td>
</tr>
<tr>
<td>Tamaño Global del Mercado Objetivo</td>
</tr>
<tr>
<td>% del mercado que pretende atender la empresa</td>
</tr>
<tr>
<td>Tamaño del Mercado Objetivo de la empresa</td>
</tr>
</tbody>
</table>
### Tabla 43. Mercado objetivo hamburguesa

<table>
<thead>
<tr>
<th>MERCADO OBJETIVO HAMBURGUESA</th>
<th>Mercado Local</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Parámetros/ Mercados</strong></td>
<td>Año 1</td>
</tr>
<tr>
<td>Nombre del Mercado Objetivo</td>
<td>Distribuidores de comidas rápidas</td>
</tr>
<tr>
<td>Tamaño Global del Mercado Objetivo</td>
<td>510</td>
</tr>
<tr>
<td>% del mercado que pretende atender la empresa</td>
<td>10.0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Tamaño del Mercado Objetivo de la empresa</td>
<td>51</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Tabla 44. Proyección ventas por producto

<table>
<thead>
<tr>
<th>Producto</th>
<th>Año 0</th>
<th>Año 1</th>
<th>Año 2</th>
<th>Año 3</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Tocineta</td>
<td>416,775,320.00</td>
<td>453,451,548.16</td>
<td>491,541,478.21</td>
<td>532,044,496.01</td>
</tr>
<tr>
<td>Hamburguesa</td>
<td>104,193,830.00</td>
<td>106,486,094.26</td>
<td>108,722,302.24</td>
<td>110,961,981.67</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Total</strong></td>
<td>520,969,151.00</td>
<td>559,937,642.42</td>
<td>600,263,780.44</td>
<td>643,006,477.68</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Tabla 45. Ventas por presentación de producto año 1

<table>
<thead>
<tr>
<th>DISTRIBUIDORES</th>
<th>AÑO 1</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Presentación del producto</td>
<td>Participación de ventas</td>
</tr>
<tr>
<td>Tocineta Kilo</td>
<td>30%</td>
</tr>
<tr>
<td>Tocineta Libra</td>
<td>45%</td>
</tr>
<tr>
<td>Tocineta ½ Libra</td>
<td>20%</td>
</tr>
<tr>
<td>Recortes tocineta (450 gr.)</td>
<td>5%</td>
</tr>
<tr>
<td>Hamburguesa x 100 gr. (Económica)</td>
<td>70%</td>
</tr>
<tr>
<td>Hamburguesa x 120 gr. (Extra)</td>
<td>30%</td>
</tr>
</tbody>
</table>
### Tabla 46. Ventas por presentación de producto año 2

<table>
<thead>
<tr>
<th>Distribuidores</th>
<th>Presentación del producto</th>
<th>Participación de ventas</th>
<th>Precios Distribuidor 2008</th>
<th>Ventas totales x presentación</th>
<th>Kilos vendidos</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Tocineta Kilo</td>
<td>30%</td>
<td>$12,917</td>
<td>$147,462,443</td>
<td>11,416</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Tocineta Libra</td>
<td>45%</td>
<td>$6,458</td>
<td>$221,193,665</td>
<td>17,124</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Tocineta ½ Libra</td>
<td>20%</td>
<td>$3,337</td>
<td>$98,308,296</td>
<td>7,365</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Recortes tocineta (450 gr.)</td>
<td>5%</td>
<td>$4,306</td>
<td>$24,577,074</td>
<td>2,569</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Hamburguesa x 100 gr. (Económica )</td>
<td>70%</td>
<td>$6,458</td>
<td>$76,105,612</td>
<td>11,784</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Hamburguesa x 120 gr. (Extra )</td>
<td>30%</td>
<td>$8,611</td>
<td>$32,616,691</td>
<td>4,545</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Tabla 47. Ventas por presentación de producto año 3

<table>
<thead>
<tr>
<th>Distribuidores</th>
<th>Presentación del producto</th>
<th>Participación de ventas</th>
<th>Precios Distribuidor 2009</th>
<th>Ventas totales x presentación</th>
<th>Kilos vendidos</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Tocineta Kilo</td>
<td>30%</td>
<td>$13,343</td>
<td>$159,613,349</td>
<td>11,962</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Tocineta Libra</td>
<td>45%</td>
<td>$6,672</td>
<td>$239,420,023</td>
<td>17,943</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Tocineta ½ Libra</td>
<td>20%</td>
<td>$3,447</td>
<td>$106,408,899</td>
<td>7,718</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Recortes tocineta (450 gr.)</td>
<td>5%</td>
<td>$4,448</td>
<td>$26,602,225</td>
<td>2,692</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Hamburguesa x 100 gr. (Económica )</td>
<td>70%</td>
<td>$6,672</td>
<td>$77,673,387</td>
<td>11,643</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Hamburguesa x 120 gr. (Extra )</td>
<td>30%</td>
<td>$8,895</td>
<td>$33,288,594</td>
<td>4,491</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Tabla 48. Proyección de ventas en unidades

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Año 1</th>
<th>Año 2</th>
<th>Año 3</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>VOLUMEN DE VENTAS ESTIMADO EN UNIDADES (KILOS)</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Distribuidores</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Tocineta</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Tocineta Kilo</td>
<td>10,900</td>
<td>11,416</td>
<td>11,962</td>
</tr>
<tr>
<td>Tocineta Libra</td>
<td>16,350</td>
<td>17,124</td>
<td>17,943</td>
</tr>
<tr>
<td>Tocineta ½ Libra</td>
<td>7,032</td>
<td>7,365</td>
<td>7,718</td>
</tr>
<tr>
<td>Recortes tocineta (450 gr.)</td>
<td>2,453</td>
<td>2,569</td>
<td>2,692</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Total Tocineta</strong></td>
<td><strong>36,736</strong></td>
<td><strong>38,475</strong></td>
<td><strong>40,315</strong></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Hamburguesa</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Hamburguesa x 100 gr. (Económica)</td>
<td>11,946</td>
<td>11,784</td>
<td>11,643</td>
</tr>
<tr>
<td>Hamburguesa x 120 gr. (Extra)</td>
<td>4,608</td>
<td>4,545</td>
<td>4,491</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Total Hamburguesa</strong></td>
<td><strong>16,553</strong></td>
<td><strong>16,329</strong></td>
<td><strong>16,133</strong></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>TOTAL KILOS DISTRIBUIDORES</strong></td>
<td><strong>53,289</strong></td>
<td><strong>54,804</strong></td>
<td><strong>56,448</strong></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Según datos investigados en la cámara de comercio se determinó que en el sector del Valle de Aburrá existen aproximadamente 510 establecimientos dedicados a la comercialización de productos alimenticios, estos, para efectos del estudio y según estadísticas, se espera que crezcan aproximadamente un 5% anual, cifra que es muy acorde con la respuesta arrojada de la encuesta a los distribuidores de Cárnicos Santana, ya que estos pretenden crecer alrededor de un 15% en los próximos tres años.

De este total de establecimientos, para el año 1 la empresa espera atender un 10.7% del mercado objetivo de la tocineta y un 10% del mercado objetivo de la carne de hamburguesa, el mismo comportamiento se presentará en los años 2 y 3, incrementando su porcentaje de atención al mercado pero viéndose un poco afectado por la disminución del IPC proyectado, ya que si este no presentará un decrecimiento la empresa lograría alcanzar un mayor porcentaje del mercado objetivo año tras año.

Del total de las ventas registradas el 80% de estas representan ventas de tocineta y el 20% restante ventas de carne de hamburguesa, ya que la tocineta
es el producto con mayor fuerza en la compañía debido no solo a su calidad y buen precio, si no a su buen posicionamiento en el mercado.

Al final de los tres años de proyección, Cárnicos Santana pasaría de vender $ 520.969.151 millones a $643.006.477.68 millones, lo que representaría un incremento en sus ventas de un 20% aproximadamente.

En las tablas 45, 46 y 47 se observa detalladamente como se distribuyen las ventas en las diferentes presentaciones que se ofrecen en el mercado. Vemos que la presentación más vendida de la tocineta es la que corresponde a Libra, y de hamburguesa la llamada Económica, que corresponde a 10 unidades cada una de 100 gr.

En la tabla 48, se puede observar el resumen de la proyección de ventas detallada en unidades, se ve claramente como la producción de tocineta es la líder en ventas comparada con la producción de carne de hamburguesa.

### 5.3 PLAN DE MERCADO

En este punto se analizarán y se plantearán las estrategias a desarrollar en la empresa para poder cumplir con las metas planeadas.

Se analizarán factores como:

- Perfil del consumidor
- Precio y competencia
- Servicio al cliente
- Publicidad y Promoción
- Ventas
- Canales de distribución

### 5.3.1 Perfil del consumidor

El consumidor colombiano generalmente presta especial atención al precio a la hora de realizar sus compras. La mayoría de los procesados cárnicos son
productos de lujo que, debido al elevado precio por el que se vende en el mercado, no están al alcance de muchos consumidores. A pesar de esto la industria de procesados cárnicos ofrece productos especialmente elaborados para los diferentes segmentos de la población, con precios asequibles para todo tipo de consumidor.

El otro factor que el consumidor colombiano tiene en cuenta a la hora de adquirir un procesado cárnico es el color, y prefiere productos más rosados ya que relaciona este color con calidad.

Se podrían definir 3 tipos de consumidores de procesados cárnicos en Colombia:11

- **Consumidor de productos finos.** Se trata del tipo de consumidor potencial de los procesados cárnicos importados, y más concretamente, de gran calidad. Este tipo de consumidor es el más interesado en los productos Light y le gusta la sensación de exclusividad. Considera importante la calidad del producto, primando incluso sobre el precio.

- **Consumidor de productos de consumo masivo.** Se trata de un comprador tradicional, que ante todo se fija en la marca. Así mismo, le presta atención al número de porciones por paquete aunque tenga el mismo peso. Podríamos definirlo como un consumidor fiel a la marca y a la empresa ya que se encuentra satisfecho con el producto.

- **Consumidor de productos populares.** La calidad no es un atributo que este tipo de consumidor tenga en cuenta, el precio es el factor fundamental. Ante la pobre situación económica de gran parte de la sociedad colombiana, esta tipología representa gran parte de los consumidores colombianos.

Según estas clasificaciones de los tipos de consumidores de procesados cárnicos, el que posee Cárnicos Santana es el que corresponde a consumidor de productos de consumo masivo, ya que son compradores tradicionales, amantes de este tipo de productos y fieles a la marca.

11 Manuel Rodríguez Rebollo, Alimentación, Equipos y Tecnología, Carnes y productos cárnicos, En: Revista Cárnica 2000: Pg 25-30
5.3.2 Estrategia de precio

Los precios de los productos ya están establecidos por la empresa; estos se ha hecho tomando en cuenta los costos, los precios de los competidores, el efecto sobre la demanda y la imagen que desea dar la empresa. Esta se encuentra interesada en ampliar su mercado, llegando a más personas de los diferentes sectores del Valle de Aburrá. La estrategia a utilizar será la de buenos precios de introducción, incentivos a los clientes actuales y mejoras en la calidad del servicio, esto con el fin de incrementar las ventas y lograr una fidelización por parte de ellos.

Se obtuvo información de los precios de los productos de los competidores. Estos se determinaron tomando en cuenta las marcas más conocidas en el mercado.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Tabla 49. Precios de la competencia</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>EXITO</strong></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>HAMBURGUESA</strong></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>500GR</strong></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>1000GR</strong></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>HAMBURGUESA</strong></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>500GR</strong></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>1000GR</strong></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>TOCINETA</strong></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>500GR</strong></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>1000GR</strong></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>ZENU</strong></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>$7,970</strong></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>$14,400</strong></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>$15,020</strong></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>OLDCARNES</strong></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>$7,500</strong></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>$12,500</strong></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>RICA</strong></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>$6,090</strong></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>$12,180</strong></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>RANCHERA</strong></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>$6,370</strong></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>KOKORICO</strong></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>$8,050</strong></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Elaboración propia para el estudio.

Ventaja Competitiva

Los productos fabricados por la empresa Cárnicos Santana son de un excelente sabor y calidad, además de que sus precios son asequibles y altamente competitivos y su presentación muy agradable, por lo tanto al observar las características de la competencia se observa una ventaja competitiva en la relación precio-calidad.

Cárnicos Santana debe enfatizar todos sus esfuerzos en esta ventaja competitiva, con el fin de lograr una preferencia alta del público hacia los productos.
5.3.3 Estrategia de servicio

Como un punto clave para la gestión de las estrategias de servicio, se requiere de un estudio frecuente acerca del servicio que los mismos empleados de la empresa prestan a los clientes. Por medio de indicadores de atención al cliente, frecuencia de compra de los clientes, eficiencia en entrega de pedidos, satisfacción de clientes, se espera obtener la información necesaria para poder evaluar el servicio. Por el otro lado, como apoyo a los análisis que se deben hacer a estos indicadores, es importante implementar la estrategia de clientes ocultos, donde esas personas analizan y evalúan el movimiento y el manejo que le dan los empleados a otros consumidores del servicio y al manejo de situaciones difíciles como clientes insatisfechos, clientes exigentes, clientes amables, entre otras posibles aptitudes y actitudes que puedan tener ciertos clientes de la empresa.

Para gestionar de forma eficiente las estrategias de servicio es necesario llevarles un seguimiento respectivo con indicadores tales como: satisfacción de los clientes, tiempo promedio de atención a los clientes, quejas y reclamos, sugerencias o recomendaciones, eficiencia en las ventas.

Políticas de servicio

- Si en algún momento un pedido sale equivocado, éste debe ser cambiado en el menor tiempo posible.

- El vendedor debe ser atento, y respetuoso con el cliente sin importar el carácter, la forma de vestir, de oler, sin importar la raza, ni el género del cliente.

5.3.4 Estrategia de promoción y publicidad

Con el objetivo de incrementar sus volúmenes de ventas, la empresa debe elaborar planes estratégicos tales como publicidad y promoción. Dentro de las posibles formas para llevar a cabo estos planes, Cárnicos Santana empleará las siguientes para desarrollar su estrategia:

- **Eventos**

  Para dar a conocer los productos, la empresa participará en eventos gastronómicos que se realizan en centros comerciales, puntos de venta de los distribuidores y otros lugares. La participación se hará con un puesto o **stand** en donde habrá un chef que preparará platos alternativos
preparados con los productos de la empresa, esto se hará recordándole en todo momento al consumidor qué comidas puede acompañar con dichos productos y también recordándole a las personas la importancia de la sana alimentación y los beneficios de los productos de la empresa.

• **Degustaciones**

Se darán degustaciones de carne de hamburguesa y tocina ahumada en los puntos de venta de los distribuidores con el fin de que las personas conozcan, prueben y se familiaricen con el producto, estas se realizarán a través de impulsadoras.

• **Recetarios**

Se repartirán recetarios sobre cómo preparar platos basados en los productos comercializados por la empresa, platos como comidas rápidas gourmet, platos acompañados por la tocina como por ejemplo pastas, arroces, frijoles, huevos, entre otros.

### 5.3.5 Estrategia de ventas

• Por buenas ventas, excelente servicio al cliente, eficiencia, compañerismo, compromiso con la empresa, generación de nuevas ideas que sean realizables y estén en proceso de desarrollo, se bonificará al empleado con bonos de compra, bien sea bonos sodexo o similares, o de algún almacén en especial, dependiendo de la ocasión, o canjeables en los productos de la misma empresa.

• Se buscarán alianzas estratégicas con varios distribuidores de materias primas especialmente de tocino para la capacitación de los empleados, en cuanto a los temas de recibo, preservación, manejo, entre otras.

• Se llevarán a cabo capacitaciones al área de mercadeo y ventas para el impecable conocimiento de los productos y excelente servicio que se pueda prestar al distribuidor, y este le transmita todo esto al consumidor final, ya que al cliente le gusta que quien le este vendiendo, conozca un 100% lo que esta ofreciendo.

• Todos los empleados de Cárnicos Santana pueden ascender de puesto siempre y cuando estén capacitados y se logré satisfactoriamente esta
expansión deseada, además que estén comprometidos con la empresa, conozcan y apoyen la filosofía, la misión y la visión.

- Otra de las tácticas de ventas con las que la empresa crecerá en Medellín es crear Alianzas estratégicas con los más importantes distribuidores de materias primas, primando el tocino que es la materia prima más susceptible de proceso debido a su poca estandarización.

5.3.6 Estrategia de distribución

El cubrimiento de la empresa Cárnicos Santana serán los canales actuales de distribuidores del Valle de Aburrá y tendrá como clientes potenciales los demás distribuidores de alimentos y comidas rápidas del sector; actualmente la empresa no abarca todo el mercado de los distribuidores, ya que no cuenta con la capacidad suficiente para abastecerlos.

La distribución de los productos se realizaria a través del vehículo de la empresa, este cuenta con todas las condiciones de sanidad requeridas legalmente.

Los pedidos de los clientes serán entregados con un sistema en carrusel, es decir, el vehículo hará una ruta en donde irá entregando por punto de venta los productos.
6. CONCLUSIONES

Situación actual de la empresa Cárnicos Santana:

- La empresa cuenta con diez empleados y labora en una jornada de 7:30 a.m. a 6 p.m.

- Cuenta con un gerente general a cargo de toda la administración, un gerente de mercadeo, un auxiliar administrativo, seis operarios y un mensajero. La contadora se contrata por servicios.

- La empresa no cuenta con una junta directiva que ayude en el desarrollo de planeaciones estratégicas.

- Se planea diariamente la producción y los pedidos de acuerdo a la demanda.

- En Cárnicos Santana actualmente no se cuenta con mecanismos de control ni criterios para evaluar cargos, los operarios son evaluados simplemente por su buen desempeño en la planta, su capacidad de producción, su buen trabajo en equipo, entre otras.

- Hay buena estabilidad laboral y todos los empleados cuentan con un alto sentido de pertenencia por la empresa, esto debido principalmente al tiempo que llevan en la compañía (5 años) y a la satisfacción que muestran al trabajar con Cárnicos Santana.

- Los costos se definen por el Método de costeo absorbente (costos de fabricación).

- Las proyecciones de inversiones se realizan a través de flujos de caja futuros, con estos flujos la empresa determina que tan viable pueden ser las inversiones que se tienen planeadas.

- Los dividendos son: 60% para los socios; el 40% restante se reinvierte en la compañía. Las obligaciones financieras se cubren con recursos propios.

- Se propusieron para un mejor análisis de la compañía, los siguientes indicadores: prueba ácida, nivel de endeudamiento, rotación de cuentas por cobrar y margen de utilidades.
Es necesario para toda empresa que busca crecimiento, que fortalezca cada una de sus áreas ya que crecer no es solo vender si no ser fuertes en cada uno de los departamentos y poner todos sus esfuerzos en lograr sus objetivos.

Portafolio actual de productos:

- La empresa cuenta actualmente con dos productos principales, Tocineta ahumada y Carne de Hamburguesa, no tiene ni productos estacionales ni de temporada.
- Carne de Hamburguesa: su contenido cárnico es del 40% y es altamente natural.
- Tocineta ahumada: Derivado del tocino de cerdo que es sometido a un proceso de salmuerado, ahumado, congelado y tajado.
- La empresa en el momento en que se encuentra no está interesada en el lanzamiento de nuevos productos, lo que se descarta para un futuro; sabe que con los dos productos que tiene en la actualidad es suficiente para expandirse y posicionarse en el mercado local.

Crecimiento en el mercado actual de la empresa:

- El potencial de crecimiento de la industria cárnica es aproximadamente el 12% para este año, el mercado de derivados cárnicos tiene grandes posibilidades de desarrollo tanto a nivel regional como nacional.
- La posibilidad de crecimiento del sector de cárnicos es ventajosa si tenemos en cuenta que éste se ha dado a conocer como un sector industrial pujante y que arroja resultados positivos al presentar una tendencia creciente de su producción.
- La expectativa de crecimiento de la empresa se encuentra muy a la par de lo que se espera que crezca el sector de cárnicos en Colombia.
- Dados los incrementos en la población colombiana, los cambios en los hábitos de consumo y la tendencia creciente de las ventas se puede visualizar con optimismo el éxito de la industria de procesados cárnicos, con el fin de alcanzar mayor competitividad y productividad para lograr mejores índices de crecimiento.
Clientes actuales de la empresa:

- El público objetivo de la empresa son los distribuidores de alimentos del Valle de Aburrá, dedicados a la venta y distribución de productos alimenticios entre los cuales se encuentran la tocineta y la carne de hamburguesa.

- Cuenta actualmente con 50 clientes entre los que se encuentran Hamburguesas del Oeste, Practi Express y la Casa del Perrero de Envigado. Una de sus estrategias es trabajar con distribuidores de productos alimenticios.

- El otro canal de distribución que poseen es la venta directa en la fábrica, donde llegan los consumidores finales a comprar a precios de fábrica.

Plan de expansión para la empresa:

- La empresa está en capacidad de producir diariamente 213.6 kilos de Tocineta y 109.2 kilos de Hamburguesa al carbón. Para que la empresa pueda lograr su crecimiento esperado es necesario que aumente su capacidad de producción actual con el fin de suplir la demanda.

- Es muy importante mantener unos estándares altos de calidad de manera que se pueda lograr un adecuado posicionamiento del producto y que el medio lo reconozca por un buen precio y una excelente calidad.

- En el plan de mercadeo se definen claramente las estrategias de los canales de distribución, promoción, publicidad, ventas y sus políticas. De esta manera se hizo más claro el horizonte a seguir para el crecimiento y buen funcionamiento de la empresa.

- El proceso de expansión se concentrará en crecer con el público objetivo actual, es decir, con el mercado de distribuidores de productos alimenticios, enfocando un 80% de las ventas en tocineta y el 20% restante en la carne de hamburguesa.

En el presente proyecto, se tuvo como finalidad investigar la posibilidad de expansión de la empresa Cárnicos Santana en el mercado del Valle de Aburrá. En el plan de incrementar las ventas de los productos de marca Cárnicos Santana, se observó que es posible, ya que al desarrollar la metodología del proyecto por medio de las encuestas se obtuvo una respuesta satisfactoria, los clientes actuales de Cárnicos Santana quieren crecer en una proporción muy
similar a la meta esperada de la empresa, lo que es muy bueno ya que la empresa podrá con los clientes actuales crecer lo esperado para los próximos tres años; sin dejar de lado la posibilidad de conseguir nuevos clientes que incrementen esa meta esperada.
7. RECOMENDACIONES

Se observa que este tipo de mercado está dispuesto a comprar productos de calidad, por esto se recomienda que se mantengan los precios actuales en un lapso de 1 año al mercado, esto con el fin de contar con una ventaja competitiva de relación precio-calidad, y de esta manera sobresalir entre los demás competidores y crear una lealtad de los clientes hacia el producto.

Se recomienda que la empresa mejore sus instalaciones y adquiera nuevos equipos que le permitan aumentar su capacidad y atender la demanda.

Internamente la empresa presenta una ausencia de organización definida, para esto se recomienda que realicen una reingeniería de sus procesos en cada área, es decir, la revisión fundamental y el rediseño radical de todos los procesos para alcanzar mejoras en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.

Supervisión de los procesos: la supervisión de los procesos de elaboración de los productos debe estar en cabeza de un responsable del grupo empresarial con el fin de velar por el buen desempeño de todo y cada uno de los procesos.

Es importante tener en cuenta la innovación en los productos, que sean acordes con la esencia principal de la empresa buscando nuevas oportunidades de negocio. Esto con el fin de no depender de un solo producto, ampliar su nicho de mercado y lograr un alto posicionamiento en el sector donde se desenvuelve.

Supervisión de las estrategias: Es importante darle seguimiento al cumplimiento de las estrategias de mercadeo, promoción, ventas y distribución; ya que esto permite conocer su cumplimiento.

La empresa debe pensar en lanzar estrategias agresivas de publicidad y promoción como por ejemplo anuncios publicitarios, pautas en radio y televisión que permitan que la marca cada vez sea más reconocida y recordada por los consumidores.
BIBLIOGRAFÍA

TEXTOS:

- Orozco Arturo, Investigación de Mercados: Grupo editorial Norma, Pg 60-92.
- ZVI Bodie, Merton Robert, Finanzas: Prentice may, 1ra Edición revisada.
- Elvira, Oscar; Font, Jordi; Alcover, Santiago, Presupuestos, planes financieros y estudios de viabilidad.

PÁGINAS WEB:

- Asociación Colombiana de Porcicultores. http://www.porcinoscolombia.org.co
REVISTAS Y DOCUMENTOS:

- Segundo encuentro empresarial hispano-colombiano, Bogotá, 7 y 8 de junio de 2004.

- Manuel Rodríguez Rebollo, Revista cárnica 2000: Alimentación, Equipos y Tecnología, Carnes y productos cáunicos, Pg 25-30
ANEXO: ENCUESTA A DISTRIBUIDORES

ENCUESTA A DISTRIBUIDORES DE CARNICOS SANTANA

1. ¿Quiénes son sus principales clientes de Carne de Hamburgea?
   ___ Vendedores de comidas rápidas
   ___ Tiendas de barrio
   ___ Consumidor final
   ___ Otro, ¿Cuál?

2. ¿Quiénes son sus principales clientes de Tocineta Ahumada?
   ___ Vendedores de comidas rápidas
   ___ Tiendas de barrio
   ___ Consumidor final
   ___ Otro, ¿Cuál?

3. ¿Quiénes son sus principales proveedores de Carne de Hamburgea?
   ___ Cárnicos Santana
   ___ Viena
   ___ Oldcarnes
   ___ Zenú
   ___ Otro, ¿Cuál?

4. ¿Quiénes son sus principales proveedores de Tocineta Ahumada?
   ___ Cárnicos Santana
   ___ Viena
   ___ Oldcarnes
   ___ Zenú
   ___ Otro, ¿Cuál?

5. ¿Qué porcentaje de sus compras en Carne de Hamburgea es realizada a Cárnicos Santana?
   ___ Menor al 20%
   ___ 20% - 50%
   ___ 50% - 80%
   ___ Mayor al 80%

6. ¿Qué porcentaje de sus compras en Tocineta Ahumada es realizada a Cárnicos Santana?
   ___ Menor al 20%
   ___ 20% - 50%
   ___ 50% - 80%
   ___ Mayor al 80%

7. ¿Cuáles motivos, considera usted que los Clientes tienen para elegir los productos de Cárnicos Santana?
   ___ Economía
   ___ Sabor
   ___ Calidad (Color)
   ___ Siempre hay inventario
   ___ Empaque
   ___ Otro, ¿Cuál?

8. ¿Cuánto espera crecer en ventas este año?
   ___ %

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION