

**ELABORACION DE UN MODELO PARA LA REESTRUCTURACION  
FINANCIERA Y OPERATIVA DE LA FABRICA DE TAMALES  
“LUCILA DE GOMEZ”**

**DAISY JOHANA MONSALVE SANABRIA  
IVAN ADOLFO GOMEZ ACUÑA**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA  
FACULTAD DE INGENIERIA FINANCIERA  
FINANZAS CORPORATIVAS  
BUCARAMANGA  
2005**

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Firma del Presidente del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

**Bucaramanga, 25 de abril de 2005**

A Dios por ser mi guía; a mis padres que gracias a su esfuerzo durante todos estos años hicieron posible este importante logro, a mis hermanos por estar a mi lado y a Pedro por su incondicional apoyo y comprensión.

Daisy J. Monsalve Sanabria

A mis padres cuyos esfuerzos se verán recompensados, a los que siempre creyeron en mi y a Karing por estar siempre a mi lado.

Iván Gómez Acuña

## **AGRADECIMIENTOS**

Queremos expresar nuestros más sinceros agradecimientos a esos buenos docentes que de alguna manera contribuyeron al desarrollo de esta investigación y cuyos aportes a lo largo de nuestra carrera fueron de gran importancia para nuestro crecimiento profesional, ellos son: Fernando Guerrero Núñez, Carlos Fernando Díaz, Cesar Augusto Guevara y Edison Torrado.

Así mismo, extendemos nuestra gratitud a todas aquellas personas que nos apoyaron durante todo este tiempo y confiaron en nosotros, gracias a nuestras amigas Claudia y Yadira.

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	9
1. OBJETIVOS	10
2. PRIMERA ETAPA: DIAGNOSTICO	11
2.1 ANALISIS INTERNO	11
2.1.1 Administración	11
2.1.2 Indicadores de Gestión	11
2.1.3 Desempeño Comercial	12
2.1.4 Análisis de Costos	13
2.1.5 Análisis de los Procesos de Producción	17
2.1.6 Inventario	20
2.1.7 Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas	
DOFA INTERNO	20
2.2 ANALISIS DEL SECTOR Y DEL CONSUMIDOR FINAL	21
2.2.1 Análisis del Sector	22
2.2.2 Análisis del Consumidor Final	27
2.3 ELABORACION PLANEACION ESTRATEGICA	30
2.3.1 Visión	31
2.3.2 Misión	31

2.3.3 Principios Corporativos	31
2.3.4 Cadena de Valor	32
2.3.5 Análisis DOFA General	32
2.3.6 Estrategías Corporativas	34
2.3.6.1 Estrategías Matriz DOFA	34
3. SEGUNDA ETAPA: DISEÑO DEL MODELO	36
3.1 BASES DE LAS PROYECCIONES	37
3.1.1 Datos de entrada	37
3.1.2 Estadísticos	38
3.1.3 Presupuesto de ventas	38
3.1.4 Presupuesto de producción	41
3.1.5 Presupuesto de Materia prima y Cif	42
3.1.6 Presupuesto de Mano de Obra	42
3.1.7 Presupuesto de gastos de Administración y venta	43
3.2 INFLUENCIA DE LAS ESTRATEGIAS	43
3.3 ELABORACION DEL FLUJO DE EFECTIVO	46
3.3.2 Costo de Capital	46
3.3.3 Resultados del flujo de efectivo	47
3.3.4 estados financieros	48
4. CONCLUSIONES	49
BIBLIOGRAFÍA	51
ANEXOS	

## LISTA DE CUADROS EXPLICATIVOS

	Pág.
1. Cuadro 1	12
2. Cuadro 2	13
3. Cuadro 3	14
4. Cuadro 4	14
5. Cuadro 5	15
6. Cuadro 6	16
7. Cuadro 7	16
8. Cuadro 8	17
9. Cuadro 9	21
10. Cuadro 10	33
11. Cuadro 11	40
12. Cuadro 12	44
13. Cuadro 13	44
14. Cuadro 14	45
15. Cuadro 15	45
16. Cuadro 16	46
17. Cuadro 17	48

## LISTA DE GRAFICOS EXPLICATIVOS

	Pág.
1. Gráfico 1	23
2. Gráfico 2	24
3. Gráfico 3	24
4. Gráfico 4	25
5. Gráfico 5	26
6. Gráfico 6	27
7. Gráfico 7	28
8. Gráfico 8	29
9. Gráfico 9	30
10. Gráfico 10	32
11. Gráfico 11	36



## **LISTA DE ANEXOS**

Anexo I: Proceso de Producción

Anexo II: Encuesta Industria

Anexo III: Tabulación Encuesta Consumidor Final

Anexo IV: Matriz DOFA – Estrategias

Anexo V: Diseño del modelo

## INTRODUCCION

En las empresas de actividad manufacturera es fundamental saber organizar y aplicar métodos que permitan obtener resultados eficientes, es decir, alcanzar niveles de producción con mínimos costos y excelente calidad, generando recursos que permitan reinvertir o distribuir beneficios a sus socios.

Se presenta la oportunidad de analizar una empresa familiar de producción de alimentos con 32 años de experiencia en el mercado Santandereano, funcionando exitosa y rentablemente hasta los años noventa sin una planeación previa y sin aplicar teorías ni conocimientos académicos. Esta fábrica, en decadencia desde hace diez años, aún se sostiene generando mínimas utilidades, con menos empleados y utilizando una décima parte de su capacidad instalada.

Desde la perspectiva de la planeación financiera, como herramienta facilitadora, estamos arrojando soluciones principalmente de tipo financiero y de igual manera, recomendaciones operativas y administrativas, ante los problemas existentes, que han impedido el crecimiento de la fábrica y su capacidad de generar utilidades.

En consecuencia y con el fin de establecer la viabilidad de una inyección futura de capital, presentamos un modelo de reestructuración financiera y operativa aplicable a la Fábrica, que permita tomar esta decisión.

## **1. OBJETIVOS**

### **1.1 OBJETIVO GENERAL**

- Conformación de un modelo de reestructuración financiera y operativa para la Fábrica de Tamales Lucila de Gómez, con el fin de establecer la viabilidad de una inyección futura de capital.

### **1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Plantear una estructura de costos en la fábrica, que permita establecer las necesidades de inversión, de acuerdo al nivel de producción señalado en la proyección financiera.
- Construir escenarios y con base en éstos elaborar presupuestos y proyecciones.
- Conformar el flujo de caja de la empresa, sistematizando sus entradas y salidas y cálculo de indicadores de evaluación.
- Crear escenarios para realizar análisis de sensibilidad del flujo de caja.
- Determinar la estructura financiera y operativa adecuada para la empresa.

## **2. PRIMERA ETAPA: DIAGNOSTICO**

### **2.1 Análisis Interno**

#### 2.1.1 Administración.

En la actualidad la fábrica de tamales Lucila Rey de Gómez está siendo gerenciada por uno de sus fundadores y actual copropietario, quién expresa su deseo de abandonar el negocio con la intención de jubilarse luego de años de trabajo. Esta situación ha generado que en los últimos cinco años el desempeño gerencial sea prácticamente nulo, dejando la empresa a la deriva, estancando su crecimiento y disminuyendo la ventaja competitiva que hasta el momento había logrado construir como pionero dentro de la industria del tamal.

#### 2.1.2 Indicadores de Gestión

Un indicador financiero es una relación de las cifras extractadas de los estados financieros, como esta es una empresa de Régimen Simplificado, no está obligada a llevarlos, por esta razón y con el fin de medir y cuantificar el estado real de la empresa, nos vimos en la obligación de reconstruir los estados financieros de los años 2002, 2003 y 2004, con base a la información suministrada por el propietario y algunas cifras históricas.

Estos resultados presentados en la Cuadro 1, nos permiten concluir que la empresa no tiene deudas ni a corto ni a largo plazo con instituciones financieras y prácticamente su pasivo se reduce a las obligaciones contraídas con algunos de sus proveedores, generando excelentes indicadores de liquidez.

<b>INDICES FINANCIEROS</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
Capital Neto de trabajo	6.418.086	7.121.756	7.897.551
Razon Corriente	3,780	3,432	3,312
Prueba Acida	3,728	3,336	3,129
Indice de deuda	16,82%	19,46%	20,94%
Deuda / Patrimonio	20,22%	24,16%	26,49%
Margen de utilidad bruta	24,15%	20,63%	17,09%
Margen Utilidad Neta	25,09%	21,46%	17,78%
Rentabilidad del patrimonio	100,00%	68,41%	55,73%
Rentabilidad del Activo o Dupont	83,18%	55,10%	44,06%

-Cuadro 1-

El endeudamiento al que se ve expuesta la empresa está representado en las compras a crédito de materia prima con destino a la producción del mes de diciembre, época de mayor demanda del año, dichas obligaciones son canceladas en el corto plazo y sin ningún tipo de intereses, obteniendo así un apalancamiento vía proveedores.

Los indicadores de rentabilidad aunque alentadores, reflejan el grado de interés de los socios de retirar la mayor parte de las utilidades para beneficio propio, sin favorecer la reinversión en activos productivos, generando una disminución en la rentabilidad del patrimonio.

### 2.1.3 Desempeño comercial

Lucila de Gómez, ha concentrado sus esfuerzos en la fabricación del tamal, pero a su vez descuida la comercialización del producto terminado, dedicándose a atender los pedidos y distribuirlos a sus clientes, entre los cuales se encuentran supermercados de cadena, empresas privadas, tiendas, micromercados y un bajo porcentaje por ventas directas en la fábrica, sin esforzarse por realizar alguna gestión publicitaria que permita dar a conocer el producto y aumentar sus ventas; adicional a esto no posee estrategias encaminadas hacia la atención del cliente.

En la oficina principal no se cuenta con personal capacitado para realizar las ventas, lo cual hace que la relación comercial dependa netamente de lo que se ofrezca los días viernes (día en el cual se distribuye la producción semanal), pues ya se tiene conocimiento de los clientes y de sus pedidos semanales, por lo tanto no se tiene abierta la posibilidad de recibir más pedidos debido a que no hay alguien que conteste el teléfono durante los días de producción.

#### 2.1.4 Análisis de Costos

De acuerdo con los estados financieros reconstruidos, los costos de producción representan el 77.42% de las ventas del 2004 ya que sus pocas ventas están soportando los costos fijos de la fábrica. Existe un buen margen de ganancia que presenta disminuciones progresivas, puesto que el precio de venta a los distribuidores es el mismo de los últimos años.

**FABRICA DE TAMALES LUCILA DE GOMEZ  
ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE**

	<b>2002</b>	<b>%</b>	<b>2003</b>	<b>%</b>	<b>2004</b>	<b>%</b>
Ingresos Operacionales	45.506.740	100,00%	38.647.256	100,00%	40.426.000	100,00%
Costo de Ventas	33.076.198	72,68%	28.695.098	74,25%	31.298.693	77,42%
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>12.430.542</b>	<b>27,32%</b>	<b>9.952.158</b>	<b>25,75%</b>	<b>9.127.307</b>	<b>22,58%</b>
Gastos de Administración	1.440.000	3,16%	1.980.000	5,12%	2.220.000	5,49%
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>10.990.542</b>	<b>24,15%</b>	<b>7.972.158</b>	<b>20,63%</b>	<b>6.907.307</b>	<b>17,09%</b>
Ingresos No Operacionales	427.544	0,94%	320.000	0,83%	280.000	0,69%
Gastos No Operacionales						
<b>Utilidad antes de Imptos e Intereses</b>	<b>11.418.086</b>	<b>25,09%</b>	<b>8.292.158</b>	<b>21,46%</b>	<b>7.187.307</b>	<b>17,78%</b>
Impuesto de Renta	-		-		-	
<b>Utilidad Neta</b>	<b>11.418.086</b>	<b>25,09%</b>	<b>8.292.158</b>	<b>21,46%</b>	<b>7.187.307</b>	<b>17,78%</b>

-Cuadro 2-

Para realizar el análisis de costeo de la fábrica tomamos como referencia el promedio de ventas semanal actual (Cuadro 3), estimado en 600 tamales, para

determinar estos datos, recopilamos la información histórica suministrada por el propietario y estimamos un porcentaje de ventas para cada cliente, clasificados de la siguiente manera:

- Cliente 001: Supermercados de Cadena.
- Cliente 002: Micromercados y Tiendas.
- Cliente 003: Empresas.
- Cliente 004: Punto de Fábrica.

Las ventas actuales se distribuyen uniformemente entre el Tamal de Carne y Tamal de Pollo, así mismo clasificamos los costos variables y los costos fijos (Ver Cuadro 5) y calculamos un costo variable promedio por unidad (Ver Cuadro 4) para toda la producción.

<b>Ventas</b>	<b>Precio Venta</b>	<b>% Ventas</b>	<b>Unidades</b>	<b>Ingresos</b>
Cliente 001	1150	70%	420	483.000
Cliente 002	1000	17%	102	102.000
Cliente 003	1150	8%	48	55.200
Cliente 004	1200	5%	30	36.000
<b>Precio Venta</b>	<b>1.127</b>	<b>TOTAL</b>	<b>600</b>	<b>676.200</b>

- Cuadro 3-

<b>Total a producir</b>	<b>600</b>	<b>Costo Variable Promedio/ Unidad</b>	<b>631</b>
		<b>Costo Fijo</b>	<b>89.365</b>

- Cuadro 4-

**PRODUCCION SEMANAL**

Producto	Unidades a producir
Tamal de Carne	300
Tamal de Pollo	300
<b>Total a producir</b>	<b>600</b>

COSTOS VARIABLES	Cantidad	Unidades	Valor Unitario	TOTAL SEMANA
Materia Prima				<b>350.576</b>
<i>Maíz</i>	3,000	arobas	9.000	27.000
<i>Grasa de Pollo</i>	0,857	kilos	2.500	2.143
<i>Grasa de Cerdo</i>	1,286	libras	3.000	3.857
<i>Garbanzo</i>	0,214	arobas	32.500	6.964
<i>Cebolla cabezona riche</i>	0,000	libras	1.400	-
<i>Pimentón</i>	7,714	libras	1.500	11.571
<i>Perejil</i>	0,857	atados	1.500	1.286
<i>Hoja</i>	4,000	arobas	25.000	100.000
<i>Pita</i>	0,429	rollos	10.000	4.286
<i>Pollo</i>	12,536	kilos	2.900	36.354
<i>Carne cerdo</i>	20,000	libras	3.800	76.000
<i>Tocino</i>	15,000	libras	2.800	42.000
<i>Adobo</i>				11.245
Servicios Públicos				<b>27.870</b>
Gas	18,37	m3	510,00	9.369
Agua	3,53		\$ 2.704	9.548
Luz	36,49		\$ 245	8.954
				-
Mano de Obra				-
<b>Total Costos Variables</b>				<b>378.446</b>

COSTOS FIJOS	Cantidad	Valor Unitario	Dias/Semanal	TOTAL SEMANA
<i>Operario 1</i>	1	381.500	3	38.150
<i>Auxilio de Transporte</i>	0	44.500	3	-
<i>Cesantías</i>	1	381.500	3	3.136
<i>Intereses a Cesantías</i>	1	45.780	3	376
<i>Prima</i>	1	381.500	3	3.136
<i>Vacaciones</i>	1	190.750	3	1.568
<i>Operarios temporales</i>	2	14.000	1	28.000
Teléfono			\$ 15.000	15.000
<b>Total Costos Fijos</b>				<b>89.365</b>

<b>TOTAL COSTOS TOTALES</b>				<b>467.812</b>
-----------------------------	--	--	--	----------------

-Cuadro 5-

Utilizando el método de Costeo Variable obtuvimos la utilidad por unidad de la producción, es decir sin descontar los costos fijos, consiguiendo así determinar el



Margen de Contribución por unidad indicado en el Cuadro 6, definiéndolo como aquella porción de los ingresos que queda disponible para cubrir los costos y gastos fijos y producir una utilidad<sup>1</sup>.

Margen de Contribución =	Precio Venta - Costo variable/unidad
<b>Margen de Contribución =</b>	<b>496</b>

-Cuadro 6-

Una de las aplicaciones del sistema de Costeo Variable, es la del cálculo del Punto de Equilibrio de la empresa, que se define como aquel punto o nivel de actividad en la cual los ingresos igualan a los costos y gastos totales, es decir, donde la utilidad es igual a cero (0)<sup>2</sup>, para tal efecto, calculamos tanto el Punto de Equilibrio en Unidades como en Pesos (Ver Cuadro 7-8).

Indice de Contribución	<u>Margen de Contribución</u>		<u>Precio de Venta Unitario</u>
<b>Indice de Contribución</b>	<b>496</b>	=	<b>0,4403</b>
	<b>1.127</b>		

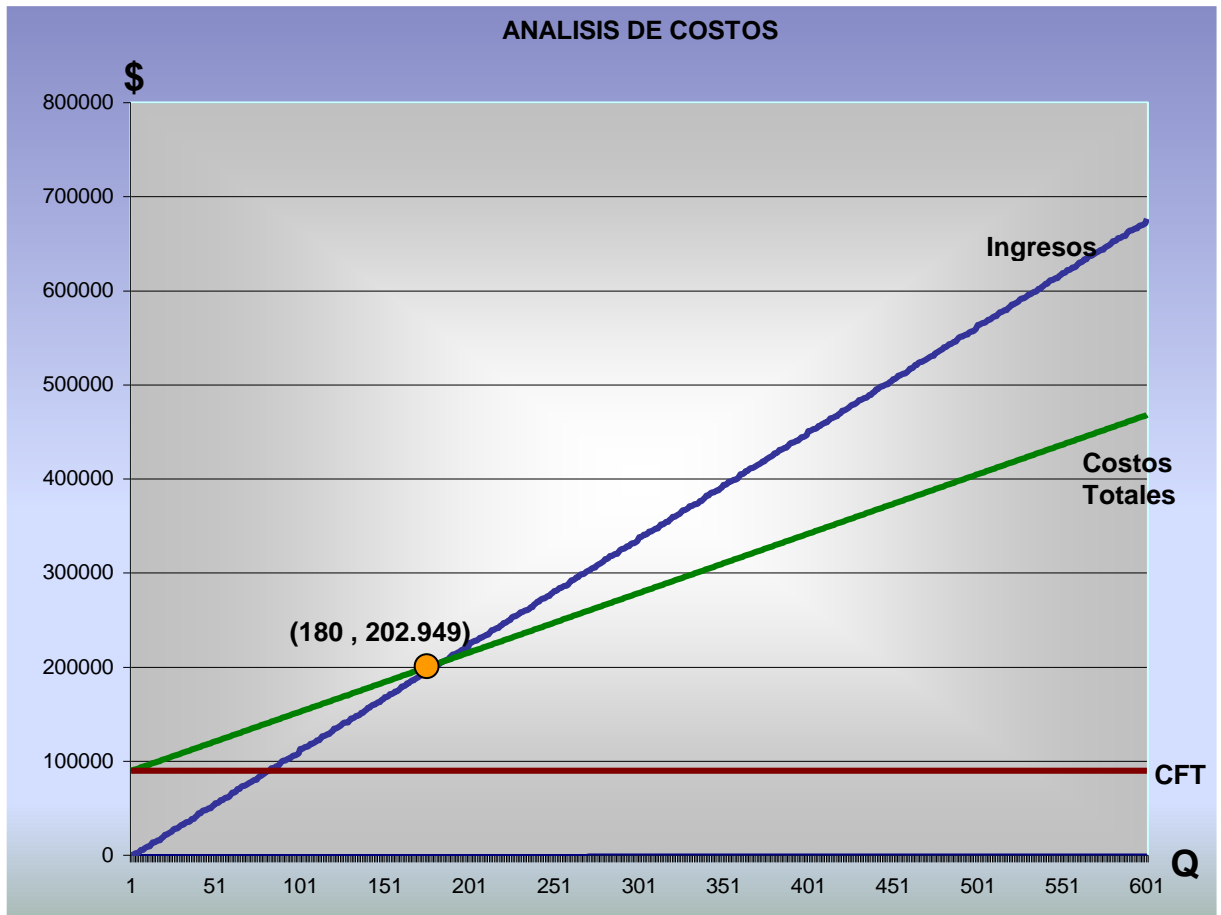
Punto de Equilibrio Pesos	<u>Costos Fijos Totales</u>		<u>Indice de Contribución</u>
<b>Punto de Equilibrio Pesos</b>	<b>89.365</b>	=	<b>202.949</b>
	<b>0,4403</b>		

Punto de Equilibrio Unidades	<u>Costos Fijos Totales</u>		<u>Margen de Contribución</u>
<b>Punto de Equilibrio Unidades</b>	<b>89.365</b>	=	<b>180</b>
	<b>496</b>		

-Cuadro 7-

<sup>1</sup> LEON GARCIA SERNA, Oscar. Administración Financiera, Fundamentos y Aplicaciones. Prensa Moderna Impresores S. A.

<sup>2</sup> LEON GARCIA SERNA, Oscar. Administración Financiera, Fundamentos y Aplicaciones. Prensa Moderna Impresores S. A.



-Cuadro 8-

### 2.1.5 Análisis de los procesos de producción

El proceso de fabricación del tamal es el mismo para los dos productos que se elaboran, estos solo difieren en las presas que lleva cada uno: carne o pollo, se empacan de la misma manera, amarrándose con pitas de colores para diferenciarlos.

El tamal es un producto perecedero, su vida útil después del proceso de cocción es de 5 días a temperatura ambiente, 21 días refrigerado entre los 0-6 grados Celsius y 14 meses en estado de congelación. Actualmente se están realizando

pruebas piloto para enlatar el tamal, logrando alargar la vida útil del tamal a 3 años.

El proceso de producir el tamal es considerado complejo, diversas maquinas tecnifican el proceso, aunque se requiere de un operario que este supervisándolas constantemente.

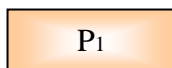
*Proceso de Producción:*

Una vez comprado el maíz se cocina para ablandarlo y se muele agregándole agua para que se forme el almidón, después se pasa por un colador para separar el almidón de la cascarilla (Anexo I - foto 3). El almidón se cocina agregándole los condimentos en una maquina especialmente diseñada para este fin, una vez da el punto se convierte en masa (Anexo I - foto 4-5). Al enfriarse la masa es vertida en una maquina amasadora (Anexo I - foto 6) para darle su consistencia final y dividirla en porciones iguales. El siguiente paso consiste en tomar la masa y rellenarla con el pollo o la carne, el tocino, el pimentón, cebolla, perejil y el garbanzo (Anexo I - foto 7). La masa rellena se envuelve en hojas de plátano y se colocan en unos canales para evitar que se desenvuelvan, luego se procede a amarrarlos (Anexo I - foto 8). Finalmente se cocinan durante cuatro horas aproximadamente (Anexo I - foto 9) para luego sacarlos y dejarlos reposar durante 2 horas para que se enfríen a temperatura ambiente.

### BALANCEAMIENTO DE LA LÍNEA DE PRODUCCIÓN

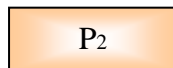
Para una producción media semanal de 2800 tamales el proceso es el siguiente:

COCINAR MASA



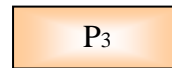
$t_1 = 0.128$  min/unidad

RELLENAR



$t_2 = 0.192$  min/unidad

ENVOLVER



$t_3 = 0.216$  min/unidad

AMARRAR

P<sub>4</sub>

t<sub>4</sub>= 0.204 min/unidad

EMPACAR TAMAL

P<sub>5</sub>

t<sub>5</sub>= 0.128 min/unidad

COCCION

P<sub>5</sub>

t<sub>5</sub>= 0.170 min/unidad

Teniendo en cuenta la información anterior calculamos cuál podría ser la producción media con una Jornada de trabajo de ocho y media (8.5) horas diarias durante cinco (5) días de la semana, donde su equivalencia es de 510 minutos/día, y aplicando un factor de descanso del 10.58% (políticas de la gerencia), dando como resultado una dedicación de 2280 min/semana.

Jornada laboral = 8.5 Horas/día = 510 minutos

Días laborales = 5 = 2550 minutos/semana

Factor descanso = 10.58 %

Total minutos/semana = 2550 min/semana \* (1 - 0.1058) = 2280 minutos/semana

P<sub>1</sub> = 2280 / 0.128 = 17.812 Unid/Semana

P<sub>2</sub> = 2280 / 0.192 = 11.875 Unid/Semana

P<sub>3</sub> = 2280 / 0.216 = 10.555 Unid/Semana

P<sub>4</sub> = 2280 / 0.204 = 11.176 Unid/Semana

P<sub>5</sub> = 2280 / 0.128 = 17.812 Unid/Semana

P<sub>6</sub> = 2280 / 0.170 = 13.412 Unid/Semana

Estas operaciones fueron tomadas en diciembre del año 2004, para lo cual intervinieron siete operarios en el proceso, trabajando todos de lunes a viernes.

La demanda máxima con los operarios actuales podría atender alrededor de 10.555 tamales por semana, debido al que el proceso de producción más bajo es *envolver* (P<sub>3</sub>), en el evento de aumentar la demanda a 17.000 tamales, se tendría la necesidad de contratar mano de obra adicional en los procesos *rellenar*, *envolver* y *amarrar*.

Actualmente dentro del proceso de producción no se están teniendo en cuenta algunos de sus ingredientes originales, y en su lugar han sido reemplazados u omitidos según políticas de disminución de costos, que a su vez afecta la calidad del tamal.

#### 2.1.6 Inventario

Por ser el tamal un producto perecedero, los niveles de inventarios son mínimos, y no existe una política establecida, sin embargo de acuerdo a lo observado se pueden clasificar de la siguiente manera:

*Materia Prima:* podemos encontrar en inventario los sobrantes del proceso de producción que no son perecederos, como lo son la fibra de polipropileno (pita plástica) y los condimentos de la masa.

*Productos en proceso:* este es el tamal listo para cocción, normalmente solo hay inventario en época de alta demanda (fin de año) o en caso de un contrato previo de venta, acumulándolo en cuartos de congelación –hasta por seis (6) meses– esperando el momento de la entrega para entrar al último proceso que es la *cocción* logrando entregar un tamal fresco y caliente.

*Producto terminado:* en este sentido, la política es de cero (0) inventario, sin embargo como no se tiene un presupuesto de ventas establecido es difícil lograr que esto ocurra; en consecuencia el inventario es el resultado de las ventas no realizadas el fin de semana.

#### 3.1.7 Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas – DOFA INTERNO

Como estrategia de medición cualitativa utilizaremos la matriz DOFA (Cuadro 9), teniendo en cuenta el análisis interno reflejado en los anteriores numerales:

<p><b>•Fortalezas:</b></p> <p>Los procesos cocción de la masa y relleno están apoyados por maquinaria especializada.</p> <p>El nombre de la empresa es reconocida dentro del sector a nivel regional, mantiene una clientela fija desde hace años, suficiente para sostenerla en pie, permitiendo que luego de 10 años funcione sin mayores esfuerzos de la gerencia.</p> <p>La empresa no posee pasivos a corto ni largo plazo.</p>	<p><b>•Debilidades:</b></p> <p>Hay ineficacia entre los procesos de amarre y cocción del tamal.</p> <p>La empresa no almacena información histórica que le permita mejorar la toma de decisiones.</p>
<p><b>•Oportunidades:</b></p> <p>Las grandes superficies están buscando este tipo de productos para ofrecerlos en sus góndolas.</p> <p>Procesos licitatorios que aseguran una venta fija.</p>	<p><b>•Amenazas:</b></p> <p>La gestión comercial es prácticamente nula, dedicada a atención y entrega de pedidos.</p> <p>La infraestructura de la fábrica no ha sido remodelada desde hace varios años.</p>

-Cuadro 9-

## 2.2 ANALISIS DEL SECTOR Y DEL CONSUMIDOR FINAL

Recurrimos a un estudio de mercado con el fin de reunir diferentes aspectos que nos permitan dar pautas para analizar tanto el sector de la industria del tamal como a los consumidores finales, para esto, aplicamos una encuesta a cada uno de ellos.

### 2.2.1 Análisis del sector

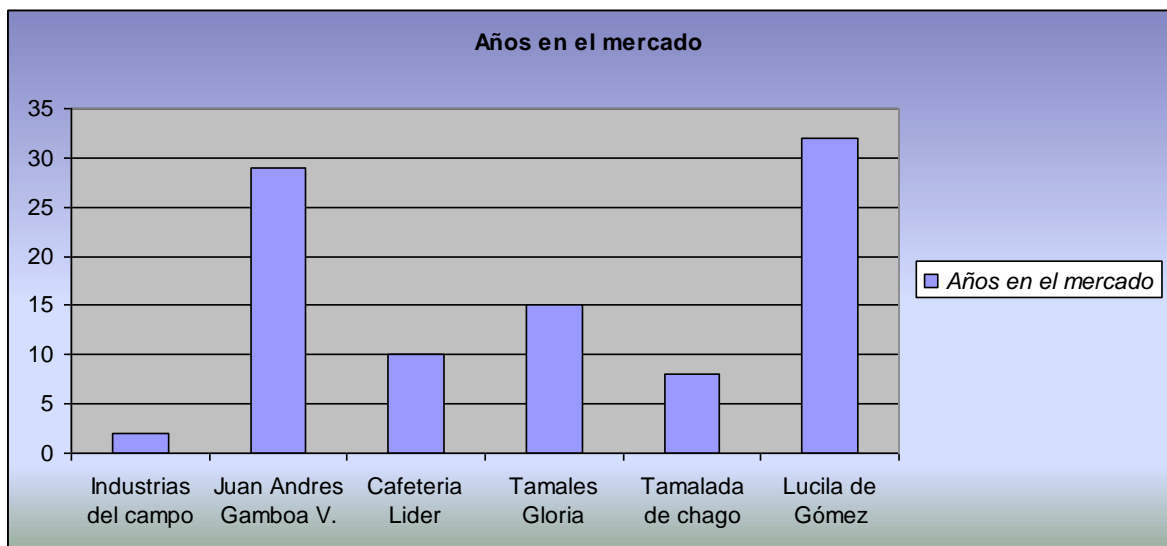
En la encuesta realizada (Ver Anexo II), tuvimos en cuenta los aspectos enunciados a continuación que nos permitieron conocer mejor la situación de las empresas competidoras:

- Información General: en esta parte quisimos saber cuántos años llevan las empresas dentro del mercado y qué productos tienen actualmente en venta
- Información Legal: consiste básicamente en conocer a qué régimen tributario pertenecen y sus obligaciones en ese aspecto, igualmente qué registros institucionales poseen.
- Recurso Humano: aquí medimos el número de empleados que con que cuenta la empresa, y su dedicación semanal.
- Expectativas del Sector: quisimos conocer lo que piensan al respecto las empresas, qué futuro le ven al mercado del tamal y a ellas mismas.
- Finanzas Corporativas: consultamos a cerca de qué tipo de contabilidad llevan, si tienen estados financieros o no, cuáles activos posee la empresa, si cuenta con algún tipo de deuda con entidades financieras, y cuáles son los mayores costos dentro de la producción del tamal.
- Operativa: qué porcentaje de compras de su materia prima son directas o indirectas, cuáles son los tamales que produce usualmente, qué rotación tiene su producción, si es diaria, semanal o quincenal, si la producción es artesanal, tecnificada, o industrial; si han realizado estudios de viabilidad; qué tipo de refrigeración emplea, capacidad de producción, ventas semanales.
- Mercado: cómo ve el mercado del tamal actualmente, planes sobre expansión del negocio o captación del mercado.

Para esta etapa buscamos dentro del sector las empresas más representativas, entre las cuales se encuentran: Industrias del Campo, Juan Andrés Gamboa V.,

Cafetería Líder, Tamales Gloria, Tamalada de Chago, Ricuras, Elsa de Rios, y Tamales de Piedecuesta, e igualmente realizamos la encuesta a Lucila de Gómez para hacer un análisis comparativo. De las nueve (9) empresas, recibimos respuesta por parte de seis (6) de ellas, obteniendo lo siguientes resultados:

a. En general la industria del tamal nace de aquellas familias cuya tradición y recetas de sus abuelas dieron paso a la posibilidad de crear empresa. Observando el Gráfico 1, podemos confirmarlo al ver que la gran mayoría lleva muchos años en el negocio, siendo Lucila de Gómez la de más experiencia dentro del mercado, sin embargo esta situación no ha sido aprovechada por sus propietarios y en su lugar han dejado que la empresa inicie una etapa de descenso.



-Gráfico 1-

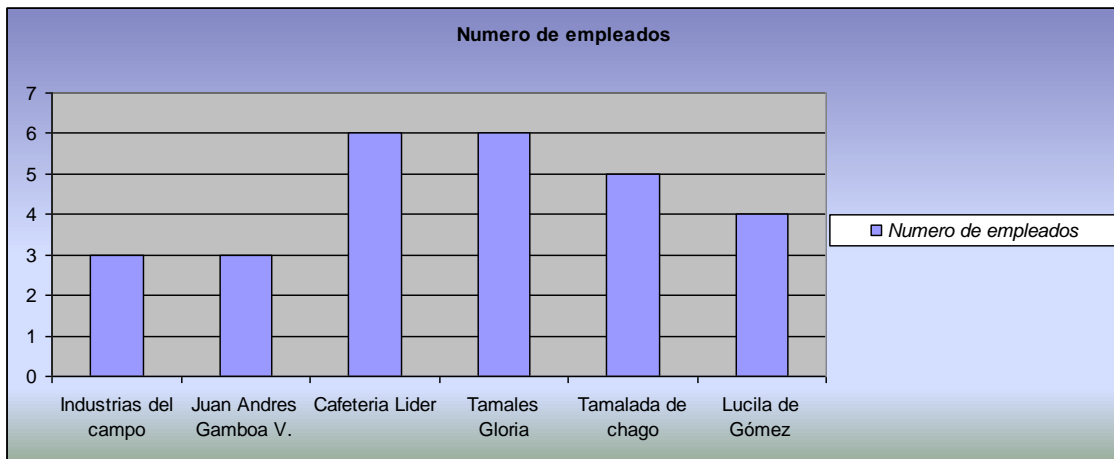
Asimismo, la mayoría tiene dedicado su negocio exclusivamente a la producción del tamal, sin embargo, otras que llevan pocos años se dedican además a la elaboración de productos derivados del maíz, como son ayacos y arepas, utilizándolos como estrategia para ampliar su mercado de tiendas y micromercados, viendo la posibilidad de que a través de ellos puedan canalizar la



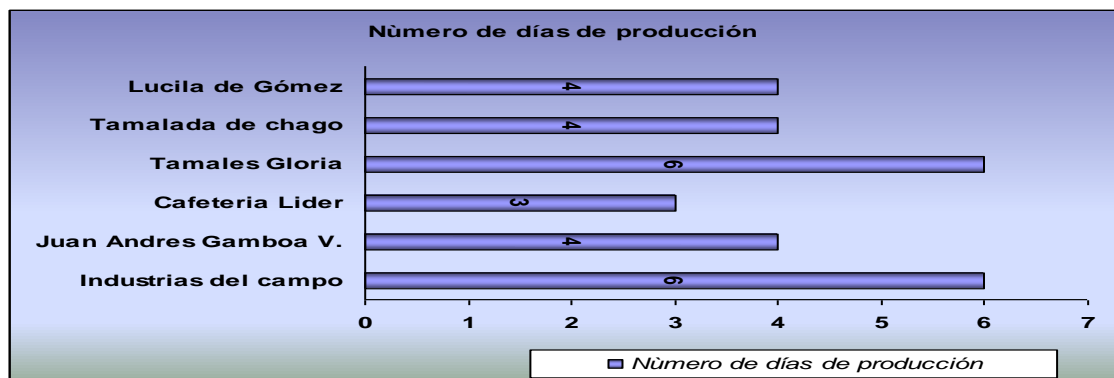
venta del tamal con mayor facilidad, otras simplemente lo hacen para apalancarse, ya que el tamal no es su unidad de negocio principal.

b. Evaluamos las diferencias entre Lucila de Gómez y las otras empresas, con respecto a la información legal, y observamos que nos encontramos en iguales condiciones, todas pertenecen al Régimen Simplificado, y la mayoría posee registro de sanidad o en su defecto se encuentra en proceso.

c. La mayoría de empleados pertenecen a la familia, permitiendo disminuir costos en algunas de las empresas, sin embargo notamos que se realizan un proceso prácticamente artesanal, lo que obliga un requerimiento mayor de mano de obra (Gráfico 2) y dedicación (Gráfico 3), limitando su capacidad de producción.

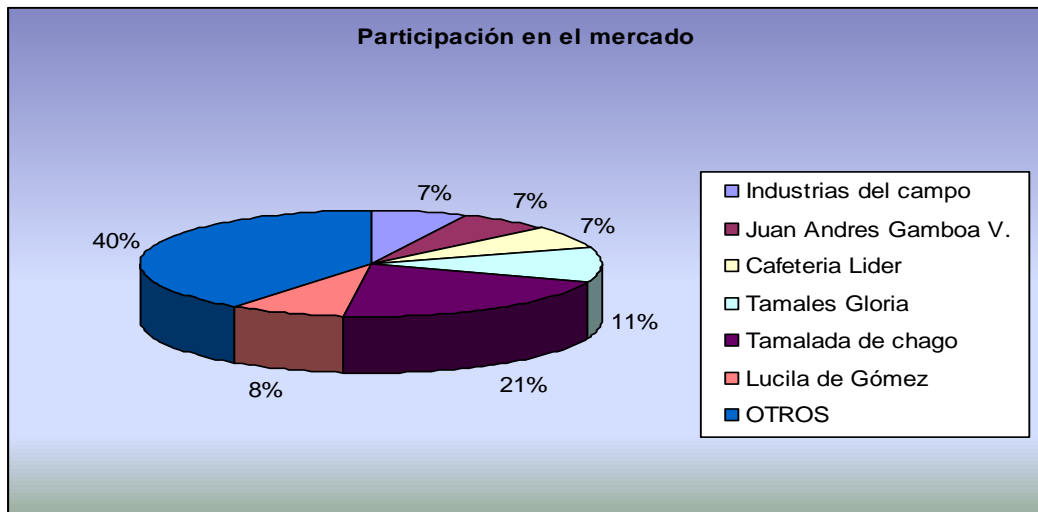


-Gráfico 2-



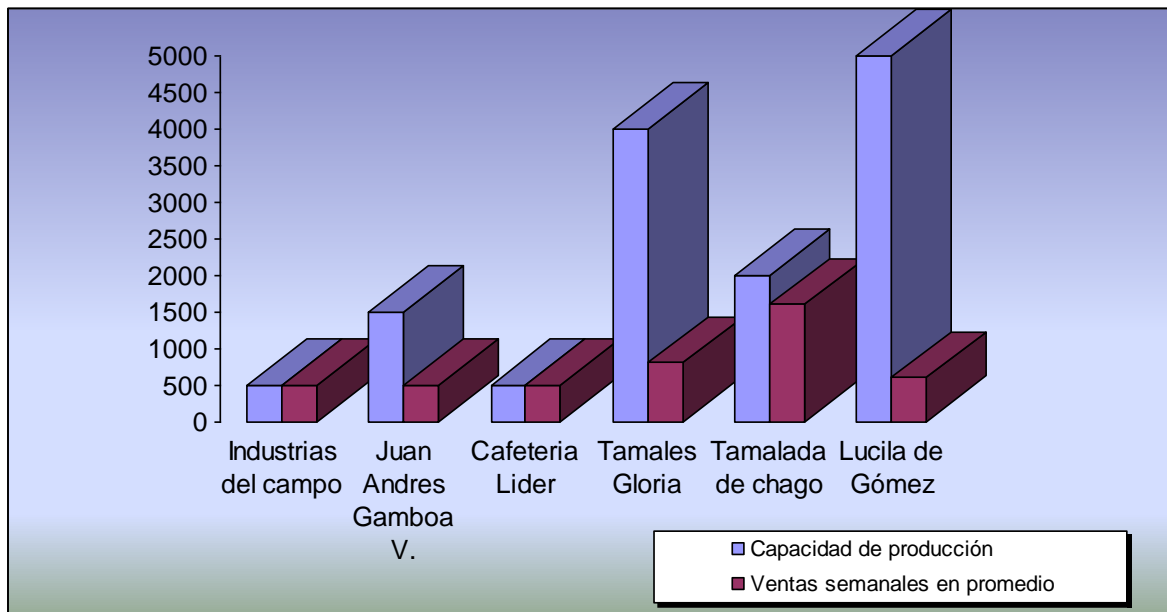
-Gráfico 3-

d. En razón a su producción y teniendo en cuenta que no fue posible encuestar a todas las empresas para determinar su participación en el mercado, y suponiendo una demanda de tamal semanal en el Área Metropolitana entre 10000 y 12000 unidades, incluimos en el análisis las demás empresas, representada por Tamales de Piedecuesta, Ricuras, Elsa de Ríos y venta de particulares. Ver Gráfico 4



-Gráfico 4-

e. Ahora bien, si hacemos una comparación entre su capacidad de producción y ventas semanales (Gráfico 5), las que presentan mayor diferencia son Tamales Gloria y Lucila de Gómez, la primera porque para esa producción quiere hacer mejoramientos en la infraestructura, pero el predio no es de su propiedad, ha tratado de comprarlo pero no se lo han querido vender, por lo tanto no cree conveniente invertir, en el caso de Lucila de Gómez reiteramos en que la gestión gerencial es ineficaz, aunque cuenta con la propiedad y más maquinaria que las otras, no hace el esfuerzo por ampliar su mercado, desaprovechando su capacidad instalada.



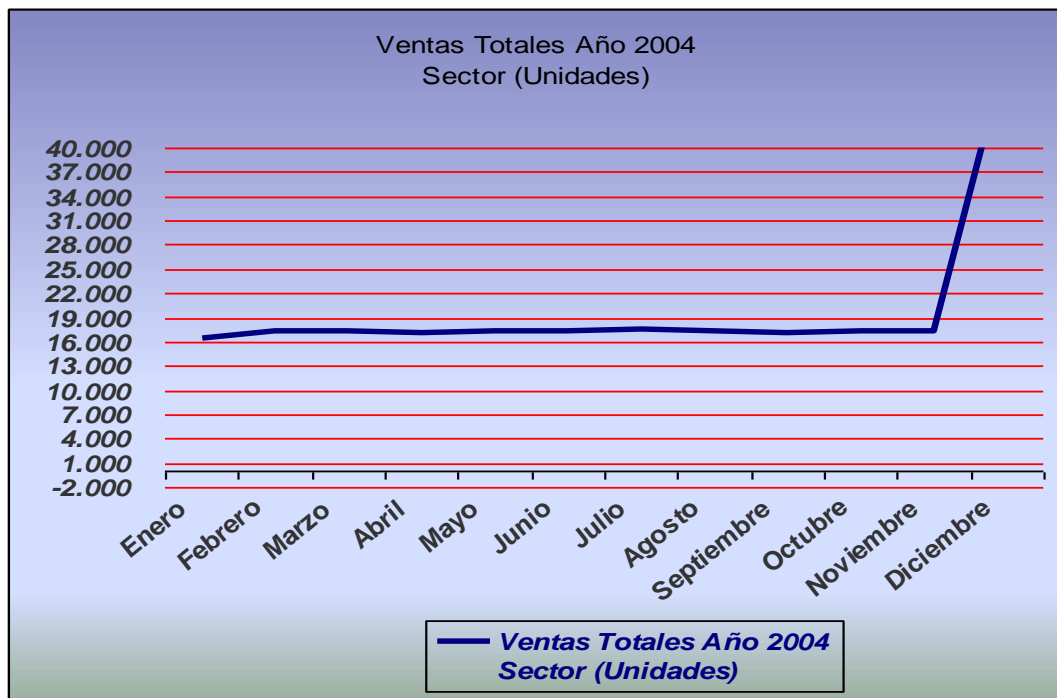
-Gráfico 5-

f. Adicionalmente, pudimos observar ciertas variables que influyen en las estrategias a seguir por parte de la empresa Lucila de Gómez, concluyendo lo siguiente:

- Tenemos un competidor potencialmente fuerte que es Industrias del Campo, aunque lleva muy poco tiempo en el mercado, sus propietarios son profesionales, que buscaron el negocio no por tradición sino porque vieron la oportunidad de generar ingresos y lo consideran como un sector poco explorado, esta situación les da una gran ventaja puesto que la visión en el negocio es diferente y se parte de cero, su producción cumple con su capacidad instalada, su maquinaria es limitada, son reacios al endeudamiento y piensan invertir con recursos propios, es una empresa con muchas expectativas en el negocio.
- Algunos desconocen las características de la ventas en las grandes superficies, y aún así son reacios a hacerlo, prefieren seguir sus ventas directamente en el

negocio, como son Cafetería Líder, Tamales Gloria y Tamalada de Chago, solo Industrias del Campo, Juan Andrés Gamboa V., Ricuras, Elsa de Rios y Lucila de Gómez, venden a entidades y supermercados como Mercadefam, Comfenalco, Cootracolta, Club Campestre, Hotel Dann, Cajasan, ECOPETROL, entre otras.

- Se consultaron las ventas promedio mensual para el año correspondiente a 2004 y se determinó que la demanda para las empresas encuestadas del sector presenta una serie de tiempo estacional. Como podemos observar en el Gráfico 6 las ventas aumentan notoriamente en festividades navideñas, permaneciendo estables durante el resto de tiempo.



-Gráfico 6-

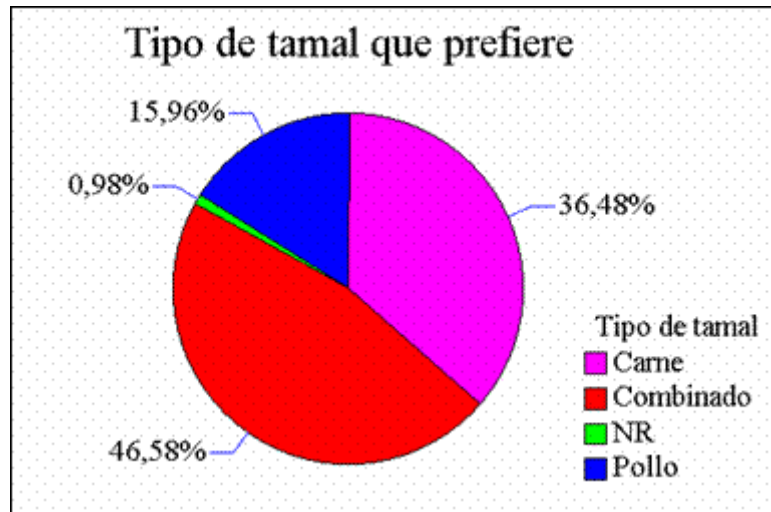
### 2.2.2 Análisis del consumidor final

Con el objetivo de obtener información para la elaboración de las estrategias de mercado, se realizó una investigación de carácter cualitativo y cuantitativo para

medir las necesidades del consumidor final, sus hábitos de consumo, sus expectativas y cuantificar una posible demanda del producto.

A través de una encuesta directa aplicada en la ciudad de Bucaramanga, con un tamaño muestral de 307 habitantes escogidos aleatoriamente y un nivel de confianza de 96.5% (Ver Anexo III), se realizó el estudio pertinente arrojando los siguientes resultados:

- a. En su mayoría, las personas prefieren el tamal combinado de carne y pollo, seguido del tamal de solo carne.

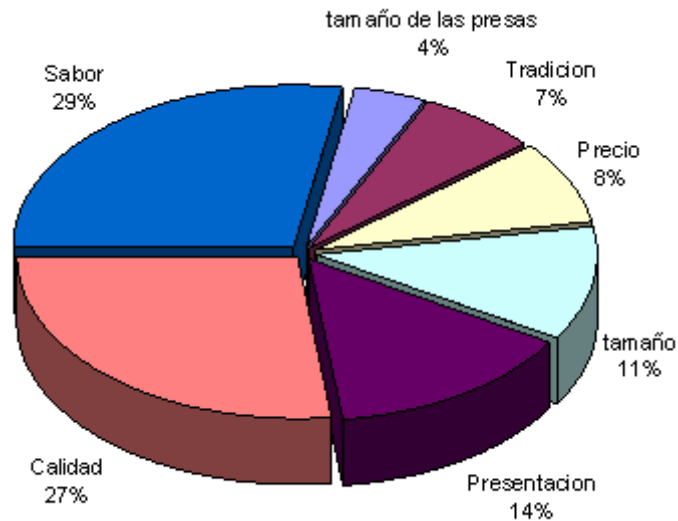


-Gráfico 7-

En este momento la empresa no está realizando tamales combinados de carne y pollo, y según lo observado es necesario comenzar a producir esta línea con el fin de lograr una mayor participación en ventas.

- b. El 98,3% de los encuestados han consumido tamal alguna vez. (Ver Anexo III, numeral 2), lo que nos confirma que es muy probable que lo sigan haciendo.
- c. La cuarta parte de la muestra ha consumido tamal recientemente, lo cual ratifica la confiabilidad de las respuestas cualitativas de la investigación.

d. Luego de consultar a cerca de cuáles serían los factores de mayor incidencia a la hora de elegir el tamal, sobresalieron el sabor y la calidad, seguido de la presentación, sorprendentemente el precio, que era una de las opciones, obtuvo solo un bajo porcentaje como lo vemos en el Gráfico 8.



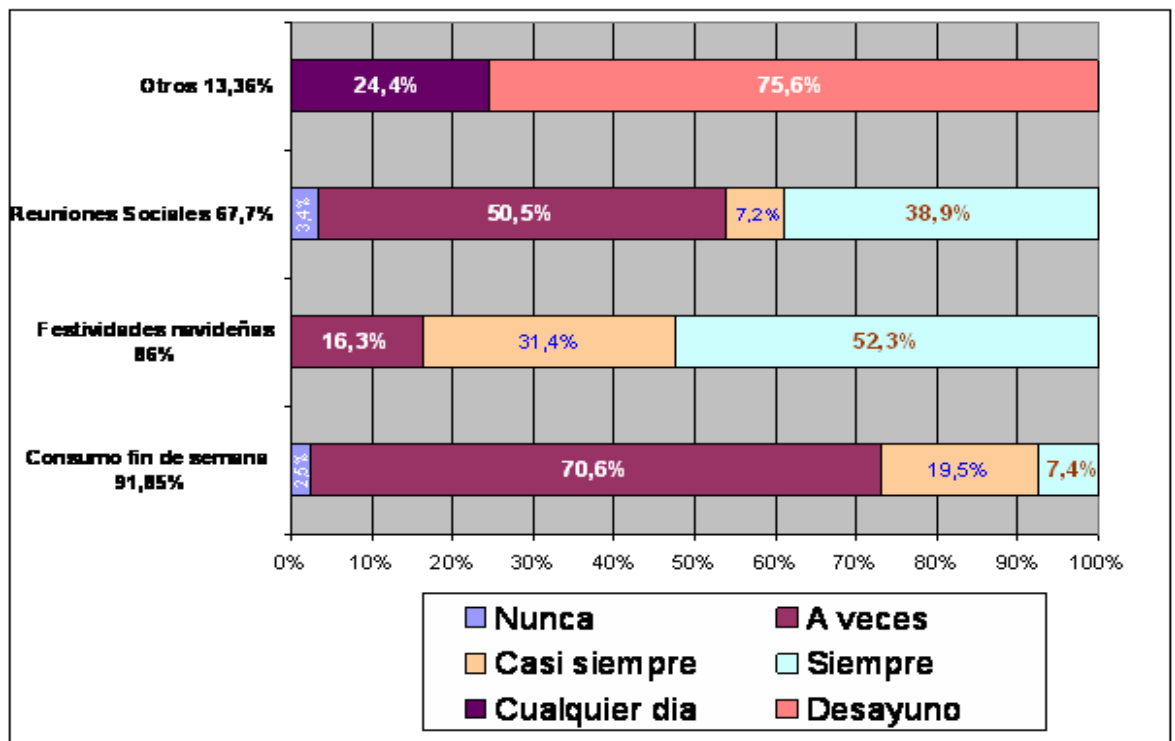
-Gráfico 8-

e. Los ingredientes de mayor recordación en el consumidor son el garbanzo, las carnes y el maíz, lo que nos indica que es muy importante la calidad de los mismos, pues de eso depende la elección del consumidor, según lo señalado en el numeral anterior.

f. Según lo reflejado en el Gráfico 9, el 91.85% de los encuestados señaló la opción de fin de semana como momento usual de consumo, de este, el 70.6% afirma que a veces lo consume. Así mismo, el 86% de los encuestados consumen el tamal durante las festividades navideñas, de los cuales más de la mitad asegura consumirlo siempre.

Es curioso darse cuenta que el tamal santandereano es consumido con frecuencia en reuniones sociales tales como (onces, bingos, desayunos y eventos en general), abriendo la posibilidad de ampliar el mercado a través de una estrategia para la retoma del mismo.

- g. Los hogares santandereanos suelen adquirir en su mayoría entre 1 y 4 tamales por compra, lo cual nos permite estimar la demanda promedio.
- h. En general, el consumidor está conforme con la presentación del tamal, sin embargo vale la pena tener en cuenta las sugerencias recibidas.



-Gráfico 9-

- i. La mayoría de los consumidores son exigentes en la calidad y el sabor de la masa, factor importante en la empresa para aumentar la participación en el mercado.

### 2.3 ESQUEMA BASICO PLANEACION ESTRATEGICA

Bajo la necesidad de iniciar un proceso de reestructuración a partir de las necesidades básicas de la empresa y con el fin de definir estrategias basadas en

la planeación, se definió lo que podría ser para la empresa la visión, la misión, los principios corporativos, la cadena de valor, la matriz DOFA y los objetivos básicos a largo plazo

### 2.3.1 Visión

Para el año 2008 la fábrica tendrá una participación dentro del mercado del equivalente al 1.5% de la Población del Área Metropolitana de Bucaramanga, ofreciendo productos frescos de la mejor calidad, posesionándose como la mejor alternativa de elección para el consumidor de tamal Santanderano.

### 2.3.2 Misión

Tamales Lucila de Gómez es una empresa dedicada a la producción del tamal santandereano, que trabaja con procesos de mejoramiento continuo, ofreciendo a sus clientes un producto de excelente calidad, con el propósito de posesionarse en el mercado y mantener esta costumbre tradicional en la región.

### 2.3.3 Principios Corporativas

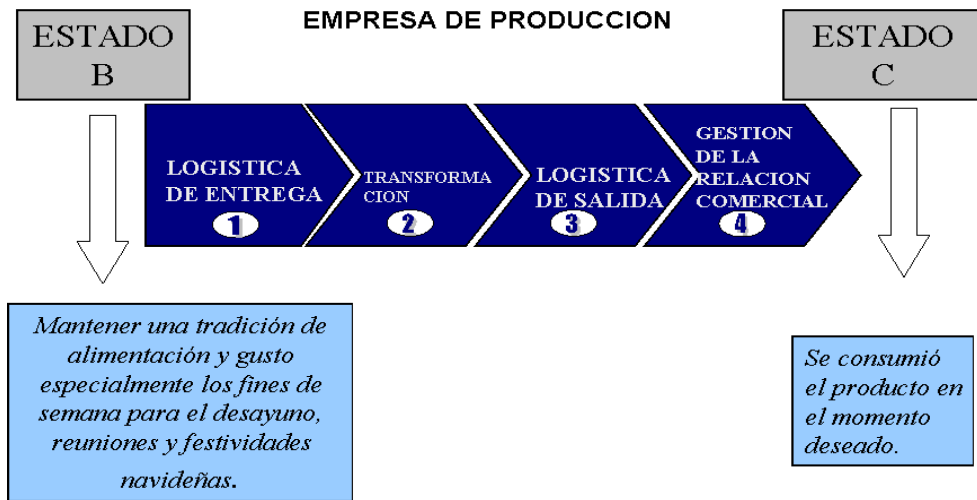
- Tamales Lucila de Gómez es una empresa que se preocupa por el bienestar de todos sus empleados, garantizando estabilidad emocional y laboral. Promoviendo valores y respetando sus creencias.
- Nuestras actividades diarias están inspiradas en un constante esfuerzo por llevar a su mesa un producto de óptima calidad, elaborado con eficientes procesos industriales, manteniendo el sabor de siempre.
- Mantendremos un nivel de productividad basado en procesos de calidad que permitan cumplir con las expectativas y necesidades de todos los que rodean la empresa e intervienen en ella.



- Ofrecer a nuestros distribuidores disposición del producto, cumplimiento en las entregas, garantizando rentabilidad y buen servicio.

### 2.3.4 Cadena de Valor

## CADENA DE VALOR



-Gráfico 10-

### 2.3.5 Análisis DOFA General

Previamente, en el numeral 2.1.7 se realizó un análisis DOFA enfocado en los resultados del estudio interno efectuado a la empresa. El Cuadro 9 presenta el análisis consolidado, donde se reúne el análisis interno y externo.

<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El santandereano mantiene un hábito fuerte de consumir tamales los fines de semana y en festividades navideñas.</li> <li>• Procesos de producción apoyados por maquinaria especializada, mayor capacidad de producción y almacenamiento en frío del producto terminado.</li> <li>• El área de las instalaciones de la fábrica son mayores que las empresas competidoras.</li> <li>• La empresa logra financiar las carnes (materia prima mas costosa) superando el ciclo de producción.</li> <li>• Precio de venta a distribuidores competitivo.</li> <li>• Good Will de la empresa es reconocida dentro del sector a nivel regional, mantiene una clientela fija.</li> <li>• La empresa no posee pasivos a corto ni largo plazo.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas enfocadas en un 70% al mismo proveedor: Mercadefam S.A.</li> <li>• No se anexa información corporativa (etiqueta) a la presentación del tamal.</li> <li>• El proceso de producción actual omite algunos ingredientes de la receta original disminuyendo el sabor y la calidad del mismo.</li> <li>• No existe una base de datos de los clientes</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las empresas visitadas no poseen un plan de distribución para su producto terminado</li> <li>• Los demás competidores no conocen o nombran a Lucila de Gómez</li> <li>• Se presentan licitaciones publicas con entidades del estado</li> <li>• Se puede mejorar el producto en cuanto a la presentación y a la hoja de plátano en la cual viene envuelto.</li> <li>• Al consumidor final le es indiferente el precio, busca calidad, sabor y buena presentación.</li> <li>• Preferencia del consumidor por tamales de carne y pollo</li> <li>• Las grandes superficies productos típicos regionales para ofrecerlos en sus góndolas.</li> <li>• Mejoramiento de la calidad del producto</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo gerencial débil.</li> <li>• La gestión comercial es prácticamente nula.</li> <li>• No se tienen políticas de seguridad industrial.</li> <li>• Competencia en crecimiento, calculamos 2 años para que empiecen a generarse diferencias considerables en contra de la empresa.</li> <li>• El mercado se esta moviendo, se considera en madurez.</li> <li>• Las ventas se encuentran en el nivel histórico mas bajo de las dos últimas décadas.</li> </ul>

-Cuadro 10-

Luego de llevar a cabo esta actividad, se elaboró la Matriz DOFA Comparativa (Ver Anexo IV), conduciendo al desarrollo de cuatro tipos de estrategias<sup>3</sup>

**FO:** Fortalezas con el objeto de aprovechar las Oportunidades.

**DO:** Mejora las Debilidades valiéndose de las Oportunidades.

<sup>3</sup>[http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo5/Pages/5.9/592Segunda\\_etapa.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo5/Pages/5.9/592Segunda_etapa.htm)

**FA:** Fortalezas de una empresa para evitar y reducir al máximo el impacto de las Amenazas.

**DA:** Derrota las Debilidades y elude las Amenazas.

### 3.3.6 Estrategias Corporativas

Se presentan a continuación dos grupos de estrategias, las primeras llamadas Estrategias Matriz DOFA, seguidas por las generadas a partir de la investigación de mercados, llamadas Otras Estrategias.

#### 3.3.6.1 Estrategias Matriz DOFA

##### *FO - Estrategias de Crecimiento*

- Incluir dentro de la producción la elaboración del tamal combinado, aprovechando su alta demanda.
- Invertir en el mejoramiento de la maquinaria e infraestructura para poder atender los futuros aumentos en la demanda, permitir el ahorro en costos, optimizar los procesos y dar una mejor imagen corporativa. Para poder competir con bajos precios.
- Diseñar un plan de distribución que nos permita llegar a más distribuidores, manteniendo un precio competitivo.
- Mejorar la calidad del producto con el fin de ampliar la participación dentro del mercado y con el tiempo aumentar valor al Good Will de la empresa.

##### *DO - Estrategias de Supervivencia*

- Buscar oportunidades de nuevas ventas, diversificándolas.
- Mejorar la presentación externa del producto incluyendo etiqueta al empaque, con el fin de diferenciar la empresa de la competencia, generando más oportunidades de postventa del producto.
- Incluir todos los ingredientes de la receta original, con el fin mejorar la calidad de la masa.
- Agrupar y clasificar la información de nuevos distribuidores, que nos permita mejorar el plan de distribución.

#### *FA - Estrategias de Supervivencia*

- Aumentar la producción con el fin de lograr para dentro un período de dos (02) años, aprovechar el 60% de la capacidad instalada.
- Trabajar en la elaboración de políticas que permitan darle valor agregado al cliente para aplicarlas a partir del segundo año proyectado

#### *DA - Estrategias de Fuga*

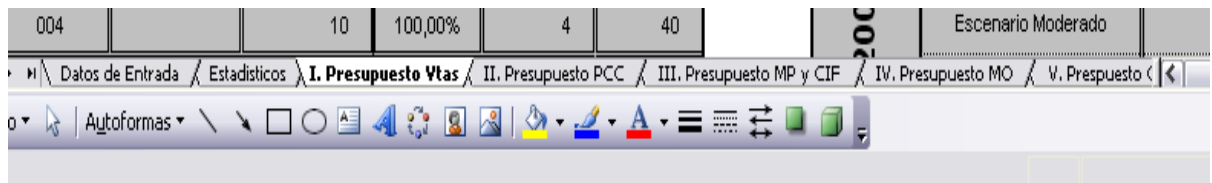
- Liquidar la empresa

### 3. SEGUNDA ETAPA: DISEÑO DEL MODELO

Este modelo está dirigido a la Fábrica de Tamales Lucila de Gómez, con el fin de pronosticar y evaluar, mediante la aplicación de las estrategias mencionadas en el numeral 3.3.6, el escenario más conveniente para el crecimiento de las ventas de la fábrica.

Debido a que es el paquete de programas de productividad más popular del mundo, se empleó para el desarrollo de esta herramienta la hoja de cálculo Excel de Microsoft Office XP Profesional.

El horizonte de proyección es de 3 años y 6 meses, iniciando en el segundo semestre del año 2005 hasta el mes de diciembre de 2008; la alimentación de este modelo está distribuida en el archivo de Excel -Presupuestos-, conformado por nueve (9) hojas de cálculo (Grafico 11) que contienen la siguiente información:



-Grafico 11-

Hoja 1: Datos de Entrada

Hoja 2: Estadísticos

Hoja 3: I. Presupuesto de Ventas

Hoja 4: II. Presupuesto de Producción

Hoja 5: III. Presupuesto de Materia Prima y Costos Indirectos de Fabricación

Hoja 6: IV. Presupuesto de Mano de Obra

Hoja 7: V. Presupuesto de Gastos de Administración y Ventas

Hoja 8: VI. Estados Financieros – Estado de Resultados

Hoja 9: VI. Estados Financieros – Balance General

Como la información tanto del mercado como de la empresa no es suficiente para proyectar los datos, se realizaron supuestos que en su momento se indicarán, durante la explicación de la herramienta.

### 3.1 BASES DE LAS PROYECCIONES

Para un mayor entendimiento de las proyecciones se presenta en el anexo V los cuadros explicativos de cada una de las hojas de cálculo

#### 3.1.1 Datos de Entrada

- **Número de Habitantes:** Para el cálculo del número de habitantes del Área Metropolitana, se consultaron los datos históricos arrojados por el DANE, desde el año 1995 hasta el 2005, proyectando mediante Regresión Lineal los años siguientes hasta el 2008.
- **Barrios del Área Metropolitana:** se consultó la base de datos del SISBEN de Bucaramanga, y con la información del número de habitantes se realizó un supuesto para calcular el número de barrios de los municipios de Girón y Floridablanca.
- **Número de Hogares por Municipio:** de acuerdo con la información consultada en el SISBEN de Bucaramanga, se determinó que el número de integrantes por hogar asciende a cuatro (04), y se supuso la misma proporción para los demás municipios del estudio.

- Número de Hogares por Barrio: esta estimación resulta de la división entre el Número de Hogares por Municipio y Barrios del Area Metropolitana.
- Número de Tiendas del Area Metropolitana: para el cálculo del año 2005 se tomó el número de tiendas registradas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga a la fecha y se estimó un porcentaje por municipio comparado con el número de hogares del mismo año. Para los años siguientes se supuso que el crecimiento de tiendas será de cero por ciento (0%)

### 3.1.2 Estadísticos

Se consultó en Departamento Nacional Estadístico –DANE, los datos necesarios para realizar las proyecciones pertinentes, empleando los siguientes.

- Total Habitantes Anual por Municipios.
- Histórico del Índice de Precios al Consumidor IPC
- Histórico del Índice de Precios al Productor -Agricultura, Ganadería y pezca.

### 3.1.3 Presupuesto de Ventas

(Anexo V cuadro I).

Para una mejor organización de la información para la alimentación del presupuesto, se dividió en los siguientes numerales:

1. Información General: identifica la distribución por Zonas y los Clientes Objetivo, asignando un código a usarse durante toda la proyección.
2. Clientes Objetivo a visitar por Zona: partiendo de la información suministrada en los Datos de Entrada, conocimiento del mercado e información interna de la

empresa, se determinó un número de clientes objetivo por zonas; en el caso de tiendas y micromercados (002) se tomó como objetivo una (1) tienda por barrio para ofrecer nuestro producto; así mismo este numeral refleja un supuesto de venta producto del promedio de unidades por pedido realizado por los diferentes clientes en los últimos seis meses. De igual manera, para evaluar alternativas de venta, se basó en tres tipos de escenarios: Optimista, Pesimista y Moderado, el primero identificado con el número uno (1) representa el ciento por ciento (100%), donde el mercado objetivo es totalmente abarcado, el moderado, identificado con el número dos (2), representa el cincuenta por ciento (50%) del mercado objetivo, y finalmente el pesimista, representa solo el diez por (10%). Para esta evaluación se tomaron como base los anteriores porcentajes, sin embargo el modelo permite modificarlos, según criterio del evaluador.

3. Bases para proyección: una de las estrategias más importantes para la retoma del mercado, es el aumento en la fuerza de ventas, medido en un porcentaje de efectividad de los vendedores como resultado de las visitas realizadas a los clientes objetivo, el cual se incrementa semanalmente según el escenario y año de proyección (Ver Hoja: "I Presupuesto de Ventas", celdas M14:M25,), de igual manera, se estimó un incremento estacional para las ventas de fin de año, que de acuerdo a lo observado en años anteriores aumenta entre e cinco (5) y siete (7) veces el promedio de ventas en unidades.
4. Comportamiento del precio de venta: se partió para el año 2005 del precio actual ofrecido por la fábrica según tipo de cliente, su aumento se realizó anual en igual proporción al crecimiento proyectado del IPC (Ver hoja: "Estadísticos", celdas G10:J10), así mismo se proyectó un precio especial para las ventas estacionales. (ver Cuadro 11) Valores representados en color azul.



<b>4. COMPORTAMIENTO PRECIO</b>					
PRODUCTO	CLIENTE	PRECIO VENTA 2005	PRECIO VENTA 2006	PRECIO VENTA 2007	PRECIO VENTA 2008
		0%	4,77%	4,13%	3,34%
POLLO	001	1.150	1.205	1.255	1.296
		1.500	1.572	1.636	1.691
	002	1.000	1.048	1.091	1.127
		1.500	1.572	1.636	1.691
	003	1.150	1.205	1.255	1.296
		1.500	1.572	1.636	1.691
	004	1.300	1.362	1.418	1.466
		1.500	1.572	1.636	1.691
CARNE	001	1.200	1.257	1.309	1.353
		1.500	1.572	1.636	1.691
	002	1.100	1.152	1.200	1.240
		1.500	1.572	1.636	1.691
	003	1.200	1.257	1.309	1.353
		1.500	1.572	1.636	1.691
	004	1.300	1.362	1.418	1.466
		1.500	1.572	1.636	1.691
COMBINADO	001	1.700	1.781	1.855	1.916
		2.000	2.095	2.182	2.255
	002	1.500	1.572	1.636	1.691
		2.000	2.095	2.182	2.255
	003	1.700	1.781	1.855	1.916
		2.000	2.095	2.182	2.255
	004	1.700	1.781	1.855	1.916
		2.000	2.095	2.182	2.255

-Cuadro 11-

5. Forma de pago: indica la política de recaudo por ventas, uno (1) para los pagos a treinta (30) días y dos (2) de contado.
6. Proyecciones: empleando el Método de Carga de Trabajo<sup>4</sup> desarrollado por Talley (1961) se supone que la dirección de ventas está determinada por el número de visitas óptimas para realizar a los diferentes tipos de clientes, teniendo en cuenta los siguientes pasos:
  - Los clientes son agrupados en clases de acuerdo al tamaño.
  - Se establecen para cada clase la frecuencia de visitas deseadas. (Número de visitas de ventas por cliente según unidad de tiempo.)

<sup>4</sup> <http://www.mekate.com/topicos-fuerzadeventas.html>

- El número de cliente de cada tipo se multiplica por la frecuencia de visitas correspondiente para llegar a la carga de trabajo total para la zona.
- Se determina el número de visitas promedio que un representante de ventas puede hacer en una semana.
- El número de representantes de ventas necesariamente se determina dividiendo las visitas semanales totales requeridas, por el promedio semanal de visitas hechas por un representante de ventas.

Según el número de vendedores y su efectividad por Zona, se cuantifica el número de clientes que realizan el pedido, y de acuerdo al promedio establecido, se genera el número de ventas en unidades según tipo de cliente y zona, dando prioridad de visita a la Zona 1.

Una vez establecido el pedido en unidades, se calcula un promedio de venta por línea de producto, para este caso se tomó como referencia los resultados de la encuesta realizada al consumidor final, que nos indicó las preferencias de consumo del tamal (Ver Gráfico 4).

7. Información para Flujo de Caja: se emplea como dato de entrada para alimentar el flujo de caja, donde se incluye el movimiento de las ventas a crédito y de contado realizadas en pesos y unidades.

#### 3.1.4 Presupuesto de Producción

Para una mejor comprensión ver (Anexo V cuadro II).

Este presupuesto al igual que los demás contiene una división para mayor entendimiento de la información:

Para calcular la producción semanal, se tomó como base las ventas proyectadas totales del semestre, dividida en el número de semanas que la componen, con el

fin de provisionar la producción de producto en proceso y aprovechar la capacidad instalada.

A su vez, en la medida del aumento de las ventas, el modelo permite indicar el aumento de capacidad instalada requerida.

### 3.1.5 Presupuesto de Materia Prima y CIF

Para una mejor comprensión ver (Anexo V cuadros III y VI).

De acuerdo con la información suministrada por el Presupuesto de Producción, se calcularon las necesidades de materia prima, partiendo de los costos calculados en el numeral 2.1.4 Análisis de Costo, y proyectando un crecimiento semanal tomando como referencia la proyección de la variación mensual del IPP (Ver Hoja: "Estadísticos", Celda E87:E122)

Así mismo se determina la política de pago a proveedores, siendo uno (1) pagos a crédito y dos (2) de contado; a partir de esta información se generó como dato de entrada del Flujo de Efectivo, la proyección de dichos pagos.

Los costos indirectos de fabricación están calculados de acuerdo a la necesidades de producción, Varían anualmente con la inflación proyectada.

### 3.1.6 Presupuesto de Mano de Obra

Para una mejor comprensión ver (Anexo V cuadro V).

De acuerdo con el requerimiento del Presupuesto de Producción, se calculó la Mano de Obra Directa y Temporal necesaria para cumplir con la producción

semanal, para ello se realizó una matriz operativa que permite identificar la necesidad de operarios según los niveles de producción estimados.

### 3.1.7 Presupuesto de Gastos de Administración y ventas

Para una mejor comprensión ver (Anexo V cuadro VI).

En este presupuesto se incluyeron los gastos de personal, y de vendedores, tomando como base el Salario Mínimo Legal proyectado anualmente de acuerdo a la variación del IPC, y para cubrir los gastos a cargo del empleador se incrementó por un factor del 50%, que incluye prestaciones sociales, aportes parafiscales y pagos de salud, pensión y riesgos profesionales.

Así mismo se incluyeron Gastos de Distribución en razón a las ventas proyectadas, tomando el costo por cada unidad del producto, de igual manera se calcularon otros Gastos de Administración y Ventas que incluyen Papelería, Código de Barras, Impuestos, Promoción y Publicidad y un rubro de Otros.

## 3.2 INFLUENCIA DE LAS ESTRATEGIAS

Cada una de las estrategias que se plantearon en el numeral 3.3.6 se encuentran aplicadas en el modelo, a continuación ubicaremos cada una de ellas:

1. “Incluir dentro de la producción la elaboración del tamal combinado, aprovechando su alta demanda”, según las ventas proyectadas y el estudio de mercadeo se estimo que el 46% de las ventas será destinado al tamal combinado.

<b>VENTAS BRUTAS (unidades)</b>		<b>344</b>	<b>364</b>	<b>364</b>	<b>384</b>
<b>Menos Devoluciones</b>	<b>0,50%</b>	2	2	2	2
<b>TOTAL VENTAS NETAS (unidades)</b>		<b>342</b>	<b>362</b>	<b>362</b>	<b>382</b>
<b>VENTAS/PRODUCTO</b>					
	<b>% Venta</b>				
Pollo	18%	61	65	65	69
Carne	36%	123	131	131	138
Combinado	46%	158	167	167	176
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>342</b>	<b>363</b>	<b>363</b>	<b>383</b>

-Cuadro 12-

2. “Invertir en el mejoramiento de la maquinaria e infraestructura para poder atender los futuros aumentos en la demanda”. Como lo podemos ver en la grafica los rubros destinados a mantenimiento son altos en las 4 primeras semanas, para luego estabilizarse a raíz de \$ 15.000 semanal.

<b>7. PROYECCIONES COSTO INDIRECTOS DE FABRICACION</b>						
<b>COSTO</b>	<b>Unidades</b>	<b>TOTAL SEMANA</b>	<b>TOTAL SEMANA</b>	<b>TOTAL SEMANA</b>	<b>TOTAL SEMANA</b>	<b>TOTAL SEMANA</b>
Servicios Públicos		<b>80.124</b>	<b>80.234</b>	<b>80.234</b>	<b>80.344</b>	<b>81.554</b>
Gas	m3	25.281	25.281	25.281	25.281	25.281
Agua	m3	25.764	25.764	25.764	25.764	25.764
Luz	Kw	24.160	24.160	24.160	24.160	24.160
Luz cuarto frio	Kw	-	-	-	-	-
Teléfono	impulsos	4.920	5.030	5.030	5.140	6.350
Materiales para Empacado	rollo	119	127	127	134	217
Mantenimiento Maquinaria		700.000	300.000	300.000	300.000	15.000
<b>TOTAL CIF</b>		<b>780.243</b>	<b>380.361</b>	<b>380.361</b>	<b>380.478</b>	<b>96.770</b>

-Cuadro 13-

3. “Diseñar un plan de distribución que nos permita llegar a más distribuidores, manteniendo un precio competitivo.” Según estudio se llegara a un acuerdo con un particular para se encargue de la distribución del tamal, el costo unitario de distribución fue fijado en \$ 60 unidad.

#### 4. GASTOS DE DISTRIBUCION

UNIDADES POR ZONA A DISTRIBUIR	julio-05				agosto-05			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Zona 1	344	364	364	384	404	424	444	464
Zona 2	-	-	-	-	140	140	160	160
Zona 3	-	-	-	-	60	60	60	60
<b>TOTAL</b>	<b>344</b>	<b>364</b>	<b>364</b>	<b>384</b>	<b>604</b>	<b>624</b>	<b>664</b>	<b>684</b>

GASTO DE DISTRIBUCION	julio-05				agosto-05			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Zona 1	13.760	14.560	14.560	15.360	16.160	16.960	17.760	18.560
Zona 2	-	-	-	-	7.000	7.000	8.000	8.000
Zona 3	-	-	-	-	3.600	3.600	3.600	3.600
<b>TOTAL GASTOS DISTRIBUCION</b>	<b>13.760</b>	<b>14.560</b>	<b>14.560</b>	<b>15.360</b>	<b>26.760</b>	<b>27.560</b>	<b>29.360</b>	<b>30.160</b>

-Cuadro 14-

4. “Mejorar la calidad del producto con el fin de ampliar la participación dentro del mercado y con el tiempo aumentar valor al Good Will de la empresa”. Para aplicar esta estrategia se considero volver a incluir los ingredientes de la receta original. Los cuales se diferencian de los actuales en la cebolla riche y algunos ingredientes del adobo.

Valor Unitario COSTOS VARIABLES	Unidades	Valor Unitario
Materia Prima		
Maíz	arobas	9.000
Grasa de Pollo	kilos	2.500
Grasa de Cerdo	libras	3.000
Garbanzo	arobas	32.500
Cebolla cabezona riche	libras	1.400
Pimienta molida	libras	5.500
Salsa negra	botella	2.480
Vino 750	garrafa	9.000
Rama de apio	manejo	1.600
Tomillo	gramos	8

-Cuadro 15-

5. “Buscar oportunidades de nuevas ventas, diversificándolas.” La estrategia que se plantea en el proyecto se basa en la diversificación de las ventas, abarcando nuevas zonas y nuevos clientes.

6. “Mejorar la presentación externa del producto incluyendo etiqueta al empaque, con el fin de diferenciar la empresa de la competencia, generando más

oportunidades de postventa del producto”. Este rubro se ve representado en materiales para empackado (“Presupuesto de MP y CIF”, celda a153)

<b>7. PROYECCION</b>					
<b>COSTO</b>	<b>TOTAL SEMANA</b>	<b>TOTAL SEMANA</b>	<b>TOTAL SEMANA</b>	<b>TOTAL SEMANA</b>	<b>TOTAL SEMANA</b>
Servicios Públicos	<b>430.294</b>	<b>430.408</b>	<b>430.408</b>	<b>430.637</b>	<b>430.752</b>
Gas	63.980	63.980	63.980	63.980	63.980
Agua	65.202	65.202	65.202	65.202	65.202
Luz	61.143	61.143	61.143	61.143	61.143
Luz cuarto frío	221.891	221.891	221.891	221.891	221.891
Teléfono	18.077	18.192	18.192	18.421	18.535
Materiales para Empacado	17.252	17.260	17.260	68.979	69.016
Mantenimiento Maquinaria	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
<b>TOTAL CIF</b>	<b>462.546</b>	<b>462.668</b>	<b>462.668</b>	<b>514.617</b>	<b>514.768</b>

-Cuadro 16-

Las demás estrategias presentadas no requieren de salidas de efectivo puesto que son de manejo gerencial y humano. Es responsabilidad de la gerencia aplicarlas.

### 3.3 ELABORACIÓN DEL FLUJO DE EFECTIVO

A partir de la información recopilada de los presupuestos se elaboró el Flujo de Caja proyectado, permitiendo observar que según la política de inventario a tomar, se presenta un déficit de caja temporal debido a la acumulación de inventario para cubrir la demanda estacional, una vez sea efectiva la demanda estacional se presenta un elevado sobrante en el periodo, generando así rentabilidades que recuperen los déficit presentados previamente.

#### 3.3.2 Costo de Capital

La determinación del costo de capital es fundamental para evaluar proyectos e inversiones, El costo de capital es la tasa requerida en función de las expectativas para evaluar los flujos de fondos provenientes de una inversión.

Por ser una empresa pequeña y no pertenecer a un sector sólido de la economía, es difícil aproximar un costo del patrimonio, al aplicar los métodos conocidos de Pure play y la contribución financiera no seríamos exactos, por tanto se estimo el costo de capital de la siguiente manera.

Deuda: La empresa no tomara deuda, se financiara con recursos propios

Costo de Patrimonio: Se estimo un costo de patrimonio de DTF + 10

(ver Anexo V – Cuadro X)

### 3.3.3 Resultado del Flujo de efectivo

Según los enfoques Previamente aplicados los resultados fueron los siguientes:

Enfoque Optimista: Abarca el 100 del mercado ideal, sus resultados pueden observarse en el (Anexo V-Cuadro VII). La rentabilidad presentada es sumamente alta, cualquier inversionista apostaría en un negocio como este.

Enfoque moderado: Este es el enfoque más aproximado a la realidad, sus resultados pueden observarse en el (Anexo V-Cuadro VII). Presenta una TIR mensual del 3.1%, se consideraría viable acceder al negocio bajo esta propuesta. El valor presente de la inversión descontada con el costo de capital es mayor que cero por tanto es proyecto es viable

Enfoque Pesimista: no es aconsejable para el inversionista ya que sus resultados no compensan el esfuerzo y la dedicación de capital humano y financiero, se recomienda para este enfoque liquidar la empresa (Anexo V-Cuadro VII)



### 3.3.4 Estados financieros

Estos presupuestos nos permitirán proyectar los estados financieros, según el enfoque estos serán presentados de manera anual para un mejor entendimiento. Dando espacio para la creación de Indicadores Financieros.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
<b>VI-EF. BALANCE GENERAL PROYECTADO JULIO 2005 - DICIEMBRE 2008</b>										
<b>FABRICA DE TAMALES LUCILA DE GOMEZ</b>										
<b>BALANCE GENERAL COMPARATIVO AÑO</b>										
6	<b>Activo</b>	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	<b>Pasivo</b>	
7	<b>Activo Corriente</b>								Obligaciones Financieras	
8	Caja	150.000	180.000	200.000	500.000	550.000	600.000	650.000	Proveedores	
9	Bancos	5.800.000	6.450.000	7.130.000	10.908.008	39.513.605	84.435.512	126.193.401	<b>Cuentas por pagar</b>	
10	Deudores clientes	2.625.000	3.105.000	3.328.000	8.587.500	19.501.888	17.283.465	13.401.459	Gastos financieros	
11	Inversiones	-	-	-	-	-	-	-	Servicios técnicos	
12	<b>Inventarios</b>								Servicios de mantenimiento	
13	Materias primas	95.000	80.200	108.000	-	-	-	-	Servicios públicos	
14	Productos en proceso	-	55.000	208.800	-	-	-	-	<b>Impuestos gravámenes y tasas</b>	
15	Productos terminados	25.000	145.400	309.600	-	-	-	-	Renta y complementarios	
16	Materiales repuestos y accesor	32.000	34.400	29.240	-	-	-	-	Industria y comercio	
17	<b>Total Activo Corriente</b>	<b>8.727.000</b>	<b>10.050.000</b>	<b>11.313.640</b>	<b>19.995.508</b>	<b>59.565.493</b>	<b>102.318.977</b>	<b>140.244.860</b>	Obligaciones laborales	
18									Pasivos estimados y provisiones	
19	<b>Activo no Corriente</b>								<b>Total Pasivo</b>	
20	<b>Propiedades planta equipo</b>								<b>Patrimonio</b>	
21	Maquinaria y equipo	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	Capital Social	
22	Equipo de oficina	38.000	38.000	38.000	38.000	38.000	38.000	38.000	Aportes sociales	
23	Flota y equipo de transporte	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	Utilidad de ejercicio	
24	Terrenos								Utilidad de ejercicios anteriores	
25	Construcciones y edificaciones								<b>Total patrimonio</b>	
26	Depreciacion Acumulada	25.038.000	25.038.000	25.038.000	25.038.000	25.038.000	25.038.000	25.038.000		
27	<b>Total Propiedad, Planta y Equipo</b>									
28	<b>Intangibles</b>									
29	Know How	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000		
30										
31	<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>13.727.000</b>	<b>15.050.000</b>	<b>16.313.640</b>	<b>24.995.508</b>	<b>64.565.493</b>	<b>107.318.977</b>	<b>145.244.860</b>	<b>Total pasivo + patrimonio</b>	
32										
33										

-Cuadro 17-

#### 4. CONCLUSIONES

- Luego de los resultados obtenidos se pudo observar que el mercado de producción del tamal se encuentra sin explorar, es posible con una estrategia fuerte de ventas ingresar al mercado rápidamente, debido a que las demás empresas no han realizado ningún estudio ni esfuerzo por adentrarse en este tipo de comercialización tienda a tienda.
- Los factores de mayor incidencia a la hora de elegir el tamal, son el sabor y la calidad, dejando a un lado el factor precio, permitiendo la posibilidad de generar márgenes de rentabilidad superiores.
- Es importante iniciar la producción del tamal combinado, los resultados demostraron que es la línea de preferencia de los consumidores y el costo por unidad en comparación con la otras no es representativo, en cambio por su naturaleza permite un margen de contribución superior al de lo tamales de carne y pollo.
- El proyecto es viable a razón de mantener la fuerza de ventas constante y controlar la estructura de costos proyectada.
- El proceso necesita la aprobación de crédito con alguna entidad financiera banco para solventar los faltantes de efectivo o en su defecto capital propio durante el primer año y medio de proyección.
- La TIR de los enfoques optimistas y moderado son muy dispersas, sus valores sumamente altos, se considera que el enfoque mas real es el moderado, el cual presenta una TIR de 44.243 % Anual.

- Se consideran todos los objetivos cumplidos, generando la aprobación de una inyección de capital ya sea por parte de los actuales propietarios o de nuevos socios, aprovechando que la fabrica esta en venta.

## BIBLIOGRAFIA

- [1][http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo5/Pages/5.9/592Segunda\\_etapa.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo5/Pages/5.9/592Segunda_etapa.htm)
- CHARLES W. L. HILL. “Administración Estratégica”. Santafé de Bogotá, Editorial McGraw Hill. 1996. 540p.
- DANE. Colombia. Proyecciones de población, por área, según municipios. A junio 30 de 1995 - 2005
- DAVID, Fred R. “La Gerencia Estratégica”. Bogotá. Legis 1988. 370p.
- GARCIA SERNA, Oscar León. “Administración Financiera, Fundamentos y Aplicaciones”. Cali. Editorial Prensa Moderna 1993. 459p.
- GUEVARA Beltrán Cesar Augusto. “Plantación Financiera”. Bucaramanga. UNAB – Facultad Ing. Financiera.
- HAMMER Michael, CHAMMPY James. “Reingeniería”. Santafé de Bogotá. Editorial Norma 1994. 226p.
- HEHMAN RAYMOND D. “Desarrollo y Ejecución de Estrategias de Mercado”. Homewood, Illinois. 1984. 244p.
- MANFREDO SERGIO. “Análisis Económico de los Costos”. Editores Libreros S.R.R. Buenos Aires. Argentina. 1968. 95p.
- ORDUZ ANAYA, Hector. “Análisis Financiero Aplicado”. Bogotá. Universidad Externado de Colombia 2002. 418p.
- SAPAG CHAIN, Nassir. “Preparación y Evaluación de Proyectos”. Santiago. Editorial Mc Graw Hill 2000. 408p.
- [www.camaradirecta.gov.co](http://www.camaradirecta.gov.co)
- [www.emprender-en-aragon.es/.../webdescargas/E9E9AF4A934F64B1C1256F8C0045293F/\\$FILE/Direcciondeventas.pdf](http://www.emprender-en-aragon.es/.../webdescargas/E9E9AF4A934F64B1C1256F8C0045293F/$FILE/Direcciondeventas.pdf)
- [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/sisctrlventas.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/sisctrlventas.htm) - 83k

- [www.monografias.com/trabajos11/travent/travent.shtml](http://www.monografias.com/trabajos11/travent/travent.shtml) - 101k - 21 Abr 2005