

**DESARROLLO Y COMERCIALIZACION DE EMPANADAS FONTANELLA EN
LOS AUTOSERVICIOS DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA Y SU AREA
METROPOLITANA**



SILVIA JULIANA LOZA CASTILLO
EDY ESPERANZA PEDRAZA LOPEZ
MARTHA JULIANA PROBST ARDILA



UNAB BIBLIOTECA

| | |
|----------|------------------------------|
| VENDEDOR | |
| PRECIO | |
| 0136 | FEB-16-00 I.M. 44696 1283 |

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD DE INGENIERIA DE MERCADOS
BUCARAMANGA

**DESARROLLO Y COMERCIALIZACION DE EMPANADAS FONTANELLA EN
LOS AUTOSERVICIOS DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA Y SU AREA
METROPOLITANA**

SILVIA JULIANA LOZA CASTILLO
EDY ESPERANZA PEDRAZA LOPEZ
MARTHA JULIANA PROBST ARDILA

Proyecto para optar el título de
Ingeniero de Mercados

Director
LUIS ALFREDO ROJAS
Economista

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA

FACULTAD DE INGENIERIA DE MERCADOS

BUCARAMANGA

2000

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Bucaramanga, 9 de Diciembre de 1999

A Dios, por permitirme finalizar
este logro en mi vida.

A mi familia por su paciencia y
colaboración.

A mi esposo e hijo porque sin
su apoyo y largas horas de
espera, nada de esto hubiera
sido posible.

Silvia Juliana

A Dios por permitirme vivir este

Momento y, a mis padres por su

Constante apoyo y comprensión.

Edy Esperanza

A Dios por permitirme culminar
una etapa más en mi vida.

A mi madre, por su gran colaboración
y apoyo.

A mi esposo e hijos por su comprensión

Martha Juliana

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a:

Alberto Loza Gallego, por su confianza y colaboración para el desarrollo del presente proyecto.

Luis Alfredo Rojas, por su apoyo y dirección práctica del estudio.

CONTENIDO

| | Pág. |
|--|------|
| INTRODUCCIÓN | |
| 1. JUSTIFICACIÓN | 1 |
| 2. RESEÑA HISTORICA | 3 |
| 2.1 VISION DE LA EMPRESA | 4 |
| 2.2 MISIÓN DE LA EMPRESA | 4 |
| 2.3 VALORES DE LA EMPRESA | 5 |
| 3. METODOLOGÍA | 6 |
| 4. MARCO SOCIOECONÓMICO | 7 |
| 4.1 CONTEXTO ECONOMICO | 7 |
| 4.1.1 Situación y contexto económico actual del país | 7 |
| 4.1.1.1 Propósito | 7 |
| 4.1.1.2 La economía en el sector alimenticio | 8 |
| 4.1.1.3 La economía y la pequeña empresa | 10 |
| 4.2 CONTEXTO LEGAL | 11 |
| 4.2.1 Normas sanitarias referentes a la fabricación y ventas de productos Alimenticios | 11 |
| 4.2.2 Otras normas sanitarias | 13 |
| 4.2.3 Régimen de Sanciones | 13 |
| 5. MARCO TEORICO | 15 |

| | |
|---|----|
| 5.1 MERCADEO | 15 |
| 5.1.1 Conceptos y tendencias del mercadeo | 15 |
| 5.1.2 Definición de mercadeo | 15 |
| 5.1.3 Evolución del concepto de comercialización | 15 |
| 5.1.3.1 Orientación a la Producción | 16 |
| 5.1.3.2 Orientación a la venta | 16 |
| 5.1.3.3 Orientación al mercadeo | 16 |
| 5.1.3.4 Mercadeo uno a uno | 16 |
| 5.1.4 Importancia de Mercadeo | 17 |
| 5.1.5 Nuevas orientaciones del mercadeo | 17 |
| 5.1.6 Elementos del mercadeo | 17 |
| 5.2 DISTRIBUCION | 18 |
| 5.2.1 Concepto | 18 |
| 5.2.2 Elementos de Distribución | 19 |
| 5.2.2.3 Comunicaciones y procesamientos de datos | 19 |
| 5.2.2.4 Almacenamiento y manejo de materiales | 20 |
| 5.2.2.5 Tecnología | 20 |
| 5.2.3 Factores que implica la distribución física | 21 |
| 5.2.4 Objetivo de la Administración de la Distribución física | 22 |
| 5.2.5 Clases de Distribución | 22 |
| 5.2.5.1 Distribución intensiva | 22 |

| | |
|--|----|
| 5.2.6 Canal de distribución | 23 |
| 5.2.6.1 Elementos del canal de distribución | 23 |
| 5.2.6.2 Estructura del canal | 24 |
| 5.2.7 Desarrollo del canal | 24 |
| 5.2.7.1 Características del cliente | 25 |
| 5.2.7.2 Características del producto | 25 |
| 5.2.7.3 Características del intermediario | 25 |
| 5.2.7.4 Características del entorno | 25 |
| 5.3 PRODUCTO | 26 |
| 5.3.1 Definición | 26 |
| 5.3.2 Características del producto | 26 |
| 5.3.2.1 Criterios | 26 |
| 5.3.3 Marca | 27 |
| 5.3.4 Logo | 30 |
| 5.3.5 Empaque | 27 |
| 5.3.6 Posicionamiento | 28 |
| 5.4 Tipos de orientación que una empresa puede tener | 29 |
| 5.4.1 Orientación a la venta | 29 |
| 5.4.2 Orientación financiera | 30 |
| 5.4.3 Orientación al marketing | 30 |
| 5.4.4 Orientación ideal | 31 |
| 5.5. EL PRECIO | 32 |

| | | |
|---------|--|----|
| 5.5.1 | Definición | 32 |
| 5.5.2 | Tipos de fijación de precios | 32 |
| 5.5.2.1 | Fijación de precios más el costo | 32 |
| 5.5.2.2 | Fijación de precio en el punto de equilibrio | 32 |
| 5.5.2.3 | Fijación de precio en función de las utilidades meta | 32 |
| 5.5.2.4 | Fijación del precio en función del valor percibido | 32 |
| 5.5.2.5 | Fijación del precio en función del momento | 33 |
| 5.6 | INVESTIGACION DE MERCADOS | 33 |
| 5.6.1 | Investigación cualitativa | 33 |
| 5.6.1.1 | Investigación exploratoria | 34 |
| 5.6.1.2 | Grupo foco | 34 |
| 5.6.2 | Investigación Cuantitativa | 34 |
| 5.6.2.1 | Investigación Descriptiva-Concluyente | 34 |
| 5.7. | Plan de muestreo | 35 |
| 5.7.1 | Muestra | 35 |
| 5.7.1.1 | Conceptos básicos del muestreo | 35 |
| 5.7.1.2 | Pasos para seleccionar una muestra | 36 |
| 5.7.1.3 | Tipos de muestreo | 36 |
| 5.7.1.4 | Formula para hallar la muestra | 37 |
| 6. | SITUACIÓN Y POSICIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA | 38 |
| 6.1 | SITUACION DE MERCADO | 38 |
| 6.1.1 | Segmento al que esta dirigido el producto | 38 |

| | |
|---|----|
| 6.1.2 Consumidor | 38 |
| 6.1.3 Descripción actual del producto | 38 |
| 6.1.3.1 El producto real | 38 |
| 6.1.3.2 El producto ampliado | 41 |
| 6.1.4 Distribución | 43 |
| 6.1.4.1 Descripción del proceso de producción | 44 |
| 6.2 SITUACION ADMINISTRATIVA | 45 |
| 6.3 SITUACION TÉCNICO OPERATIVA | 45 |
| 6.4 SITUACION FINANCIERA | 46 |
| 6.5 ANALISIS DE SITUACIÓN ESTRATEGICA DEL NEGOCIO | 46 |
| 6.5.1 Análisis de situación externa | 46 |
| 6.5.1.1 Fortalezas de la competencia | 46 |
| 6.6. PROBLEMAS RELACIONADOS CON LA ECONOMIA Y LA SOCIEDAD | 47 |
| 6.6.1 Problemas relacionados con el mercado | 47 |
| 6.7 OPORTUNIDADES EN EL MERCADO | 47 |
| 6.7.1 Oportunidades relacionadas con la competencia | 47 |
| 6.7.2 Oportunidades relacionadas con el mercado | 48 |
| 6.7.3 Oportunidades relacionadas con el producto | 48 |
| 6.7.4 Oportunidades de comunicación | 48 |
| 6.8 ANALISIS DE SITUACIÓN INTERNA | 49 |
| 6.8.1 Fortalezas del negocio | 49 |

| | | |
|---------|--|----|
| 6.8.1.1 | Proceso de producción | 49 |
| 6.8.1.2 | Mercadeo | 49 |
| 6.8.1.3 | Administración | 50 |
| 6.8.1.4 | Financiera | 50 |
| 6.8.2 | Debilidades del negocio | 50 |
| 6.8.2.1 | Procesos de producción | 50 |
| 6.8.2.2 | Mercadeo | 50 |
| 6.8.2.3 | Administración | 51 |
| 6.8.2.4 | Financiera | 51 |
| 7. | ANÁLISIS DE LA DEMANDA DE EMPANADAS EN AUTOSERVICIOS | 53 |
| 8. | CARACTERÍSTICAS DEL CONSUMIDOR | 54 |
| 9. | PERCEPCIÓN GENERAL POR PARTE DEL CONSUMIDOR | 55 |
| 10. | ESTRATEGIAS A REALIZAR | 56 |
| 11. | PROPUESTAS DE REESTRUCTURACION DE LA ORGANIZACIÓN | 60 |
| 11.1 | FUNCIONES | 61 |
| | CONCLUSIONES | 62 |
| | RECOMENDACIONES | 63 |
| | GLOSARIO | 65 |
| | BIBLIOGRAFÍA | 68 |
| | ANEXOS | 69 |

LISTA DE CUADROS

| | Pág |
|--|-----|
| CUADRO 1. Composición física del producto | 40 |
| CUADRO 2. Registro de percepción individual del producto por Subgrupos | 42 |
| CUADRO 3. Matriz DOFA | 52 |

LISTA DE FIGURAS

| | Pág |
|--|------------|
| FIGURA 1. Preferencia según sabor del producto | 43 |
| FIGURA 2. Principales puntos de compra de empanadas congeladas | 53 |
| FIGURA 3. Decisión de compra en autoservicios | 54 |
| FIGURA 4. Organigrama Propuesto | 60 |

INTRODUCCION

El surgimiento día a día de nuevos competidores con oferta de productos o servicios cada vez mas amplios o útiles para el consumidor, la deficiencia empresarial que impide avanzar por nuevos caminos, la necesidad de mantenerse en el mercado y en la mente de los consumidores, plantea una situación de alerta para ejercer con eficiencia un proceso de mercadeo que deberá implantarse de manera inmediata.

El proyecto que se llevará a cabo, se realiza con el fin de aplicar todos aquellos conocimientos básicos de mercadeo adquiridos en el transcurso de la carrera y que permitirán encontrar verdaderas soluciones de cambio y mejoramiento para cubrir aquellas deficiencias que presenta la Empresa EMPANADAS FONTANELLA, para lograr las metas propuestas acordes con la misión y visión de la misma.

Con este proyecto se pretende efectuar un estudio con el propósito de identificar en que autoservicios con características de estratos 4,5 y 6 como Mercadefam 33, Ley Cabecera y Cañaveral y El Vivero, es viable comercializar el producto, analizando la oportunidad de expandir el mercado de empanadas y consecuentemente si el estudio es positivo disponer de una estructura de producción y de mercadeo que responda a las necesidades del mercado y

1. JUSTIFICACIÓN

Empanadas Fontanella es consciente que se debe asumir de inmediato una posición activa y dinámica para enfrentar el surgimiento de nuevos competidores o que la presencia de competidores actuales opaquen su presencia en el mercado.

Una de las actividades más importantes del proyecto, consiste en estudiar a profundidad el mercado de congelados, particularmente el relacionado con la fabricación, distribución y consumo de las empanadas congeladas.

Típicamente la producción de empanadas, se asocia a una industria casera por ser una actividad que se realiza a baja escala de producción y para ello sería suficiente contar con un proceso de baja tecnología, pocos empleados y consecución de insumos relativamente fácil.

Se usará como herramienta la realización de una Investigación de mercados con el propósito de medir el grado de aceptación del producto, el grado de recordación de la marca, tipos de comportamiento de las compras, lugares más apetecidos para comprar y en general indagar por las variables de mercadeo más específicas posibles y que permitan al final tomar una serie de decisiones con relación al mercado de empanadas.

La principal justificación, está relacionada con la percepción que tiene la familia

Loza Castillo y además los actuales consumidores de los productos, de que la calidad es tan alta por haber desarrollado un know how, que principalmente se debe a la consagración que el señor Alberto Loza ha dedicado al perfeccionamiento de un producto, que a priori podemos afirmar no tiene comparación relativa dentro del mercado y esta razón es más que suficiente para que la empresa Empanadas Fontanella, adquiera un nuevo status dentro del mercado local y posteriormente dentro del mercado nacional.

Así como empanadas Colombia de la ciudad de Santa Fé de Bogotá ha logrado un posicionamiento en niveles insospechados en Bogotá, como quiera que es una factoría que produce cerca de 100.000 empanadas diarias, desarrollando grandes contratos con el ejército, almacenes de cadenas, colegios, universidades, etc. De la misma manera se debe pensar en grande con empanadas Fontanella y la idea es posicionarla dentro del mercado como la empresa que fabrica y mercadea las empanadas mas atractiva al paladar de los Bumangueses y por ende la más consumida.

Es necesario destacar con lo que se acaba de afirmar, que por el hecho de ser una industria de productos de consumo popular relacionada con la fabricación de empanadas, no debe mirarse con desgreño empresarial, sino por el contrario, como una inmensa oportunidad de crecer, desarrollarse y porque no diversificar la producción hasta ser el mas fuerte productor y distribuidor de productos comestibles congelados y/o precocidos o fritos de consumo masivo de la región.

2. RESEÑA HISTORICA

En Febrero de 1989, la familia Loza Castillo propietaria de un Micromercado, empezó dentro de sus líneas a vender empanadas fabricadas por ellos mismos, obteniendo la aprobación de quienes las consumían.

Con el tiempo estas empanadas, fueron adquiriendo posicionamiento dentro de los vecinos del barrio y alrededores pues las llevaban para su consumo y a la vez se fueron promocionando en diferentes actividades sociales.

Poco a poco el señor Alberto Loza notó un pequeño problema dentro de su negocio pues a sus clientes muchas veces les faltaba el producto o al final del día no habían vendido todas las empanadas y al dejarlas para el día siguiente, estas perdían un poco su consistencia y era más difícil que las personas las consumieran así, en ese estado.

Debido a esto, el Sr. Loza pensó en una forma para que sus clientes pudieran mantener un Stock de empanadas, a fin de que las ofrecieran al público frescas, crocantes, calientes y de buen sabor. La idea era vender su producto congelado, pues así permitiría una mayor conservación de éste, por lo tanto el comercializador siempre tendría a su disposición el producto para freírlo en el momento necesario.

Fue así como poco a poco el negocio adquirió fuerza desplazando al Micromercado y en Septiembre de 1990 el Sr. Alberto Loza se dedico de lleno

a la producción de empanadas.

Para que el Instituto de registro de sanidad les otorgara licencia de funcionamiento, el señor Loza realizó un pequeño análisis de calidad del producto para determinar el tiempo de vencimiento del mismo, el cual arrojó resultados de duración de un período de tres meses de congelamiento y una semana de refrigeración.

La empresa está ubicada en la Calle 101 No. 18-61 en la casa de la familia Loza Castillo en la ciudad de Bucaramanga.

2.1. VISION DE LA EMPRESA

Empanadas Fontanella desea ser la empresa líder en el mercado de empanadas, constituyéndose en el proveedor preferido del 100% de los detallistas y en el año 2.005 ser la organización líder en la planeación, la producción, el mercadeo y la innovación de empanadas congeladas con valor nutricional para satisfacer los gustos y las necesidades nutricionales del mercado, con proyección al entorno familiar, laboral y social de los Colombianos.

2.2. MISIÓN DE LA EMPRESA

La misión de EMPANADAS FONTANELLA es proporcionarle al cliente un excelente producto, de gran calidad que satisfaga sus necesidades. Se espera lograr un posicionamiento de todo el mercado de los Santanderes con miras a una expansión geográfica avanzando también a nivel tecnológico para lograr un producto con la mejor calidad y así poder obtener una rentabilidad que permita crecer como empresa sólida que aporte márgenes de crecimiento al país.

2.3 VALORES

Para todo esto Empanadas Fontanella cuenta con una serie de valores y principios que los caracteriza como familia y empresa honesta, con una política basada en el respeto al cliente y competencia leal. Es por esto y por los mismos valores que se profesan, que EMPANADAS FONTANELLA aspira llegar a ser la mejor empresa fabricante de empanadas en Colombia.

3. METODOLOGIA

El concepto metodológico se fundamentará en un estudio de carácter inductivo, construyendo a partir de lo particular un modelo o esquema de carácter general.

En su concepción metodológica, el proyecto se ha dividido en 4 espacios, iniciando con la formulación del mismo, la cual contiene una explicación de su propósito justificativo, una breve descripción histórica y un planteamiento de los objetivos generales y específicos del estudio y los marcos o contextos referenciales como el teórico, geográfico y económico; una vez formulado el proyecto, se inicia un recorrido por el interior de la Empresa Fontanella, describiendo su situación actual desde los puntos de vista operativo, administrativo, financiero y de mercados, descripción en la cual se explica el estado actual de la situación de la empresa, indicando sus falencias y las fortalezas que evidentemente tienen en la actualidad.

Vista la organización por dentro y en consideración de la naturaleza investigativa del proyecto, nos adentramos en el campo investigativo, formulando y desarrollando una investigación de mercados de tipo descriptivo concluyente.

Concluida la fase investigativa, pasamos a realizar una prospección estratégica del negocio, buscando rediseñar a la organización en sus aspectos operativos, administrativo y comerciales. Se termina el proyecto, con un análisis de tipo general, el cual describe las conclusiones y recomendaciones de los estudiantes en relación con lo analizado a través de todo el proyecto.

4. MARCO SOCIOECONÓMICO

4.1 CONTEXTO ECONOMICO

4.1.1 Situación y contexto económico actual del País

4.1.1.1 Propósito. El propósito del presente marco económico, es el de ubicar al lector en el contexto y momento económico del país, en la época misma en que se escribió éste estudio, pues en gran medida muchas de las acciones que se van a proponer tienen sentido y valor en la medida que interpretan la situación económica por la cual atraviesa el país.

Toda persona que trabaje en mercadeo, de una parte debe dominar los conceptos técnicos que rigen la materia pero a la vez no debe olvidar que la técnica tiene viabilidad según el momento y desarrollo económico que se esté viviendo en cada época. Por ejemplo, nunca antes el país había asistido al encuentro tan masivo de promociones y estrategias de todo tipo para hacer que los consumidores compren los productos; es como una batalla contra la economía al hacer que las promociones, surtan el efecto milagroso de provocar consumos adicionales.

Hoy la economía está caracterizada por los más preocupantes indicadores, como quiera que el déficit fiscal es el termómetro que tiene al país en una de las mas graves crisis, ya que su monto compromete toda la política económica del gobierno, hasta que se llegue al punto de cubrir por lo menos en gran parte la "tronera" fiscal, que tanto daño le ha hecho a los Colombianos.

Venimos de una época en la que se presentó un alza en las tasas de interés

producto del déficit fiscal, del déficit también de cuenta corriente y de la inestabilidad de la tasa de cambio, lo cual generó finalmente, la más profunda recesión por la que ha atravesado el país.

El alza de las tasas de interés trajo como producto, la parálisis del sector productivo al no encontrar viable endeudarse por medio de créditos tan costosos. El recorte de la inversión del sector real atacó las fuentes de empleo, causando una baja en la demanda agregada y en la actividad económica general del país.

Así, la economía entró en una recesión tan grande que los deudores del sector financiero, debieron recurrir a sus activos para responder con las deudas, afectando la liquidez de los mismos y de los demás sectores. De este aspecto no se salvaron empresas del sector que nos compete, pues algunas de ellas tuvieron que hacer reestructuraciones y algunas otras, cerrar establecimientos, generando de esta forma, más inconvenientes para la economía interna Colombiana.

4.1.1.2 La economía y el sector alimenticio. Estos factores se reflejan en el comportamiento de un sector tan receptivo como lo es el alimenticio, específicamente para comidas rápidas, campo de acción de empanadas Fontanella. Este sector, dentro de la estructura de la economía Colombiana, hace parte junto con el sector de los servicios, del sector secundario de la economía, ocupando el 60 % de la misma. Con inconvenientes de liquidez, la población colombiana cambió parte de sus hábitos alimenticios, al punto que el consumo de comidas rápidas alcanzó a decaer en un 3 %, (El tiempo. Marzo/99) poniendo en peligro la estabilidad económica, administrativa y operacional, de los propietarios de negocios en el sector.

Fue así, como se necesitó recurrir a mecanismos de promoción para incentivar las ventas, y que en la actualidad presentan resultados positivos, si no los mejores, si tienden a la recuperación.

En estos momentos, la economía cuenta con una tasa de cambio estable (dólar al 26 de enero de 2000 : \$1.939,63), tasas de interés más bajas, un sector financiero más sólido gracias a la capitalización y una mayor participación de capital extranjero en los diversos sectores de la economía. Esto mostrará resultados, si el emisor tiene en cuenta no solo al sector financiero, sino al sector productivo.

La baja inflación, que en lo corrido de doce meses se ubica en un 9.33 %, permitió mejorar el poder adquisitivo de los ciudadanos pues el salario mínimo mensual tuvo un aumento del 16 %, lo que es un hecho positivo para promover la reactivación de la demanda agregada y generar un renacimiento en el sector nuestro.

Con éste escenario, se espera que en este último trimestre del año, se termine con la tendencia negativa de la economía en 1999 y que por el contrario, se empiecen a dar los primeros signos positivos. La realidad indica que la economía se dará por bien servida sí el aumento es nulo, teniendo en cuenta que hasta septiembre había un decrecimiento superior al 3.5 %. Así, 1999 registrará una caída en la economía general que puede superar el 4 %, cuando se espera un máximo negativo del 2 %.

Estos índices nos muestran una economía preocupante para todos los sectores y son los que marcan el futuro de la economía en el corto plazo, provocando en los productores, empresarios, analistas y el Gobierno mismo, incertidumbre sobre que pasará en el año 2.000, en el entendido que la suerte está echada para este año y es poco lo que se puede hacer para cambiar los registros. En esta época, se comienza a planificar las actividades a realizar durante el próximo milenio y aspectos como estos, son los principalmente tenidos en cuenta para los presupuestos y para todas las actividades competentes al sector.

Según el gobierno para este año se espera que el mercado de las comidas rápidas aporte a la economía del país cerca de 200.000 millones de pesos, teniendo en cuenta que la inversión extranjera en nuestro país sigue creciendo. Además, este sector genera un número significativo de empleos directos e indirectos cercano a las 80.000 personas, el número de transacciones realizadas diariamente es de 700.000 y el aporte al PIB es del 2 % teniendo en cuenta el tamaño del sector y que cada día existen nuevos negocios dentro del mismo.

Para la entrada del nuevo milenio, se requiere de un manejo adecuado de la política económica para cumplir con los objetivos macroeconómicos de la economía Colombiana y para el caso del Área Metropolitana de Bucaramanga, se espera que el ordenamiento urbano de la ciudad permita un ambiente económico estable que deje mayores utilidades a sus integrantes.

4.1.1.3 La economía y la pequeña empresa. Como consecuencia de esta inestabilidad económica que vive Colombia en la actualidad cuya estructura económica es rígida, insuficientemente diversificada y débilmente articulada, el país muestra distorsiones estructurales de los mercados, creando así desventajas para las Micro, Pequeñas y Medianas empresas – MIPYMES -.

La empresa es la célula básica de los sistemas económicos, estimularla es tarea fundamental; más aún en un país como Colombia que cuenta con una estructura empresarial polarizada en dos extremos: la gran empresa, el sector informal y la microempresa.

Según el Proyecto de Ley, expuesto por el gobierno actual al Congreso de la República, se promueve el desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas - MIPYMES -, esta Ley de promoción, empieza por considerar la cantidad de estas empresas que existen en Colombia. De acuerdo con el censo de 1.990, son el 96.4% del poco más de un millón de empresas existentes en ese

año en Colombia, lo que significa que una ley orientada a generar las mejores condiciones para sus creación y operación no es una iniciativa de interés marginal favorable solo a unos pocos, por el contrario se trata de una propuesta muy acorde con el propósito constitucional según el cual el Estado "estimulará el desarrollo empresarial".

Para comprender la importancia de la MIPYMES, es decir, aquellas empresas con un número de empleados no mayor a los 200, es importante tener en cuenta que poseen un mayor potencial como generadoras de empleo ya que el 63% de trabajadores del país están vinculados a estas empresas; su creación requiere de poco capital; su producción o servicios son más flexibles en el sentido que son adaptables a las cambiantes exigencias de la demanda; su especialización hace que deban relacionarse con otras firmas en calidad de proveedores o subcontratistas, lo que permite las relaciones ínter empresariales, creando nuevas oportunidades económicas.

4.2. CONTEXTO LEGAL

4.2.1 Normas sanitarias referentes a la fabricación y venta de productos alimenticios. La reglamentación municipal en materia de regulación sanitaria para la preparación y expendio de alimentos de consumo humano, están dictadas por el decreto No. 3075 del 1997 que regula las actividades que incluyen factores de riesgo para el consumo de alimentos y se aplica a todos los establecimientos en los cuales se procesan y fabrican alimentos para el consumo humano.

Estos establecimientos cobijados por éstas normas deben cumplir las siguientes condiciones generales en cuanto a localización y accesos.

- **UBICACIÓN** : Deben estar localizados en lugares aislados de focos de

contaminación, como mataderos públicos, cañadas o ríos contaminados, botaderos de basuras o sitios de disposición final de residuos.

- **FUNCIONAMIENTO** : En su operación y funcionamiento, no deben crear condiciones que coloquen en peligro y riesgo la salud pública o privada y en general que impacten sobre el bienestar de la comunidad.
- **ACCESOS**: Los accesos y alrededores deben estar en condiciones higiénicas favorables, en estado de limpieza óptimas, como no acumulación de basuras y residuos , las superficies deben ser pavimentadas o recubiertas con materiales que faciliten el mantenimiento sanitario.
- **ASPECTOS SANITARIOS**:
 - Las personas del establecimiento que manipulen o vendan productos alimenticios, deben utilizar vestuario adecuado, como blusas, delantales, protectores tapabocas, gorros para el cabello, guantes plásticos o metálicos. Los implementos a utilizar, deben ser de color blanco y mantenidos limpios y en buen estado de conservación.
 - El manipulador o vendedor debe evitar la manipulación de alimentos, en los casos de presencia de heridas en las manos o de enfermedades que se puedan transmitir por los alimentos, como la TBC , VIH, hepatitis.
 - El manipulador o procesador que opera en el sitio de proceso, no puede fumar, comer, toser, esputar o estornudar sobre los alimentos o en el área de preparación o procesamiento de los mismos.

- **PREPARACION Y DISPOSICION DE ALIMENTOS**

- Los insumos e ingredientes deben ser ingresados en lugares limpios y exentos de contaminación micro bacteriana proveniente del medio ambiente y deben ser depositados en recipientes adecuados y esterilizados adecuadamente. Los alimentos perecederos como la leche y sus derivados, carne y derivados, pescados y mariscos que no sean preparados de inmediato, deben conservarse refrigerados, a temperaturas inferiores a 10 grados centígrados.

- Los utensilios para la preparación deben estar limpios, en buen estado de conservación; no están autorizados utensilios de materiales no aptos, como el cobre, cadmio, plomo y otros materiales tóxicos.
- Las comidas preparadas no vendidas durante el día, no pueden ser expandidas al día siguiente. En el evento en que los fabricantes o procesadores, no cumplan las normas que disponen los requisitos aquí expuestos, el Instituto Nacional de Vigilancia y Alimentos (INVIMA) y las Entidades Territoriales de Salud, tiene las facultades legales para impedir y sancionar a los fabricantes que no cumplan con el régimen de disposiciones.

Además, el INVIMA es el organismo responsable de expedir el Registro Sanitario, el cual tiene una vigencia de 10 años y se concede a fabricantes que expongan dentro de las normas éticas y de buena fe sus productos y procesos.

4.2.2 Otras normas sanitarias

- Solicitar por escrito y de manera oficial a la respectiva dirección seccional de salud, el correspondiente permiso, relacionando el tipo de productos a procesar y/o expender.
- La dirección seccional de salud, una vez estudie la solicitud, puede efectuar la correspondiente visita de inspección para conocer las condiciones higiénicas y sanitarias del negocio, al final de la cual podrá denegar o autorizar el correspondiente permiso.
- Los permisos tienen vigencia de 2 años, prorrogables por el mismo término.

4.2.3 Régimen de sanciones. Las autoridades sanitarias podrán sancionar a los infractores con las siguientes medidas:

- Cierre del negocio. La autoridad, podrá decidir el cierre total o parcial del negocio, cuando estime que el mismo atenta de manera grave a la sociedad

de consumidores.

- Suspensión temporal o parcial. También podrá decidir acerca del cierre parcial por efecto de infracciones en las normas sanitarias.

5. MARCO TEORICO

5.1 MERCADEO

5.1.1 Conceptos y tendencias del mercadeo. El análisis de un mercado y sus necesidades, la determinación del producto adecuado, sus características y precio, la selección de un segmento dentro del mismo, y cómo comunicar nuestro mensaje y la logística de la distribución del producto son parte del arte conocido como mercadeo.

Es corriente que por mercadeo se entienda ventas, aunque son dos conceptos diferentes. La explicación de la evolución histórica del mercadeo, aclarará cualquier posible confusión en ambos términos.

5.1.2 Definición de mercadeo. En un documento tomado del internet se encontró la definición más simple y clara que la da JAY C. LEVINSON en un libro que publico en 1985 titulado Guerrilla Marketing, : "Mercadeo es todo lo que se haga para promover una actividad, desde el momento que se concibe la idea hasta el momento en que los clientes comienzan a adquirir el producto o servicio en una base regular. El mercadeo envuelve desde poner el nombre a una empresa o producto, seleccionar el producto, la determinación del lugar donde se venderá el producto o servicio, el color la forma, tamaño, el empaque, la localización del negocio, la publicidad, las relaciones públicas, el tipo de venta que se hará, el entrenamiento, la presentación de ventas, la solución de problemas, el plan estratégico de crecimiento y el seguimiento".

5.1.3 Evolución del concepto de comercialización. Según Jay C. Levinson

el concepto de comercialización parte de una simple preocupación por vender y obtener utilidades y ha ido modificándose de una orientación masiva a lo que se ha dado en llamar mercadeo uno a uno, a su vez se refiere a los siguientes tipos de evolución del mercadeo a través de la historia:

5.1.3.1 Orientación a la producción. Desde 1800 hasta los años 1820, las empresas en Europa y en EE.UU. mostraban una clara orientación a la producción puesto que todo lo que se produjera era consumido de inmediato, no era necesario comercializar para vender. El consumidor no tenía tiempo de seleccionar ni forma ni color ya que tomaba cualquier cosa, pues la demanda superaba la oferta.

5.1.3.2 Orientación a la venta. A partir del año 1920 en donde la capacidad de compra se redujo al mínimo se crearon y desarrollaron productos que luego trataban de introducirse en el mercado. Muchos no tuvieron éxito, otros tuvieron éxito momentáneo. Se comienza a dar gran importancia a las ventas como generador de ingresos utilizando técnicas destinadas a vender.

5.1.3.3 Orientación Al Mercado. Los procesos de comercialización fueron analizados por las universidades americanas y poco a poco se ha ido desarrollando toda una serie de teorías para asegurar el éxito de cualquier actividad comercial. En 1950 se orientaron los productos al grupo de compradores (mercado meta) que los iba a consumir o a usar, junto con ello se dirige los esfuerzos de promoción a las masas (mas marketing) por medio de los medios masivos como cine, radio y T.V.

5.1.3.4 Mercadeo uno a uno. A partir de 1990 se refina el concepto de mercadeo orientado al cliente, y se comienzan a crear productos y servicios orientados a personas en particular, utilizando complejos sistemas informáticos capaces de identificar clientes específicos y sus necesidades concretas. Los segmentos se

van reduciendo hasta llegar a grupos meta altamente determinados, casi personas concretas con nombre y apellido. Esto es dando a cada cual lo suyo dentro de un nuevo concepto de mercadeo.

5.1.4 Importancia del mercadeo. Toda actividad comercial, industrial o de servicios sea grande o pequeña requiere mercadear sus productos o servicios. En un sistema de economía abierta y de mercado puro, no es posible que se tenga éxito en una actividad comercial, industrial o de servicios sin una adecuada función y desarrollo de mercadeo. Hoy se puede afirmar que el mercadeo es la puerta de entrada a las organizaciones y por ende a los mercados.

5.1.5 Nuevas orientaciones del mercadeo

- El mercadeo está cambiando constantemente.
- La gente olvida muy rápidamente.
- La competencia no está dormida.
- El mercadeo establece una posición para la empresa.
- El mercadeo es esencial para sobrevivir y crecer.
- El mercadeo le ayuda a mantener sus clientes.
- El mercadeo incrementa la motivación interna.
- El mercadeo da ventajas sobre la competencia dormida.
- El mercadeo permite a los negocios seguir operando.
- Todo empresario invierte dinero que no quiere perder.

5.1.6 Elementos del mercadeo. Para Philip Kotler y Gary Armstrong en su segunda edición del libro Fundamentos de mercadotecnia manejan conceptos tales como:

- **Producto:** Es cualquier cosa que puede ofrecerse a la atención de un mercado para su adquisición, utilización o consumo y que puede satisfacer una necesidad o un deseo.

- Precio: Es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o suma de valores que el consumidor intercambia por el beneficio de tener o usar el producto o servicio.
- Plaza: Representa lo que hace la compañía para que el producto esté al alcance de los consumidores meta.
- Promoción: Representa las actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los compradores para que lo adquieran.

5.2 DISTRIBUCIÓN.

La distribución tiene tanta antigüedad como el comercio mismo, pero un estudio científico de la misma es realmente muy reciente. A partir de 1.850 se inicia una evolución y desarrollo del sistema de distribución comercial que aún no ha terminado.

La imposibilidad de los productores para situar sus fábricas frente al consumidor crea la necesidad de buscar los medios para hacer llegar su producto o servicio desde el lugar de origen hasta el consumidor final. Las actividades que implica la distribución comercial son realizadas por numerosas personas y entidades, que actúan como eslabones entre productores y consumidores, formando los canales de distribución.

5.2.1 Concepto. La Distribución es el traslado de bienes y servicios desde su lugar de producción hasta el consumidor y es una de las variables que componen lo que se denomina "Marketing-Mix".

"Una Empresa productora no tendrá una buena situación competitiva si no dispone de unos canales de distribución idóneos. No basta con producir un buen producto, tener una buena imagen de marca, calidad en los productos y/o servicios ofertados, costos reducidos de fabricación, etc., si no está en

condiciones de hacer llegar sus artículos al consumidor final¹.

Retomando el párrafo anterior deducimos que es de vital importancia para la empresa en estudio alcanzar a través de la distribución un segmento de mercado nuevo, basado en un ágil y oportuno sistema logístico y en el servicio al cliente, donde estos podrán obtener el producto directamente de las vitrinas enfriadoras ubicadas en los autoservicios concurridos para realizar sus compras.

El tamaño de la distribución se mide por el número de los intermediarios que forman el canal y por lo mismo, se dice de canales "largos" cuando tienen muchos intermediarios y canales "cortos" cuando lo forman pocos intermediarios. Empanadas Fontanella actualmente fundamenta su sistema de distribución en el nivel uno, explicado así:

_ FABRICANTE DETALLISTA CONSUMIDOR FINAL

5.2.2 Elementos de la Distribución. Para la realización del proyecto se tendrán en cuenta los principales elementos de un sistema de distribución física que según documento tomado de Internet son:

5.2.2.1 Comunicaciones y procesamiento de datos. Que Influyen directamente en la capacidad del sistema para procesar los pedidos, en la integración de los elementos de aquél, en el equilibrio de los costos y en la capacidad de control. Tradicionalmente, los sistemas de distribución física estuvieron limitados por las posibilidades de manejo de la información, ya que se limitaba estrictamente a llevar registros del estado de las operaciones. La incorporación de modernos elementos electrónicos en la obtención de datos ha permitido el uso general de pronósticos sistemáticos y de técnicas de control de

¹ DIEZ DE CASTRO, Enrique-FERNANDEZ, Juan Carlos. Distribución Comercial. España. Editorial Mc GRAW-HILL, 1993, pág. X.

inventarios. Los nuevos equipos de elaboración, obtención y exposición de datos y de comunicación permiten al usuario avanzar hacia el objetivo del control integrado de la distribución.

5.2.2.2 Almacenamiento y manejo de materiales. Factores primordialmente importantes, por el capital invertido en equipos y el costo de traslado de materiales hacia un punto de almacenamiento o desde él. Ciertamente el almacenamiento se constituye hoy, en una verdadera realidad logística donde se operan tecnología de punta como el control robótico, control numérico computarizado, buscando la manera de agilizar los procesos y hacerlos más efectivos.

5.2.2.3 Tecnología. Es uno de los temas más revolucionados por decirlo así, en el lenguaje de las comunicaciones empresariales actuales y a través de los sistemas tenemos la oportunidad de redefinir procesos y hacerlos altamente operativos. La tecnología tendría un aparente primer inconveniente en sus costos, y podría tomarse como cierto, pero en su verdadera dimensión no sería tan cierto, cuanto el rezago tecnológico puede hacer de la empresa también un rezago en el mercado.

Según información de Internet , se encontró que uno de los sistemas más demandados en el mercado de las comunicaciones empresariales, es el denominado *Electronic Data Interchange* – EDI, sistema mediante el cual varias empresas pueden estar conectadas interactivamente, de tal manera que entre ellas exista un acceso informativo automático y no solo entre ellas sino entre los proveedores, bancos, servicios de cada una de ellas. Con EDI, la idea es la producción de la factura electrónica, aceptada por el Estado Colombiano a través de la DIAN. Con EDI, la filosofía es la eliminación de papeles en el tránsito comercial, eliminando al ciento por ciento la injerencia o intervención humana en el proceso de elaboración y revisión de documentos; en EDI descansa hoy las

posibilidades de mejoramiento de las empresas Colombianas.

Tradicionalmente, los sistemas de distribución física estuvieron limitados por las posibilidades de manejo de la información, se limitaba estrictamente a llevar registros del estado de las operaciones. La incorporación de modernos elementos electrónicos en la obtención de datos ha permitido el uso general de pronósticos sistemáticos y de técnicas de control de inventarios. Los nuevos equipos de elaboración, obtención y exposición de datos y de comunicación permiten al usuario avanzar hacia el objetivo del control integrado de la distribución.

5.2.3 Factores que implica la Distribución Física

- Movimiento de la materia prima desde sus fuentes hasta el inicio del proceso productivo.
- Movimiento de materia prima, productos semifabricados y productos terminados dentro y entre las plantas y bodegas.
- Movimiento de los productos terminados a través de las bodegas e intermediarios.
- Movimiento de los productos terminados hacia los consumidores finales.

A la distribución física le corresponde en general la actuación logística centrada en el movimiento de los productos terminados hacia los intermediarios y después a los compradores finales.

Para William Zikmund y Michael D'Amico en su libro Marketing Universitario definen la LOGISTICA como el conjunto de actividades relativas a la consecución de un flujo interrumpido y controlado de mercancía, a través de una organización y sus canales de distribución.

El concepto de logística tuvo su origen en el lenguaje militar y era entendido como aprovisionamiento de víveres, manutención, transporte y estadía de los ejércitos en un punto estratégico para una acción envolvente.

Hoy en el entendido de los hombres de mercadeo, la logística adquiere una connotación estratégica, en el sentido que más que disponer de medios es una acción de justo a tiempo, de carácter estratégico, que implica fundamentalmente el desarrollo de un sistema de comunicaciones efectivo y rápido, una ingeniería de distribución económica de los productos en zonas amplias y densas de población, un manejo racional de los inventarios en función justo a tiempo, es decir, solo se produce y se entrega de acuerdo con el ritmo de demanda de los canales de distribución, al estilo de "demanda Pull" y Push, como se hacía en el pasado, es decir, el proveedor llenaba el canal con productos que rítmicamente no estaban demandando los clientes, era el concepto de empujar el producto al canal y no de halar el producto del canal.

5.2.4 Objetivo de la administración de la distribución física. El objetivo primordial de la administración de la distribución física es trabajar con eficiencia, minimizando el costo total de distribución a la vez que se provee un nivel predeterminado de servicios al cliente. Las empresas fijan un nivel de servicio orientado al cliente y luego tratan de minimizar el costo de proveer dicho servicio.

La gerencia general debe tomar las decisiones concernientes al nivel de servicios al cliente, guiada por la perspectiva de la organización que tiene los sistemas.

5.2.5 Clases de distribución. Según Philip Kotler y Gary Armstrong en su libro Fundamentos de Mercadotecnia, la distribución se divide en las siguientes clases:

5.2.5.1 Distribución intensiva. Para fabricantes de productos de conveniencia

como cigarrillos, refrescos, chicles. Con esta Distribución se busca tener el producto a disposición de los compradores en tantas tiendas como sea posible.

Da exposición de mercado máxima al producto para los compradores que no quieren pasar muchos tiempo buscándolo.

La capacidad de un productor para lograr la distribución intensiva depende de la voluntad del intermediario para surtirse de productos.

El productor tendrá que invertir mucho en la promoción del producto al consumidor final, por esto es difícil de lograr si el productor no tiene los medios para el esfuerzo promocional.

5.2.6 Canal de distribución. El canal de distribución es el proceso que se da desde la producción hasta el consumo final del producto, además del conjunto de personas y entidades que intervienen en éste proceso.

5.2.6.1 Elementos Del Canal De Distribución

- **PRODUCTOR.** Es aquella persona que se encarga de producir bienes y/o servicios con el fin de comercializarlos.
- **INTERMEDIARIO.** Es una persona natural o jurídica, ya sea minorista o mayorista que opera entre el productor y el consumidor final de un producto. Se especializan en comprar y vender pero también pueden realizar funciones de transporte, almacenaje, estandarización y clasificación, financiamiento, toma de riesgo e información de mercadotecnia.
- **EL COMPRADOR FINAL.** Son aquellas personas a quienes se destina el

bien o servicio.

5.2.6.2 Estructura del canal. Para la selección adecuada de un canal de distribución, es importante tener en cuenta el tipo de mercancía, la cantidad y calidad del producto que se ofrece. Algunos de estos canales son:

- “ **CANAL DIRECTO:** Del fabricante directamente al consumidor.-(Nivel cero). No hay intermediarios entre el productor y el comprador final. Son comunes en la venta de productos industriales por lo que están concentrados geográficamente pero requieren de mantenimiento y por lo tanto deben tratar directamente con el producto.
- **CANAL NIVEL UNO: FABRICANTE – DETALLISTA – CONSUMIDOR.** Emplea comúnmente el vendedor al menudeo implicado es una organización de gran tamaño . El detallista prefiere tratar directamente porque de este modo obtiene un descuento y otros beneficios que sean lo bastante importantes para que esté dispuesto a efectuar muchas funciones de mayorista.”²

5.2.7 Desarrollo del canal. Entre los muchos factores que influyen en el desarrollo del canal están:

- Las características del cliente
- Las características del producto
- Las características de la Compañía
- Las características del Intermediario
- Las características del entorno.

² ZIKMUND, William-Damico Michael. Mercadotecnia, Marketing Universitario. Editorial Continental S.A. de C.V. México, 1993 pag.391-393

comprador final al desarrollar la estrategia de distribución.

5.2.7.1 Características del cliente. Los canales de distribución para los productos de consumo típicos tienden a ser más largos porque el número de consumidores es mayor, están geográficamente más dispersos, compran en pequeñas cantidades y los cambios en los patrones de compra son más difíciles de detectar para los fabricantes de una manera tan rápida como los productos industriales. Los intermediarios que están más cerca de los consumidores, pueden detectar a menudo tales cambios y reaccionar a ellos más rápido. Los cambios en los patrones de compra de los consumidores pueden influir en las dimensiones vertical y horizontal de un canal o llevar al desarrollo de canales totalmente nuevos.

5.2.7.2 Características del producto. Las características de un producto, son determinantes a la hora de elegir un canal de distribución. Entre las cualidades más sobresalientes de los productos para determinar el canal están Durabilidad (vencimiento), frecuencia de uso, moda, tamaño, complejidad, volumen, peso, y estandarización. Por ejemplo, productos perecederos como las empanadas, se mueven a través de canales cortos para evitar doble manejo y deterioro.

5.2.7.3 Características del intermediario. En este aspecto, hay que describir los pormenores e intereses de los intermediarios, en términos de sus objetivos, recursos y capacidades logísticas. En un momento dado, es necesario analizar las fortalezas, debilidades, capacidad interna, y recursos particulares de los intermediarios, a efecto de saber si son los adecuados o no se encuentran, o no están dispuestos a manejar un producto y por lo tanto el fabricante tendría que ir directamente a los compradores finales, si fuere el caso, esta situación requeriría un análisis de tipo financiero para determinar la rentabilidad de la distribución.

5.2.7.4 Características del entorno. También hay necesidad de definir cuáles

son las características del entorno, a fin de determinar el tipo de canal. Entre las características más importantes están las: Competitivas, económicas, sociales, legales, éticas, políticas.

- **Características competitivas:** Es determinante la observación del entorno competitivo, el cual debe tomarse en cuenta para estructurar de mejor manera el tipo de canal.
- **Características socioculturales:** También los cambios socioculturales, como el aumento de compras a domicilio por efecto de que las mujeres hoy en día trabajan, tienen menos tiempo de ir de compras a los puntos de venta, afectan la decisión sobre el tipo de canal.
- **Características legales:** Otro aspecto determinante para validar la concepción de un canal, es el aspecto legal que limita el número de intermediarios. Por ejemplo la distribución de pólvora con fósforo blanco, no está permitida comercializarla sino por expertos”.

5.3 PRODUCTO

5.3.1 Definición. Es cualquier cosa que pueda ofrecerse a la atención del mercado para la adquisición, uso o consumo, que pueda satisfacer un deseo o una necesidad; incluye objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas.

5.3.2 Características del producto.

5.3.2.1 Criterios. Las necesidades del cliente se satisfacen con las características del producto. De forma ideal, cada una de estas características

del producto debería cumplir los siguientes criterios:

- Satisfacer las necesidades de los clientes: Quiere decir tanto los clientes internos como externos en cuanto a las necesidades percibidas como las necesidades reales.
- Satisfacer las necesidades como proveedores.
- Ser competitivo: Es fundamental si la empresa desea continuar en el mercado.
- Optimizar los costes combinados de nuestra compañía y nuestros clientes.

5.3.3 Marca. Para Philip Kotler la marca es un nombre, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, cuyo propósito es designar los bienes o servicios de un fabricante o grupo de fabricantes y diferenciarlos del resto de los productos y servicios de otros competidores. La concepción de marca, por lo tanto, tiene que ver con la forma en que los clientes perciben y adquieren cosas.

5.3.4 Logo. Es la parte de una marca que aparece bajo la forma de un símbolo, fotografía, diseño, color distintivo o tipo de letra.

5.3.5 Empaque. En los últimos tiempos el empaque se ha convertido en una poderosa herramienta de Mercadotecnia. Un empaque bien diseñado puede crear un valor de conveniencia para el consumidor y otro promocional para el producto. Para efectos de comercialización de la empresa Empanadas Fontanella y teniendo en cuenta el desarrollo actual de los mercados, el empaque se ha convertido en pieza fundamental de mercadeo, siendo hoy en día un arma de primera magnitud en la lucha comercial por parte de la empresa. Esta deficiencia en el empaque nos ha llevado al completo anonimato dentro del mercado actual y el desarrollo deficiente dentro de la empresa.

Según los Drs. William Zikmund y Michael D'amico, en su libro Marketing

Según los Drs. William Zikmund y Michael D'amico, en su libro *Marketing Universitario* : "El empaque es básicamente una extensión del producto que se ofrece en venta. En muchas situaciones, el empaque puede ser más importante que el mismo producto que contiene. Es por esto, que a través del empaque se forja la imagen del producto que le da personalidad y carácter resaltando el prestigio y cualidades del mismo para así atraer aquellos consumidores indiferentes. El envasado implica tomar decisiones respecto a etiquetas, inserciones, instructivos para uso del producto, diseño gráfico y cartones para embarque, así como decisiones respecto a tamaños y tipo de envases físicos para renglones individuales de producto, dentro del empaque exterior".

Los empaques llevan a cabo muchas funciones, entre ellas contienen un producto y lo protegen hasta que está listo para su uso. Fuera de esto los empaques facilitan el almacenaje y uso de productos. Así pues los envases deben diseñarse con reflexión sobre la facilidad de manejo por parte de los consumidores y miembros del canal de distribución.

"La compra en los grandes almacenes en cualquier sector ha dado a los consumidores una gran variedad de productos y equipos para escoger. La tendencia hacia una mayor calidad de vida en el mundo occidental pone cada vez más atención en la presentación y en la "calidad al justo precio". Según la agencia norteamericana MITTLEMAN/ROBINSON DESIGN ASSOCIATES: El empaque es crucial. Es el vendedor silencioso. Es la última cosa que los clientes ven antes de tomar una decisión de compra".³

5.3.6 Posicionamiento. "El Posicionamiento de un producto es la forma en que éste está definido por los consumidores en relación con ciertos atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa en su mente en comparación con los

³ SONSINO, Steven Paackaquinng Diseño Material Tecnología. Barcelona Editorial Gustavo Gili, S.A; 1190

competidores"⁴

El posicionamiento ofrece la oportunidad de diferenciar cualquier producto. Cada empresa, sus bienes y servicios tienen una posición o imagen en la mente del consumidor, esto tiene influencia en las decisiones de compra, las posiciones quizás sean implícitas y no planeadas y pueden evolucionar durante un período o pueden planearse como parte de la estrategia de mercadotecnia y luego comunicarlas al mercado objetivo.

El propósito del posicionamiento es crear una diferenciación en la mente del consumidor que distinga los atributos del producto con respecto a los de la competencia, por esto es importante establecer una posición de valor para el producto en las mentes del mercado objetivo.

Por otra parte, el posicionamiento puede enfocarse de diferentes formas: Por atributo del producto, precio-calidad, o con respecto a la clase del producto.

5.4 TIPOS DE ORIENTACION QUE UNA EMPRESA PUEDE TENER:

5.4.1 Orientación a la venta

"La depresión mostró que el principal problema de la economía ya no era producir o crecer lo suficiente, sino más bien, vender la producción. El solo hecho de hacer un producto mejor no aseguraba el éxito en el mercado. Las empresas comenzaron a comprender que la venta de los productos requerían de un importante esfuerzo promocional. De esta forma, los Estados Unidos entraron en un periodo donde las actividades de ventas y los ejecutivos de ventas obtuvieron un nuevo respeto y responsabilidad por parte de la administración de la compañía."⁵

⁴ KOTLER Philip-ARMSTRONG Gary. Fundamentos de Mercadotecnia, Esther S. Koehn, México pag. 617
⁵ SONSINO, Steven Packoging. Diseño, materiales y Tecnología. Barcelona. Editorial Gustavo Gili, S.A. 1990

5.4.2 Orientación financiera. “Los objetivos básicos de la misma los marca la dirección económico- financiera de la empresa y todas las demás deben organizarse para conseguirlo.

Los signos que nos permiten ver esa orientación son:

- El objetivo es el beneficio a corto plazo, en detrimento del crecimiento, que se ignora.
- La planificación estratégica, mas que tal, es un presupuesto de gastos e ingresos.
- Las políticas de precios, créditos y servicios están basadas únicamente en factores económicos.
- Todo lo que no da beneficio directo es considerado superfluo y suele eliminarse. Tal es el caso del servicio de asistencia técnica a clientes, investigación, etc.
- Los niveles de Stock que se mantienen suelen ser menores de lo deseable para atender el mercado.
- El negocio se mira desde la cuenta de “Perdidas y ganancias” exclusivamente, no desde el mercado.
- Las políticas de personal suelen ser bastante conservadoras y desfavorables para su personal.

Es la orientación típica de empresas creadas para un periodo corto, buscando explotar una coyuntura, realizar beneficios y dejarlas morir o ir a la disolución cuando no a la quiebra fraudulenta.

5.4.3 Orientación al marketing. Es la orientación de las empresas que en mercados difíciles, buscan obtener el mayor beneficio compatible con un crecimiento razonable y marcado por su dirección. Los signos inequívocos de

estas empresas son:

- El producto no es considerado bueno o malo en sí, sino como medio de satisfacer necesidades del cliente.
- Tienen un ojo en el cliente y otro en la competencia
- Las decisiones se basan en la información proveniente de diversas áreas: mercado, clientes, competidores, legislación, etc.
- La planificación es marcadamente secuencial en el tiempo. Lo que se hace hoy, viene de ayer y con vistas a mañana.
- Se anticipa y adapta a los cambios en función del uso de la información que continuamente busca.
- Las ventas dependen jerárquicamente o de hecho de marketing.
- Nunca se habla de beneficio o de crecimiento por separado, siempre del binomio beneficio/crecimiento.
- Sus políticas de personal suelen ser progresivas y el nivel formativo de su personal, alto.

Es la típica orientación de empresas multinacionales, en muchos casos de productos de consumo, que son líderes en su mercado.

5.4.4 La Orientación ideal. Como casi todos los ideales, no existe una orientación ideal y en función de las diversas circunstancias (recursos económicos, humanos, entorno, etc.) una u otra puede ser mejor para alcanzar unos objetivos concretos.

Tampoco es extraño que la empresa cambie de orientación cuando cambian las circunstancias, para sobrevivir y desarrollarse.

Según el autor se puede decir que la super empresa podría ser la que tuviera:

- Una política de producto de orientación tecnológica.

- Una política de mercado de orientación marketing.
- Una política de inventarios y cuentas a cobrar de orientación financiera.
- Una mentalización de reducción de costes de orientación a la producción.
- Una flexibilidad en precios de orientación a la venta⁶

5.5 EL PRECIO .

5.5.1 Definición. "Es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o suma de los valores que el consumidor intercambia por el beneficio de tener o usar el producto o servicio.

5.5.2 Tipos de fijación de precios

5.5.2.1 Fijación de precios más el costo. Consiste en agregar una cantidad estándar al costo del producto

5.5.2.2 Fijación de precios en el punto de equilibrio. Es fijar el precio en función del punto de equilibrio, respecto de los costos de fabricación y de comercialización del producto.

5.5.2.3 Fijación del precio en función de las utilidades meta. Es fijar un precio que cubra los precios de fabricación y comercialización de un producto más una utilidad neta.

5.5.2.4. Fijación del precio en función del valor percibido. Es fijar el precio en función del valor percibido por el comprador, más que en los costos del vendedor.

⁶ REYES Florian, Marketing y Ventas de Productos Industriales, Editorial ESIC, 1993 Pág. 26-32

5.5.2.5 Fijación de precio en función del momento. Es fijar el precio basándose sobre todo en los costos de la competencia, más que en los costos o demanda de la empresa”⁷

5.6 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

“Es la función que vincula a consumidores, clientes y público con el mercadólogo a través de la información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades de problema de mercado; para generar, refinar y evaluar las medidas de mercadotecnia, y para mejorar la comprensión del proceso de mercadotecnia”⁸

5.6.1 Investigación cualitativa. Es un tipo de investigación que paralelamente se puede realizar con la investigación cuantitativa, y su carácter el de permitir la recolección de información de tipo relativo, no medible en términos numéricos pero sí en términos de la subjetividad comparativa de las personas. La investigación cualitativa es útil en la determinación de los aspectos relacionados con el problema de investigación y trata aspectos como los hábitos de consumos, comportamientos individuales y colectivos, cualificación de sabores, preferencias y consumos.

También está referida a la cualificación de problemas internos del negocio, problemas administrativos y operativos, capacitación del personal, como también puede referirse a problemas del entorno.

⁷ KOTLER Philip –ARMSTRONG Gary, Fundamentos de Mercadotecnia, Esther S. Koehn, México pag. 310,324,327

⁸ KOTLER, Ibid, pag. 94

5.6.1.1 Investigación exploratoria. La investigación exploratoria, es un modo de investigación de tipo previo o preliminar de carácter no concluyente, la cual se hace para mejorar los parámetros de investigación general, toda vez que permite generar hipótesis de trabajo, ahondar en el problema de investigación, mejorar las necesidades de información. El diseño exploratorio permite mejorar los términos de la investigación concluyente. Las técnicas de investigación exploratoria son apropiadas para las etapas iniciales de la toma de decisiones. Se usan con el fin de conocer e identificar el problema de investigación, para ello se emplean enfoques amplios como fuentes secundarias de datos, observación, entrevistas, paneles, grupos foco e historias de casos.

5.6.1.2 Grupo Foco. Consiste en invitar a un grupo de personas para que durante algunas horas hablen con un entrevistador capacitado sobre algún producto, servicio u organización. Este debe ser objetivo, conocer el tema y la industria y conocer algo del comportamiento del consumidor y del grupo.

El entrevistador empieza con preguntas generales antes de pasar a cuestiones mas específicas y fomenta la discusión libre con la esperanza de que la interacción del grupo haga surgir sentimientos y pensamientos verdaderos. Los comentarios se graban en video o se registran por escrito para ser analizados.

5.6.2 Investigación Cuantitativa. Es aquella que se utiliza para medir y cuantificar los fenómenos de mercadeo investigados, se caracteriza porque su población es amplia, se trabaja con una muestra representativa y sus resultados se analizan utilizando la herramienta estadística.

5.6.2.1 Investigación Descriptiva Concluyente. Es la investigación de mercados para describir, mejorar los problemas y situaciones de mercadotecnia y los mercados, por ejemplo los mercados potenciales para un producto, o la demografía y actitudes de los consumidores.

Es el tipo de diseño mas utilizado en las investigaciones de mercado, como quiera que con su utilización se describen y caracterizan todas las variables de mercadeo inherentes al problema de investigación y el funcionamiento propio del fenómeno de mercadeo investigado. Es una investigación muy planeada y estructurada, de carácter específico y mediante la cual se elabora un "barrido investigativo" por todos los puntos del escenario de investigación y que al final van a permitir tomar las decisiones del caso para mejorar el fenómeno del mercadeo estudiado.

También podemos determinar, como se perciben las características del producto y podemos descifrar de que manera perciben los usuarios los servicios. Cuando se elige realizar una investigación de tipo descriptivo, es porque se tiene la certeza que bajo este modelo se pueden inferir o predecir fenómenos de mercadeo; en cambio si el investigador esta interesado definitivamente en descubrir las causas relevantes que originan grandes efectos en el sistema de mercadeo, debe recurrir a la investigación de diseño causal, aplicando las herramientas disponibles para este tipo de investigación. El investigador entonces opta por la investigación descriptiva o causal, dependiendo del problema, los objetivos planteados, las hipótesis y las necesidades de información.

5.7 PLAN DE MUESTREO

5.7.1 Muestra. " Es un segmento de la población seleccionada para representar al total de la misma. Idealmente la muestra debe ser representativa, de manera que el investigador pueda hacer estimaciones exactas de la manera de pensar y comportarse de la población en general.

5.7.1.1. Conceptos básicos del muestreo

- **ELEMENTO:** Es la unidad acerca de la cual se solicita información. este elemento suministra la base del análisis que se llevará a cabo. Pueden ser elementos: Individuos, Productos, Almacenes, Compañías, Familias.
- **POBLACIÓN:** Es el agregado de todos los elementos definidos antes de la selección de una muestra.
- **UNIDAD DE MUESTREO:** Es el elemento o elementos que se encuentran disponibles para su selección en alguna etapa del proceso de muestreo.
- **MARCO MUESTRAL:** Es la lista de todas las unidades de muestreo en la población.

5.7.1.2. Pasos para seleccionar una muestra

- Definir la población. Elementos, unidades de muestreo, alcance, tiempo.
- Identificar el marco muestral.
- Determinar el tamaño de la muestra.
- Seleccionar un procedimiento de muestreo.
- Seleccionar la muestra.

5.7.1.3 Tipos de muestreo

- **PROBABILISTICOS.**
- **NO PROBABILISTICOS**

Los probabilísticos se clasifican en : Aleatorio simple, Estratificados y Agrupados.
Los no probabilísticos se clasifican en : Por conveniencia , Por comparación y por Cuotas⁹

5.7.1.4 Fórmula para hallar la muestra

$$n = \frac{N \times Z \times p \times q}{Z^2 \times p \times q + e^2(N-1)}$$

n= El tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población

Z = Nivel de confianza

p = Probabilidad de acierto

q = Probabilidad de rechazo

e = Margen de error

⁹ KOTLER, Ibid, pag. 105

6. SITUACIÓN Y POSICIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA EMPANADAS FONTANELLA

6.1 SITUACIÓN DE MERCADO

6.1.1 Segmento al que esta dirigido el producto. Se estima que los clientes para la empresa están ubicados dentro de las clases medias en adelante, puesto que el costo de este producto esta dirigido a personas con alta capacidad de compra dado que es un producto con precios más altos que la empanada corriente.

6.1.2 Consumidor. Son todas aquellas personas que prefieren las comidas rápidas congeladas, que por su tiempo tan limitado buscan alimentos fáciles de preparar. No es un producto sustituto de la comida tradicional.

También son consumidas en ocasiones especiales como reuniones laborales, sociales, eventos públicos de carácter masivo, en los cuales se ofrece como pasabocas, o suplementos alimentarios de jornadas o comida rápida de entrelleno.

6.1.3 Descripción actual del producto.

6.1.3.1 El producto real. La empresa empanadas Fontanella ofrece una empanada congelada de alta calidad en la que se usan insumos como: harina de

trigo importada, pollo, quesos, margarina, huevos, carne, piña, jamón, bocadillos, y son los que ayudan a darle al producto las características tales como: una masa crocante con un aspecto como si fuera horneada por lo tanto sin presencia de grasa y lo más importante un sabor agradable a la mayoría de las personas.

En la actualidad la empresa cuenta con un sinnúmero de sabores que le permiten al cliente escoger entre éstas las de su preferencia.

- Pollo
- Hawaianas
- Carne
- Queso
- Jamón y queso.
- Bocadillo y queso

Existen dos tipos de presentaciones: un tamaño normal que es el que comúnmente se distribuye, siendo éste el más comercial y también el tamaño pasaboca que por lo general se usa en las reuniones o para la lonchera de los niños. El tamaño de estas dos formas de presentación es estándar ya que utilizan pesos exactos de acuerdo al sabor.

El producto tiene una durabilidad de 3 meses en estado de congelación y 1 semana si se guardan en la nevera.

Cuadro 1. Composición física del producto

| TIPO DE EMPANADA | PESO TAMAÑO NORMAL | PESO TAMAÑO PASABOCA |
|-------------------|--------------------|----------------------|
| Pollo | 76 a 80 Grs. | 42 Grs. |
| Carne | 88 a 91 Grs. | 44 Grs. |
| Queso | 80 a 82 Grs. | 40 Grs. |
| Hawaiana | 88 a 91 Grs. | 44 Grs. |
| Jamón y Queso | 84 a 86 Grs. | 42 Grs. |
| Bocadillo y Queso | 84 a 86 Grs. | 42Grs. |

Datos suministrados por la Empresa Empanadas Fontanella

- **PRESENTACIONES COMERCIALES:** Empanadas Fontanella cuenta con una sola presentación comercial que consiste en una bolsa de polietileno transparente donde va escrito en marcador el sabor que identifica el contenido del paquete, esta bolsa se sella con ganchos de grapadora. No posee etiqueta visible al consumidor en donde le informe a este sobre los ingredientes y forma de manipular o usar el producto.

- **EMPAQUE PRIMARIO:** El producto cuenta con un empaque primario que consiste en bolsas de polietileno (cuyas medidas son de 10x16x1.5) de 20 o 10 unidades de acuerdo a las necesidades del cliente. Esta bolsa es de forma rectangular de color transparente en el cual se escribe el sabor de la empanada que se esta empacando en posición

horizontal en letras de color negro. Este empaque asegura que los componentes del producto se conserven en un estado óptimo, para que no pierdan sus características iniciales. En el caso de las empanadas que se envían al autoservicio "Los Carritos" situado en la ciudad de Cúcuta, se empacan las empanadas de forma individual en bolsas de polietileno de 4x6 para evitar que en el transcurso de su envío y transporte, por efectos de descongelación éstas se adhieran entre sí. **Ver Anexo A.**

- **EMPAQUE SECUNDARIO:** Solo en el caso de las empanadas que se envían a la ciudad de Cúcuta se usa un empaque secundario, ya que para que se conserven congeladas éstas deben ir en cajas de cartón y cada paquete va recubierto por hojas de papel periódico. La caja se identifica con el nombre y dirección del establecimiento al que va dirigido, escrito con marcador. La empresa elige la caja de cartón por su resistencia y conservación del producto, ya que este es enviado por la empresa de transporte "LOS MOTILONES". El papel periódico se utiliza como soporte para que en caso de descongelamiento no se presenten averías en la caja, dado que el recorrido dura alrededor de 5 horas.

Estas formas de empaque han sido utilizadas desde hace nueve años y no se ha presentado ningún tipo de reclamos.

6.1.3.2 El producto ampliado. En la actualidad Empanadas Fontanella brinda algunos servicios y beneficios adicionales a cada uno de sus clientes como es el acercamiento por parte de la persona que distribuye las empanadas, ya que este servicio no solo representa entregar las empanadas, sino que cuenta con asesoría en cuanto a presentación y manutención del producto en el punto de venta para que sean llamativas.

Otro servicio es la entrega oportuna y detallada del producto en los puntos de

venta, es decir identificando en bolsas por separado los diferentes sabores. La fábrica cuenta con 2 líneas telefónicas disponibles para la recepción de pedidos.

Percepción del producto por parte del consumidor. Dentro de la investigación de mercados realizada para el presente proyecto se realizó la técnica de grupo foco a fin de conocer directamente la opinión del consumidor en lo referente a los atributos de el producto de empanadas congeladas Fontanella, donde se encontró los siguientes aspectos:

Cuadro 2. Registro de percepción individual por subgrupos

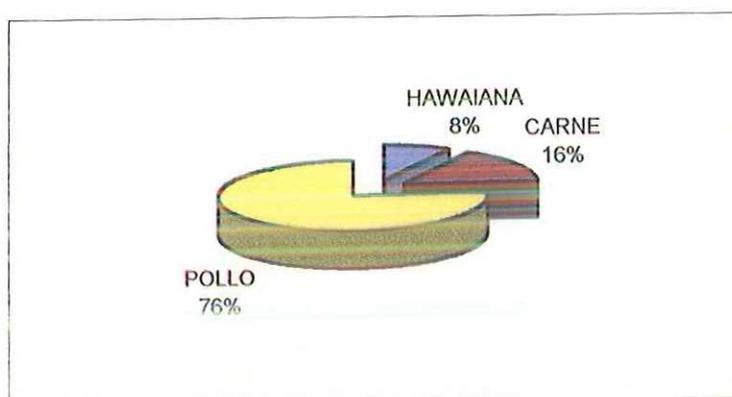
| GRUPO | CARNE | HAWAIANA | POLLO |
|-------|--|--|--|
| 1 | Rica, sabor agradable, masa suave, guiso bien preparado. | Dulce, tiene más piña que queso, la masa se cuartea, tamaño ideal, rica | Deliciosa en contextura y todo, muy suave, exquisita, agradable, se siente el sabor de pollo |
| 2 | Muy suave, exquisita, masa delgada, relleno delicioso, muy condimentada | Tamaño ideal, exquisita, me pareció que estaba fuerte la masa, no me gusta la hawaiana | Sabrosa, mejor no se puede, muy suave, textura excelente, pollo bien preparado |
| 3 | Doradita, agradable, parece homeada, sabrosa, textura suave | Excelente, muy dulce, masa compacta, falta un poco mas de queso | El pollo tiene condimento suave, exquisito el relleno, deliciosa, suave, exquisita |
| 4 | Deliciosa, no grasosa, muy seca, me gustaría que solo llevara carne, buen tamaño | Deliciosa, suave, ingredientes proporcionales, rica, no grasosa | Agradable, me gusto más que las otras, sabor del pollo natural, pollo bien desmenuzado |
| 5 | Gustosa, suave, agradable, muy rica | Rica, tiene mas piña, sabrosa, se puede comer sin liquido, buena contextura | Crocante, sabrosa, la mejor, rica, agradable |

Realizado el grupo foco se observó como aspectos relevantes que el producto final, tiene como característica en lo referente a atributos, su consistencia y firmeza, variedad de sabores, por ser un producto ciento por ciento natural, ya que no contiene preservativos y en el momento de su consumo, los clientes perciben que no son grasosas, pues éstas presentan un aspecto como si fueran

horneadas

En el grupo foco se pudo observar la preferencia por los sabores representados en la siguiente figura:

Figura 1. Preferencia según el sabor



6.1.4 Distribución. Teniendo en cuenta la estructura del canal según la clasificación de los Drs. Zikmund y D'Amico en el marco teórico, se puede concluir que la Empresa Empanadas Fontanella utiliza un canal directo cuando distribuye su producto directamente al consumidor final, como es en los eventos sociales y laborales y también manejan un canal de nivel uno que comprende la distribución del producto a través de un distribuidor o un intermediario.

La empresa actualmente distribuye su producto principalmente en la ciudad de Bucaramanga para los tipos de negocios (cafeterías, clínicas, universidades, tiendas tipo Micromercado) ubicadas en el área metropolitana de Bucaramanga, igualmente y en la ciudad de Cúcuta distribuye al autoservicio Los Carritos.

La modalidad de distribución que es utilizada es de dos recorridos diarios (uno en la mañana y otro en la tarde) para la ciudad de Bucaramanga, y en el caso de la ciudad de Cúcuta realizan despachos quincenales por vía terrestre a través de

una compañía de transporte de pasajeros y encomiendas.

Si la empresa no manejara la distribución de ésta forma seguramente aumentarían sus costos de distribución, puesto que estarían realizando más recorridos de los necesarios o quizá llevando a cada cliente el pedido tan pronto éste llamara.

El proceso de distribución, está a cargo de una persona, la cual dispone de vehículo de propiedad de la empresa.

6.1.4.1 Descripción del proceso de producción

- **Producción**

La familia empresa tiene una producción actual de 800 empanadas diarias, aproximadamente equivalente a 20.000 unidades/mes, producción que se ha venido sosteniendo en los últimos 10 meses, debido a las circunstancias que atraviesa la economía actual del país y a la caída del mercado, la empresa bajo sus producción que era de 39.000 empanadas/mes ya que varios de sus clientes fueron cerrando sus negocios, hecho que se extendió especialmente a las cafeterías.

- **Tecnología Actual**

El proceso actual de producción, es bastante sencillo y "casero" por decirlo de esta manera, toda vez que la maquinaria es de diseño y operación simple y los procesos son adelantados sin el rigor de la técnica industrial y además, son elaborados por poco personal, están a cargo en la actualidad dos operarias que son calificadas dada su experiencia de varios años en la fabricación del producto.

Ver Anexo B

6.2 SITUACION ADMINISTRATIVA

En cuanto al área administrativa, la empresa cuenta actualmente con 4 empleados de los cuales 3 se dedican al proceso de fabricación o elaboración de las empanadas, y la cuarta persona, se dedica a la distribución del producto. En cuanto al ambiente organizacional se puede percibir que es bueno, no cuenta con ninguna clase de incentivos, ni de sistemas de motivación directos.

Un aspecto que se puede destacar es la poca rotación del personal de esta empresa, ya que las empleadas tienen entre 3 y 6 años de laborar en la empresa.

La capacitación se hace sobre la marcha y los operarios conocen el manejo de sus procesos, dada su experiencia en el ejercicio de cada uno de ellos.

En el aspecto contable, Empanadas Fontanella no tiene un sistema de control presupuestal, es decir, no lleva contabilidad, ni tiene un sistema de facturación o control de gastos. Tampoco posee sistema de información por computador a pesar de que tiene acceso a este.

El gerente quien es el mismo propietario, cumple labores como supervisión y empaque del producto. Corresponde además al gerente, la dirección general del negocio, el control de la producción y de la distribución, la planeación de gastos y es quien define a su manera el sistema de llevar los costos de la producción.

6.3 SITUACIÓN TÉCNICO- OPERATIVA

En el proceso de fabricación de la empanada, se utiliza una máquina que da las características en cuanto al grosor y ancho de la masa, esta maquina es similar a la que se utiliza en panaderías y tiene de uso 8 años. La empresa no ha

tecnificado su proceso de producción, pues los volúmenes de la misma han permanecido nivelados en los últimos años y en realidad el sistema de producción actual no amerita el desarrollo tecnológico. En el evento que los estudios de mercados indiquen que es necesario una expansión en la producción, se requeriría prioritariamente rediseñar un nuevo sistema productivo y tecnológico.

6.4 SITUACIÓN FINANCIERA

En la actualidad la empresa ha reducido su producción en un 40% como consecuencia de la actual crisis económica por la que atraviesa el país. En el segmento de los alimentos es importante resaltar que las ventas se han visto perjudicadas debido al cierre de establecimientos y al bajo poder adquisitivo del consumidor lo cual se ve reflejado en la disminución del consumo de comidas rápidas.

En realidad no es posible la presentación de datos estadísticos y financieros, en razón de que no manejan cifras derivadas de un balance general o estados de pérdidas y ganancias.

6.5 ANÁLISIS DE SITUACIÓN ESTRATEGICA DEL NEGOCIO

6.5.1 Análisis de situación externa. Este análisis se hizo de acuerdo a observación general efectuada por el grupo investigador tomando las variables de competencia, entorno y mercado.

6.5.1.1 Fortalezas de la competencia

Para este análisis se toma como referencia las siguientes empresas: PRECOCIDOS DOÑA JULIA DE KRISALES, MINCHY Y RIKUS, ya que son las marcas comunes que se encuentran en los autoservicios escogidos para el estudio en mención, encontrando los siguientes aspectos relevantes:

- Puntos propios de atención al cliente, en Bucaramanga y Santa Fé de Bogotá.
- Reconocimiento de su marca.
- Buen posicionamiento en el mercado.
- Diversificación de productos.
- Servicio a domicilio sin importar la cantidad.
- Puntos de venta estratégicos en la ciudad.

6.6 PROBLEMAS RELACIONADOS CON LA ECONOMÍA Y LA SOCIEDAD

- Recesión económica, por la cual atraviesa el país.
- Reducción del poder adquisitivo de las personas
- Falta de apoyo del estado a las pequeñas y medianas empresas.
- Los factores de inseguridad

6.6.1 Problemas relacionados con el mercado

- La competencia informal
- Apertura y cierre de negocios constante
- Precios bajos de la competencia
- Tendencias de saturación y madurez del mercado

6.7 OPORTUNIDADES EN EL MERCADO

6.7.1 Oportunidades relacionadas con la competencia

- La calidad es inferior a la de Empanadas Fontanella.
- El tamaño de la empanada es más pequeño.
- No poseen un producto estandarizado.
- En la mayoría de los casos, la competencia utiliza preservativos químicos por

el tipo de harina utilizada, mientras que el producto de Empanadas Fontanella es totalmente natural.

6.7.2. Oportunidades relacionadas con el mercado

- Penetrar los mercados institucionales como colegios, clínicas, hospitales, cárceles, clubes sociales.
- Penetrar en los sitios denominados casas de festejos.
- Penetrar en empresas para eventos especiales.
- Realizar mercadeo uno a uno a partir de una base de datos.
- Establecer puntos de venta propios en sitios estratégicos del área metropolitana.
- Aprovechar eventos masivos para promocionar el consumo de la empanada.

6.7.3 Oportunidades relacionadas con el producto

- Diseñar nuevas presentaciones que integren diversidad de sabores, al estilo kid de productos. Ejemplo: Un surtido de empanadas carne-pollo, queso-hawaiana, pollo-hawaiana, jamón / queso-carne, bocadillo / queso-hawaiana y un kid completo de todos los sabores.
- **Desarrollar un nuevo empaque para la venta tradicional de las empanadas corrientes y pasabocas.**
- Diseñar nuevas presentaciones numéricas en grupos de 20, 10, y 5 unidades por unidad de empaque, ya sea en bandeja, caja, displays.
- Desarrollar nuevos sabores como: pescado, verduras, afrodisíacas, papa y carne desmechada.
- Desarrollar nuevos mercados geográficos en otras regiones del país.

6.7.4. Oportunidades de comunicación.

- Diseñar estrategias promocionales, tales como las siguientes:

- Docenas de trece.
- Tipo " pegadito": Por ejemplo por diez grandes adicionar tres pasabocas, por cada paquete un sobre de ají, por cada kit un sobre de salsa.
- Desarrollar publicidad móvil.
- Crear un modelo de comunicación publicitaria acorde con la escala de la empresa.

6.8. ANALISIS DE SITUACION INTERNA

6.8.1. Fortalezas del negocio

6.8.1.1 Proceso de Producción

- Excelente calidad del producto.
- Aspecto físico después de freídas(crocante, dorada, de aspecto horneado, de buen olor y sabor).
- Equilibrio entre la tecnología actual y la demanda.
- Insumos de calidad.
- Estandarización del producto .
- El proceso es higiénico.

6.8.1.2 Mercadeo

- Buen acercamiento al cliente.
- Precios competitivos.
- Despachos oportunos.
- Sistema de distribución eficiente.

6.8.1.3 Administración

- La capacidad del gerente para tomar decisiones sobre la marcha.
- Control centralizado por parte del gerente.
- Filosofía de calidad .
- Buen sistema de compras lo cual racionaliza los pedidos.
- Despachos oportunos.
- Precios competitivos.
- Acercamiento con el cliente.
- Pago de contado-liquidez.

6.8.1.4 Financieras

- No existe endeudamiento.
- No existe cartera. Ventas totalmente de contado.
- Las utilidades en buena parte se revierten al negocio.
- Aprovechan bajos precios de insumos por pagos de contado.

6.8.2 Debilidades del Negocio

6.8.2.1 Proceso de Producción

- No existen tiempos, ni movimientos estandarizados para el proceso.
- A pesar de existir estándares de tamaños, a veces se incumplen lo cual implica reprocesar el producto.
- Poca flexibilidad para cambiar los ritmos de producción.

6.8.2.2 Mercadeo

- No existe diversificación de producto.
- No existe desarrollo de producto.

- No cuenta con puntos propios de venta.
- La empresa no realiza ninguna clase de publicidad.
- No existe visión empresarial.

6.8.2.3 Administración

- Falta conocimientos y preparación en materia administrativa.
- No hay un sistema de costeo.
- No existe un presupuesto general ni de ventas .
- La empresa no se encuentra registrada legalmente .

6.8.2.4 Financiera

- No existe información contable y financiera.

Se deduce del estudio anterior que la empresa posee un excelente producto, por lo tanto es altamente competitivo, sin embargo cabe resaltar que la empresa no hace nada por darlo a conocer, es decir no hay posicionamiento en la mente del consumidor, al igual es débil en cuanto a la parte administrativa, ya que no se llevan registros contables y estadísticos los cuales son base para hacer proyecciones.

En cuanto a la producción la empresa tiene un nivel óptimo de acuerdo a los pedidos que se manejan actualmente, sin embargo cabe resaltar que en caso necesario la empresa está en capacidad de aumentar ésta producción.

Cuadro 3. Matriz Dofa

| FORTALEZAS | | DEBILIDADES |
|--|---|--|
| Equilibrio entre la tecnología actual y la demanda. F2. Estandarización del producto F3. Precios competitivos F4. Buen sistema de distribución F5. La capacidad del gerente para tomar decisiones sobre la marcha. F6. Control centralizado por parte de gerente F7. La filosofía de la calidad F8. Acercamiento con el cliente F9. Liquidez de la empresa F10. No existe endeudamiento F11. Las utilidades en buena parte se revierten al negocio. F12. Excelente calidad del producto | | D1: No existen tiempos, ni movimientos estandarizados para el proceso. D2. Poca flexibilidad para cambiar los ritmos de producción. D3. No existe diversificación del producto. D4. No existe desarrollo del producto D. No cuenta con puntos propios de venta D6. No se realiza publicidad D7. No hay visión de mayor participación en el mercado. D8. Falta conocimientos y preparación en materia administrativa. D9. No existe un presupuesto general ni de ventas. D10. La empresa no se encuentra registrada legalmente. D11. No hay información contable y financiera. D12. Existe una sola presentación comercial |
| OPORTUNIDADES | FO | DO |
| O1: Mercado de gran potencial económico. O2. Comercialización en diferentes canales. O3. Desarrollo de mercados por zonas | 1. Desarrollar campañas publicitarias (O1,O2,O3-F9,F12). 2. Desarrollo de mercado en la zona de los Santanderes, Cundinamarca y Boyacá (O2,O3-F3,FF4,F5). 3. Desarrollo de Producto (O1,O2,O3-F8,F12). 4. Diversificación Concéntrica (O1,O3-F8) | 1. Desarrollo de producto (OO1,O2,O3-D2,D4) 2. Abrir puntos propios (O1,O2-D5,D7) |
| AMENAZAS | FA | DA |
| A1. Múltiples presentaciones comerciales. A2. Ingreso de nuevas marcas al mercado. A3. Publicidad de productos competidores. | 1. Reforzar la imagen corporativa (F5,F8,F9-A1,A2,A3) 2. Mejorar la presentación del producto (F11- A1) 3. Desarrollo de producto (F3-A2) | 1. Diversidad en presentaciones comerciales (D3-A1,A2) 2. Registrar la empresa (A2-D8,D10,D11) |

7. ANÁLISIS DE LA DEMANDA DE EMPANADAS EN LOS AUTOSERVICIOS

Para el desarrollo de este punto se tomó los resultados obtenidos de la Investigación de mercados, realizada en los distintos autoservicios, donde se indagó al consumidor por el punto donde realizan la compra de estos productos y el grado de utilización de estos, encontrando lo siguiente:

| PUNTO DE COMPRA | CANTIDAD | PORCENTAJE |
|--------------------|------------|--------------|
| NO COMPRA AUTOSERV | 325 | 85 % |
| MERCADEFAM | 24 | 6 % |
| LEY | 16 | 4 % |
| CAJASAN | 11 | 3 % |
| VIVERO | 5 | 1 % |
| OTROS | 3 | 1 % |
| TOTAL | 384 | 100 % |

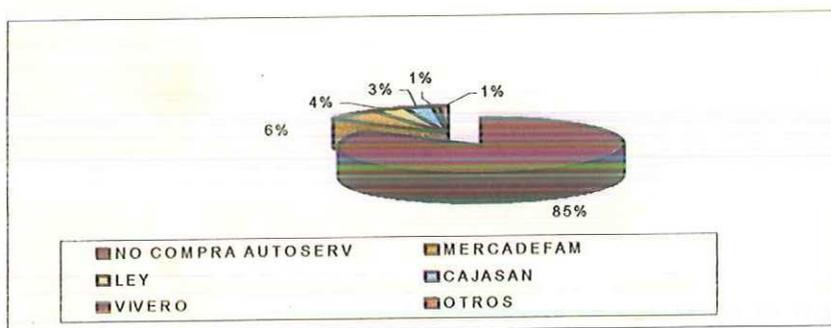


Figura 2: Puntos de Compra

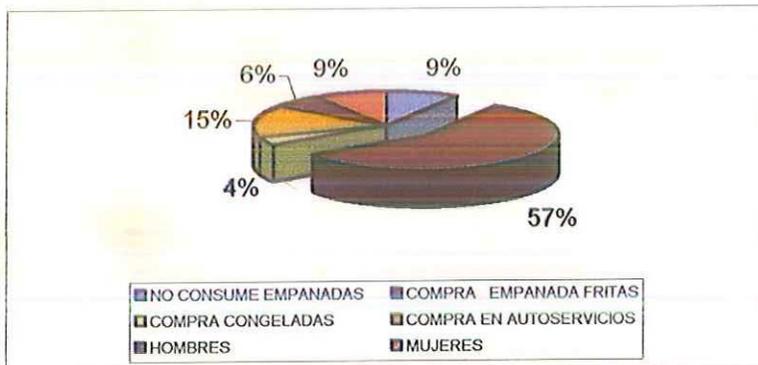
Se puede concluir de acuerdo a la investigación de mercados que el 84.73% de consumidores de empanadas no utiliza el canal autoservicios para la compra de empanadas congeladas. De lo anterior se deduce que el 15.27% es el mercado potencial para el producto.

8. CARACTERÍSTICAS DEL CONSUMIDOR

Figura 3. Decisión de Compra en Autoservicio

DECISIÓN DE COMPRA EN AUTOSERVICIO

| | | |
|-------------------------|-----|-----|
| NO CONSUME EMPANADAS | 36 | 9% |
| COMPRA EMPANADA FRITAS | 216 | 57% |
| COMPRA CONGELADAS | 14 | 4% |
| COMPRA EN AUTOSERVICIOS | 59 | 15% |
| HOMBRES | 24 | 6% |
| MUJERES | 35 | 9% |



Según datos arrojados de la investigación se concluye que la persona que toma la decisión de compra es la mujer predominando en un 9%, seguida de los hombres en un 6%. Al igual queremos subrayar que la población que compra empanadas en los autoservicios son mayoritariamente personas pertenecientes al estrato 4. En general se concluyó que los pocos consumidores de empanadas congeladas que compran en autoservicio lo hacen con una frecuencia de quincenal a mensual, y solo compran entre una y dos bandejas.

9. PERCEPCIÓN GENERAL POR PARTE DEL CONSUMIDOR

De acuerdo a la técnica de observación y grupo foco se concluye que:

- El consumidor toma la decisión final de compra de empanadas congeladas, no por su marca o logo, sino que tiene en cuenta el empaque y la presentación del producto dentro de éste.
- El consumidor tiene en cuenta que el contenido se pueda apreciar y se muestre higiénico.
- El consumidor tiene en cuenta que el empaque sea resistente y se pueda manipular de manera adecuada.
- Que el empaque cuente con una etiqueta donde se presenten los ingredientes y su contenido nutricional, además que cuente con la fecha de vencimiento y datos informativos de la fabrica .

10. ESTRATEGIAS PROPUESTAS

Se sugiere a Empanadas Fontanella, las siguientes estrategias de mercadeo, acorde a los resultados del estudio:

- **Estrategia de Desarrollo de mercado:** Se caracteriza porque la empresa sigue vendiendo su producto actual a un nuevo mercado, que para éste caso son los autoservicios que se estudiaron en la investigación como son Mercadefam 33, El Vivero, Ley Cañaveral y Ley Cabecera, ya que el propósito es introducir el producto en estos puntos de venta, dadas las características de sus clientes pertenecientes a estratos 4, 5 y 6 que es el mercado meta al que está dirigido el producto, que a pesar de que no representa un gran volumen, si se considera una oportunidad como un nuevo mercado para la empresa, ya que es un mercado naciente como lo es el de los productos congelados.
- Para ésta estrategia se sugiere un programa de introducción y lanzamiento de la línea el cual tendrá un periodo de duración de tres meses utilizándose para su promoción la modalidad de degustación y demostración del producto requiriéndose de la contratación y capacitación de una mercaderista por medio tiempo, la cual visitará los puntos de venta propuestos debidamente uniformada en un stand ubicado en un sitio estratégico en cada uno de éstos puntos de venta, utilizando los días de mayor afluencia de público como son los fines de semana y las quincenas, por un periodo de cuatro horas por día en cada almacén.

Los costos de ésta estrategia son:

| CONCEPTO | EST. DESARROLLO DE MERCADO |
|---------------------|----------------------------|
| Mercaderista | \$143,000 |
| Dotacion | \$50,000 |
| TOTAL COSTOS | \$193,000 |

- **Estrategia de desarrollo de producto:** Dado que la investigación demostró que no existe un posicionamiento de marca y todo lo que se relaciona con los aspectos de producto. Se plantea la estrategia de desarrollo de producto consistente en: Diseño del empaque, logo, código de barras, etiqueta, los cuales son requisitos necesarios para poder entrar en los nuevos mercados. Se adjunta un diseño propuesto para cumplir con ésta estrategia. **(Ver Anexo C).**

Los costos de ésta estrategia son:

| CONCEPTO | COSTO DESARROLLO DE PRODUCTO |
|--|------------------------------|
| Código de barras | \$3,000,000 |
| Invima | \$3,000,000 |
| TOTAL COSTO INICIAL DE INTRODUCCION | \$6,000,000 |

- **Estrategia de Posicionamiento :** Una herramienta particularmente útil de posicionamiento para Empanadas Fontanella es la relación precio-calidad. Cada producto ofrecido en el mercado tiene el potencial de percibirse de manera diferente por parte del cliente, los compradores son atraídos por la calidad del producto y sus cualidades particulares.

De acuerdo a la investigación realizada para este proyecto Empanadas Fontanella no se encuentra posicionada en la mente del consumidor debido a su

deficiencia en estrategias de diseño de empaque, pues no resalta los atributos y beneficios que ofrece y no utiliza ninguna clase de medios publicitarios para informar al cliente de la existencia de su producto.

Para la empresa es importante desarrollar mecanismos que le permitan resaltar las cualidades del producto como lo es su excelente calidad y el ser un producto ciento por ciento natural ya que no contiene preservantes. Lo anterior será la herramienta base para obtener el posicionamiento deseado y así lograr atraer el interés por parte de los consumidores.

La marca se posiciona en la mente del consumidor, de tal manera que él pueda recordar los atributos del producto como lo son los de una empanada :

- SUAVE
- DISTINGUIDA
- INSUPERABLE EN SU TEXTURA
- LA MEJOR PARA TODA OCASIÓN

La actividad para desarrollar ésta estrategia está directamente relacionada con el diseño del nuevo empaque, la demostración del producto (degustación) y promociones en puntos de venta, las cuales ya están contempladas en el cuadro de costos de introducción y desarrollo de producto.

- **Estrategia de Mercadeo Directo para los clientes actuales.** Dado que el mercado investigado no es tan atractivo en volúmenes para resultados inmediatos y aprovechando la investigación en lo referente a la mejora y desarrollo del producto, se sugiere una estrategia de mercadeo directo para los clientes actuales los cuales son (cafeterías, micromercados y algunas instituciones) a fin de fidelizarlos y permitir la supervivencia de la empresa en el mercado.

Para cafeterías obsequios de canastas utilizadas para servir el producto a los clientes y éstas irán con la marca Fontanella, esto prestaría un doble servicio ya que beneficia al cliente y a su vez refuerza el posicionamiento de la marca.

Patrocinio de actividades y eventos especiales de éstos clientes en las modalidades de muestras y ayuda económica.

| CONCEPTO | PRESUPUESTO ESTR. MERCADEO DIRECTO |
|---|------------------------------------|
| Canastillas para negocio (100) | \$30.000 |
| Obsequio de Producto (500 pasabocas aprox.) | \$200.000 |
| Patrocinio de eventos | \$100.000 |
| TOTAL COSTOS MERCADEO DIRECTO | \$330.000 |

- **OBJETIVO DE VENTAS**

| | |
|--------------------|------------------------|
| VENTAS ACTUALES | 20.000 unidades / mes. |
| VENTAS PROYECTADAS | 21.600 unidades / mes. |

TOTALIZACIÓN DE LOS COSTOS

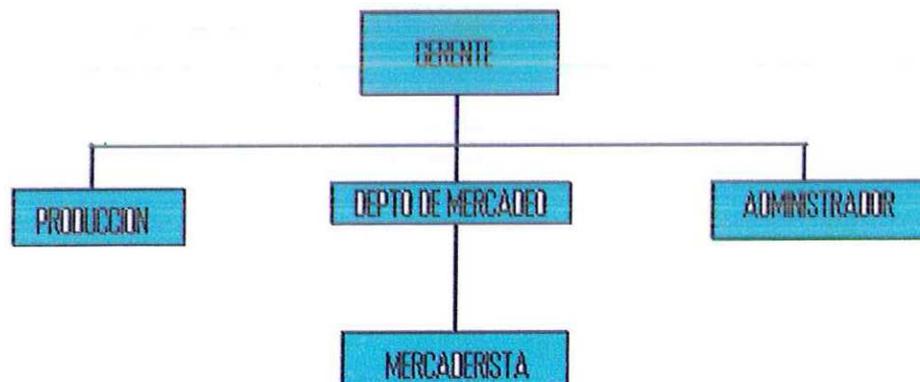
| CONCEPTO | COSTOS |
|-------------------------------|--------------------|
| Costo inicial de introducción | \$193,000 |
| Costo desarrollo de producto | \$6,000,000 |
| Costo de Mercadeo directo | \$330.000 |
| TOTAL COSTOS | \$6,523,000 |

11. PROPUESTA DE REESTRUCTURACION DE LA ORGANIZACION

Se propone la reestructuración de la organización acorde a los cambios originados por la propuesta de mercadeo del presente proyecto.

De acuerdo al diagnostico inicial se encontró que la organización esta estructurada para su manejo en cabeza del dueño , quien hacia las labores de: Gerente, vendedor, distribuidor y director de producción. Sugerimos de acuerdo a los objetivos estratégicos de mercadeo planteados en este estudio y teniendo en cuenta la penetración en nuevos mercados y las tendencias futuras de este producto, se sugiere una reestructuración futura, la cual se expresa en el siguiente organigrama:

Figura 4: Organigrama Propuesto



Desde el punto de vista de mercadeo esta estructura le permitirá a la organización ser mucho mas ágil y rápida y adaptarse a los cambios que las tendencias de mercado muestran.

11.1. FUNCIONES

LA GERENCIA: Estará dedicada al pensamiento de nuevas ideas y propuestas de la empresa , apoyado siempre bajo el soporte del departamento de mercadeo .

PRODUCCIÓN: Conformado por 2 personas encargadas del proceso y elaboración del producto .

ADMINISTRACIÓN: Estará a cargo de una sola persona quien organizará y colaborará en la dirección y control de la empresa.

DEPARTAMENTO DE MERCADEO: Este departamento tendrá como función principal todo lo referente a búsqueda de nuevos mercados, mantenimiento de los clientes nuevos y actuales, estrategias de mercadeo y todas las actividades propias de las ventas y la promoción.

Para llevar a cabo éste proyecto se hace necesario que la persona encargada de manejar el departamento de mercadeo lleve la contabilidad de la empresa y posteriormente como se vea la evolución de ésta y el aumento en las ventas se puede pensar en una persona auxiliar para que colabore con la parte contable.

MERCADERISTA: Estará a cargo de la promoción e impulso del producto dentro de los autoservicios. Para iniciar la mercaderista estará visitando cada uno de los autoservicios, en donde permanecerá durante cuatro horas diarias teniendo en cuenta las horas de mayor afluencia de público.

CONCLUSIONES

- Es viable penetrar en el mercado de los autoservicios: Mercadefam cabecera, Ley Cañaveral y Vivero, ya que de acuerdo a la investigación de mercados el cliente de este tipo de negocio compra este tipo de producto en marcas como Julia de Grisales, Frikus y Minchy.
- Aunque las unidades en volúmenes no es muy alta, para la empresa es representativo el incremento de las ventas en un 8% en este nuevo mercado.
- El mercado meta elegido de autoservicios permitirá a la empresa dar a conocer el producto y posicionar la marca.
- Esta propuesta obliga a realizar una reestructuración administrativa acorde a las necesidades de los nuevos mercados.
- Esta propuesta será mucho más atractiva proyectada en el largo plazo ya que la propuesta inicial servirá para conocer el canal autoservicio y considerar la empresa como líder en el mercado de empanadas congeladas .

RECOMENDACIONES

- El proyecto se puede realizar puesto que los resultados arrojados por los cuadros del Estado de Perdidas y Ganancias proyectados a cinco años son positivos.
- Es necesario poner en práctica el desarrollo del producto, en cuanto a mejoramiento del empaque, creación de etiqueta y codificación del código de barras.
- La empresa debe implementar un esquema de producción , lo cual servirá para llevar un mejor control del manejo de los costos.
- Es necesario agilizar la creación de la ficha técnica del producto, pues es requisito indispensable para la codificación del producto en los autoservicios.
- Es recomendable registrar la empresa ante la Cámara de Comercio, como persona natural ya que paga impuestos sobre las ventas solo en el caso en que sus utilidades o ganancias superen los 15 millones de pesos empezando por tarifas bajas. Si la empresa decidiera conformarse como sociedad limitada o empresa unipersonal estaría en la obligación de cancelar un 35% de impuesto a las ventas lo cual no sería favorable para realiza esta inversión puesto que el retorno de la inversión sería superior a los cinco años.

- El 85% de del mercado que corresponde a personas que no compran empanadas en autoservicios. Esta representado por el mercado informal como son los puesto de venta callejera y el mercado formal como los establecimientos conformados legalmente. Este 85% del mercado puede ser desarrollado a través de la empresa por medio de puntos propios de venta, posibilidad que quedaría propuesta para un posterior estudio.

GLOSARIO

- **ADMINISTRACION DE LA DISTRIBUCIÓN FÍSICA:** la amplia gama de actividades relacionadas con el movimiento de los productos terminados, desde el punto de producción hasta el comprador. Diseño y administración de sistemas para controlar ese proceso.
- **ANÁLISIS DE MUESTRA DE PRODUCTOS COMPETITIVOS:** consiste en tomar una muestra del sustituto directo e indirecto que entre en el mercado para examinar sus ventajas y desventajas, sus fortalezas y debilidades.
- **CALIDAD:** es el grado en que un producto o servicio satisface las expectativas del consumidor o cliente, a un precio razonable.
- **CANALES DE DISTRIBUCIÓN:** son los conductos que cada empresa escoge para la distribución más completa, eficiente y económica de sus productos o servicios desde su elaboración hasta el consumidor final.
- **COMERCIALIZACION:** etapa en el proceso de desarrollo del producto en la que se toma la decisión de producir y vender el artículo sobre una base de escala completa.
- **EMPAQUE:** cualquier material o cosa, con o sin envase, que guarda un artículo con el fin de facilitar su entrega al consumidor final.
- **ESTRATEGIA:** es toda acción que permita ser más ágil y más efectivo que la competencia. Son principios globales en relación con la forma en que debe

operar cualquier programa para lograr los objetivos.

- **ETIQUETA:** marbete de papel o plástico que se pega a un producto y que lleva impreso información sobre éste.
- **GRUPO OBJETIVO:** grupo de personas segmentadas en función de la clase socioeconómica, sexo, edades, ubicación geográfica y estilos de vida: Son los compradores reales o potenciales de un producto.
- **INFORMACIÓN:** datos analizados en forma adecuada para la toma de decisiones.
- **INFORMACIÓN SECUNDARIA:** información publicada que se ha recopilado con un fin diferente al estudio actual.
- **INTERMEDIARIO:** entidad comercial independiente que se encuentra entre el productor y el último consumidor doméstico.
- **INVESTIGACION DESCRIPTIVA:** es una de las técnicas de investigación concluyente de mercados, la cual hace parte de todo proyecto de investigación y cuyo fin es caracterizar variables y fenómenos de mercadeo para identificar la asociación existente entre las Variables seleccionadas y los fenómenos encontrados. Puede ser transversal y longitudinal.
- **INVESTIGACION EXPLORATORIA:** investigación diseñada con el fin de formular hipótesis relacionadas con problemas y oportunidades potenciales que están presentes en la situación de decisión.
- **INFORMACION PRIMARIA:** es la información que el investigador de mercados

debe construir por primera vez y es el propósito central de la investigación, la cual es recopilada y procesada a través de las distintas técnicas utilizadas en las diferentes etapas de una investigación.

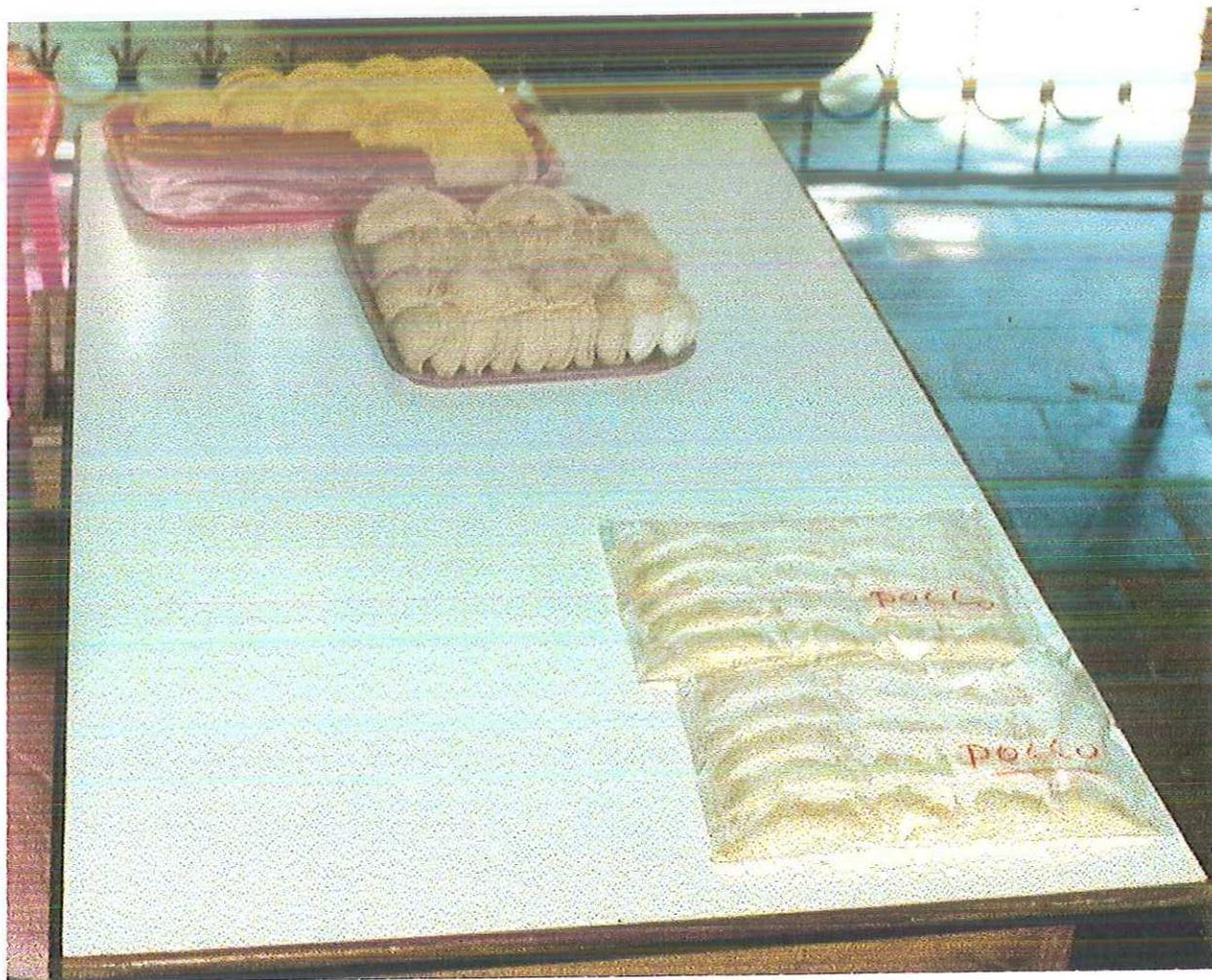
- **INFORMACIÓN SECUNDARIA:** es todo tipo de información que ya ha sido construida con anterioridad y que sirve como información complementaria o de apoyo a los temas de la investigación en curso. Se encuentra en medios impresos o electrónicos
- **MARCA:** nombre, palabra, signo, símbolo, diseño o combinación de ellos, cuya finalidad es identificar los bienes y los servicios de una empresa o grupo de empresas, así como diferenciarlos de la competencia.
- **MARKETING MIX:** aquellas variables independientes sobre las cuales la organización ejerce un cierto grado de control (Producto, Precio, Plaza, Promoción)
- **MERCADEO:** sistema para planear, poner precio, promover o distribuir bienes y servicios.
- **MERCADO OBJETIVO:** grupo hacia el cual va dirigido el producto
- **POSICIONAMIENTO:** estrategia de mercadeo que hace énfasis en la percepción de un producto por parte de los consumidores en relación con productos competitivos.

BIBLIOGRAFÍA

1. ARDÍ, Len, Estrategias exitosas de Mercadeo. Colombia : Legis Editores S.A., 1994.
2. BERENSON, Mark y LEVINE, David, Estadística básica en administración , Cuarta edición. México: Prentice-Hall Hispanoamericana S..A., 1995
3. Cámara de Comercio de Santander.
4. DAVID, Fred R, La Gerencia Estratégica, Novena edición, Colombia : Legis Editores S.A. , 1994.
5. Diario Económico Portafolio, Julio-Noviembre 1999.
6. DIEZ DE CASTRO, Enrique y FERNÁNDEZ, Juan Carlos., Distribución Comercial. España : Mc Graw-Hill, 1993.
7. Enciclopedia Encarta 1998.
8. JANY, José Nicolas, Investigación de Mercados. Colombia : Mc Graw-Hill, 1996
9. KOTLER, Philip. y ARMSTRONG, Gary., Fundamentos de Mercadotecnia. México : Gustavo Gili, S.A, 1990.
10. Normas Técnicas Colombianas sobre documentación ICONTEC Edición 1999
11. STANTON, William. ETZEL, Michael y WALKER Bruce J. Fundamentos de Marketing, Novena Edición, México : McGraw-Hill, 1992.
12. SCHROEDER, Roger G. Administración de Operaciones, Tercera Edición, México : McGraw-Hill, 1992

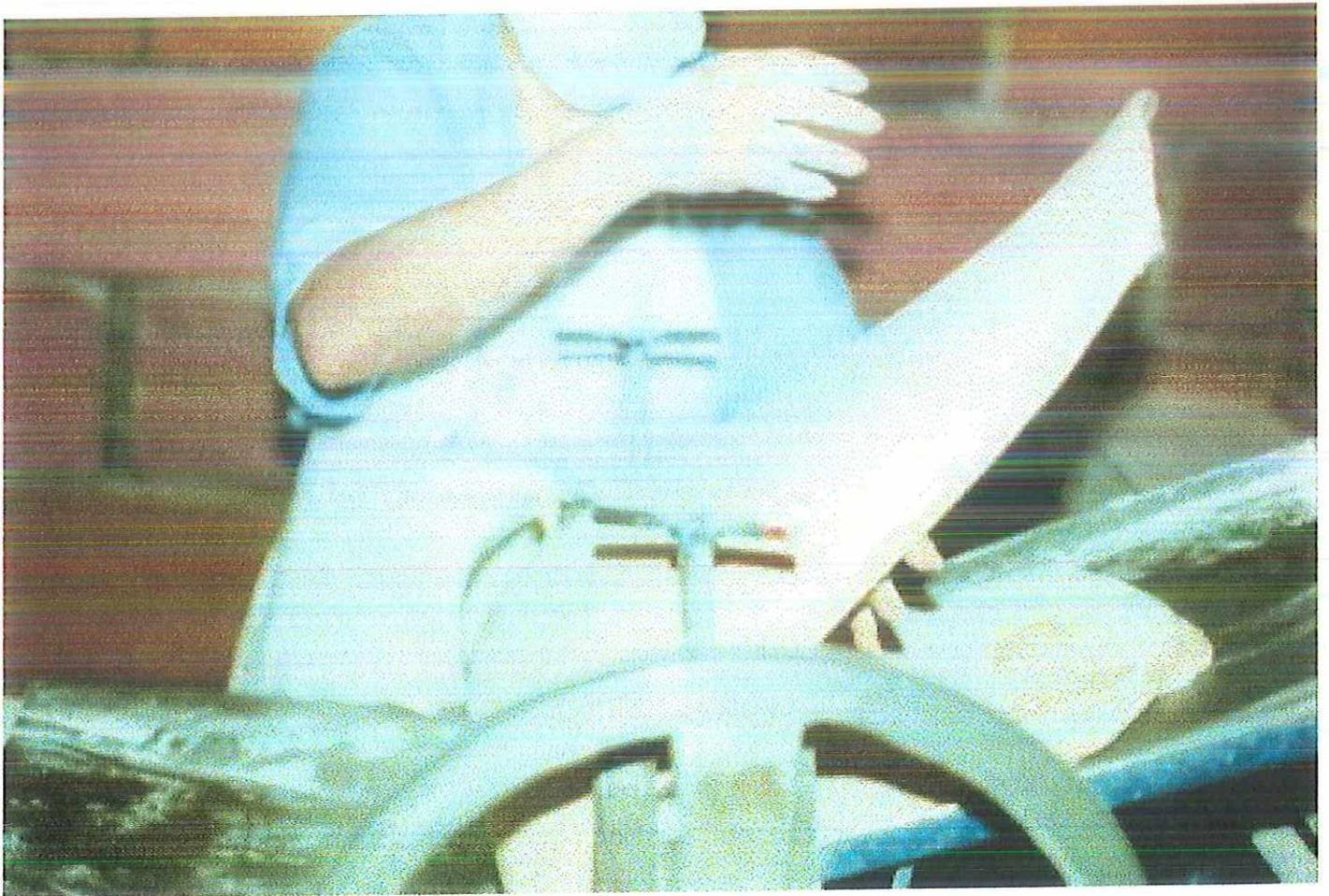
ANEXOS

ANEXO A. EMPAQUE ACTUAL



ANEXO B. PROCESO DE PRODUCCIÓN

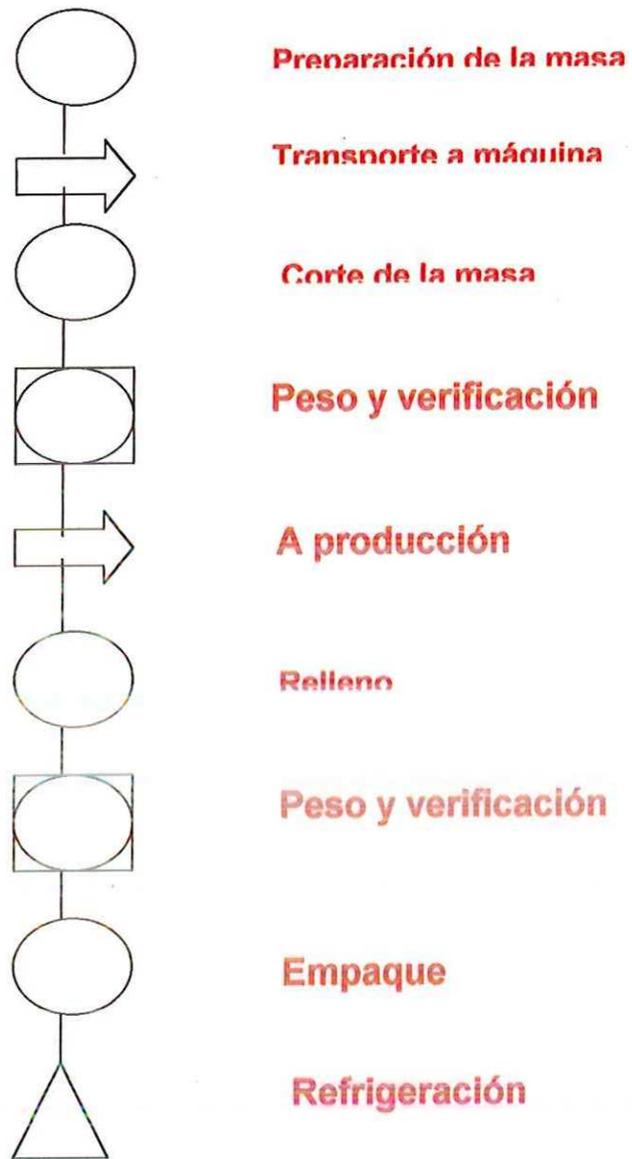






ANEXO C. EMPAQUE SUGERIDO





ANEXO D. FLUJOGRAMA

FICHA TÉCNICA EMPAQUE SUGERIDO

Se sugiere a Empanadas Fontanella, utilizar en el empaque de su producto la película cristalina "DARNEL WRAP" la cual le dará una presentación con apariencia de "frescura de hoy" tan importante para hacer llamativo el producto al consumidor.

Otra de las ventajas de utilizar esta película es que se puede ofrecer un producto con un empaque original sin necesidad de añadirle etiquetas al paquete, ya que existe la opción de imprimir individualmente para cada cliente, en cualquier tamaño de rollo.

| Propiedades | Unidades | P1414 | P1416 | Método |
|-------------------------------|-----------------------------|---------|---------|-------------|
| Espesor | Microns | 13 | 15.5 | ATM |
| Peso | G/m ² | 16.2 | 19.4 | ATM |
| Rendimiento | M ² /Kg | 61 | 51 | ATM |
| Largo del rollo | M | 1500 | 1500 | ATM |
| Rango del sellado con calor | °C | 150-170 | 150-170 | ATM |
| Transmisión de oxígeno | Cc/m ² /24horas | 16.800 | 16.800 | ASTM D-1434 |
| Permeabilidad CO ₂ | Cc/m ² /24 horas | 109.000 | 109.000 | ASTM D-1434 |
| Transmisión de Vapor | G/M ² /24 horas | 340 | 340 | ASTM E-96 |
| Alta transparencia | Minutos | 140 | 140 | ATM |

Anexo E. Investigación de Mercados

OBJETIVO GENERAL

Realizar una investigación en las modalidades de tipo cualitativo y cuantitativo, a fin de conocer las percepciones de los consumidores frente a los atributos del producto y las características del mercado de empanadas congeladas.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Conocer las percepciones generales de los consumidores en lo referente a atributos , gustos y preferencias por este tipo de producto.
- Analizar las preferencias y hábitos de **consumo** de los consumidores de empanadas congeladas.
 - Analizar las preferencia y hábitos de **compra** de los consumidores de empanadas congeladas.
 - Identificar que marca tiene el mayor **posicionamiento en el mercado**.
 - Identificar la frecuencia de compra de este producto.
 - Identificar el lugar habitual de compra para empanadas congeladas.
 - Identificar hábitos de consumo para la empanada pasaboca

1. **TIPO DE INVESTIGACIÓN CUALITATIVA.** Se utilizó la Investigación cualitativa , trabajando las técnicas de observación personal y grupo foco.

1.1 TÉCNICA DE OBSERVACION

Se utilizó el medio de la observación, en los autoservicios a fin de conocer y

evaluar el comportamiento de los compradores.

1.2 TECNICA DE GRUPO FOCO

En su esencia, fue una discusión interactiva entre varias personas dirigida por un moderador y su propósito consistió en descubrir opiniones y percepciones acerca de las empanadas Fontanella, buscando su interacción de manera flexible, sin formato estructurado, mas bien permitiendo el libre fluir de los participantes.

1.2.1. Metodología

- Se dividió el grupo en subgrupos de 5 personas, las cuales interactuaban entre sí para definir las diferentes características del producto. Estas 5 personas presentaban características similares.
- A cada persona se le dio a degustar en total 3 empanadas, haciendo la primera práctica con el sabor de carne y por espacio de 30 minutos. Terminada cada degustación, se recibía la percepción de los miembros del grupo y se registraba documentalmente y en la grabadora. Una vez concluida la sesión de prueba, se realizó la degustación con el sabor de Hawaiana, realizando el mismo procedimiento. Posteriormente se hizo la degustación con el sabor de Pollo. Todas las degustaciones se hicieron, con empanadas tipo pasaboca gigante , con un peso aproximado de 42 gramos.

1.2.2 Cualificación de la Información

1.2.2.1 Identificación de los grupos

GRUPO 1: Mujeres mayores amas de casa

GRUPO 2 : Mujeres jóvenes casadas y ejecutivas

GRUPO 3: Mujeres jóvenes estudiantes

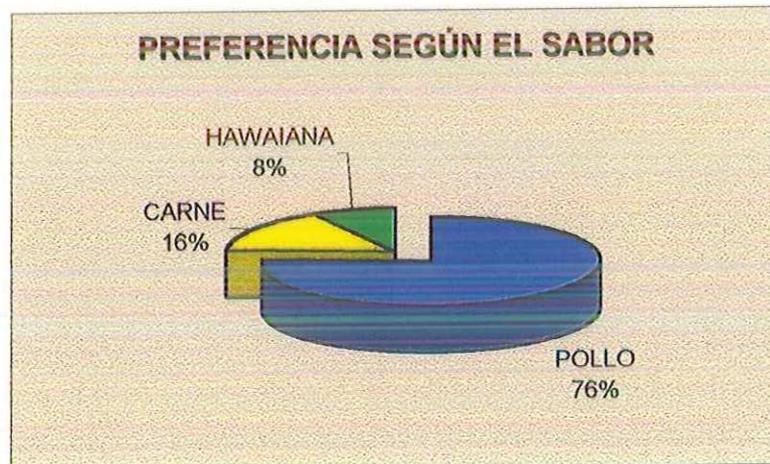
GRUPO 4: Hombres jóvenes estudiantes

GRUPO 5: Hombres casados

1.2.2.2 Calificación adjetiva del producto por grupos

| GRUPO | CARNE | HAWAIANA | POLLO |
|-------|-----------|-----------|-----------|
| 1 | Agradable | Rica | Ideal |
| 2 | Completa | Gustosa | Diferente |
| 3 | Suave | Dulce | La Mejor |
| 4 | Exquisita | Deliciosa | Exquisita |
| 5 | Deliciosa | Exquisita | Rica |

1.2.2.3 Preferencias por sabores



1.2.3 Resultados e interpretación de la información

- Los productos en términos generales, tuvieron una buena aceptación, pues la percepción de la totalidad de los grupos fue, que es una empanada no grasosa, lo cual le da ventaja frente a las otras, que es suave, de textura fina y agradable.

- La empanada que prefirieron los participantes en la sesión, fue la de sabor a pollo.
- Los aspectos negativos en la mayoría se relacionaron con la percepción personal de cada miembro.

1.2.4 Ficha Técnica Grupo Foco

| | |
|-------------------------|---|
| Actividad | GRUPO FOCO |
| Tema | PERCEPCION EMPANADAS |
| Lugar | Salón de Conferencias CORONA |
| Fecha | Septiembre 25 de 1999 |
| Hora | 3:00 p.m. |
| No. De Personas | 25 |
| Definición | Discusión entre personas acerca de un tema específico, interactivo para descubrir asuntos inesperados, obtener impresiones conceptuales sobre productos. |
| Temario No Estructurado | Opiniones y sugerencias generales sobre Empanadas Fontanella. |

2. INVESTIGACION CUANTITATIVA

Se utilizó una investigación de tipo descriptiva-concluyente, dirigida a consumidores activos y potenciales de los productos congelados.

2.1 DATOS ESTADISTICOS PARA LA MUESTRA

La población estimada para 1998 en Bucaramanga y su área Metropolitana y la ciudad de Cúcuta es la siguiente:

| ESTRATO | NUMERO DE HOGARES |
|--------------|-------------------|
| CUATRO | 39.811 |
| CINCO | 4.855 |
| SEIS | 6.914 |
| TOTAL | 51.850 |

2.2 DISEÑO DE LA ENCUESTA

NOMBRE _____ DIRECCION _____ TEL _____

SEXO: ___M ___F

ESTADO CIVIL: ___CASADO ___SOLTERO ___VIUDO ___SEPARADO ___UNION LIBRE

NIVEL DE INGRESOS: ___MENOS DE \$800.000 ___ENTRE \$800.000 Y \$1'500.000 ___MAS DE \$1'500.000

1- CONSUME EMPANADAS (SI ES NO, TERMINE)

___ SI ___ NO

1. USUALMENTE LA COMPRA:

___ CONGELADAS ___ FRITAS

2. SI COMPRA CONGELADAS, LAS COMPRA EN:

___ AUTOSERVICIO ___ FABRICA ___ OTRO

3. EN QUE AUTOSERVICIO COMPRA?

4. QUE CANTIDAD COMPRA

___ 1 BANDEJA ___ 2 BANDEJAS ___ 3 BANDEJAS ___ MAS DE 3 BANDEJAS

5. CON CUANTA FRECUENCIA COMPRA:

___ DIARIA ___ SEMANAL ___ QUINCENAL ___ MENSUAL ___ ESPORADICAMENTE

6. QUE SABORES PREFIERE (INDICAR ORDEN PREFERIDO, CALIFICANDO DE 1 A 3, EN DONDE 1 ES EL DE MAYOR VALOR)

___ ARROZ-CARNE

___ CARNE

___ HAWAIANA

___ QUESO

___ ARROZ-QUESO

___ POLLO

___ PESCADO

___ OTRA CUAL _____

7. CONSUME EMPANADAS PASABOCA?

___ SI ___ NO

8. CON CUANTA FRECUENCIA COMPRA:

___ DIARIA ___ SEMANAL ___ QUINCENAL ___ MENSUAL ___ ESPORADICAMENTE

9. QUE CANTIDAD COMPRA

___ 1 BANDEJA ___ 2 BANDEJAS ___ 3 BANDEJAS ___ MAS DE 3 BANDEJAS

10. CUANDO CONSUME EMPANADAS LO HACE EN LOS SIGUIENTES EVENTOS:

___ COMIDAS ___ ENTREMAÑANA ___ ONCES ___ OCASIONALMENTE

11. QUE MARCA DE EMPANADAS CONGELADAS CONOCE?

12. LE GUSTA LA MARCA "FONTANELA" PARA IDENTIFICAR EMPANADAS CONGELADAS?

___ SI ___ NO

PORQUE? _____

ENCUESTADOR

SUPERVISOR

FECHA _____

2.3 LISTADO DE LA MUESTRA

Los barrios en los cuales se realizaron las encuestas por estratos son:

Bucaramanga:

Estrato 6: Altos de Pan de Azúcar, Lagos del cacique. Cabecera.

Estrato 5: Aurora, Floresta, Sotomayor, Terrazas

Estrato 4: Provenza, Fontana, La Calleja, San Francisco.

Floridablanca:

Estrato 6: Villa Cañaveral, Cañaveral, Cañaveral Campestre.

Estrato 5: Cerros de Cañaveral, C.R. Villa Firense.

Estrato 4: C.R. El Bosque

Piedecuesta:

Estrato 4: C. R. La Candelaria

Girón:

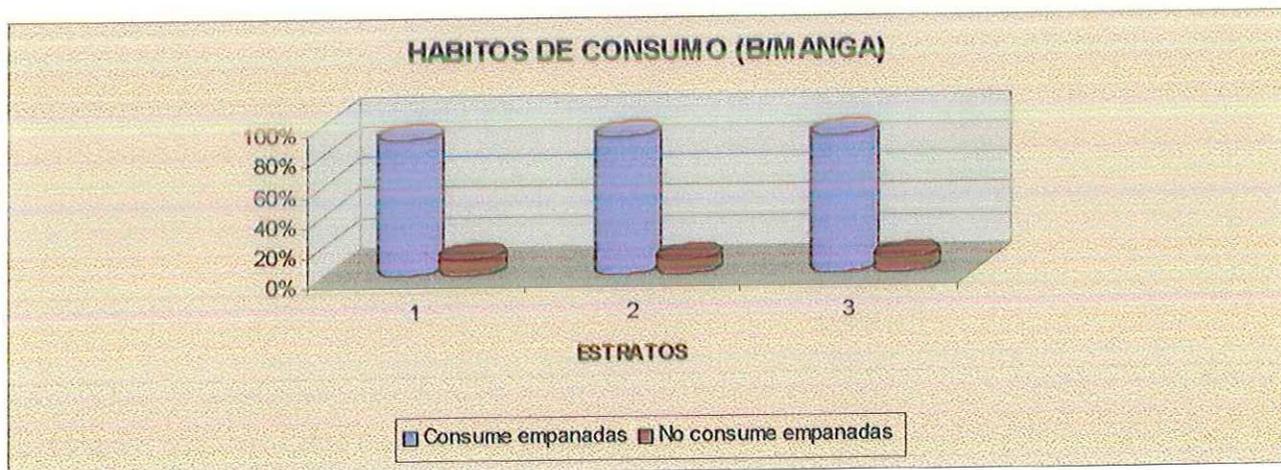
Estrato 4: Villa Girón

2.4 FICHA TÉCNICA DE LA INVESTIGACIÓN

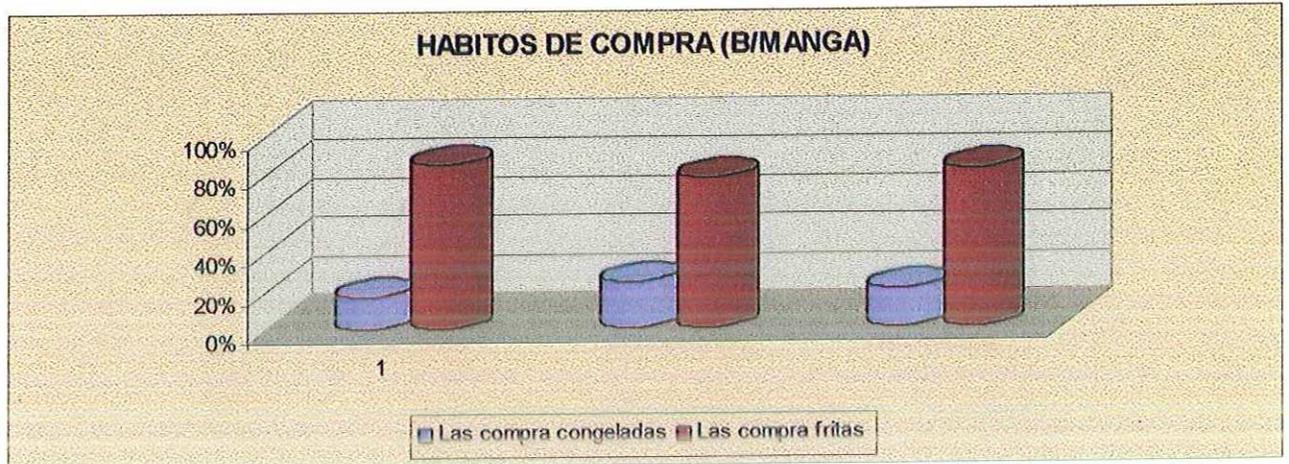
| | |
|-----------------------------|--|
| Población | Hombres y mujeres |
| Unidad de muestreo | Barrios de estrato IV,V,VI |
| Alcance | Área metropolitana de Bucaramanga |
| Tiempo | Diario |
| Tamaño de la muestra | 384 |
| Técnica de muestreo | Aleatorio simple |
| Método | Entrevista personal |
| Instrumento | Estructurado |
| Margen de error | 0.05 |
| Confiability | 95% (Z= 1.96) |

2.5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN REALIZADA EN BUCARAMANGA

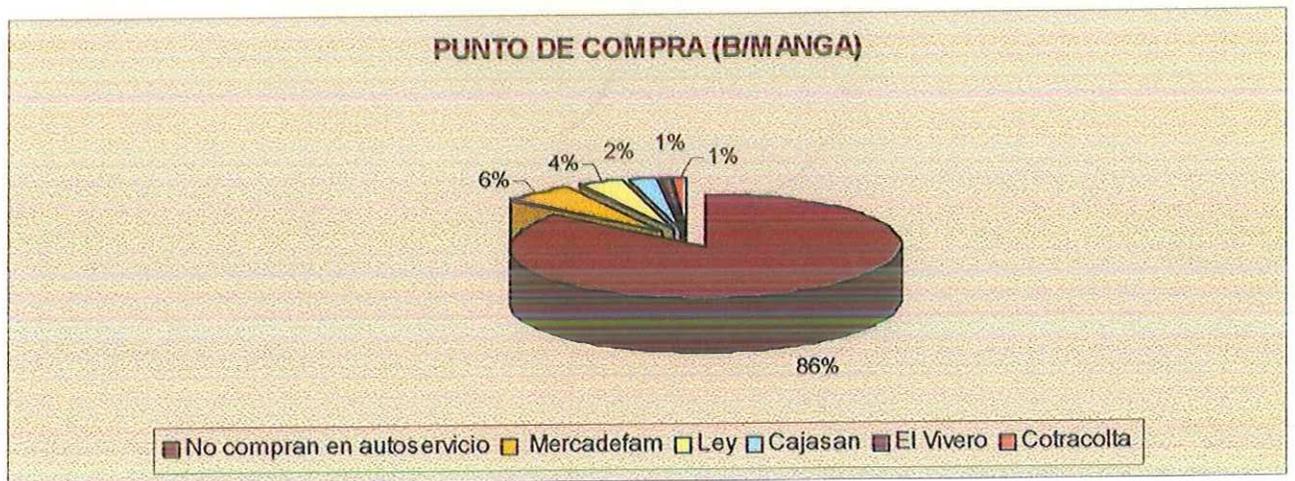
Consume empanadas?.



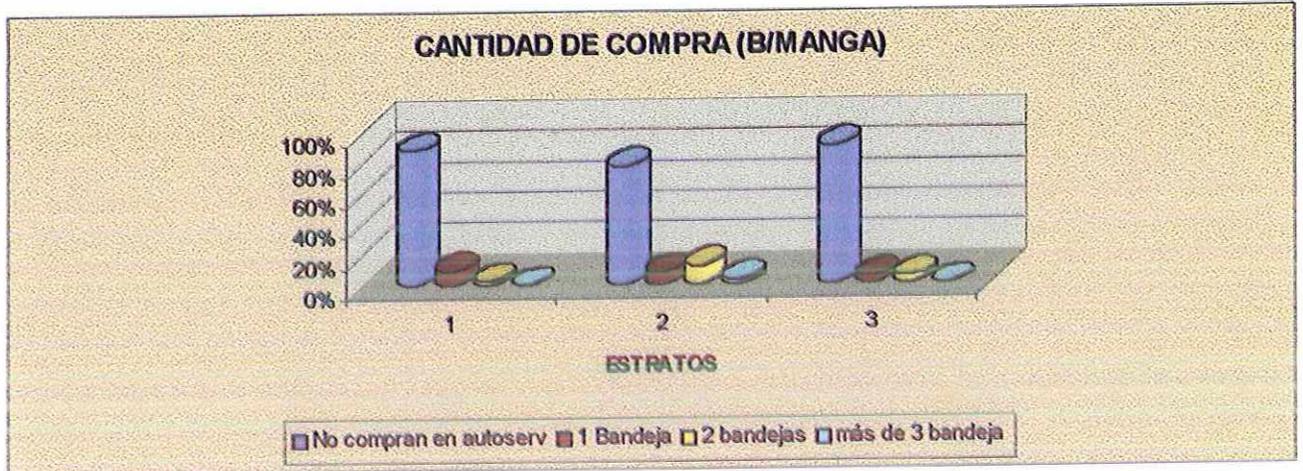
Usualmente las compra fritas o congeladas?



En que autoservicio realiza la compra?



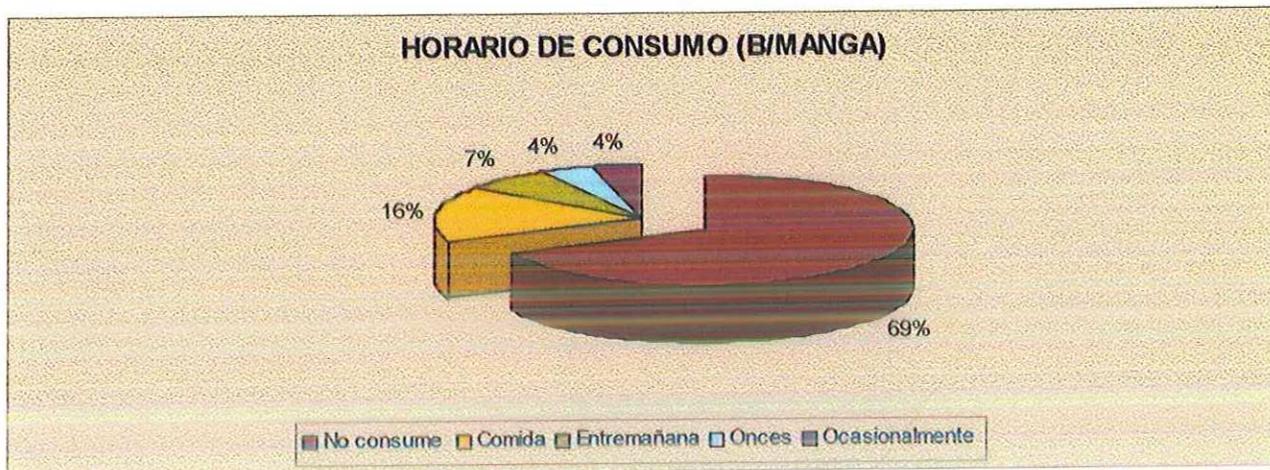
Que cantidad compra?



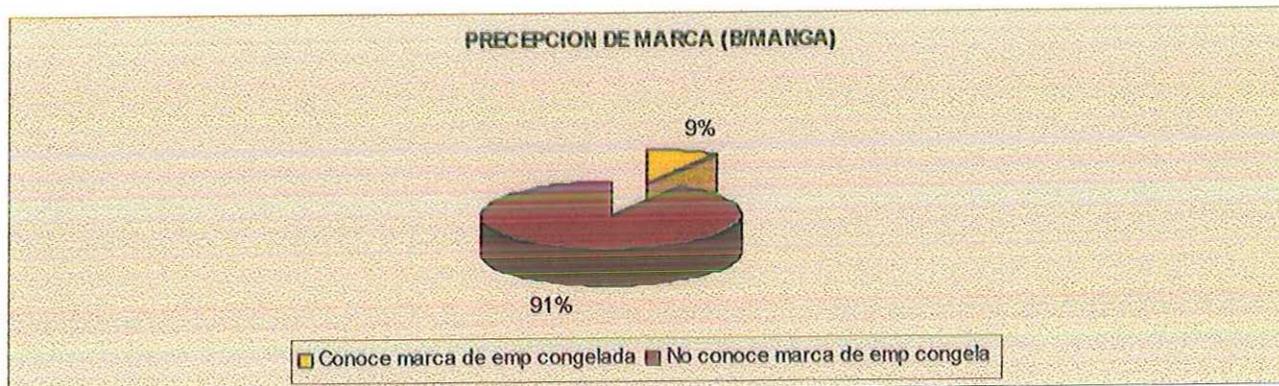
Con que frecuencia compra?



Quando consume empanadas lo hace en los siguientes eventos?

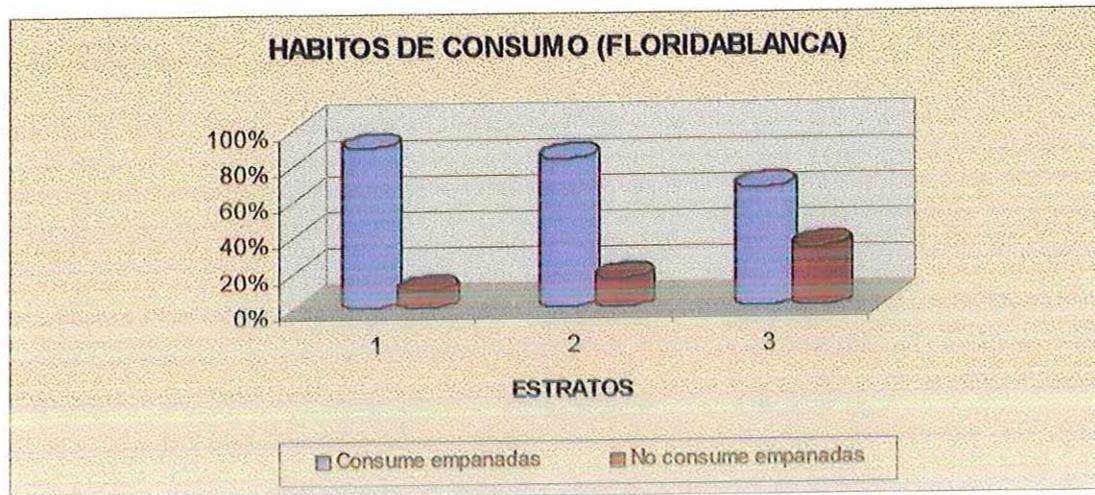


Conoce marca de empanadas?

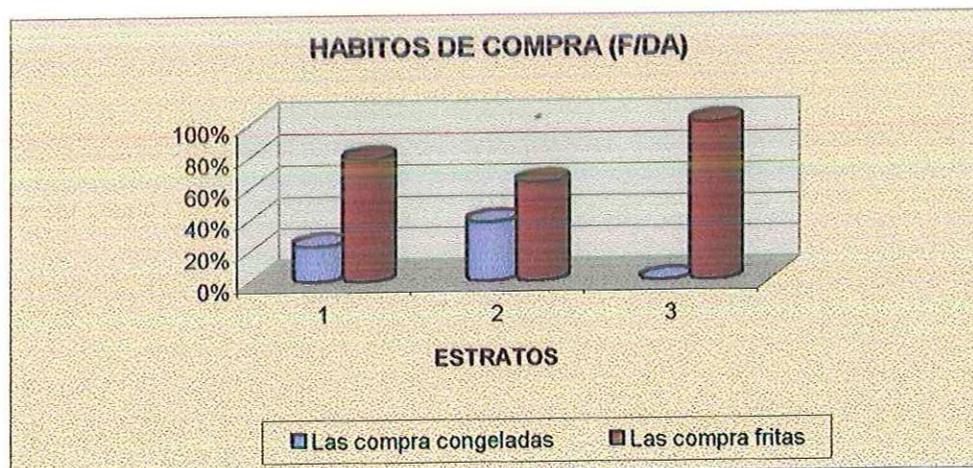


2.6 RESULTADOS ENCUESTAS REALIZADAS EN FLORIDABLANCA

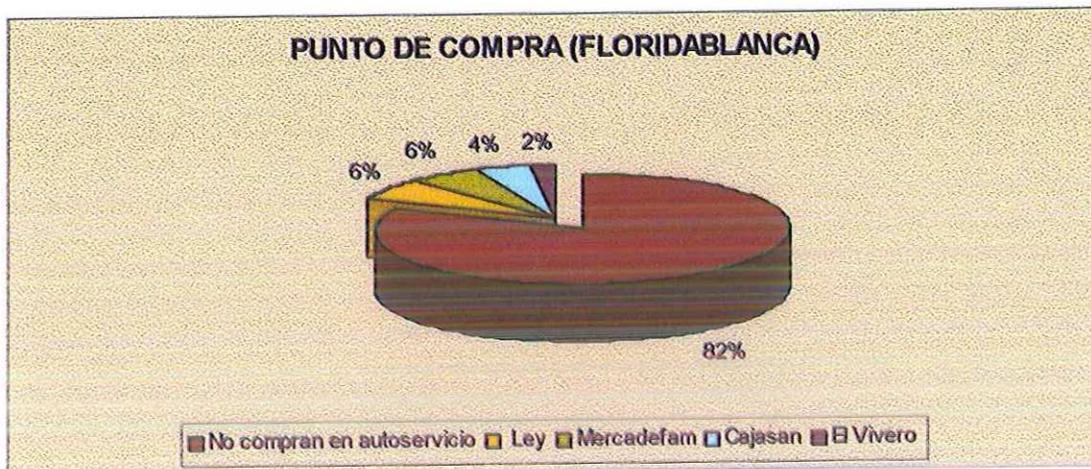
Consume empanadas?



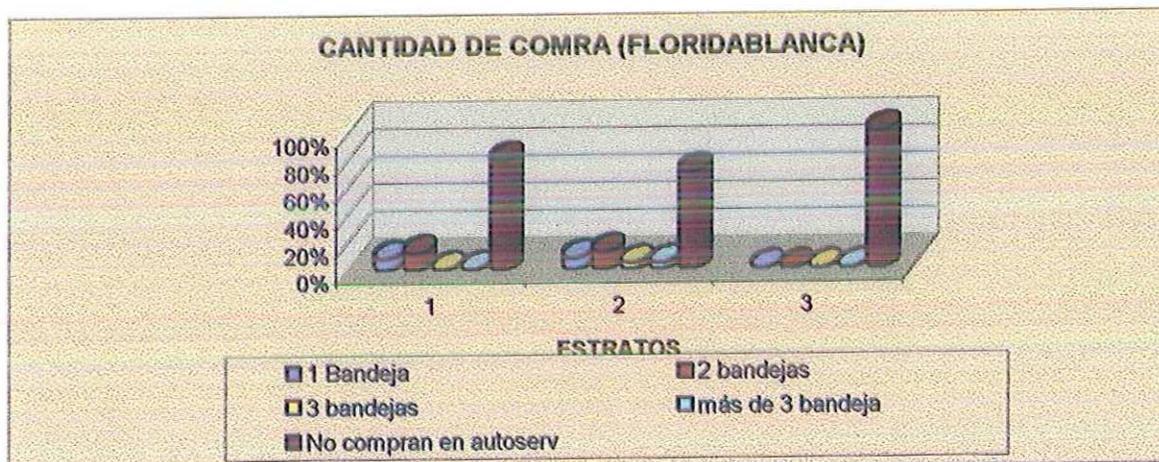
Usualmente compra la empanada congelada o frita?



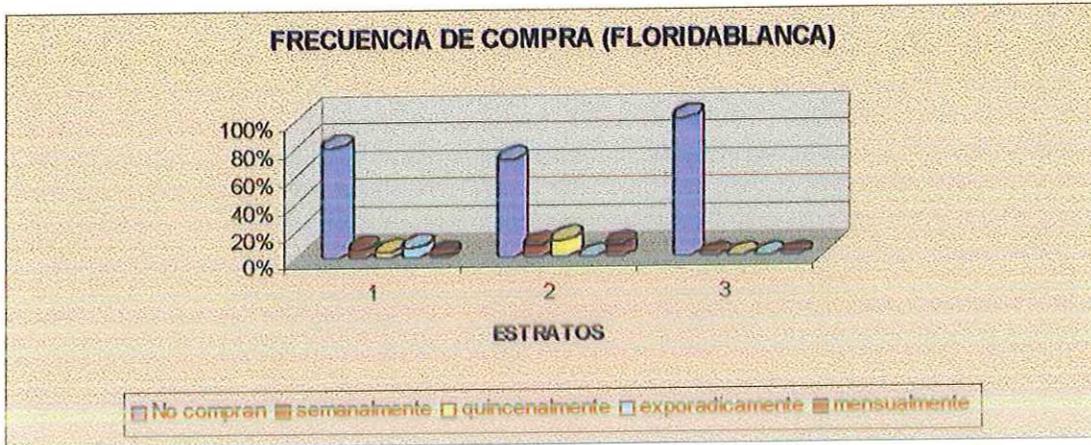
En que autoservicio realiza la compra?



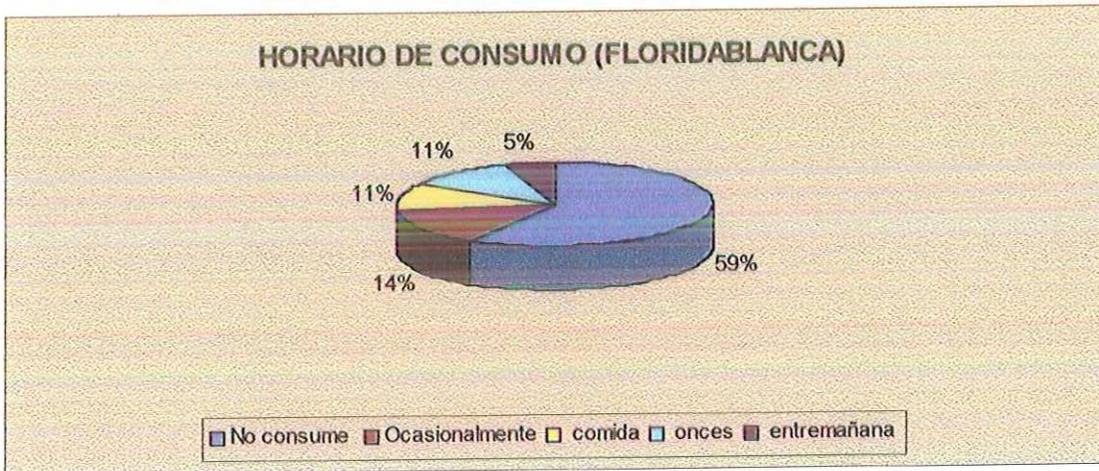
Que cantidad compra?



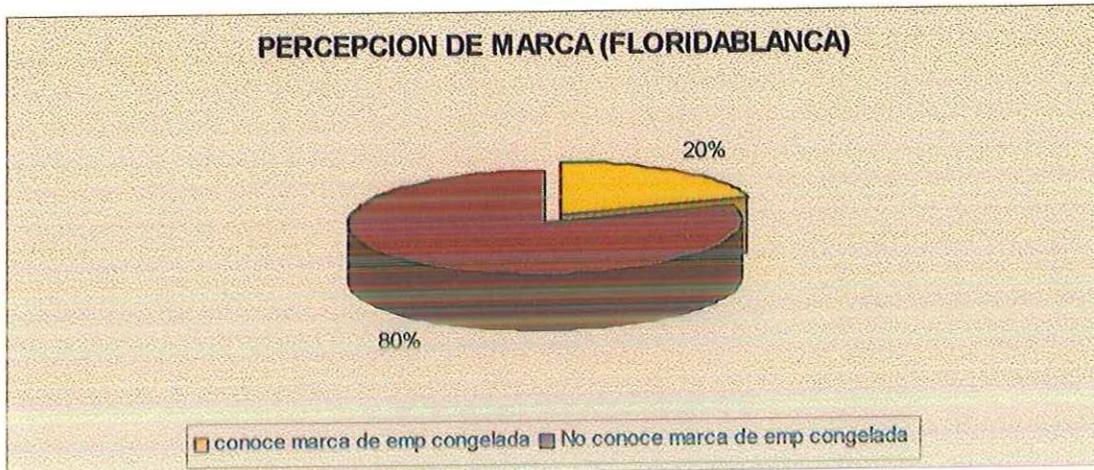
Con que frecuencia compra?



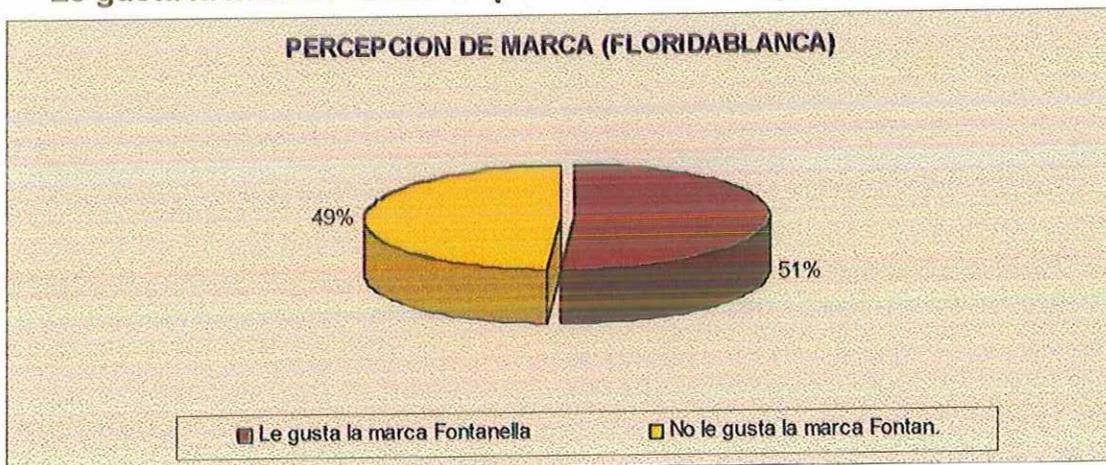
Quando consume empanadas lo hace en los siguientes eventos?



Conoce alguna marca de empanadas congeladas?

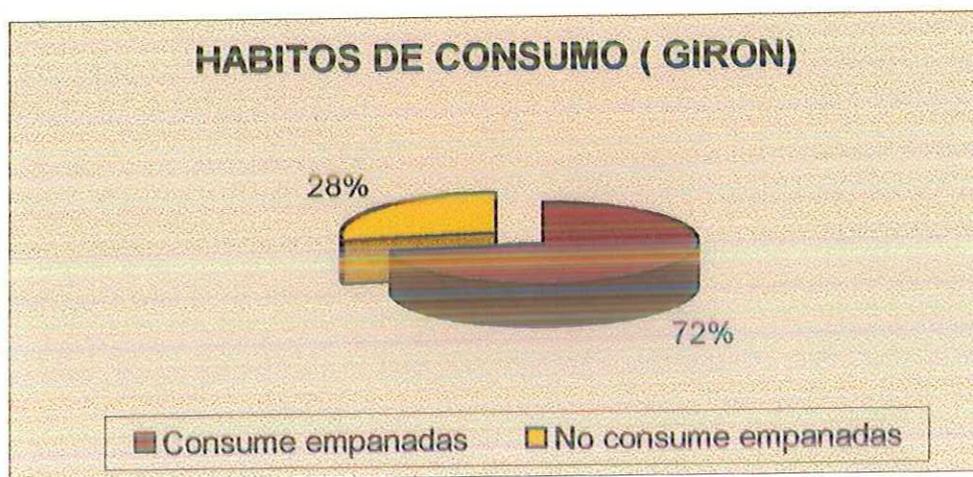


Le gusta la marca Fontanella para identificar empanadas congeladas?



2.7 RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN REALIZADA EN GIRON

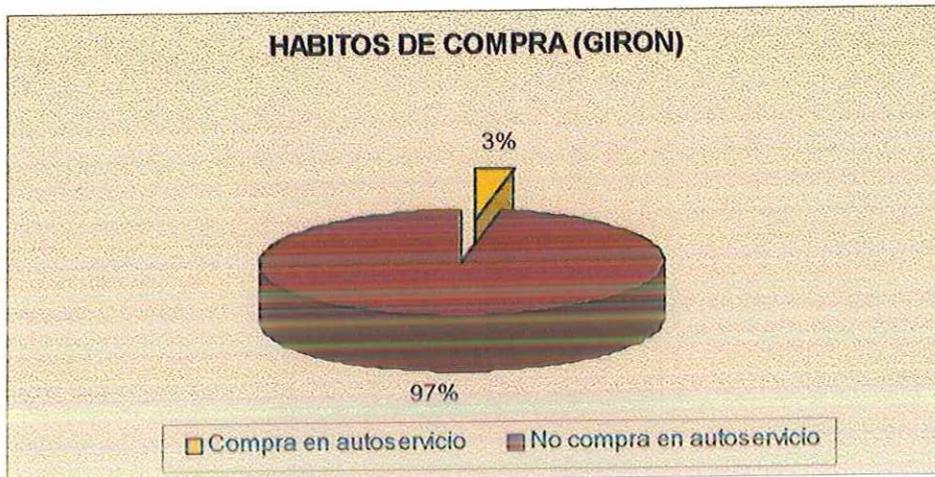
Consume empanadas?



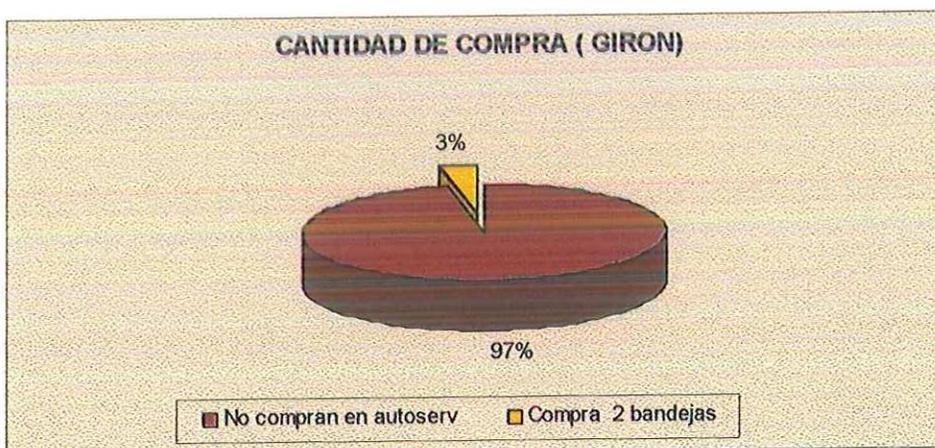
Usualmente la compra congelada o frita?



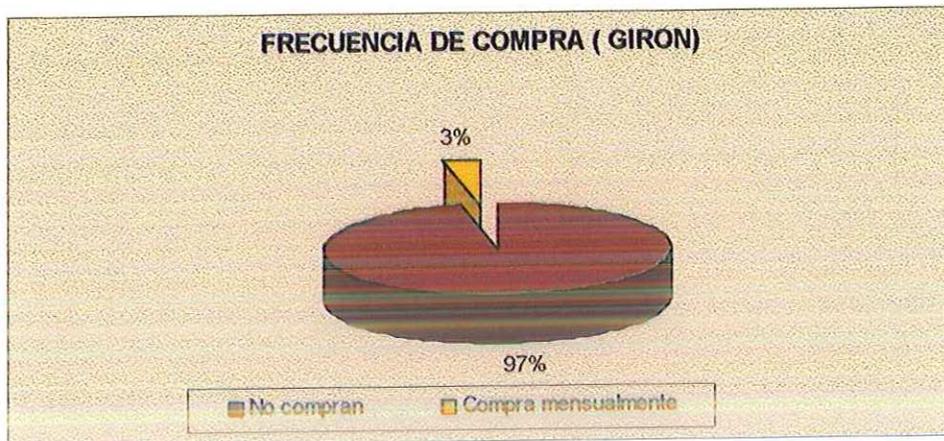
En que autoservicio realiza la compra?



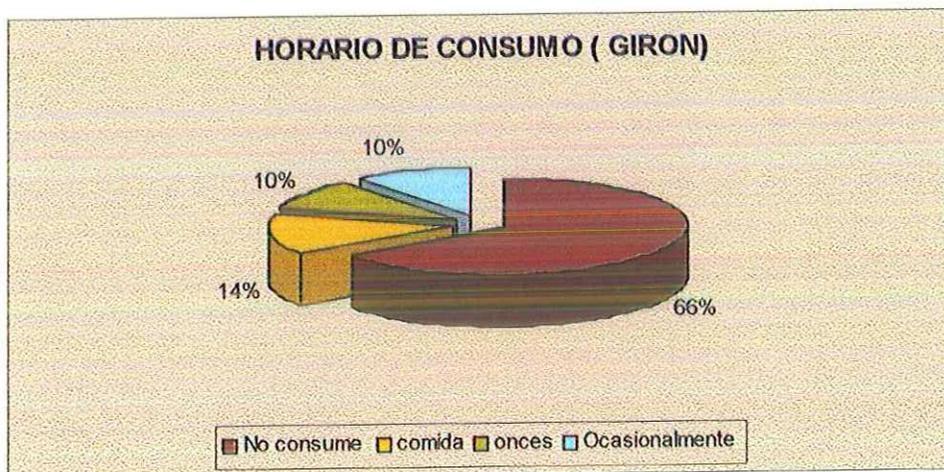
Que cantidad compra?



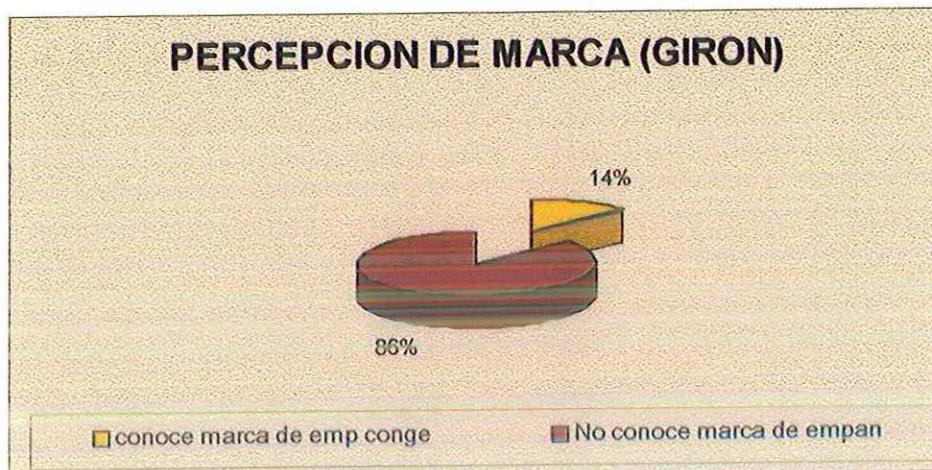
Con que frecuencia compra?



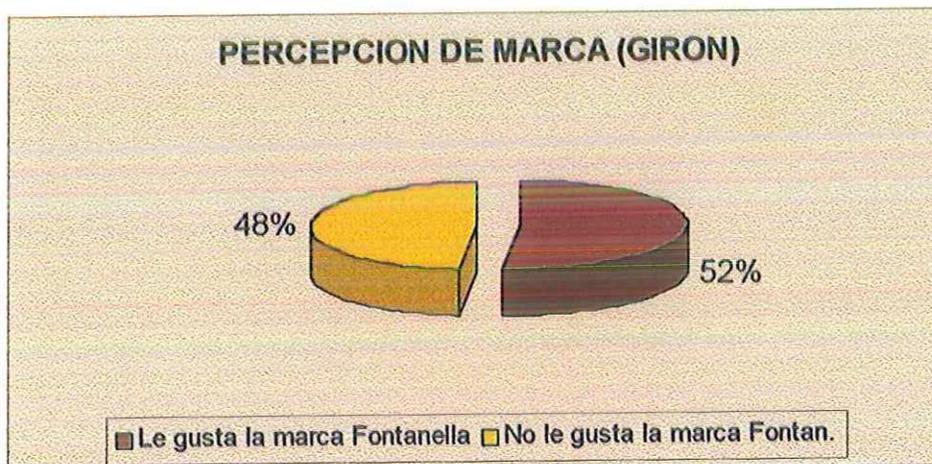
Quando consume empanadas lo hace en los siguientes eventos?



Conoce alguna marca de empanadas congeladas?

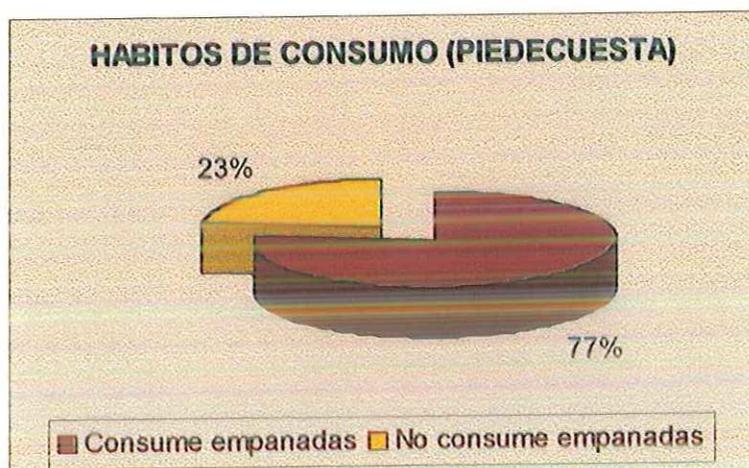


Le gusta la marca fontanella para identificar empanadas congeladas?



2.8 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN REALIZADOS EN PIEDECUESTA

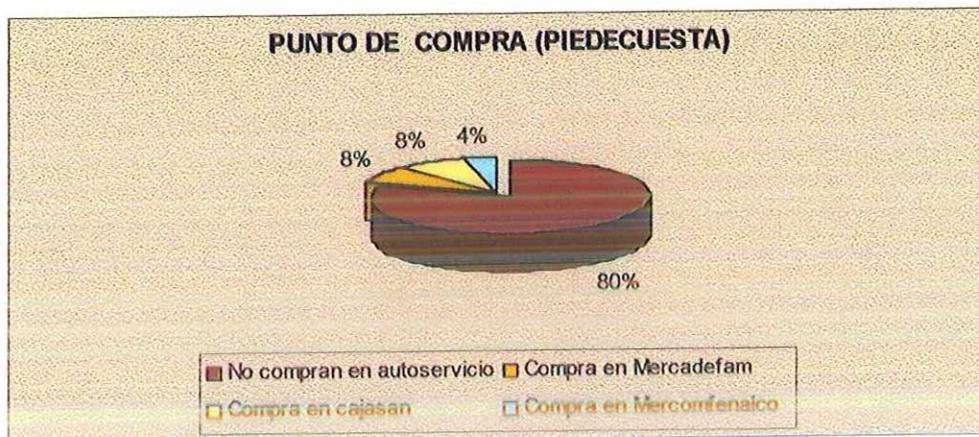
Consume empanadas?



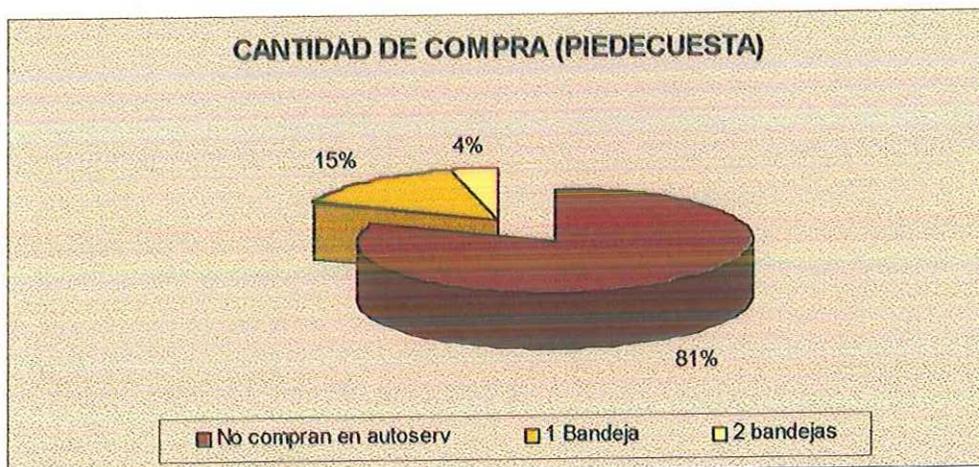
Usualmente las compra fritas o congeladas?



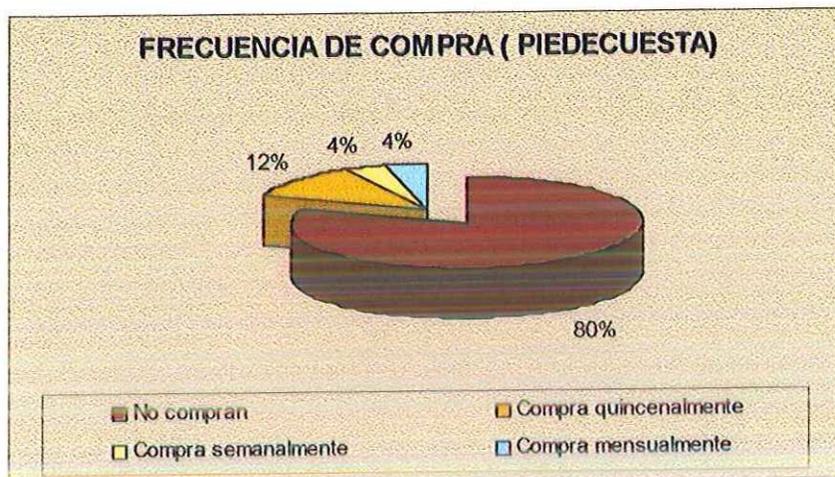
En que autoservicio realiza la compra?



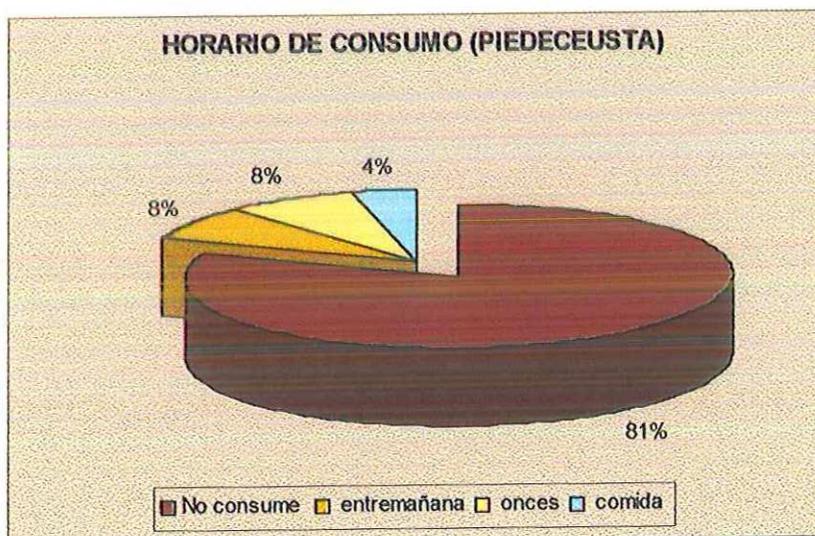
Que cantidad compra?



Con que frecuencia compra?



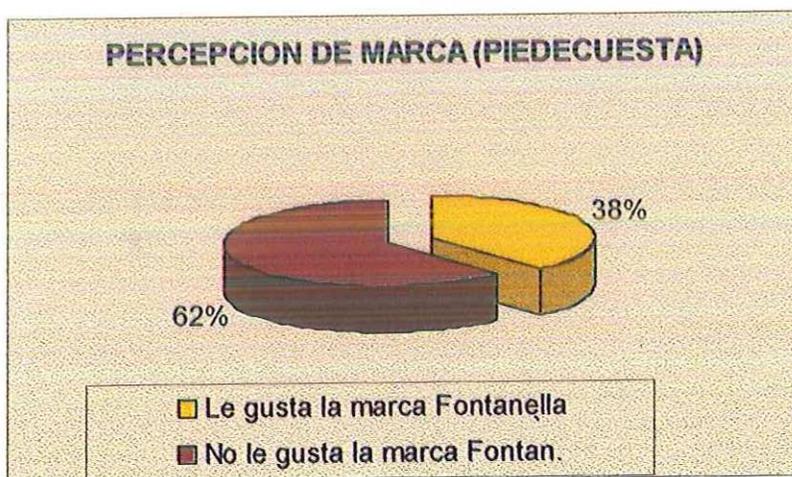
Cuando consume empanadas lo hace en los siguientes eventos?



Conoce alguna marca de empanadas congeladas?



Le gusta la marca Fontanella para identificar empanadas congeladas?



CONCLUSIONES GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

- Obteniendo un promedio ponderado, se concluye que el 87% de las personas encuestadas. Consumen empanadas.
- En general el 19.06% de los encuestados compra empanadas congeladas.
- El 15.37% ponderado compra empanadas congeladas.
- En Bucaramanga el 85% de los encuestados no compran en autoservicios y el 15% restante que pertenecen al estrato 4, cuando compran en autoservicio lo hacen el 6% en Mercadefam y el 6% en el Ley; en el caso de Floridablanca el 79% no compra empanadas en los autoservicios y los que lo hacen que corresponden al estrato 4, el 21% compran preferentemente en el Ley y en Mercadefam el 6%.
- En el caso de Piedecuesta el 80.8% no compra en autoservicios, y el restante el 19.2% que compran, lo hacen preferiblemente en Mercadefam y Cajasan cada uno con un 8%.
- En Girón el 97% de personas encuestadas no compran en autoservicio y solamente un 3% lo hace en Mercadefam.

ANEXO E. Diseño del Sistema de Costos de Fabricación

1. SISTEMA DE COSTEO. Se propone el sistema de costeo standard, ya que los procesos están estandarizados y los mismos son repetitivos en el tiempo no dando lugar a variaciones importantes en los insumos y procesos.

1.1 ELEMENTOS DEL COSTO A CONSIDERAR

1.1.1 Materiales directos

- Harina de Trigo
- Sal
- Huevos
- Margarina
- Piña
- Pollo
- Carne
- Condimentos
- Jamón
- Queso
- Aceite
- Cebolla Cabezona
- Ajos
- Arroz

1.1.2 Materiales indirectos

- Agua
- Luz

- Gas
- Teléfono
- Arriendo
- Sueldos
- Impuestos
- Papelería
- Dotación
- Gasolina
- Prestaciones Legales

1.2 CALCULO DE COSTOS

Teniendo en cuenta que en la actualidad la empresa Empanadas Fontanella, no tiene sus productos en el canal autoservicios se hace necesario tomar como referencia los precios usados por los competidores para de esta forma tener una base para poder introducir el producto en dichos almacenes.

TIPO: EMPANADA DE CARNE (70 EMPANADAS POR DIA)

| TIPO: EMPANADA DE CARNE (70 EMPANADAS POR DIA) | | | | | |
|--|------------|--------------------|--------------------|---------------------|-----------------|
| MAT PRIMA | BASE | C.PARCIAL | C. DIARIO | C. MENSUAL | C. UNITARIO |
| HARINA | 8 LIBRAS | \$2,600.00 | \$2,600.00 | \$65,000.00 | \$37.14 |
| MANTEQUILLA | 5.5 PESAS | \$1,728.00 | \$1,728.00 | \$43,200.00 | \$24.69 |
| HUEVOS | 3 UNIDADES | \$315.00 | \$315.00 | \$7,875.00 | \$4.50 |
| CARNE | 4 LIBRAS | \$6,000.00 | \$6,000.00 | \$150,000.00 | \$85.71 |
| ARROZ | 1.25 ARROZ | \$1,300.00 | \$1,300.00 | \$32,500.00 | \$18.57 |
| CEBOLLA | 1 LIBRA | \$300.00 | \$300.00 | \$7,500.00 | \$4.29 |
| CONDIMENTOS | 10 GRAOS | \$70.00 | \$70.00 | \$1,750.00 | \$1.00 |
| AJO | 8 DIENTES | \$100.00 | \$100.00 | \$2,500.00 | \$1.43 |
| SAL | 90 GRAMOS | \$121.50 | \$121.50 | \$3,037.50 | \$1.74 |
| SUBTOTAL | | \$12,534.50 | \$12,534.50 | \$313,362.50 | \$179.06 |

TIPO: EMPANADA DE POLLO (500 EMPANADAS DIARIAS)

| MAT PRIMA | BASE | C.PARCIAL | C. DIARIO | C. MENSUAL | C. UNITARIO |
|-----------------|-------------|--------------------|--------------------|-----------------------|-----------------|
| HARINA | 40 LIBRAS | \$13,000.00 | \$13,000.00 | \$325,000.00 | \$26.00 |
| MANTEQUILLA | 27.5 PESAS | \$8,640.00 | \$8,640.00 | \$216,000.00 | \$17.28 |
| HUEVOS | 15 UNIDADES | \$1,575.00 | \$1,575.00 | \$39,375.00 | \$3.15 |
| POLLO | 36 LIBRAS | \$68,400.00 | \$68,400.00 | \$1,710,000.00 | \$136.80 |
| CEBOLLA | 5 LIBRAS | \$1,500.00 | \$1,500.00 | \$37,500.00 | \$3.00 |
| CONDIMENTOS | 50 GRAMOS | \$350.00 | \$350.00 | \$8,750.00 | \$0.70 |
| AJO | 40 DIENTES | \$500.00 | \$500.00 | \$12,500.00 | \$1.00 |
| SAL | 450 GRAMOS | \$607.50 | \$607.50 | \$15,187.50 | \$1.22 |
| SUBTOTAL | | \$94,572.50 | \$94,572.50 | \$2,364,312.50 | \$189.15 |

TIPO: EMPANADA HAWAIANA (117 EMPANADAS DIARIAS)

| MAT PRIMA | BASE | C.PARCIAL | C. DIARIO | C. MENSUAL | C. UNITARIO |
|-----------------|--------------|--------------------|--------------------|---------------------|-----------------|
| HARINA | 9.36 LIBRAS | \$3,042.00 | \$3,042.00 | \$76,050.00 | \$26.00 |
| MANTEQUILLA | 6.4 PESAS | \$2,012.00 | \$2,012.00 | \$50,300.00 | \$17.20 |
| HUEVOS | 3.5 UNIDADES | \$368.00 | \$368.00 | \$9,200.00 | \$3.15 |
| PIÑA | 12.1 LIBRAS | \$3,630.00 | \$3,630.00 | \$90,750.00 | \$31.03 |
| AZUCAR | 908 GRAMOS | \$817.00 | \$817.00 | \$20,425.00 | \$6.98 |
| QUESO | 1404 GRAMOS | \$6,739.00 | \$6,739.00 | \$168,475.00 | \$57.60 |
| JAMON | 936 GRAMOS | \$4,493.00 | \$4,493.00 | \$112,325.00 | \$38.40 |
| SUBTOTAL | | \$21,101.00 | \$21,101.00 | \$527,525.00 | \$180.35 |

| PROCESO | TIEMPO | PARCIAL \$ | C. DIARIO | C. MENSUAL | C. UNITARIO |
|---------------------|------------|-------------|-------------|--------------------|----------------|
| ELABOR. DE LA MASA | 15 MINUTOS | 247 | 247 | \$6,175.00 | \$3.53 |
| PASO POR LA MAQUINA | 10 MINUTOS | 165 | 165 | \$4,125.00 | \$2.36 |
| CORTE | 4 MINUTOS | 66 | 66 | \$1,650.00 | \$0.94 |
| PESADA | 5 MINUTOS | 82 | 82 | \$2,050.00 | \$1.17 |
| ELABORACION PRODUC | 2 MINUTOS | 33 | 33 | \$825.00 | \$0.47 |
| EMPAQUE | 6 MINUTOS | 708 | 708 | \$17,700.00 | \$10.11 |
| ENTREGA | 15 MINUTOS | 420 | 420 | \$10,500.00 | \$6.00 |
| SUBTOTAL | | 1721 | 1721 | \$43,025.00 | \$24.59 |

| INVERSION | | |
|-----------------------------------|------------------------------------|-----------------------|
| INVERSION FIJA | Stand | \$200,000.00 |
| total Inversión Fija | | \$200,000.00 |
| | | |
| INVERSION CORRIENTE | Efectivo (5 días) | \$66,332.00 |
| (Capital de Trabajo) | Cartera (30 días) | \$576,000.00 |
| | INVENTARIOS | |
| | Invent. Materia Prima (8 ddías) | \$17,760.00 |
| | Invent. Producto terminado (1 día) | \$13,266.40 |
| total inventario corriente | | \$673,358.40 |
| | | |
| INVERSION DIFERIDA | Invima | \$3,000,000.00 |
| | Código de Barras | \$3,000,000.00 |
| Total Inversión Diferida | | \$6,000,000.00 |
| | | |
| TOTAL DE LA INVERSION | | \$6,873,358.40 |

| ESTADO DE RESULTADOS AÑO 1 (PARA 1600 EMPANADAS) | | |
|---|--|-----------------------|
| Ventas | | \$10,176,000.00 |
| Costo de Ventas | | \$6,367,872.00 |
| UTILIDAD BRUTA | | \$3,808,128.00 |
| Gastos Operativos | | \$1,766,000.00 |
| TOTAL GASTOS OPERATIVOS | | \$1,766,000.00 |
| | | |
| UTILIDAD OPERACIONAL | | \$2,042,128.00 |

| ESTADO DE RESULTADOS AÑO 2 (PARA 1600 EMPANADAS) | | |
|---|--|-----------------------|
| Ventas | | \$11,193,600.00 |
| Costo de Ventas | | \$7,004,659.00 |
| UTILIDAD BRUTA | | \$4,188,941.00 |
| Gastos Operativos | | \$1,942,600.00 |
| TOTAL GASTOS OPERATIVOS | | \$1,942,600.00 |
| UTILIDAD OPERACIONAL | | \$2,246,341.00 |

| ESTADO DE RESULTADOS AÑO 3 (PARA 1600 EMPANADAS) | | |
|---|--|-----------------------|
| Ventas | | \$12,312,960.00 |
| Costo de Ventas | | \$7,705,124.00 |
| UTILIDAD BRUTA | | \$4,607,836.00 |
| Gastos Operativos | | \$2,136,860.00 |
| TOTAL GASTOS OPERATIVOS | | \$2,136,860.00 |
| UTILIDAD OPERACIONAL | | \$2,470,976.00 |

| ESTADO DE RESULTADOS AÑO 4 (PARA 1600 EMPANADAS) | | |
|---|--|-----------------------|
| Ventas | | \$13,888,888.00 |
| Costo de Ventas | | \$9,829,690.00 |
| UTILIDAD BRUTA | | \$5,058,088.00 |
| Gastos Operativos | | \$2,888,600.00 |
| TOTAL GASTOS OPERATIVOS | | \$2,888,600.00 |
| UTILIDAD OPERACIONAL | | \$2,988,088.00 |

2,718,074

| EVALUACION ECONOMICA DEL PROYECTO | | | | | | |
|-----------------------------------|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| VALOR DE LA INVERSION | | | | | | |
| Inversión fija | \$200,000.00 | \$0.00 | \$0.00 | \$0.00 | \$0.00 | \$0.00 |
| Inversión Diferida | \$6,000,000.00 | \$0.00 | \$0.00 | \$0.00 | \$0.00 | \$0.00 |
| Inversión Corriente | \$0.00 | \$673,388.40 | \$0.00 | \$0.00 | \$0.00 | \$0.00 |
| TOTAL INVERSION | \$6,200,000.00 | \$673,388.40 | \$0.00 | \$0.00 | \$0.00 | \$0.00 |
| RESULTADO UTILIDAD | \$0.00 | \$2,042,128.00 | \$2,246,341.00 | \$2,470,976.00 | \$2,718,074.00 | \$2,988,882.00 |
| RESULT. NETO FINAL | -\$6,200,000.00 | \$1,368,739.60 | \$2,246,341.00 | \$2,470,976.00 | \$2,718,074.00 | \$2,988,882.00 |

Costo de oportunidad
 Tasa del mercado 11%
 Factor riesgo 5%

Costo de oportunidad 16.55%

| PERIODO | | | |
|---------|-----------------------|--------------|-----------------|
| 0 | \$6,200,000.00 | * 1 = | -\$6,200,000.00 |
| 1 | \$1,368,769.60 | * 0.858001 = | \$1,174,405.68 |
| 2 | \$2,246,341.00 | * 0.736166 = | \$1,653,679.86 |
| 3 | \$2,470,976.00 | * 0.631631 = | \$1,560,745.04 |
| 4 | \$2,718,074.00 | * 0.541940 = | \$1,473,033.02 |
| 5 | \$2,989,882.00 | * 0.464985 = | \$1,390,250.28 |
| | | | \$1,052,113.88 |