

**PLANIFICACION DEL MERCADEO Y LOGISTICA OPERACIONAL EN LA NUEVA  
SUCURSAL DE LA EMPRESA JARRIS LTDA, UBICADA EN LA CIUDAD DE  
BARRANCABERMEJA SANTANDER.**

**RAUL EDUARDO ACOSTA RANGEL**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
FACULTAD DE INGENIERIA DE INDUSTRIAL  
BUCARAMANGA  
2012**

**PLANIFICACION DEL MERCADEO Y LOGISTICA OPERACIONAL EN LA NUEVA  
SUCURSAL DE LA EMPRESA JARRIS LTDA, UBICADA EN LA CIUDAD DE  
BARRANCABERMEJA SANTANDER.**

**RAUL EDUARDO ACOSTA RANGEL**

**PROYECTO PARA OPTAR EL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL**

**DIRECTOR:  
GUILLERMO RINCON VELANDIA  
Docente Ingeniería Industrial  
Consultor y Asesor en Marketing**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
FACULTAD DE INGENIERIA DE INDUSTRIAL  
BUCARAMANGA  
2012**

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

---

---

---

**Firma del Presidente del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

**Bucaramanga, 4 de mayo del 2012**

## **DEDICATORIA**

A Dios por mostrarme e iluminar mi camino, por ser mi gran Amigo, A mis Padres por su ejemplo de superación y dedicación, en especial a mi Madre por sus consejos, su amor incondicional, por ser mi amiga, a mis hermanas por su apoyo a mi sobrino por ser la alegría de nuestra casa, a mis amigos porque siempre me alentaron a seguir adelante.

Este triunfo es de ustedes.

Raúl Eduardo Acosta Rangel

## AGRADECIMIENTOS

El autor expresan los más sinceros agradecimientos a:

- ❖ FELIPE SERRANO GONZÁLEZ, Administrador de Empresas, Gerente de Jarri's Ltda., por su orientación en la elaboración del trabajo.
  
- ❖ RAÚL EDUARDO ACOSTA CABEZAS. Ingeniero de Producción, Gerente EPRAE Ingeniería y consultoría Ambiental, por sus consejos y direccionamiento estratégico.
  
- ❖ DONALDO CASTRO, Admón. Hotelería y Turismo, Administrador sede Jarri's en Barrancabermeja.
  
- ❖ Y a todos los trabajadores de Jarri's Ltda, que de una u otra forma contribuyeron a la realización de este trabajo.

## TABLA DE CONTENIDO

	pág.
<b>INTRODUCCION</b>	18
<b>1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA</b>	20
1.1 NOMBRE DE LA EMPRESA	20
1.2 DIRECCIÓN	20
1.3 RESEÑA HISTORICA	20
1.4 MISION	21
1.5 VISION	21
1.6 POLITICA DE CALIDAD	21
1.7 ACTIVIDAD ECONOMICA / PRODUCTOS Y SERVICIOS	21
1.8 NUMERO DE EMPLEADOS:	21
1.9 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	22
1.10 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA ESPECÍFICA DE TRABAJO	22
<b>2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA</b>	23
<b>3. ANTECEDENTES</b>	24
<b>4. DISEÑO METODOLÓGICO</b>	25
4. 1 AMENAZA DE NUEVAS EMPRESAS QUE INGRESA AL SECTOR	25
<b>5. ACTIVIDADES POR DESARROLLAR</b>	27
<b>6. JUSTIFICACION</b>	28
<b>7. OBJETIVOS</b>	29
7.1 OBJETIVO GENERAL	29
7.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	29

<b>8. MARCO TEÓRICO</b>	30
8.1 ASPECTOS LEGALES NUEVA SUCURSAL EN BARRANCABERMEJA	30
8.2 REQUERIMIENTOS LEGALES NECESARIOS PARA LA NUEVA SUCURSAL	30
8.3 OBLIGACIONES LEGALES PERIODICAS PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA NUEVA SUCURSAL	30
8.4 ASPECTOS TECNICOS	31
8.5 RECURSOS TÉCNICOS NECESARIOS PARA LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO	31
8.6 RECURSOS ADMINISTRATIVOS	31
8.7 ESTUDIO DE MERCADEO	31
8.8 CADENA DE FRIO	32
<b>9. MARCO CONCEPTUAL</b>	33
<b>10. LA PLANIFICACIÓN DEL MERCADO</b>	34
10.1 LA PLANIFICACIÓN DEL MERCADEO	34
10.2 PROCESO DE PLANIFICACIÓN DEL MERCADEO	34
10.2.1 Análisis de la situación actual del mercado.	35
10.2.2 Análisis de las oportunidades y amenazas del entorno.	35
10.2.3 Análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa.	35
10.2.4 Selección del mercado meta y pronóstico de la demanda.	36
10.2.5 Definición de objetivos.	36
10.2.6 Estrategia de mercadeo.	36
10.2.7 Programa de acción	36
10.2.8 Pronóstico de ventas y presupuesto de mercadeo.	36
10.2.9 Organización, instrumentación y control.	36
<b>11. LA PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y VENTAS</b>	38
11.1 NIVELES DE PRODUCCIÓN Y VENTAS	38

11.2 LOS NIVELES DE PRODUCCIÓN Y EL PRESUPUESTO DE VENTAS	39
11.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	40
11.3.1 Benchmarking.	40
11.3.2 Beneficios para los administradores de la nueva sede	40
<b>12. LA PUBLICIDAD COMO MEDIO PARA ENTRAR A UN NUEVO MERCADO O ATRAERLO</b>	<b>41</b>
12.1 QUE ES LA PUBLICIDAD	41
12.2 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA PUBLICIDAD	41
12.3 FUNCIONES DE LA PUBLICIDAD	42
12.4 ESTRATEGIA PUBLICITARIA	43
12.5 DETALLES DEL VOLANTE PUBLICITARIO	45
12.6 ESTRATEGIA PARA LA DISTRIBUCIÓN DE LOS VOLANTES PUBLICITARIOS	45
<b>13. INSTALACIONES DE LA NUEVA SEDE</b>	<b>48</b>
<b>14. LA CADENA DE FRÍO ELEMENTO CLAVE EN SEGURIDAD ALIMENTARIA</b>	<b>53</b>
14.1 EL SISTEMA DE CADENA DE FRÍO	53
14.1.1 Efecto conservante	53
14.1.2 El frío sobre los microorganismos	54
14.2 FACTOR CRÍTICO	54
14.3 CÓMO INFLUYE EN LOS ALIMENTOS	55
14.4 LA IMPORTANCIA DE LA LIMPIEZA EN LA MANIPULACIÓN DE LOS ALIMENTOS	56
<b>15. CONTROL DE LA TEMPERATURA</b>	<b>58</b>
15.1 LA CONSERVACIÓN DE LOS ALIMENTOS Y TEMPERATURA	59
<b>16. SISTEMA DE CONTROL DE TEMPERATURA Y HUMEDAD RELATIVA</b>	<b>60</b>
16.1 EL SISTEMA DATALOGGER	61



16.2 HUMEDAD RELATIVA	61
16.3 CONTROL DE LA CADENA LOGÍSTICA DEL FRÍO	62
16.4 SISTEMAS DE RESPALDO	68
16.4.1 Planta eléctrica Diesel	68
16.4.2 Sistema de aire acondicionado	69
<b>17. ANALISIS FINANCIERO DE LA NUEVA SEDE</b>	<b>70</b>
<b>18. MATRIZ DOFA</b>	<b>72</b>
<b>19. CONCLUSIONES</b>	<b>73</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>75</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>76</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>77</b>

## LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Número de volantes a distribuir por día	45
Tabla 2. Cronograma del volanteo	46
Tabla 3. Análisis de las lecturas de temperatura y Humedad relativa (Datalogger)	66
Tabla 4. Indicadores financieros Jarri's Barrancabermeja	70
Tabla 5. Matriz DOFA Jarri's Barrancabermeja	72
Tabla 6. Listado de precios Frisby	78
Tabla 7. Lista de precios La Totuma	83
Tabla 8. Control diario de temperatura cuarto frío	93
Tabla 9. Balance general Jarri's Barrancabermeja	94
Tabla 10. Flujo de caja Jarri's Barrancabermeja	95

## LISTA DE IMÁGENES

	pág.
Imagen 1. Estructura organizacional	22
Imagen 2. Diseño del volante publicitario	44
Imagen 3. Personal que participo en la entrega de volantes	46
Imagen 4. Entrega de volantes en las calles de la ciudad	47
Imagen 5. Fachada de la nueva sede de Barrancabermeja	49
Imagen 6. Personal de cocineros e instalaciones de la nueva sede de Barrancabermeja	49
Imagen 7. Personal de meseros e instalaciones internas de la nueva sede de Barrancabermeja (primer piso)	50
Imagen 8. Administrador y cajera de Jarri's Barrancabermeja	50
Imagen 9. Las instalaciones internas de la nueva sede de Barrancabermeja (Distribución de las mesas y acceso al segundo piso)	51
Imagen 10. Nuestro primer cliente	51
Imagen 11. El personal de la nueva sede de Barrancabermeja	52
Imagen 12. Uso de los elementos de protección personal	56
Imagen 13. Control de temperatura	58
Imagen 14. Tasa de crecimiento relativo vs. temperatura	59
Imagen 15. Control de la cadena logística del frío	62
Imagen 16. Temperatura sistema dattalogger	65
Imagen 17. Humedad relativa sistema dattalogger	65
Imagen 18. Sistema de transporte	67
Imagen 19. Planta eléctrica Diesel Instalada en la nueva sede de Barrancabermeja	68
Imagen 20. Unidades mini split nueva sede Barrancabermeja	69
Imagen 21. Sucursal Frisby parque la Vida	79

Imagen 22. Juegos para niños Frisby	80
Imagen 23. Baños Frisby	80
Imagen 24. Punto de venta La Totuma parque Infantil	85
Imagen 25. La Totuma san silvestre	87
Imagen 26. Producto La Totuma	88
Imagen 27. Mesas Mac Pollo	89
Imagen 28. Interior Mac Pollo	90
Imagen 29. Sillas Mac Pollo	91
Imagen 30. Personal Mac Pollo (Dotaciones)	91
Imagen 31. Producto Mac Pollo	92

## LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Benchmarking competencia	78
Anexo B. Control diarios de temperatura cuarto frio	93
Anexo C. Balance general Jarri's Barrancabermeja	94
Anexo D. Flujo de caja Jarri's Barrancabermeja	95

## GLOSARIO

**BENCHMARKING:** es una herramienta destinada a lograr comportamientos competitivos (eficientes) en la oferta de los mercados monopolísticos, consistente en la comparación del desempeño de las empresas, a través de la métrica por variables, indicadores y coeficientes. En la práctica, se utilizan diversos mecanismos de incentivos al comportamiento eficiente, como ser la publicidad de los resultados de las comparaciones (nadie quiere ser el peor) o con la utilización de mecanismos que transforman esos resultados comparativos en premios o castigos sobre los ingresos del empresario.

**CADENA DE FRÍO:** la cadena de frío es una cadena de suministro de temperatura controlada. Una cadena de frío que se mantiene intacta garantiza a un consumidor que el producto de consumo que recibe, se ha mantenido durante la producción, transporte, almacenamiento y venta dentro de un rango de temperaturas dada.

**DATALOGGER:** un Data Logger es un dispositivo electrónico que registra mediciones ordenadas en el tiempo, provenientes de diferentes sensores. Luego cada medición es almacenada en una memoria, junto con su respectiva fecha y hora. En general los Data Loggers son pequeños y alimentados por baterías, y están conformados por un microprocesador, una memoria para el almacenamiento de los datos y diferentes sensores.

**EBITDA:** es un indicador financiero representado mediante un acrónimo que significa en inglés "Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization", (Beneficio antes de Intereses, Impuestos, Depreciaciones y Amortizaciones).

**EXUDACIÓN:** salida de una sustancia o un líquido a través de los poros o las grietas del recipiente que lo contiene.

**HACCP:** es un sistema que permite identificar, evaluar y controlar peligros significativos para la inocuidad de los alimentos. El sistema aporta confianza en que la inocuidad de los alimentos está siendo gestionada de forma eficaz. Busca los peligros o cualquier cosa que pueda perjudicar la inocuidad del producto y realiza controles posteriores para asegurar que el producto no causará daño al consumidor.

**HUMEDAD ABSOLUTA:** se llama Humedad absoluta a la cantidad de vapor de agua (generalmente medida en gramos) por unidad de volumen de aire ambiente (medido en metros cúbicos). Es uno de los modos de valorar la cantidad de vapor contenido en el aire, lo que sirve, con el dato de la temperatura, para estimar la capacidad del aire para admitir o no mayor cantidad de vapor.

**HUMEDAD RELATIVA:** la humedad relativa es la humedad que contiene una masa de aire, en relación con la máxima humedad absoluta que podría admitir sin producirse condensación, conservando las mismas condiciones de temperatura y presión atmosférica.

**KNOW-HOW:** término inglés que significa saber hacer o cómo hacer. Conjunto de conocimientos, producto de la información, la experiencia y el aprendizaje, que no pueden

ser protegidos por una patente por no constituir una invención en el sentido estricto del término, pero que son determinantes del éxito comercial de una empresa. Para su protección sólo cabe la fórmula del secreto.

**LIQUIDEZ:** la liquidez representa la cualidad de los activos para ser convertidos en dinero efectivo de forma inmediata sin pérdida significativa de su valor. De tal manera que cuanto más fácil es convertir un activo en dinero se dice que es más líquido.

**PSICROFILOS:** son organismos capaces de vivir a temperaturas por debajo de los 5 °C. A veces se los llama criófilos (amantes del hielo). Sus temperaturas mínimas de desarrollo van de -5 a +5 °C, sus temperaturas óptimas de desarrollo se encuentran entre 12-15 °C y sus temperaturas de desarrollo máximas son de 15-20 °C.

**PUNTO CRÍTICO DE CONTROL:** La determinación de los puntos críticos de control definen un puntos críticos de control como una fase en la que puede aplicarse un control y que es esencial para prevenir o eliminar un peligro relacionado con la inocuidad de los alimentos o para reducirlo a un nivel aceptable.

**SISTEMA DE RESPALDO:** Sistema normalmente apagado que entra a funcionar cuando falla el sistema principal.

**TIR (Tasa interna de retorno):** Está definida como el promedio geométrico de los rendimientos futuros esperados de dicha inversión, y que implica por cierto el supuesto de una oportunidad para "reinvertir".

**VPN:** mide el aporte económico de un proyecto a los inversionistas. Esto significa que refleja el aumento o disminución de la riqueza de los inversionistas al participar en los proyectos.

## **RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO**

**TITULO:** PLANIFICACION DEL MERCADEO Y LOGISTICA OPERACIONAL EN LA NUEVA SUCURSAL DE LA EMPRESA JARRIS LTDA, UBICADA EN LA CIUDAD DE BARRANCABERMEJA SANTANDER.

**AUTOR(ES):** RAÚL EDUARDO ACOSTA RANGEL

**FACULTAD:** INGENIERÍA INDUSTRIAL

**DIRECTOR (A):** GUILLERMO RINCON VELANDIA

### **RESUMEN**

El objetivo principal de la pasantía, es identificar el plan de negocios necesario para la sucursal de Barrancabermeja. Para cual se desarrollaron una seria de actividades, tendientes a posicionar la marca Jarri's en un mercado relevante como es la ciudad de Barrancabermeja. Jarri's no tiene antecedentes de participación de mercados diferentes al área metropolitana de Bucaramanga, es por eso que la gerencia general, apoyo el proyecto desde su génesis, para que de alguna manera se garantizara y se controlara su inversión, este trabajo será en lo sucesivo tomado como caso base para nuevos desarrollos de inversión en otras áreas del país.

Se desarrollaron varios frentes de trabajo que están plasmados en los XX capítulos de este informe, los requerimientos legales necesarios, los aspectos técnicos, recursos administrativos, estudio de mercadeo, en el tema de publicidad comercial, se realizaron varias estrategias que buscaban persuadir a los nuevos clientes de comprar o consumir los productos Jarri's.

Se documentó el sistema de la cadena de frio, y se realizaron algunas recomendaciones para la logística del transporte desde la planta de procesamiento de Bucaramanga, hasta la nueva sede de Barrancabermeja, en los cuales el principal objetivo es el cumplimiento de las normas sanitarias para este tipo de negocios contempladas en el decreto 3075 de 1997, por medio del cual se reglamenta parcialmente la ley 09 de 1979.

Finalmente se realizó un análisis financiero, se hallaron los costos operacionales, se calcularon las razones financieras y se procedió a realizar las proyecciones de los estados financieros, flujo de caja, y sus correspondientes VPN y TIR.

**PALABRAS CLAVES:** VPN, TIR, inversión, recursos, estudio mercadeo, persuadir, Cadena de frío, Logística.



## **GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE**

**TITLE:** MARKETING PLANNING AND OPERATIONAL LOGISTICS IN THE NEW BRANCH OF THE COMPANY JARRI'S LTDA, LOCATED IN THE CITY OF BARRANCABERMEJA, SANTANDER.

**AUTHOR(S):** RAÚL EDUARDO ACOSTA RANGEL

**FACULTY:** INDUSTRIAL ENGINEERING

**DIRECTOR:** GUILLERMO RINCON VELANDIA

### **ABSTRACT**

The main objective of the internship is to identify the business plan necessary for the Barrancabermeja branch. To which they developed a series of activities aimed at positioning the brand Jarri's in a relevant market as the city of Barrancabermeja. Jarri's no history of involvement of different markets in the metropolitan area of Bucaramanga, which is why the general manager, supported the project since its genesis, to somehow be guaranteed and controlled his investment, this paper will henceforth be taken base case for new investment developments in other areas of the country.

He developed several work fronts that are embodied in the twentieth chapter of this report, the necessary legal requirements, technical, administrative, marketing study, on the issue of commercial advertising, there were several strategies aimed at persuading the new customers to purchase or consume products Jarri's.

System was documented cold chain, and made some recommendations for transport logistics from Bucaramanga processing plant to the new headquarters of Barrancabermeja, where the main objective is meeting the health standards for this types of businesses covered by the decree 3075 of 1997, by which partially regulates law 09 of 1979.

Finally we conducted a financial analysis, operational costs were found, we calculated the financial ratios and proceeded to make the projections of the financial statements, cash flow, and the corresponding VPN and TIR.

**KEY WORDS:** VPN, TIR, investment, resources, marketing study, persuade, Cold Chain, Logistics.

## INTRODUCCION

La industria Colombiana está amenazada por un mayor nivel de competencia real y potencial, como consecuencia de la apertura económica y los tratados de libre comercio por firmar y los que están actualmente vigentes. Por ello precisa de instrumentos técnicos para desarrollarse con éxito en este mercado cada vez más competitivo. La investigación preliminar realizada que se presenta tiene como propósito realizar un estudio práctico y objetivo, que explique la relación existente entre la planificación del mercadeo en la empresa y el crecimiento de la misma, con la finalidad de que, una vez establecida esta relación, se pueda influenciar dicho crecimiento mediante seguimiento y control.

La investigación se desarrolló en dos etapas: una bibliográfica y otra de campo. Esta última se basó en el estudio de mercadeo realizado con anterioridad por la empresa Jarri's Ltda, en el cual se muestra la situación real del mercado del pollo procesado en la ciudad de Barrancabermeja. En una de sus conclusiones muestra que en la actualidad, la mayoría de pequeñas empresas del sector en Barrancabermeja, tienen definida su estrategia en función de competir con precio, pero no cuentan con la tecnología ni la escala de producción suficientes para ser competitivas en costos, lo que dificulta que puedan ser rentables y ofrecer empleos de calidad, con salarios y prestaciones aceptables, dado que tienen que sacrificar el margen de utilidad para poder competir. En condiciones de libre mercado, la demanda de un producto y de una empresa puede ser estimulada a través de la aplicación de estrategias de mercadeo, las cuales son parte integral de un plan de mercadeo.

“La planeación del mercadeo brinda el marco de referencia para implementar una orientación hacia el mercado. Suministra el enfoque para la recopilación de información y la estructura para desarrollar y coordinar las respuestas tácticas y estratégicas de la firma”.<sup>1</sup>

Actualmente las empresas luchan por sobrevivir en un mundo globalizado, en el cual las exigencias del mercado son cada vez mayores. Las empresas procesadoras, manufactureras y comercializadoras no son la excepción y se han tenido que adaptar a estos cambios vertiginosos.

La logística gira en torno a crear valor, para los clientes, para los proveedores y para los accionistas de la empresa. En logística este valor se expresa en términos de tiempo y lugar. Los productos y servicios no tienen valor a menos que estén en posesión de los clientes cuándo (tiempo) y dónde (lugar) ellos deseen consumirlos. Una buena dirección logística visualiza cada actividad como una contribución al proceso de añadir valor.

“Con los años, se han llevado a cabo diferentes estudios para determinar los costos logísticos para la economía general y para las empresas en particular. Hay estimaciones ampliamente discrepantes de los niveles de costos. Según el Fondo Monetario Internacional (FMI), el promedio de los costos logísticos es alrededor de 12% del producto

---

<sup>1</sup> Joseph P. Guilttinan. Gerencia de Marketing. Ed. Mc. Graw Hill, Colombia. 6a. ed. 1999. Pág. 1

nacional bruto del mundo. Robert Delaney, quien ha investigado costos logísticos por más de dos décadas, estima que los costos de la logística para la economía de EEUU son de 9.99% del producto nacional bruto (PNB) de ese país, es decir, 921USD millones de dólares. Para una empresa los costos logísticos se pueden extender de 4% hasta más de 30% del volumen de sus ventas. Los costos de logística, importantes para la mayor parte de las empresas, ocupan una segunda posición detrás de los costos de los bienes vendidos (costos de compra), los cuales constituyen alrededor de 50% a 60% de las ventas de una empresa manufacturera promedio. El valor se añade minimizando estos costos y pasando los beneficios a los consumidores y a los accionistas de las empresas”.<sup>2</sup>

Jarri's Ltda, consciente de la importancia de entregar un producto en óptimas condiciones de calidad, abre un camino para que la Universidad asuma el reto que nos plantea un mercado más exigente, en Calidad y con respeto al Medio Ambiente y desarrollo sostenible; es la oportunidad de desarrollar herramientas efectivas para aprender las mejores prácticas operacionales y desarrollar las capacidades y competencias requeridas para convertir lo aprendido en acciones adecuadas y oportunas.

Esto nos llevara consistentemente a una nueva cultura organizacional, en la que estamos llamados a ser protagonistas en su generación, su estructuración, implementación y sobre todo sostenibilidad.

---

<sup>2</sup> Ronald H. Ballou Logística. Administración de la Cadena de Suministro. 5ta Edición. Parte I. Introducción y planeación. Pág. 14

## **1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA**

### **1.1 NOMBRE DE LA EMPRESA**

JARRI'S LTDA  
Nit: 800.041.607-8

### **1.2 DIRECCIÓN**

Calle 85 N° 25 -116 Diamante II (Planta y punto de venta principal)  
Teléfono 6363636  
Página Web <http://jarris.com.co>  
e-mail: clientes@jarris.com.co

### **1.3 RESEÑA HISTORICA**

Jarri's Ltda., es una empresa Santandereana fundada en 1988 en la ciudad de Bucaramanga, ofreciendo alimentos con los más exigentes estándares de calidad y excelente sabor. Cuenta con una planta de producción centralizada, en la que se procesan todos los alimentos que vendemos. Dado nuestro compromiso, cumplimos con el programa de BPM (Buenas Prácticas de Manufactura), y en el año 2004 implementamos el programa HACCP (Análisis de peligros y puntos de control crítico), certificado por Icontec y en espera de ser certificado por Invima.

El cliente es el centro de nuestra organización y a quien le dedicamos toda nuestra pasión y entusiasmo en nuestras labores diarias. Nuestra mayor recompensa es reconocer el placer cuando se consumen nuestros alimentos. Sin duda es un gran logro que sea manejado con experiencia y se ha fortalecido con el tiempo. El aseo y la higiene de nuestros puntos de venta, cumplen exigentes normas y están monitoreados constantemente por nuestro departamento de calidad.

La rapidez en las entregas, es otra de nuestras prioridades. Por ello, funciona un Call Center, que recibe las llamadas de toda la ciudad e imprime los pedidos en el punto de venta más cercano. De igual manera, la ágil entrega en la mesa, es una prioridad con el cliente.

Gracias a nuestros clientes, proveedores y recurso interno, hemos recorrido estos años de éxito y posicionando en el área metropolitana de Bucaramanga, lo cual nos compromete con los objetivos más latos y retadores.

#### **1.4 MISION**

Ser una empresa que cubre las necesidades de la población con productos procesados que generen satisfacción integral, manteniendo altos estándares de excelencia y un profundo compromiso de servicio al cliente.

#### **1.5 VISION**

Ser la empresa más reconocida en el mercado del broaster en Colombia y tener presencia en al menos 4 ciudades del país para el 2020.

#### **1.6 POLITICA DE CALIDAD**

Se diseñara, implementara y mantendrá en funcionamiento un Sistema de Gestión de Calidad basado en las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y el sistema de Análisis de Peligros y Puntos de Control críticos (en inglés HACCP), que asegure la inocuidad y calidad de los alimentos que se elaboran, partiendo de bases científicas y técnicas que permitan desarrollar los procedimientos necesarios para controlar todos los peligros significativos para la salud de los consumidores, a través de la total concienciación y sensibilización del personal operativo y participación activa de cada uno de los consumidores, a través de la total concienciación y sensibilización del personal operativo y participación activa de cada uno de los integrantes de la empresa.

#### **1.7 ACTIVIDAD ECONOMICA / PRODUCTOS Y SERVICIOS**

Jarri's Ltda., es una empresa Santandereana que procesa alimentos con los más exigentes estándares de calidad y un excelente sabor. Cuenta con una planta de producción centralizada, en la que se procesan todos los alimentos que se venden en los puntos de venta en donde el principal producto es Pollo a la broaster, nuestra carta de menú es muy amplia y fue diseñada pensando en el gusto exigente de sus clientes.

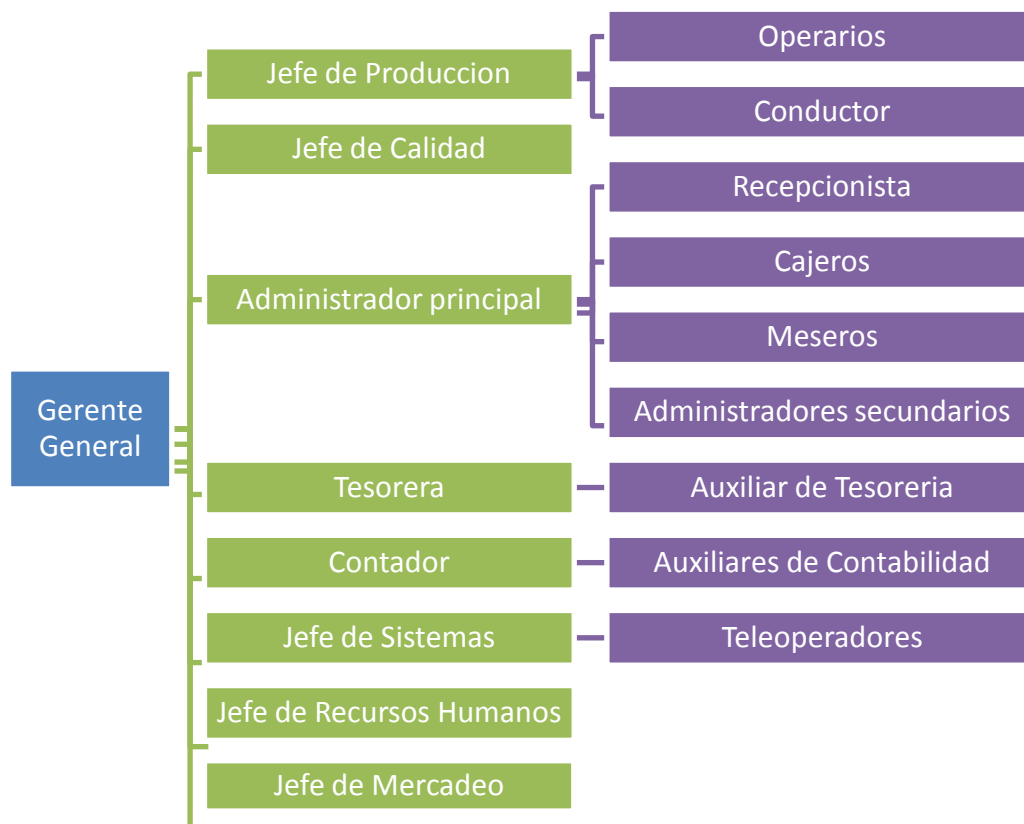
#### **1.8 NUMERO DE EMPLEADOS:**

Jarri's Ltda. Es una empresa Santandereana que cree en el potencial de su Gente, por eso ha creado en las 8 (ocho) sucursales en el departamento de Santander, 100 (cien). Puestos de trabajo directos y aproximadamente unos 200 (doscientos) indirectos.

Para continuar impulsando el crecimiento, Jarri's Ltda., llevará adelante una serie de inversiones dirigidas a impulsar su negocio en las principales ciudades de Colombia en los próximos años. Mediante ciertas acciones, como el incremento de las capacidades de producción y de sus servicios, la apertura de nuevas sedes y la implementación de mejoras en su red logística.

## 1.9 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Imagen 1. Estructura Organizacional



Fuente: Jarri's Ltda

## 1.10 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA ESPECÍFICA DE TRABAJO

La administración de Jarri's Ltda, considero que el área específica del trabajo debería estar encaminado en el campo de la mercadotecnia, justificando su gestión como proceso de planeación, organización, dirección y control de los esfuerzos destinados a conseguir los intercambios deseados con los mercados que se tienen como objetivo por parte de la organización.

## 2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

La universidad Pontificia Bolivariana contempla en el plan de estudios del programa de Ingeniería Industrial, una línea de asignaturas electivas en la cual se ha enmarcado la práctica empresarial, que busca un acercamiento Universidad - Empresa, tendiente a consolidar la formación de los estudiantes de Ingeniería Industrial y a la vez adquirir compromiso y responsabilidad, en beneficio de las empresas localizadas en nuestra región. Es por eso que una de las empresas más importantes en el mercado de los productos alimenticios de Santander Jarri's Ltda., se vincula a este propósito dándole la oportunidad a un estudiante de tener una experiencia práctica mediante su vinculación laboral en donde se le permita aplicar, los conocimientos de Ingeniería Industrial adquiridos, con el fin de complementar su formación integral como profesional y lograr una mejor capacitación para responder a las necesidades de desarrollo de las empresas de Colombia.

La empresa Jarri's Ltda., en la actualidad presenta un crecimiento económico gracias a su atención, productos y calidad de su servicio; por tal razón los directivos desean buscar sitios estratégicos para prestar sus servicios desde otras ciudades diferentes a Bucaramanga. En la actualidad cuentan con 5 (cinco) sucursales en la ciudad de Bucaramanga, 3 (tres) en la ciudad de Floridablanca, y 1 (una) en la ciudad de Barrancabermeja.

Para desarrollar el objetivo principal se inició con la planificación y posterior desarrollo de un plan de negocios que se ajuste a las necesidades propias de la sucursal de Barrancabermeja. La gerencia de Jarri's Ltda., considero tratar estos temas dándole especial importancia al mercadeo.

- Los requerimientos legales necesarios
- Aspectos técnicos
- Recursos administrativos
- Estudio de mercadeo.

### **3. ANTECEDENTES**

No se tienen antecedentes de estudios de mercadotecnia en lugares diferentes al área metropolitana de Bucaramanga, cabe anotar que estos estudios desarrollados anteriormente están enfocados en el área de mercadeo, producción y sistemas contables de las sedes que hay en el área metropolitana de Bucaramanga. Para la gerencia de Jarris es de vital importancia, que se tengan datos del mercado relevante de la sede de Barrancabermeja, ya que esta se tomara como programa piloto, para generar nuevos planes de inversión en el resto del país.



## **4. DISEÑO METODOLÓGICO**

Al iniciar el proceso de inauguración en la sede Barrancabermeja se realizó un diagnóstico de la situación actual. En la cual se implementara un detallado control a las compras y ventas de la nueva sede, estos se manejaran con un sistema de información interno que se administrara desde el punto de venta central.

Con ello se busca desarrollar las bases un estudio de Mercadeo donde se implementara nuevos conceptos de marca y mercadotecnia en la zona de Barrancabermeja. Aplicando las 5 fuerzas de Porter, que se basa se basa en cinco fuerzas competitivas básicas.

- Amenaza de nuevas empresas que ingresa al sector
- Amenaza de productos sustitutos
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los clientes
- Rivalidad entre las empresas del mismo sector

La intensidad de cada una de estas fuerzas depende de diversas características según el tipo de fuerza.

### **4. 1 AMENAZA DE NUEVAS EMPRESAS QUE INGRESA AL SECTOR**

- Economía de escala
- Diferenciación del producto
- Requisitos de capital
- Acceso a los canales de distribución
- Política gubernamental

La amenaza de productos sustitutos depende de:

- Evoluciones tecnológicas
- Reducciones de precios

El poder de negociación de los proveedores se verá potenciada en función de las siguientes características:

- Que los proveedores vendan a clientes o empresas fragmentadas
- Que no hayan productos sustitutos
- Que la empresa no sea un cliente importante para los proveedores
- Que el producto que venden se un insumo de vital importancia para la empresa

El poder de negociación de los clientes será elevado si se dan las siguientes características:

- Los clientes están concentrados
- Importancia de la incidencia del producto en los costos totales del cliente

- El cliente es un comprador de gran volumen
- Disponibilidad de información
- La calidad del producto del sector industrial no es importante para el cliente
- Utilidad de las operaciones de compra

La rivalidad entre las empresas del mismo sector industrial depende de:

- El número y tamaño de los competidores
- Tasa de crecimiento del sector industrial
- Costos elevados
- Falta de diferenciación de los productos

La acción conjunta de estas cinco fuerzas determina la intensidad competitiva y la magnitud potencial de las empresas del sector industrial. La o las fuerzas más predominantes son las que gobiernan la posición de la empresa en el mercado y en cierto modo ponen en evidencia cuales son los puntos fuertes y débiles de las empresas. La idea es que la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial.

En los objetivos específicos se habla de logística de transporte, en la cual es fundamental para la nueva sucursal de Jarris Ltda, con respecto a cadenas de frío que se puede observar en el marco teórico, que la importancia para la compañía es mantener sano y salvo, los productos perecederos.

## 5. ACTIVIDADES POR DESARROLLAR

Para Jarri's Ltda. Es de crucial importancia que se mantenga el estilo y el concepto del creado en la ciudad de Bucaramanga, como el auténtico pollo a la broaster con su lema "Jarri's es solo uno , como Jarri's ninguno, Jarri's el auténtico pollo a la broaster", esta marca ya está posicionada dentro del mercado de alimentos del área metropolitana de Bucaramanga, por lo tanto es fundamental para la gerencia de Jarri's Ltda., que la nueva sede de Barrancabermeja, mantenga el estilo y concepto diferenciador que nos ha identificado, con los otros negocios del sector de alimentos. La gerencia apoya y lidera la realización de una buena investigación de mercado, para conocer de manera directa, cuáles son las preferencias y gustos de los consumidores Barramejos, y asegurándonos de que contaremos con la demanda suficiente como para que nuestra nueva sede tenga el éxito esperado.

En el marco teórico se debe analizar la estructura de mercado más representativo de la economía de Barrancabermeja, que de alguna manera explique el comportamiento del mercado en términos generales. Sin embargo, los objetivos básicos del estudio de mercado contemplados por la gerencia de Jarri's Ltda., se sustentan en identificar la demanda y los precios a que los consumidores están dispuestos a comprar, así como verificar la posibilidad real de penetración del producto en el mercado, tratando de cuantificar los factores intangibles que signifiquen riesgo o dificulten la iniciativa de esta nueva empresa.

## 6. JUSTIFICACION

Para Jarri's Ltda., la colaboración universidad – empresa es un requisito ineludible para la construcción de la economía basada en el conocimiento.

Tradicionalmente, investigación y docencia han sido consideradas como las dos principales misiones de la universidad. Pero en la actualidad, nadie cuestiona la importancia de la denominada tercera misión, que consiste en la contribución de la universidad al desarrollo económico mediante la transferencia del conocimiento.

Es por eso que la gerencia de Jarri's Ltda., solicito el concurso del estudiante de ingeniería industrial de la Universidad Pontificia Bolivariana de Bucaramanga, Raúl Eduardo Acosta Rangel, para que lidere este proceso, “nuevo”, para nuestra organización, ya que será la primera sede de Jarri's, fuera del área metropolitana de Bucaramanga.

El mercado de la ciudad de Barrancabermeja, tiene muy buenas perspectivas de crecimiento, los macro proyectos que están ejecución y otros por iniciar su ejecución en el área de influencia de Barrancabermeja, generan sin lugar a dudas, una excelente oportunidad de mercado, es por eso que la organización Jarri's Ltda., invirtió una cantidad considerable de recursos en la nueva sede de Barrancabermeja, buscando posicionar sus productos en ciudades distintas al área metropolitana de Bucaramanga, para Jarri's Ltda., la unión Universidad – Empresa genera en primer todo el escenario de mercadotecnia real, en donde los resultados de estos estudios sin lugar a dudas generaran un cambio de las directrices gerenciales y de sus planes de expansión muy ambiciosos por cierto; pero estos cambios dependen en primera instancia de estudios generados por la universidad, que son los entes que más calificados para este tipo de labor profesional.

## **7. OBJETIVOS**

### **7.1 OBJETIVO GENERAL**

Identificar un plan de negocio para la nueva sede de Jarri's Ltda., en la ciudad de Barrancabermeja.

### **7.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Desarrollar una investigación de mercados que contenga estrategias y pronósticos para el mercado de los productos alimenticios que produce Jarri's Ltda., en la ciudad de Barrancabermeja.
- Desarrollar un análisis de mercado que permita conocer el tamaño del sector de alimentos procesados de Barrancabermeja, específicamente el sector restaurantes.
- Elaborar un plan operativo para la logística de abastecimiento de la planta procesadora de alimentos de Bucaramanga a la nueva sede de Barrancabermeja.
- Buscar alternativas tecnológicas que permitan controlar y monitorear la cadena de frío que es un elemento esencial en la seguridad alimentaria.
- Realizar un análisis DOFA de la nueva sede para mejorar las debilidades y/o para aprovechar las oportunidades.
- Realizar los informes ejecutivos mensuales, para el seguimiento y control por parte de la gerencia de los objetivos trazados.

## 8. MARCO TEÓRICO

### 8.1 ASPECTOS LEGALES NUEVA SUCURSAL EN BARRANCABERMEJA

Toda empresa que desee iniciar su funcionamiento en Colombia, se verá obligada a cumplir con una serie de trámites y disposiciones legales. Previo al inicio formal de operaciones, se deberán obtener los permisos necesarios para la apertura y funcionamiento, los cuáles serán aquellos que requiera la autoridad local, siendo los más generales el permiso de uso de suelo y la matrícula mercantil. Adicionalmente, existen otras disposiciones generales en materia de seguridad e higiene que fijan una gran variedad de obligaciones a cargo de los empresarios, con el propósito de acentuar la seguridad, higiene y adecuado medio ambiental en los centros de trabajo.

### 8.2 REQUERIMIENTOS LEGALES NECESARIOS PARA LA NUEVA SUCURSAL

- Registro de la sucursal en la cámara de comercio de Bucaramanga. Se debe registrar la sucursal donde se tendrá que presentar los documentos pertinentes, y solicitar el número de matrícula.
  - ✓ **Plazo:** La inscripción deberá ser en el mes siguiente a la apertura de la sucursal
  - ✓ **Renovación:** Entre los meses de enero hasta marzo de cada año.
  - ✓ **Valor:** la inscripción causa un impuesto adicional a favor del departamento de Santander el cual tendrá un valor aproximado de 4 salarios mínimos vigentes a la fecha

### 8.3 OBLIGACIONES LEGALES PERIODICAS PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA NUEVA SUCURSAL

- Obligaciones del régimen común (DIAN).

La empresa Jarri's Ltda., pertenece al régimen común del impuesto sobre las ventas, por lo tanto debe cumplir con las siguientes obligaciones:

- ✓ Presentar y pagar una declaración bimestral del impuesto de industria y comercio.
- ✓ Inscribirse en el Registro de Información Tributaria.
- ✓ Informar cualquier novedad que afecte los registros de la dirección de impuestos.
- ✓ Llevar un sistema contable que se ajuste al código de comercio.

- ✓ Informar la dirección de notificación en las declaraciones tributarias.
- ✓ Informar el NIT en la correspondencia y demás documentos.
- ✓ Conservar información y pruebas.
- ✓ Expedir factura.

#### **8.4 ASPECTOS TECNICOS**

La nueva sucursal de Jarri's Ltda., en Barrancabermeja, contara con todos los equipos y materiales necesarios para el normal funcionamiento. La sustentación técnica de estos equipos y materiales se basa en la experiencia acumulada en la apertura y puesta en marcha de las 8 (ocho) sucursales del área metropolitana de Bucaramanga.

#### **8.5 RECURSOS TÉCNICOS NECESARIOS PARA LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO**

La nueva sede contara con los equipos, muebles y enseres que se requiera para el normal funcionamiento, (Computadores, Impresoras, Teléfono, Caja registradora, Sillas clientes, archivador, escritorios, etc.). Además se entregara los artículos de papelería necesarios para su normal funcionamiento.

#### **8.6 RECURSOS ADMINISTRATIVOS**

La nueva sucursal adopta el organigrama actual administrativo de Jarri's Ltda., en la cual esta actuara como una sucursal adicional a las existentes, por lo tanto no requiere cambios adicionales a los organigramas o estructuras administrativas actuales.

La gerencia general estará encargada de controlar a cada una de las sucursales, de tal manera que garanticen el óptimo funcionamiento de la misma. El Gerente definirá las estrategias a seguir según informe presentado por cada uno de los administradores de las sucursales.

#### **8.7 ESTUDIO DE MERCADEO**

La gerencia de Jarri's Ltda., tiene como prioridad realizar un análisis estratégico de la nueva sucursal, para poder definir los objetivos a largo plazo y su postura estratégica en el nuevo entorno en que se desenvuelve su actividad para fijar su posición competitiva. Analizar la asignación de recursos y la gestión de cartera, etc., de modo que toda la información recogida a este nivel permita luego desarrollar la estrategia funcional en sus aspectos operativos y planes de expansión nacional.

## 8.8 CADENA DE FRIO

La cadena de frío consiste en el control constante de la temperatura en todas las fases de un alimento, desde su producción hasta su consumo, manteniéndolo en un mismo rango de temperatura y garantizando, de esta forma, su buen estado. Se denomina “cadena” porque está formada por diferentes etapas, de manera, que de verse comprometida alguna, podrían derivarse perjuicios para la calidad y seguridad del producto. Los casos de daños a la salud por rotura de la cadena del frío en los países desarrollados aumentan, según la Organización Mundial de la Salud, en orden a un 30% por año.

Las temperaturas bajas, no solo garantizan las características organolépticas de los alimentos (textura, sabor, olor, color), sino que paralizan la reproducción de microorganismos y demoran la pérdida de calidad de los alimentos. Sin embargo, no debemos olvidar que el frío no mata los microorganismos presentes ni detiene la actividad metabólica de sus componentes, solo reduce la velocidad de crecimiento y de descomposición del alimento. Cada alimento o producto alimenticio requiere una temperatura idónea, bien sea ambiental, en refrigeración o en congelación. Para ello, esa temperatura debe garantizarse desde que el alimento se prepara, en su distribución, transporte y en la conservación en los hogares. Rompiendo la cadena de frío, se provoca la pérdida de condiciones sanitarias del producto y la proliferación de microorganismos patógenos.

Hay diversas soluciones tecnológicas disponibles para mejorar la visibilidad de la cadena de frío, es importante identificar cuál de ellas es la más apropiada a las necesidades logísticas del usuario con el fin de obtener los mejores resultados al menor costo posible. Para la industria alimentaria, obviamente, la calidad inicial de los alimentos perecederos no puede mejorarse con la tecnología, pero la pérdida de calidad puede retrasarse de manera significativa. El uso de elementos tecnológicos que nos ayuden a monitorear y dejar evidencias del control de temperatura en el transporte desde la planta de operaciones de Bucaramanga, hasta la nueva sede de Barrancabermeja, nos ayuda de manera muy significativa en el control de calidad de los alimentos procesados.



## 9. MARCO CONCEPTUAL

Jarri's Ltda., Misión: Ser una empresa que cubre las necesidades de la población con productos procesados que generen satisfacción integral, manteniendo altos estándares de excelencia y un profundo compromiso de servicio al cliente.

Valores:

- ✓ **La Gente:** El Respeto por la gente y un alto aprecio por la dignidad humana. Todos los empleados deben adherirse a las más altas normas de ética, honestidad e integridad para el manejo de nuestros negocios.
- ✓ **Realización:** Nos esforzamos constantemente por lograr el más alto profesionalismo, una ejecución de alta calidad y un continuo progreso a través de nuestro equipo de trabajo, con la meta de proporcionar productos o servicios que alcancen o sobrepasen las expectativas de nuestros clientes, a un costo que represente su valor.
- ✓ **Ganancia:** La ganancia es el incentivo para la viabilidad y el crecimiento. Nos sostiene en los negocios, nos permite suministrar rendimientos a nuestros socios y cumplir con nuestras obligaciones para con nuestros empleados y el Estado.
- ✓ **La calidad:** fue definida como la satisfacción de las necesidades del cliente; o también la ausencia de la variación: Identificar las causas de los problemas y evitarlos; anticiparse a su aparición permite una prodigiosa reducción de los productos defectuosos, y por tanto de los onerosos costos asociados. La productividad y la eficiencia se maximizan, a la par que se reduce la duración del ciclo de producción - en tanto se aumenta la velocidad – y se afina la exactitud. El resultado final: el incremento geométrico de las utilidades.

## 10. LA PLANIFICACIÓN DEL MERCADO

Una empresa, para competir con éxito y crecer, debe tener definidas sus estrategias en función de un proceso de análisis, que le permita aprovechar tanto su potencial como las oportunidades que le ofrece el entorno.

La mayoría de las empresas tratan de competir con precio, pero no tienen la tecnología ni la escala suficiente para ser competitivas en costos; por lo cual, enfrentan problemas de productividad y rentabilidad y esto inhibe su crecimiento.

La planificación del mercadeo permite enfrentar con mayores posibilidades de éxito, el incrementado nivel de competencia que produce la apertura comercial, ya que proporciona elementos para desarrollar una visión integral de las posibilidades de competir que tiene la empresa a través del conocimiento de la situación del mercado en el cual opera. Al propio tiempo, proporciona las herramientas de gestión para satisfacer con éxito las necesidades y expectativas de los clientes a los que atiende.

### 10.1 LA PLANIFICACIÓN DEL MERCADEO

“La planeación del “marketing” es el proceso sistemático para desarrollar y coordinar decisiones. En esencia, entonces, la planeación del “marketing” brinda el marco de referencia para implementar una orientación hacia el mercado. Suministra el enfoque para la recopilación de la información, el formato para la difusión de la información y la estructura para desarrollar y coordinar las respuestas tácticas y estratégicas de la firma”.<sup>3</sup>

Un plan de mercadeo opera en dos niveles<sup>4</sup>:

- El plan estratégico de mercadeo desarrolla los objetivos amplios de mercadeo y la estrategia, con base en un análisis de la situación actual del mercado y las oportunidades.
- El plan táctico u operativo de mercadeo describe las estrategias específicas de mercadeo para el período, incluyendo publicidad, comercialización, fijación de precios, canales, servicio y demás.

### 10.2 PROCESO DE PLANIFICACIÓN DEL MERCADEO

La planificación de mercadeo, que será utilizada en este trabajo, se compone de varios pasos que se mencionan a continuación:

---

<sup>3</sup> Ronald H. Ballou Logística. Administración de la Cadena de Suministro. 5ta Edición. Parte I. Introducción y planeación. Pág. 14

<sup>4</sup> Kotler, Philip. Dirección de Mercadotecnia. Ed. Prentice Hall. México. 8ª. ed. 1996. Pág. 92.

### 10.2.1 Análisis de la situación actual del mercado.

Se analizan los datos más relevantes de la industria, el mercado (tamaño y crecimiento, necesidades del cliente, gustos y preferencias), productos (precios, márgenes de contribución), competencia (tamaño de los competidores, su participación en el mercado, calidad de sus productos, sus estrategias), distribución (tamaño e importancia de cada canal de distribución) y el macroambiente (tendencias demográficas, económicas, sociales, tecnológicas y políticas).

### 10.2.2 Análisis de las oportunidades y amenazas del entorno.

“Toda organización funciona en un entorno dinámico, que puede crear una variedad de amenazas u oportunidades en los mercados existentes o potenciales de la firma”.<sup>5</sup>

Los seis factores principales que hay que tomar en cuenta, para el análisis de las oportunidades y amenazas del entorno, son:

- a. **Demográficos:** Índices de natalidad y mortalidad, distribución por edades, crecimiento poblacional, etc.
- b. **Valores sociales y culturales:** Actitudes hacia la salud, el riesgo, materialismo, intereses ecológicos, etc.
- c. **Factores económicos:** Tasa de inflación, tasas de interés, desempleo, crecimiento económico, costos de energía eléctrica, impuestos, escasez de materia prima.
- d. **Tecnología:** Materiales y equipos con tecnología de punta, que conllevan cambios en los procesos y en los productos.
- e. **Acciones legales y regulatorias:** Incentivos fiscales, leyes que limitan la comercialización de un producto.
- f. **Competencia:** Entrada de nuevas firmas, alianzas, estrategias de la competencia.

### 10.2.3 Análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa.

Una empresa tiene que conocer sus fortalezas y debilidades para poder elaborar su plan de mercadeo en una forma objetiva, de tal manera que no subestime su capacidad, ni tampoco se plantee metas que no podrá cumplir debido a las limitantes que, por diversas razones, posee.

Las fortalezas de una empresa son analizadas mediante la identificación de sus recursos y competencias tales como: Recursos financieros, habilidades gerenciales y de mano de obra, capacidad de producción, habilidades de investigación y desarrollo, tamaño y experiencia de la fuerza de ventas, canales de distribución.

---

<sup>5</sup> Gultinan, Joseph P. Gerencia de Marketing. Ed. Mc. Graw Hill. Colombia. 6ª. ed. 1999. Pág.25.

#### **10.2.4 Selección del mercado meta y pronóstico de la demanda.**

Para ello se requiere hacer una estimación del tamaño total del mercado, su crecimiento y rentabilidad. Estas mediciones y predicciones del mercado se convierten en aportes clave para decidir en qué mercados y nuevos productos hay que concentrarse.

#### **10.2.5 Definición de objetivos.**

En este paso, se definen los objetivos que se pretende alcanzar con el mercado meta seleccionado, por ejemplo: porcentaje de utilidad, participación de mercado, niveles de ventas, etc.

#### **10.2.6 Estrategia de mercadeo.**

Se plantea el enfoque mercadotécnico general, que se utilizará para lograr los objetivos del plan.

#### **10.2.7 Programa de acción.**

Es el plan táctico u operativo, donde se describen las estrategias específicas de la mezcla de mercadeo (Producto, precio, plaza y promoción) y se define cuándo se llevarán a cabo.

#### **10.2.8 Pronóstico de ventas y presupuesto de mercadeo.**

Es importante elaborar un pronóstico de ventas, en el que se especifiquen los volúmenes de venta en unidades y en precio promedio de venta, para tener una noción de los ingresos que la empresa podría percibir, al ejecutar el plan y también un presupuesto de mercadeo en el que se muestren los costos en los que se incurriría. Todo ello, con el fin de que sean aprobados por la alta gerencia y, de esta forma, poder iniciar la ejecución del plan de mercadeo.

#### **10.2.9 Organización, instrumentación y control.**

El paso final consiste en organizar los recursos, así como implementar y controlar el plan de mercadotecnia. La empresa debe construir una organización, que sea capaz de instrumentar el plan de mercadeo. Luego se requerirá efectuar revisiones periódicas, con el objeto de mantener los parámetros definidos y poder alcanzar los objetivos establecidos en él.

Al revisar el plan de una manera permanente, se podrá identificar cualquier variación que exista, ya sea a favor o en contra y esto permitirá implementar las medidas correctivas correspondientes, de manera que se apliquen los ajustes necesarios para su buen desarrollo.

Es recomendable que este proceso de planificación del mercadeo, concluya en un instrumento llamado "Plan de mercadeo". Esto le da calidad y seriedad al proceso, facilita la comunicación, ejecución y control de las acciones, de tal forma que pueda ser revisado periódicamente para hacerle las correcciones pertinentes.

## 11. LA PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y VENTAS

### 11.1 NIVELES DE PRODUCCIÓN Y VENTAS

En condiciones de libre mercado, la demanda de un producto y de una empresa puede ser estimulada a través de la aplicación de estrategias de mercadeo, las cuales son parte integral de un plan de mercadeo.

“La planeación del mercadeo brinda el marco de referencia para implementar una orientación hacia el mercado. Suministra el enfoque para la recopilación de información y la estructura para desarrollar y coordinar las respuestas tácticas y estratégicas de la firma”.<sup>6</sup>

Un plan de mercadeo debe sustentarse en una investigación de la situación actual del mercado y las tendencias que afectan el futuro de la organización. En particular, se deben evaluar los problemas y las oportunidades que representan compradores, competidores, costos y cambios en las regulaciones.

Adicionalmente, se deben identificar las fortalezas y debilidades de la empresa misma. Con un análisis completo de la situación, quienes toman las decisiones deben entonces establecer los objetivos que la empresa quiere alcanzar, de acuerdo a la evaluación mencionada en el párrafo anterior.

Todo ello, con el propósito de diseñar una mezcla de mercadeo<sup>7</sup> a través del desarrollo de estrategias (acciones a largo plazo para lograr los objetivos) y programas (acciones específicas a corto plazo para implementar las estrategias), que hagan frente a los nuevos retos del mercado y le den a la empresa una ventaja competitiva sobre su competencia.

En un Plan de Mercadeo se diseñan las estrategias sobre precio, plaza, producto y promoción, que ayudarán a la empresa a alcanzar sus metas y objetivos.

Las estrategias de precios buscan atacar al mercado, con precios bajos, precios similares o más altos que la competencia, políticas de precios para ventas al contado o al crédito, etc. Es decir, decisiones sobre los precios que se impondrán a los productos y servicios de la compañía y sobre las posibles modificaciones que se le harán. Las estrategias de plaza determinan los mejores canales y redes de distribución, para hacer llegar los productos al consumidor final.

Las estrategias de producto son aquellas que se ocupan de las características propias del producto y del servicio. Estas están enfocadas en la calidad, sabor, variedad y empaque de sus productos etc.

---

<sup>6</sup> Joseph P. Guiltinan. Gerencia de Marketing. Ed. Mc. Graw Hill, Colombia. 6a. ed. 1999. Pág. 15.

<sup>7</sup> Mezcla de mercadeo: Conocida también como las estrategias de las 4 P del mercadeo que son: Precio, Plaza, Producto y Promoción.

En las estrategias de promoción, lo que interesa son las metas y métodos de comunicar a los clientes del mercado objetivo los aspectos de la compañía y sus ofertas. Están destinadas a estimular, de una forma más rápida y directa, las ventas o consumo del producto. Entre éstas se pueden mencionar: muestras gratis, premios, bonificaciones, descuentos en precio, etc.

Todas estas estrategias tienen como objetivo estimular un crecimiento en la demanda, lo que trae consigo un aumento en las ventas y finalmente un aumento en los niveles de producción.

## **11.2 LOS NIVELES DE PRODUCCIÓN Y EL PRESUPUESTO DE VENTAS**

Los niveles de producción en la industria de la de pollo procesado tienen una relación directamente proporcional con la demanda y los niveles de venta. Cuando la demanda crece, los niveles de ventas crecen y como consecuencia, los niveles de producción. En la industria de pollo procesado, este orden se mantiene ya que no se produce para tener inventarios, sino basados en los niveles de venta esperados, los cuales a su vez dependen de las fluctuaciones de la demanda.

De ahí, la importancia de diseñar estrategias de mercadeo, que estimulen el consumo de los productos, de tal forma que se puedan alcanzar los niveles de ventas esperados y planteados en el presupuesto de ventas de la compañía.

“El presupuesto de ventas es el cálculo real de la empresa de las ventas en unidades monetarias o en unidades físicas, que alcanzará durante un período determinado bajo un plan propuesto de “marketing”<sup>8</sup>

El presupuesto de ventas se debe considerar como la parte central del proceso de planeación estratégica, puesto que se convierte en la piedra angular para la planeación en toda la empresa. Un presupuesto de ventas es el punto inicial para la planeación de ventas y “marketing”, la programación de la producción, las proyecciones del flujo de efectivo, la planeación financiera, la inversión de capital, el manejo de inventarios, la planeación de recursos humanos y el presupuesto.

Por ejemplo, antes de que pueda desarrollarse un programa de producción, la empresa debe saber cuánto espera vender en el período siguiente. Este programa de producción, a su vez, determina las contribuciones de material y mano de obra, así como las salidas de productos para el período. Es por ello que un presupuesto inexacto de las ventas, puede significar una situación desfavorable de inventarios ya sea de materia prima o de producto terminado.

Para evitar estos errores, es preciso que la persona que realice el presupuesto de ventas considere una serie de factores posibles, que puedan afectar el volumen de ventas. Éstos se pueden clasificar como controlables y no controlables. Los factores controlables son aquellos que la empresa puede controlar, por ejemplo, las políticas de fijación de precios, los canales de distribución, las promociones, desarrollo de nuevos productos y otras actividades de “marketing” que afectan las ventas futuras. Entre los factores no

---

<sup>8</sup> Rolph E. Anderson. Administración de ventas. Ed. Mc Graw Hill. México. 2ª. ed. 1997. Pág. 129.

controlables se encuentran aquellos elementos del medio, sobre los cuales la empresa no puede influir. Por ejemplo, el estado de la economía desempeña un papel fundamental en todos los pronósticos de ventas. Lo que pasa dentro de la industria tiene incluso un impacto más directo. La competencia tiene generalmente la influencia más directa, puesto que la existencia de nuevos competidores en la industria puede significar que habrá intensas luchas por porciones del mercado. Debido a todas estas influencias, es de suma importancia que la persona encargada de elaborar el presupuesto de ventas conozca bien la situación actual del mercado.

### **11.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA**

#### **11.3.1 Benchmarking.<sup>9</sup>**

Proporciona un conjunto de indicadores y una metodología que permite evaluar la capacidad competitiva de su planta respecto de las mejores prácticas en el subsector y rama que corresponda tanto a nivel regional, nacional e internacional. Lo anterior con el objetivo de promover un proceso continuo de aprendizaje y de manera permanente en áreas de una mayor competitividad de la empresa en particular y para la economía en su conjunto.

#### **11.3.2 Beneficios para los administradores de la nueva sede**

El benchmarking es capaz de aumentar el desempeño de los administradores porque les permite capturar las mejores prácticas de otras industrias e incorporarlas a sus propias operaciones. En segundo término, proporciona a la gente que participa en el proceso (los empleados del administrador) tanto el estímulo como la motivación para mejorar su rendimiento, a medida que aumenta su conciencia e interés en el mejoramiento del proceso. A su vez, esto ayuda a reducir su renuencia al cambio. Estos efectos, por sí solos harían a cualquier administrador disfrutar de un grupo de trabajo más concentrado y activo que se dedique a las cosas correctas. Pero el mayor valor que ofrece el benchmarking, es el descubrir nuevas percepciones mediante el aprendizaje de prácticas que otros emplean y que son mejores que aquellas actualmente en uso. Es un proceso que consiste más en encontrar formas mejores que en reinventar la rueda.

---

<sup>9</sup> Anexo A. Benchmarking competencia



## **12. LA PUBLICIDAD COMO MEDIO PARA ENTRAR A UN NUEVO MERCADO O ATRAERLO**

Con la aparición de la revolución industrial, la competencia se agudiza, y los fabricantes tienen que buscar una forma de hacer conocer sus productos a los posibles compradores. Para el cumplimiento de los objetivos de este trabajo la gerencia de Jarri's Ltda., contrato los servicios de una empresa publicitaria para buscar apalancar la nueva propuesta del pollo procesado en un mercado muy competitivo buscando:

- ✓ Ayudar a la fuerza de ventas.
- ✓ Llegar a la gente inaccesible para los vendedores de mostrador.
- ✓ Combatir a la competencia.
- ✓ Dar a conocer las nuevas propuestas del producto.
- ✓ Desarrollar la imagen del producto, de la empresa, etc.
- ✓ Entrar a un nuevo mercado o atraerlo.
- ✓ Introducir un nuevo producto.
- ✓ Aumentar las ventas.
- ✓ Crear buenas relaciones de la empresa y mejorar su reputación.

### **12.1 QUE ES LA PUBLICIDAD**

La publicidad incluye una variedad de disciplinas y especialidades, investigación, contratación y planeación de medios, redacción, dirección de arte, impresión y producción de medios electrónicos; venta de medios, promoción y publicidad de productos; planeación de estrategias, administración de personal, presupuestos, programación, negociaciones, e incluso presentaciones de negocios. Como la publicidad es uno de los elementos principales en la planeación de la mercadotecnia, funciona de manera conjunta con todas las prácticas de mercadotecnia.

### **12.2 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA PUBLICIDAD**

La primera publicidad impresa en inglés apareció en Inglaterra alrededor de 1472 pegada en la puerta de una iglesia anunciando un libro religioso. La palabra publicidad apareció por vez primera en 1655; fue usada en la Biblia para advertir o prevenir algo, ya para 1660 era utilizada por todos como encabezado para dar información de tipo comercial.<sup>10</sup>

A mediados del siglo XIX, en EEUU, se inicia el desarrollo de la industria publicitaria y cada vez se le da mayor importancia como resultado del desarrollo social y tecnológico que trajo la revolución industrial. Por su parte, los anuncios asumieron el rol de informar y educar.

A finales del siglo XIX John Wanamaker revolucionó las ventas al detalle y también contrató al primer redactor publicitario John E. Power, quien agregó a la publicidad matices periodísticos al redactar anuncios novedosos y precisos en términos informativos.

---

<sup>10</sup> Wells, William, Burnett John y Moriarty Sandra. (1996). Publicidad. Principios y Prácticas. Tercera Edición. Prentice – may. Hispanoamericana, S.A. México.

Durante el siglo XIX, casi toda la publicidad se colocaba en los periódicos o en carteles y volantes; las revistas eran un medio estrictamente reducido a gente rica y contenían comentarios políticos, narraciones breves y temas de arte y moda. El primer anuncio en éste medio apareció en julio de 1844 en la Southern Messenger.

A principios del siglo XX, el volumen total de la publicidad ascendió a 500 millones de dólares, contra los 50 millones de 1870. En 1911 se escribió el primer código de ética de publicidad y adoptó el lema: "La verdad en la Publicidad". Earnest Calkens, de la agencia Bates, creó un estilo de publicidad que más bien parecía arte, y le imprimió estética al medio de las revistas.

La Primera Guerra Mundial, marcó la vez primera en que se empleó la publicidad como instrumento de acción social directa. Una vez concluida la guerra, el gran auge de la publicidad fue comandado por la agencia J. Walyter Thompson (JWT) a través del innovador estilo en redacción y administración del equipo formado por los esposos Resors quienes desarrollaron el concepto de servicio de cuentas y el de nombre de marca. La publicidad de JWT introdujo la investigación de la mercadotecnia moderna en la publicidad.

Con el surgimiento de la radio se le presentaron dos problemas a la publicidad; en primer lugar, las agencias de publicidad tuvieron que buscar personas capaces de redactar textos agradables al oído; el segundo problema fue de índole financiera ya que implicaba mayor inversión económica que la utilizada en un simple anuncio.

Durante la Segunda Guerra Mundial, la publicidad dedicó una vez más, sus esfuerzos a la propaganda del gobierno y la publicidad institucional. En los años cincuenta la televisión se convirtió en el principal jugador en la publicidad. En la década de 1960 ocurrió un resurgimiento del arte, la inspiración y la intuición en la publicidad. Esta revolución fue inspirada por tres genios creativos: Leo Burnett, David Ogilvy y William Bernbach. La Guerra de Vietnam y la baja en la economía de la década de 1970 trajeron como consecuencia, que se diera un nuevo énfasis a la publicidad de ventas agresiva. Los clientes querían resultados, por eso, las agencias contrataron a administradores de empresas con maestría que conocían la planeación estratégica y los elementos de la mercadotecnia.

Más tarde aparece la Televisión por cable, las grabadoras caseras de video, las revistas especializadas, el éxito del correo directo, y de las técnicas de compra desde el hogar.

### **12.3 FUNCIONES DE LA PUBLICIDAD**

La publicidad realiza dos funciones básicas junto con algunas otras: La publicidad de producto busca informar o estimular al mercado sobre el o los productos de un fabricante. La intención es vender un producto en particular, para excluir a los de la competencia. Por su parte, la publicidad institucional está dirigida a crear una actitud positiva hacia el vendedor. Lo que pretende es promover a la organización que lo auspicia más que a lo que vende

- **Acción directa versus Acción Indirecta:** La publicidad de un producto puede ser de acción directa o indirecta. La acción directa busca producir una respuesta rápida. La indirecta, pretende estimular la demanda a largo plazo; informa a los consumidores la existencia del producto, sus beneficios, donde se puede adquirir; recuerda a los consumidores realizar nuevamente la compra y refuerza la decisión.
- **Primaria Versus Selectiva:** La publicidad de producto sólo puede ser primaria o selectiva. La primaria trata de promover la demanda de un producto genérico. La selectiva tiende a generar una demanda por una marca en particular.
- **Comercial versus no comercial:** La publicidad de producto puede cumplir una función comercial o una no comercial. La comercial, promueve un producto con la intención de obtener ganancias. La no comercial, tiende a ser auspiciada por organizaciones no lucrativas. La publicidad institucional mediante las relaciones públicas intenta generar una imagen favorable de la compañía entre empleados, clientes, accionistas y público en general.

## 12.4 ESTRATEGIA PUBLICITARIA

Estratégicamente, todo gran anuncio es constante y sólido. Es decir, está cuidadosamente dirigido a determinada audiencia, busca lograr objetivos específicos, su mensaje está redactado de manera que expresa los principales intereses de la audiencia. La medición del éxito de un anuncio se basa en el grado de eficacia con que logra sus metas, si logra aumentar las ventas, si es recordado, si logra que cambien las actitudes y si contribuye a que se conozca la marca.

Los tipos de publicidad que existen en el mercado son variados, y los conocemos porque recibimos publicidad todos los días por medio de la TV, la radio, Internet y hasta en nuestro automóvil.

El volanteo es un método efectivo para difundir un mensaje a bajo costo, pero más que nada, es efectivo porque la publicidad se segmenta al mercado meta que queremos dirigir nuestros esfuerzos. Los volantes se pueden repartir en ciertas zonas de la ciudad donde queremos incrementar nuestra presencia y por supuesto las ventas.

La mayoría de las ventas que genera un negocio son definitivamente por personas o empresas que están ubicadas cerca de su zona de influencia, qué mejor método que un volante publicitario para reforzar la imagen y presencia de un negocio en cierta zona.

### **Los volantes se pueden repartir de varias formas:**

- En calles y cruces de vehículos muy transitados.
- De casa en casa, de escuela en escuela, o de barrio en barrio.
- En encarte, es decir, adjuntar el volante dentro de una revista o periódico de alta circulación para que sea incluido en el reparto.

Los volantes los vemos como una cosa de todos los días, si sirve lo guardamos, sino quizá podríamos hasta tirarlo, por esta razón, cualquier persona podría pensar que los volantes no sirven, que son una mala inversión publicitaria o que de plano es tirar el dinero a la basura. Pero si nunca has utilizado este servicio es lógico que no conozcas los verdaderos resultados y beneficios que puedes obtener.

### Qué ventajas tiene el volanteo o reparto de volantes?

- Es una publicidad segmentada, es decir, se reparten en la zona de nuestro interés.
- Se pueden repartir por temporadas para influenciar a los consumidores.
- Sirven para reforzar la presencia de una empresa en una zona.
- Son un método económico y efectivo de hacer publicidad.

### Que desventajas tienen los volantes?

- No a todo mundo le interesa el producto o servicio que se anuncia
- No es un medio masivo de publicidad como la TV o la radio.
- Solo son efectivos a corto plazo pues las personas los tiran o destruyen si no les son de utilidad.

### Imagen 2. Diseño del volante publicitario



Fuente: Jarri's Ltda

## 12.5 DETALLES DEL VOLANTE PUBLICITARIO

- ✓ La cara principal del volante consta de la imagen de una presa de pollo en donde se resalta el nombre de la empresa y el logo “EL AUTÉNTICO SABOR EN GRANDE”.
- ✓ La cara posterior contiene la dirección de la sede y su ubicación en mapa, con relación a lugares que son de amplio conocimiento por la población de Barrancabermeja, como el Hospital Regional del Magdalena Medio, el Parque de Pueblo Nuevo, El liceo Nueva Generación y el Centro Comercial San Silvestre.

## 12.6 ESTRATEGIA PARA LA DISTRIBUCIÓN DE LOS VOLANTES PUBLICITARIOS

Con la profesional encargada de la publicidad se diseñó un plan de estratégico para la distribución efectiva de los volantes publicitarios, buscando que la publicidad se segmente al mercado meta donde se dirigen todos nuestros esfuerzos. De esta manera se potencializan las ventajas de usar este medio de publicidad, para el diseño del programa se tuvo en cuenta estos puntos:

- ✓ Hacer una publicidad segmentada, es decir, se reparten en la zona de nuestro interés.
- ✓ Se pueden repartir por temporadas para influenciar a los consumidores.
- ✓ Sirven para reforzar la presencia de una empresa en una zona.
- ✓ Porque son un método económico y efectivo de hacer publicidad.

**Tabla 1. Número de volantes a distribuir por día**

ENTREGA DE FLYERS			10 am- 1pm		2pm - 5pm		total Dia	
			c/u	c/u	c/u	c/u		
1	Lunes	16-ene	250	250	250	250	1.000	
2	Martes	17-ene	250	250	250	250	1.000	
3	Miércoles	18-ene	250	250	250	250	1.000	
4	Jueves	19-ene	250	250	250	250	1.000	
5	Viernes	20-ene	250	250	250	250	1.000	
6	Sábado	21-ene	250	250	250	250	1.000	
7	Lunes	23-ene	250	250	250	250	1.000	
8	Martes	24-ene	500	500	500	500	2.000	
9	Miércoles	25-ene	500	500	500	500	2.000	
10	Jueves	26-ene	500	500	500	500	2.000	
11	Viernes	27-ene	500	500	500	500	2.000	
12	Sábado	28-ene	fin actividad					0
13	Lunes	30-ene					0	
14	Martes	31-ene					0	
15	Miércoles	01-feb					0	
			3.750	3.750	3.750	3.750		
			Total de volantes entregados				15.000	

**Fuente:** Elaboración Propia

**Tabla 2. Cronograma del volanteo**

CRONOGRAMA VOLANTEO (ene 16 -feb 01)									
HORA	Lunes	martes	miércoles	jueves	viernes	sábado			
	500	500	500	500	500	500			
10:00 a 11:00	ZONA 3 - ENTRADA 2 ECOPETROL (25 de agosto), negocios aledaños.	- Parque frente al hospital regional del magdalena medio. -SEMAFORO FRENTE A HOSPITAL - Parque frente a Torres cavipetrol etapa 2 - Frente a torres de cavipetrol etapa 1	ZONA 3 - ENTRADA 2 ECOPETROL (25 de agosto), negocios aledaños.	- Parque frente al hospital regional del magdalena medio. -SEMAFORO FRENTE A HOSPITAL - Parque frente a Torres cavipetrol etapa 2 - Frente a torres de cavipetrol etapa 1	ZONA 3 - ENTRADA 2 ECOPETROL (25 de agosto), negocios aledaños.	- Parque frente al hospital regional del magdalena medio. -SEMAFORO FRENTE A HOSPITAL - Frente a torres de cavipetrol etapa 2			
11:00 a 12:00		- SEMAFOROS frente centro comercial san silvestre - la totuma - PASEO DE LA CULTURA		- SEMAFOROS frente centro comercial san silvestre - la totuma - PASEO DE LA CULTURA		- SEMAFOROS frente centro comercial san silvestre - la totuma - PASEO DE LA CULTURA			
12:00 a 1:00		- Semáforos calle 52 con carrera 11. - semaforo calle 52 con carrera 17		- SEMAFOROS: Carrera 28 con diagonal 56, zona de universidades		- Semáforos calle 52 con carrera 11. - semaforo calle 52 con carrera 17	- SEMAFOROS: Carrera 28 con diagonal 56, zona de universidades	- Semáforos calle 52 con carrera 11. - semaforo calle 52 con carrera 17	- SEMAFOROS: Carrera 28 con diagonal 56, zona de universidades
	500	500	500	500	500	500			
2:30 a 3:30	ZONA 4 - INICIO: 2:00pm - Parque infantil, y SEMAFOROS	ZONA 2 - 5 SEMAFOROS Por la calle 52, entre carrera 28 y carrera 11 (media hora en cada semaforo)	ZONA 4 - INICIO: 2:00pm - Parque infantil, y SEMAFOROS	ZONA 2 - 5 SEMAFOROS Por la calle 52, entre carrera 28 y carrera 11 (media hora en cada semaforo)	ZONA 4 - INICIO: 2:00pm - Parque infantil, y SEMAFOROS	ZONA 2 - 5 SEMAFOROS Por la calle 52, entre carrera 28 y carrera 11 (media hora en cada semaforo)			
3:30 a 4:30							- Parque de la vida, y SEMAFOROS	- Parque de la vida, y SEMAFOROS	- Parque de la vida, y SEMAFOROS
4:30 a 5:30							- Barrio EL RECREO (carrera 25 a carrera 28, entre calles 48 y calles 44) (puerta a puerta) FINAL RUTA: 5:00pm	- COMERCIO en alrededores centro comercial Iwana	- Barrio EL RECREO (carrera 25 a carrera 28, entre calles 48 y calles 44) (puerta a puerta) FINAL RUTA: 5:00pm

Fuente: Elaboración Propia

**Imagen 3. Personal que participo en la entrega de volantes**



Fuente: Jarri's Barrancabermeja

**Imagen 4. Entrega de volantes en las calles de la ciudad**



**Fuente:** Jarri's Barrancabermeja

### 13. INSTALACIONES DE LA NUEVA SEDE

Las empresas desarrollan sus operaciones en instalaciones de diverso tipo: plantas de transformación y/o de ensamble, almacenes para materiales y componentes o para productos terminados, puntos de venta y/o de asistencia postventa, oficinas. etc.

En la configuración de las mismas convergen un conjunto de decisiones distintas, pero a la vez muy interrelacionadas, Así, el tipo de instalaciones se determina fundamentalmente, en función del producto (a fabricar, a almacenar o a vender en ella) o del servicio a ofrecer, así como del proceso productivo o la tecnología a emplear. Por otra parte, el tamaño de las instalaciones dependerá de la cantidad de producto o servicio a obtener; en definitiva, de la capacidad necesaria. Una cuestión adicional relacionada con las instalaciones es la elección del lugar en el que habrán de estar ubicadas, así como la distribución en planta. Con ello quedarán analizadas las principales cuestiones que afectan a las instalaciones, a saber: ¿qué tipo de instalaciones se necesitan?, ¿qué tamaño han de tener?, ¿dónde deben estar ubicadas? y ¿cuál debe ser la distribución interna de los elementos?

Las decisiones de localización forman parte del proceso de planeación estratégica de la empresa. Una buena selección puede contribuir a la realización de los objetivos empresariales, mientras que una localización desacertada puede conllevar un desempeño inadecuado de las operaciones. Esta importancia viene justificada por dos razones principales.

- ✓ En primer lugar las decisiones de localización de instalaciones entrañan una inmovilización considerable de recursos financieros a largo plazo, pues las instalaciones son generalmente costosas, sobre todo si se trata de sofisticadas plantas de fabricación. Una vez construidas la inversión efectuada no es recuperable sin sufrir graves perjuicios económicos (algunos de los costos en que se incurre no son realizables), y ello además del tiempo y el esfuerzo empleados. Por tanto, se trata de una decisión rígida que compromete a la empresa durante un largo periodo de tiempo.
- ✓ En segundo lugar, son decisiones que afectan a la capacidad competitiva de la empresa; así, una buena elección favorecerá el desarrollo de las operaciones de forma eficiente y competitiva, mientras que una incorrecta impondrá considerables limitaciones a las mismas. Todas las áreas de la empresa pueden verse afectadas por la localización, no sólo el área de operaciones, sino también la función comercial, la de personal, la financiera, etc. Por otro lado, hay que tener presente que las consecuencias negativas de una mala localización no resultan siempre evidentes, pues suelen manifestarse en forma de costes de oportunidad por tanto, no vienen recogidas en los informes tradicionales de las empresa. La influencia de la localización sobre la competitividad no sólo procede de su influencia sobre los costos, sino también sobre los ingresos de la empresa. Es evidente que, para las empresas de servicios, la proximidad a los mercados es crítica para determinar la capacidad de atraer clientes, en cambio en empresas fabriles, la localización de las instalaciones en relación con el mercado influye sobre el tiempo de entrega de



los productos y el nivel de servicio a consumidores, lo cual afecta a su vez al volumen de ventas.

**Imagen 5. Fachada de la nueva sede de Barrancabermeja**



**Fuente:** Jarri's Barrancabermeja

**Imagen 6. Personal de cocineros e instalaciones de la nueva sede de Barrancabermeja**



**Fuente:** Jarri's Barrancabermeja

**Imagen 7. Personal de meseros e instalaciones internas de la nueva sede de Barrancabermeja (primer piso)**



**Fuente:** Jarri's Barrancabermeja

**Imagen 8. Administrador y cajera de Jarri's Barrancabermeja**



**Figura:** Jarri's Barrancabermeja

**Imagen 9. Las instalaciones internas de la nueva sede de Barrancabermeja (Distribución de las mesas y acceso al segundo piso).**



**Fuente:** Jarri's Barrancabermeja

**Imagen 10. Nuestro primer Cliente**



**Fuente:** Jarri's Barrancabermeja

**Imagen 11. El personal de la nueva sede de Barrancabermeja**



**Fuente:** Jarri's Barrancabermeja

## **14. LA CADENA DE FRÍO ELEMENTO CLAVE EN SEGURIDAD ALIMENTARIA**

La pérdida de la temperatura óptima de refrigeración o congelación en cualquiera de las etapas perjudica la seguridad y la calidad del alimento. Mantener la cadena de frío resulta fundamental a la hora de garantizar la seguridad alimentaria de los alimentos, por lo que todos los eslabones implicados, desde productores hasta distribuidores y detallistas deben poner especial atención en preservarla. De nada serviría esta labor conjunta sin la colaboración del consumidor final, último pero no menos importante elemento de la cadena, que deberá también esmerarse en protegerla.

### **14.1 EL SISTEMA DE CADENA DE FRIO**

La cadena de frío es el sistema formado por cada uno de los pasos que constituyen el proceso de refrigeración o congelación necesario para que los alimentos perecederos o congelados lleguen de forma segura al consumidor. Incluye todo un conjunto de elementos y actividades necesarias para garantizar la calidad y seguridad de un alimento, desde su origen hasta su consumo. Se denomina "cadena" porque está compuesta por diferentes etapas o eslabones. Si alguno de los puntos de la cadena de frío llegara a verse comprometido, toda ella se vería afectada perjudicando la calidad y seguridad del producto. Por un lado se facilita el desarrollo microbiano, tanto de microorganismos alterantes como de patógenos productores de enfermedades, y la alteración del alimento por reacciones enzimáticas degradantes.

Por el contrario, una cadena de frío que se mantiene intacta durante la producción, transporte, almacenamiento y venta garantiza al consumidor que el producto que recibe se ha mantenido en un rango de temperatura de seguridad en el que los microorganismos, especialmente los más perjudiciales para la salud si es que existieran, han detenido su actividad. Además, una temperatura de conservación adecuada preservará las características del alimento tanto organolépticas como nutricionales.

#### **14.1.1 Efecto Conservante**

El frío retrasa la degradación del alimento y de sus propiedades sensoriales. La aplicación del frío es uno de los métodos más antiguos y extendidos para la conservación de los alimentos. El frío actúa inhibiendo total o parcialmente los procesos alterantes como la degradación metabólica de las proteínas de los alimentos y otras reacciones enzimáticas, con el consiguiente retraso en la degradación del propio alimento y de sus propiedades sensoriales (olor, sabor, gusto). Existen dos tipos de conservación a través del frío: la refrigeración (corto o medio plazo desde días hasta semanas) y la congelación (a largo plazo).

La formación de cristales de hielo debida a la congelación del agua contenida en los alimentos puede deteriorarlos. Este proceso es inversamente proporcional a la velocidad de congelación: a mayor velocidad de congelación (ultracongelación), menor formación de cristales. Sin embargo, si se rompe la cadena de frío y se produce una descongelación, aunque sea parcial, y una posterior recongelación, se provocará la aparición de cristales.

### **14.1.2 El Frío sobre Los Microorganismos**

Cuando se reduce la temperatura también lo hace la velocidad de desarrollo de la gran mayoría de los microorganismos, impidiendo que aumente su población (existe un grupo, los psicrófilos, que se desarrollan a bajas temperaturas). El frío actúa sobre el metabolismo de los microorganismos ralentizándolo (en refrigeración) hasta detenerlo (en congelación), pero no los elimina (aunque puede apreciarse cierta mortalidad microbiana, el frío no es higienizante, como el calor intenso).

Si un alimento congelado se descongela, aunque sea parcialmente, o uno refrigerado deja de estarlo e incrementa su temperatura, aunque sea durante unos minutos, su entorno se vuelve más favorable y, por lo tanto, la actividad microbiana se reanuda. Si volvemos a reducir la temperatura la actividad volverá a inhibirse pero la población de microorganismos será mucho mayor que antes del aumento de temperatura. Una nueva descongelación las volverá a activar. Cuanto mayor sea el número de microorganismos, mayor es la probabilidad de que el alimento se deteriore o de que éstos constituyan una población suficiente para provocar una toxiinfección alimentaria.

### **14.2 FACTOR CRÍTICO**

La temperatura es un factor crítico en los sistemas de producción y distribución de alimentos que debe ser rigurosamente controlado. En la cadena del frío intervienen tres etapas fundamentales:

- Almacenamiento en cámaras o almacenes frigoríficos en el centro de producción.
- Transporte en vehículos especiales.
- Plataforma de distribución y centros de venta.

La cadena presenta eslabones más débiles, como el tiempo de carga y descarga durante el transporte, que tiene lugar entre las diferentes fases: a la salida del centro de producción o almacenamiento, en la plataforma de distribución y en los puntos de venta. Además, hay que añadir el tiempo transcurrido entre la descarga y su ubicación en el lugar asignado y el tiempo entre que el producto se introduce en el carro de la compra y llega al refrigerador-congelador del consumidor final.

Para el estricto control de las temperaturas en todas las fases deben contarse tanto con recursos técnicos específicos como con personal entrenado. Respecto a los recursos técnicos tradicionales se incluyen almacenes frigoríficos y congeladores, todos ellos con dispositivos de lectura y registro de variación de temperatura, vehículos especiales refrigerados con controladores térmicos y sistema de registro o envases de materiales isoterms que minimicen las posibles fluctuaciones de temperatura. Los sistemas más avanzados de gestión de temperatura incluyen desde la vigilancia automatizada en el transporte a tiempo real por GPS hasta el control centralizado de los niveles de temperatura en los equipos de frío de los puntos de venta en grandes superficies que pueden ser vigilados y corregidos a distancia.

El personal debe contar además con formación adecuada para controlar, vigilar y registrar todos los datos relacionados con el control de temperatura, además de conocer el protocolo aplicable en caso de rotura de la cadena de frío.

### 14.3 CÓMO INFLUYE EN LOS ALIMENTOS

Cuando la temperatura disminuye, se reduce de forma considerable la velocidad de crecimiento de la mayoría de los microorganismos hasta detenerla, así como de las reacciones enzimáticas, por lo que el alimento prolonga considerablemente su conservación y disminuye su riesgo microbiológico.

- Entre  $-4^{\circ}\text{C}$  y  $-7^{\circ}\text{C}$  se inhibe el crecimiento de los microorganismos patógenos. Estos microorganismos son peligrosos para la salud ya que son productores de enfermedades a través de infecciones o de toxinas que pueden provocar intoxicaciones.
- A  $-10^{\circ}\text{C}$  se inhibe el crecimiento de los microorganismos alterantes responsables de la degradación de los alimentos. \* A  $-18^{\circ}\text{C}$  se inhiben todas las reacciones responsables del pardeamiento de los alimentos. Esta temperatura es la fijada como estándar de congelación para la cadena de frío internacional.
- A  $-70^{\circ}\text{C}$  se anulan todas las reacciones enzimáticas, por lo que en teoría el alimento se conservaría indefinidamente.<sup>11</sup>

Es importante que consideremos que:

- Los alimentos descongelados no hay que volver a congelarlos, pues pueden presentar problemas de contaminación microbiológica.
- Alimentos, como la carne o el pescado, deben descongelarse lentamente, es decir, en la nevera y no a temperatura ambiente, ya que se condensa el hielo superficial y crea una película sobre el alimento, dificultando la descongelación y cambiando su textura al aguarlo.
- Los congeladores funcionan mejor cuando están llenos y sin mucho espacio entre los alimentos, a diferencia de los frigoríficos.
- Las verduras se pueden descongelar directamente en el agua de cocción ya que han sufrido un proceso de escaldado anteriormente a la congelación.
- Cuando se rompe la cadena del frío, el alimento debe consumirse en el mismo día o a lo sumo, al día siguiente.
- Los alimentos congelados no son de peor calidad que los frescos, más aún, en determinados productos, como el pescado, se puede mantener mejor las propiedades de fresco.
- Es necesaria la protección de los alimentos para evitar quemaduras producidas por la congelación, recomendándose el uso de bolsas especiales y recipientes de plástico.
- No hay que introducir alimentos calientes en el congelador ya que aumentaría la temperatura del congelador afectando negativamente a otros alimentos. Deje enfriar los alimentos antes de congelarlos.

---

<sup>11</sup> <http://www.fao.org/docrep/meeting/005/Y0681S/y0681s07.htm>

#### 14.4 LA IMPORTANCIA DE LA LIMPIEZA EN LA MANIPULACIÓN DE LOS ALIMENTOS

El alimento debe ser sometido a una manipulación que garantice la inexistencia de daños a la salud. Las posibles contaminaciones pueden proceder de los siguientes medios:

- Física: objetos o partes de objetos que, cuando son de vidrio o metal pueden ocasionar heridas graves al consumidor del producto contaminado.
- Química: se produce normalmente en el lugar de producción primaria del alimento, por residuos de fitosanitarios en cultivos o medicamentos veterinarios en animales, así como con productos químicos (combustibles, detergentes, etc.) durante el transporte o almacenamiento.
- Biológica: microorganismos que pueden llegar a los alimentos por las manos del hombre, el contacto con otros alimentos o por animales o insectos.
- Cruzada: se produce cuando se transfieren microorganismos entre alimentos (bien sea por almacenamiento, transporte inadecuado o manejo sin higiene de alimentos crudos junto a cocinados), entre alimentos y superficies que han sido contaminadas por otros alimentos, etc.

#### Imagen 12. Uso de los Elementos de Protección Personal



**Fuente:** Jarri's Barrancabermeja

Para garantizar la falta de contaminaciones al manipular alimentos, se debe observar medidas de higiene personal de cocinas, de superficies y de utensilios. Así, en manos, uñas y piel pueden encontrarse microorganismos tanto residentes (alojados en el cuerpo de las personas, difíciles de eliminar con el lavado) como transitorios (por contacto con



objetos y eliminables por lavado). Lavar manos, muñecas y brazos reduce considerablemente las fuentes de contaminación de los alimentos que manipulamos. Las uñas deben ser cortas para evitar albergar restos contaminados, así como la rotura de guantes. Las manos deben lavarse antes de empezar el trabajo, después de realizar una pausa, al cambiar de tarea, al manipular alimentos crudos, al limpiar utensilios o superficies, al tocar animales, después de usar los aseos, después de estornudar, sonarse la nariz o toser, usando las manos para ello, al tocar dinero, papeles, envases no alimentarios, etc. y como mínimo, cada hora, sea cual sea la manipulación realizada. El uso de guantes es recomendable. Si son desechables, mejor. Si no lo son, lavar con la misma habitualidad que las manos.

El pelo es importante tenerlo recogido con un gorro para evitar que los cabellos (sea de cabeza, bigotes o barbas), caigan a los alimentos, puesto que pueden recoger gran cantidad de suciedad, microorganismos y caspa. El 50% de las personas tienen en su boca y nariz estafilococos, productores de muchas intoxicaciones alimentarias que pueden pasar fácilmente a los alimentos al toser, estornudar o hablar cerca de ellos, siendo evitable con el uso de mascarillas o, cuanto menos, cubriendo la cara con un pañuelo desechable y no dirigiendo la acción hacia los alimentos que se preparan.

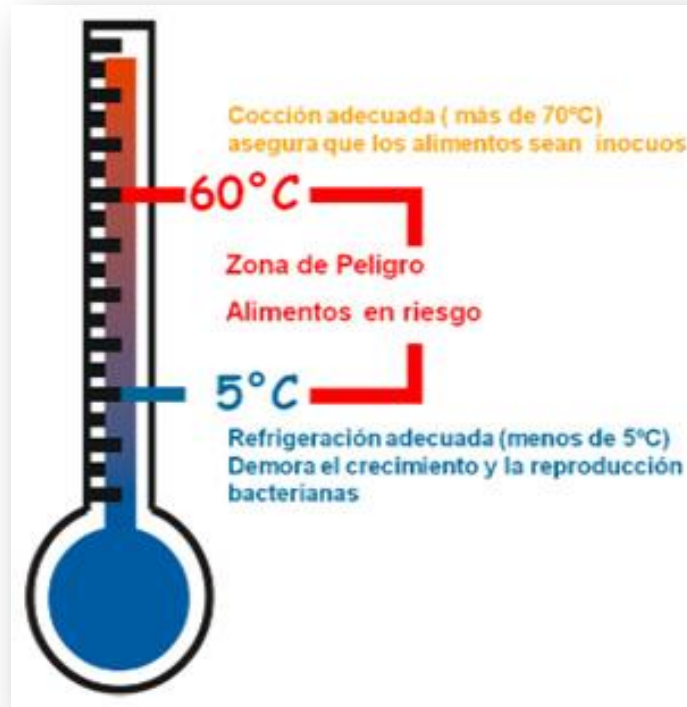
Nunca se deben probar los alimentos preparados sumergiendo un dedo en estos. Para ello se debe utilizar un cubierto que una vez introducido en la boca se desechara para su lavado.

Las gafas que se limpian echándoles el aliento, pueden producir una condensación de gotas que, al caer en los alimentos los pueden contaminar, como si fuera saliva. Comer o beber mientras se prepara el alimento puede provocar que caigan restos de lo que se come o bebe, provocando contaminación.

Los perfumes pueden afectar las propiedades organolépticas de los alimentos, al adherirse fácilmente a los alimentos con contenido graso que retienen fácilmente olores. Finalmente, los adornos que llevamos puestos (anillos, por ejemplo) pueden retener suciedad y otros elementos que se transmiten a los alimentos al manipularlos con las manos si no llevamos guantes y si los llevamos, los pueden romper, con el riesgo que ello implica.

## 15. CONTROL DE LA TEMPERATURA

Imagen 13. Rangos de temperaturas:



**Fuente:** Control de temperaturas. Disponible en Internet.

[http://www.cisan.org.ar/cisan\\_imagenes/notas/lmg\\_nota\\_cadena\\_frio\\_g.jpg](http://www.cisan.org.ar/cisan_imagenes/notas/lmg_nota_cadena_frio_g.jpg)

### 15.1 LA CONSERVACIÓN DE LOS ALIMENTOS Y TEMPERATURA

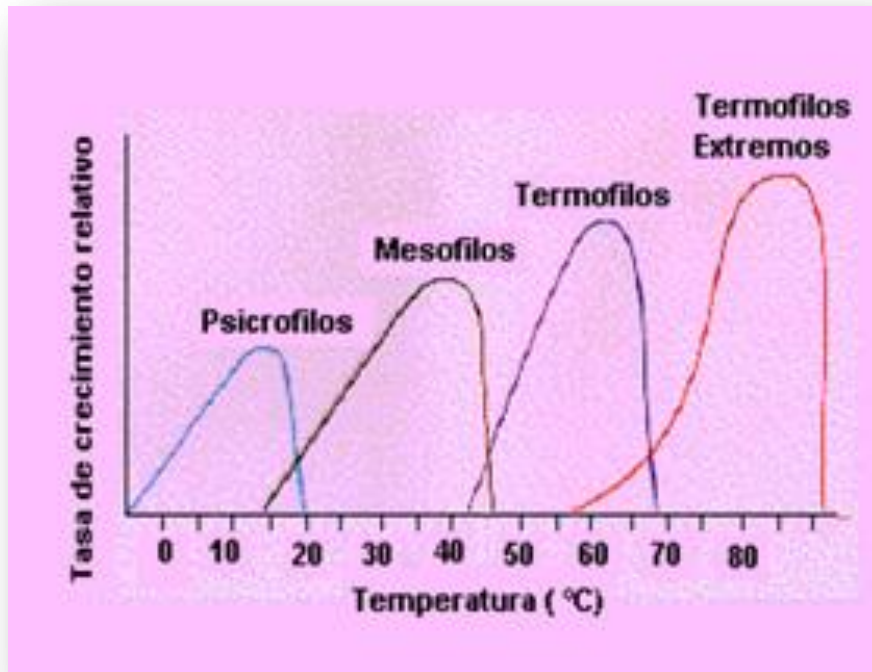
El dispositivo que ha de emplearse para medir la temperatura del producto deberá tener una precisión mayor que el utilizado en el control de la temperatura del aire.

Se recomiendan las siguientes especificaciones para el sistema constituido por el sensor y el dispositivo de lectura:

- El sistema debe tener una precisión de  $\pm 0,5^{\circ}\text{C}$  en una escala de medición de  $-20^{\circ}\text{C}$  a  $+30^{\circ}\text{C}$
- El tiempo de respuesta debe alcanzar el 90 por ciento de la diferencia entre las lecturas inicial y final en el término de tres minutos
- El dispositivo de lectura debe ofrecer una resolución de  $0,1^{\circ}\text{C}$
- La precisión de la medición no debe modificarse en más de  $0,3^{\circ}\text{C}$  durante el funcionamiento en una escala ambiental comprendida entre  $-20^{\circ}\text{C}$  y  $+30^{\circ}\text{C}$
- Deberá comprobarse periódicamente la precisión del sistema

- El sistema debe disponer de un certificado válido de calibración otorgado por un laboratorio acreditado
- El sistema debe ser sólido y a prueba de choques
- Los componentes eléctricos del sistema deben estar protegidos contra los efectos indeseables de la condensación de humedad.

**Imagen 14. Tasa de crecimiento relativo vs. temperatura**



**Fuente:** Michael T. Madigan, John M. Martinko. 2004. Brock Biología de los Microorganismos 10ed.

## 16. SISTEMA DE CONTROL DE TEMPERATURA Y HUMEDAD RELATIVA

En el Decreto 3075 de 1997 <sup>12</sup> se estipula que los alimentos de mayor riesgo como cárnicos y derivados, lácteos y derivados, productos a base de huevo, etc. Deben ser sometidos a medidas como: refrigeración a temperaturas no mayores de 4 °C y congelación permanente, según corresponda.

La conservación resulta exitosa siempre y cuando se tenga control sobre la humedad relativa y la temperatura, si la temperatura no es controlada rigurosamente puede producirse un desarrollo microbiano peligroso.

La medición de la temperatura es un factor físico que por normatividad (Decreto 3075. Capítulo IV) debe controlarse durante las diferentes etapas de la cadena como almacenamiento, distribución, transporte y comercialización. A su vez operaciones como la refrigeración y la congelación deben vigilarse para asegurar que los tiempos de espera, las fluctuaciones de temperatura y otros factores no contribuyan a la descomposición o contaminación del alimento.

Así mismo el Decreto 3075 menciona: “No se permite el uso de utensilios de vidrio en las áreas de elaboración debido al riesgo de ruptura y contaminación del alimento”. Capítulo IV. Art. 19., lo cual inhabilita los termómetros de mercurio que no sólo pueden generar inconvenientes por las partículas de vidrio sino lo que es peor por la liberación del mercurio, metal pesado altamente contaminante; con el objeto de facilitar esta medición. Hay una gran variedad de marcas de instrumentos que nos permiten cumplir con las exigencias del Decreto 3075, como los termómetros de penetración, termómetros con termocuplas diseñados para las más altas exigencias de temperatura, termómetros con medición por infrarrojo que no requieren contacto directo con el producto y arroja una respuesta inmediata y termo registradores, los cuales no sólo realizan la lectura sino que pueden almacenar datos en el tiempo, ideales para garantizar la trazabilidad de las condiciones de operación y que resultan en una herramienta bastante útil cuando se habla de aseguramiento de la calidad y de las cartas de control.

En Jarri's Ltda, la conservación de los alimentos es fundamental, para ofrecerle al cliente un excelente servicio con Calidad e Inocuidad. Es por esa razón que se siguen En la compañía se sigue estrictamente las normas HACCP, que permite garantizar un sistema de seguridad preventivo en la producción de alimentos Inocuos.

Una de las recomendaciones de mejora expuestas en el desarrollo de mi práctica empresarial y que Jarri's con su política de mejoramiento aprobó implementar, es el uso de un sistema de control de temperatura y humedad relativa conocido como Datalogger, como mecanismo de medida y control de la cadena de frío.

---

<sup>12</sup> [http://www.invima.gov.co/Invima/normatividad/docs\\_alimentos/decreto\\_3075\\_1997.htm](http://www.invima.gov.co/Invima/normatividad/docs_alimentos/decreto_3075_1997.htm)

## 16.1 EL SISTEMA DATALOGGER

El Datalogger es un sistema de adquisición de datos de 4 canales muy versátil basado en un micro controlador. Es fácil de usar y reprogramar, consta de cuatro canales de entrada que pueden ser sacados y almacenados (logged) en intervalos programados por el usuario. Un canal es dedicado para usar con un sensor de temperatura digital. Por lo tanto los tres restantes canales, pueden ser usadas como entradas analógicas o digitales. En el caso de Jarri's, se toma la variable Humedad relativa en uno de los canales del instrumento.

## 16.2 HUMEDAD RELATIVA

La humedad relativa de una masa de aire es la relación entre la cantidad de vapor de agua que contiene y la que tendría si estuviera completamente saturada; así cuanto más se aproxima el valor de la humedad relativa al 100% más húmedo está, o "La humedad relativa es la humedad que contiene una masa de aire, en relación con la máxima humedad absoluta (cantidad de vapor de agua) que podría admitir sin producirse condensación, conservando las mismas condiciones de temperatura y presión atmosférica. Esta es la forma más habitual de expresar la humedad ambiental. Se expresa en tanto por ciento. %" <sup>13</sup>

Una humedad relativa demasiado baja determina pérdida de humedad. Una humedad relativa alta favorece el desarrollo de los microorganismos alternantes. La mayoría de las bacterias que crecen en la superficie de los alimentos requieren una humedad muy alta, casi a saturación; las levaduras necesitan menos, y los mohos aún menos. Los cambios durante el almacenamiento, bien sea de humedad o temperatura, pueden provocar exudación o acumulación de humedad en el alimento.

En Jarri's Ltda semanalmente se lleva un control estadístico, por medio del software Datalogger en la cual mide los puntos críticos que se encuentra en el Furgón y el cuarto frío del punto de venta. "El Punto Crítico de Control, es por definición, aquel paso o procedimiento que demanda una acción de control y prevención, para eliminar o disminuir un riesgo sanitario a un nivel aceptable". <sup>14</sup>

Con el software se puede monitorear el sistema de control como se puede observar en la siguiente Gráfica:

---

<sup>13</sup> [http://issuu.com/alkesita/docs/humedad\\_y\\_presion\\_atmosferica\\_-\\_alberto\\_hormazabal](http://issuu.com/alkesita/docs/humedad_y_presion_atmosferica_-_alberto_hormazabal)

<sup>14</sup> <http://bpa.peru-v.com/haccp.htm>

## 16.3 CONTROL DE LA CADENA LOGÍSTICA DEL FRÍO

Imagen 15. Control de la cadena Logística del Frío



**Fuente:** Jarri's Barrancabermeja

En los puntos de control 1 y 3 se realiza el control de temperatura tomando directamente la lectura del termómetro ubicado en la entrada principal, esta lectura se debe registrar el supervisor de la planta en el caso del punto de control planta de procesamiento Bucaramanga, y el administrador de la nueva sede en el cuarto frío de la nueva sede de Barrancabermeja, en el formato XXX que fue incluido dentro del sistema de calidad que adopto Jarri's.

Para el caso del sistema de transporte una reglamentación técnico-sanitaria contenida en el decreto determina la forma en la que debe realizarse el transporte de alimentos, y otra, las especificaciones que deben cumplimentar los vehículos especiales para el transporte terrestre a temperatura regulada y los procedimientos de control necesarios para garantizar su seguridad.

El Decreto 3075 de 1997 en CAPÍTULO VII Artículo 30°. Las operaciones y condiciones de almacenamiento, distribución, transporte y comercialización de alimentos deben evitar: La contaminación y alteración del alimento; La proliferación de microorganismos indeseables en el alimento; y El deterioro o daño del envase o embalaje.

Artículo 31°.- Almacenamiento. Las operaciones de almacenamientos deberán cumplir con las siguientes condiciones:

Debe llevarse un control de primeras entradas y primeras salidas con el fin de garantizar la rotación de los productos. Es necesario que la empresa periódicamente dé salida a

productos y materiales inútiles, obsoletos o fuera de especificaciones para facilitar la limpieza de las instalaciones y eliminar posibles focos de contaminación.

El almacenamiento de productos que requieren refrigeración o congelación se realizará teniendo en cuenta las condiciones de temperatura, humedad y circulación del aire que requiera cada alimento. Estas instalaciones se mantendrá limpias y en buenas condiciones higiénicas, además se llevará a cabo un control de temperatura y humedad que asegure la conservación del producto.

El almacenamiento de los insumos y productos terminados se realizará de manera que se minimice su deterioro y se eviten aquellas condiciones que puedan afectar la higiene, funcionalidad e integridad de los mismos. Además se deberán identificar claramente para conocer su procedencia, calidad y tiempo de vida.

El almacenamiento de los insumos o productos terminados se realizarán ordenadamente en pilas o estibas con separación mínima de 60 centímetros con respecto a las paredes perimetrales, y disponerse sobre paletas o tarimas elevadas del piso por lo menos 15 centímetros de manera que se permita la inspección, limpieza y fumigación, si es el caso. No se deben utilizar estibas sucias deterioradas.

En los sitios o lugares destinados al almacenamiento de materias primas, envases y productos terminados no podrán realizarse actividades diferentes a estas.

El almacenamiento de los alimentos devueltos a la empresa por fecha de vencimiento caducidad deberá realizarse en un área o depósito exclusivo para tal fin; este depósito deberá identificarse claramente, se llevará un libro de registro en el cual consigne la fecha y la cantidad de producto devuelto, las salidas parciales y su destino final. Estos registros estarán a disposición de la autoridad sanitaria competente.

Los plaguicidas, detergentes, desinfectantes y otras sustancias peligrosas que por necesidades de uso se encuentren dentro de la fábrica, deben etiquetarse adecuadamente con un rótulo en que se informe sobre su toxicidad y empleo. Estos productos deben almacenarse en áreas o estantes especialmente destinados para este fin y su manipulación sólo podrá hacerla el personal idóneo, evitando la contaminación de otros productos.

Artículo 32º.- Los establecimientos dedicados al depósito de alimentos cumplirán con las condiciones estipuladas para el almacenamiento de alimentos, señaladas en el presente capítulo.

Artículo 33º.- Transporte. El transporte de alimentos deberá cumplir con las siguientes condiciones:

Se realizará en condiciones tales que excluyan la contaminación y/o la proliferación de microorganismos y protejan contra la alteración del alimento o los daños del envase.

Los alimentos y materias primas que por su naturaleza requieran mantenerse refrigerados o congelados deben ser transportados y distribuidos bajo condiciones que aseguren y garanticen el mantenimiento de las condiciones de refrigeración o congelación hasta su destino final.

Los vehículos que posean sistema de refrigeración o congelación, deben ser sometidos a revisión periódica, con el fin de que su funcionamiento garantice las temperaturas requeridas para la buena conservación de los alimentos y contarán con indicadores y sistemas de registro de estas temperaturas.

La empresa está en la obligación de revisar los vehículos antes de cargar los alimentos, con el fin de asegurar que se encuentren en buenas condiciones sanitarias.

Los vehículos deben ser adecuados para el fin perseguido y fabricados con materiales tales que permitan una limpieza fácil y completa. Igualmente se mantendrán limpios y, en caso necesario se someterán a procesos de desinfección.

Se prohíbe disponer los alimentos directamente sobre el piso de los vehículos. Para este fin se utilizarán los recipientes, canastillas, o implementos de material adecuado, de manera que aislen el producto de toda posibilidad de contaminación y que permanezcan en condiciones higiénicas.

Se prohíbe transportar conjuntamente en un mismo vehículo alimentos y materia prima con sustancias peligrosas y otras que por su naturaleza represente riesgo de contaminación del alimento o la materia prima.

Los vehículos transportadores de alimentos deberán llevar en su exterior en forma claramente visible la leyenda: Transporte de Alimentos.

El transporte de alimentos o materias primas en cualquier medio terrestre, aéreo, marítimo o fluvial dentro del territorio nacional no requiere de certificados, permisos o documentos similares expedidos por parte de las autoridades sanitarias. Más allá de la norma general, los operadores económicos están igualmente sometidos a normativas y controles sanitarios que pueden ser específicos para el transporte de alimentos o productos concretos. De esta forma, el consumidor tiene la garantía de que los alimentos que llegan a los puntos de venta cumplen con las condiciones higiénicas adecuadas para su consumo, independientemente del origen de los mismos.<sup>15</sup>

La normativa se cumple tanto en la planta de procesamiento, cuartos fríos, y sistema de transporte.

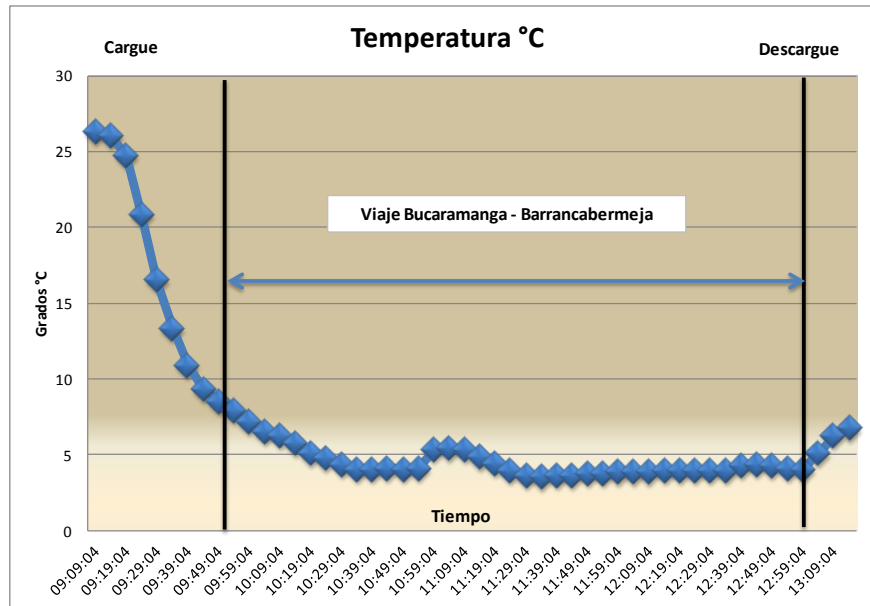
En Jarri's Ltda semanalmente se lleva un control estadístico, por medio del software Datalogger en la cual mide los puntos críticos que se encuentra en el Furgón y el cuarto frío del punto de venta.

---

<sup>15</sup> [http://www.invima.gov.co/Invima/normatividad/docs\\_alimentos/decreto\\_3075\\_1997.htm](http://www.invima.gov.co/Invima/normatividad/docs_alimentos/decreto_3075_1997.htm)

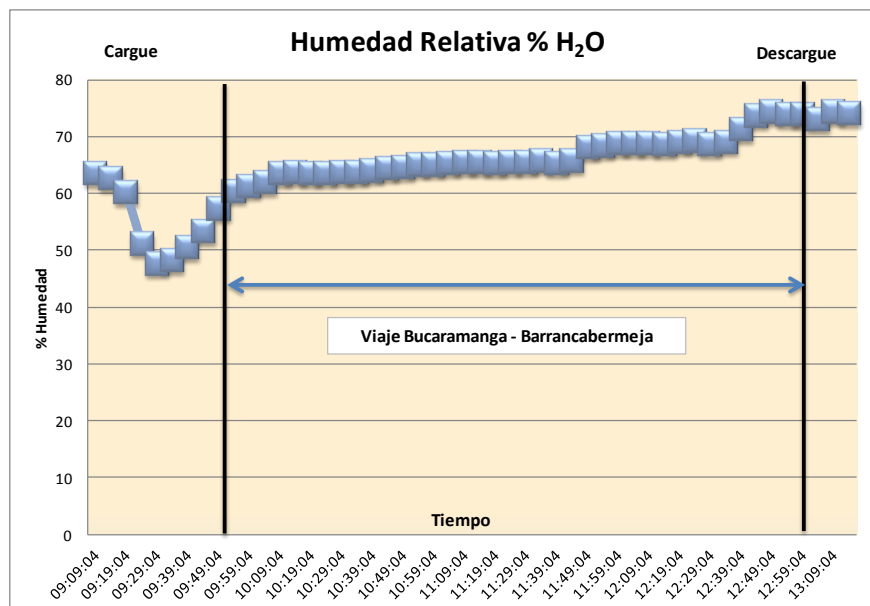


**Imagen 16. Temperatura Sistema Datalogger**



**Fuente:** Jarri's Barrancabermeja (Datalogger)

**Imagen 17. Humedad relativa Sistema Datalogger**



**Fuente:** Jarri's Barrancabermeja (Datalogger)

Tabla 3. Análisis de las lecturas de temperatura y Humedad relativa (Datalogger)

ANÁLISIS DE LAS LECTURAS DE TEMPERATURA Y HUMEDAD RELATIVA DE UN VIAJE BUCARAMANGA - BARRANCABERMEJA								
N.	DATE	TIME	T °C	%HR	MAX MIN	ZONA	TIME	ETAPAS DEL VIAJE
1	01-21-2012	09:09:04	26,3	63,4	█			C A R G U E
2	01-21-2012	09:14:04	26	62,5				
3	01-21-2012	09:19:04	24,7	60,1				
4	01-21-2012	09:24:04	20,8	51,1				
5	01-21-2012	09:29:04	16,5	47,6				
6	01-21-2012	09:34:04	13,3	48,3				
7	01-21-2012	09:39:04	10,9	50,4				
8	01-21-2012	09:44:04	9,3	53,3				
9	01-21-2012	09:49:04	8,5	57,3				
10	01-21-2012	09:54:04	7,9	60,3	█	B u c a r a m a n g a	00:45:00 00:10:00	I N I C I O D E L V I A J E
11	01-21-2012	09:59:04	7,1	61,3				
12	01-21-2012	10:04:04	6,5	61,8				
13	01-21-2012	10:09:04	6,2	63,4				
14	01-21-2012	10:14:04	5,7	63,7				
15	01-21-2012	10:19:04	5,1	63,5				
16	01-21-2012	10:24:04	4,7	63,5				
17	01-21-2012	10:29:04	4,3	63,7				
18	01-21-2012	10:34:04	4	63,7				
19	01-21-2012	10:39:04	4	64				
20	01-21-2012	10:44:04	4,1	64,4				
21	01-21-2012	10:49:04	4	64,5				
22	01-21-2012	10:54:04	4,1	65				
23	01-21-2012	10:59:04	5,3	65,1				
24	01-21-2012	11:04:04	5,4	65,3				
25	01-21-2012	11:09:04	5,3	65,4				
26	01-21-2012	11:14:04	4,8	65,4				
27	01-21-2012	11:19:04	4,4	65,3				
28	01-21-2012	11:24:04	3,9	65,5	█	B a r r a n c a b e r m e j a	01:25:00 01:45:00 00:45:00	F I N A L D E L V I A J E
29	01-21-2012	11:29:04	3,6	65,4				
30	01-21-2012	11:34:04	3,5	65,6				
31	01-21-2012	11:39:04	3,6	65,3				
32	01-21-2012	11:44:04	3,6	65,7				
33	01-21-2012	11:49:04	3,7	68,1				
34	01-21-2012	11:54:04	3,7	68,4				
35	01-21-2012	11:59:04	3,8	68,8				
36	01-21-2012	12:04:04	3,8	68,8				
37	01-21-2012	12:09:04	3,8	68,8				
38	01-21-2012	12:14:04	3,9	68,6				
39	01-21-2012	12:19:04	3,9	69				
40	01-21-2012	12:24:04	3,9	69,2				
41	01-21-2012	12:29:04	3,9	68,6				
42	01-21-2012	12:34:04	3,9	68,9				
43	01-21-2012	12:39:04	4,2	71,1				
44	01-21-2012	12:44:04	4,3	73,7				
45	01-21-2012	12:49:04	4,2	74,2				
46	01-21-2012	12:54:04	4,1	73,9				
47	01-21-2012	12:59:04	4	73,8				
48	01-21-2012	13:04:04	5,1	72,9				
49	01-21-2012	13:09:04	6,2	74,2				
50	01-21-2012	13:14:04	6,7	74				
		<b>Promedio</b>	<b>4,6</b>	<b>67,1</b>				
		<b>Máximo</b>	<b>7,9</b>	<b>74,2</b>				
		<b>Mínimo</b>	<b>3,5</b>	<b>60,3</b>				
								<b>DESCARGUE</b>

**Fuente:** Jarri's Barrancabermeja (Datalogger)

Al inicio del gráfico el punto 09:09:04, se muestra un gran aumento de temperatura, debido a que esta lecturas se ven afectadas por la apertura de la puerta del furgón cuando se está cargando el producto, una vez cerrada las puertas, las variables medidas tienden a estabilizarse, el sistema de enfriamiento del vehículo esta calibrado para mantener una temperatura entre 6 y 4 grados Centígrados y una humedad relativa entre 60 y 75 %.

Una vez cerrada la puerta del vehículo, esta no se debe abrir hasta llegar a su lugar de destino, la responsabilidad de esta tarea es del conductor del vehículo, que deberá informar de cualquier animalidad que pueda presentarse en el transcurso del viaje, anomalía que puede verse reflejada en las lecturas del dattalogger.

El administrador de la nueva sede tiene la autonomía de tomar las acciones correctivas del caso, en función a mantener la integridad del producto.

#### **Imagen 18. Sistema de transporte**



**Fuente:** Jarri's Barrancabermeja

## 16.4 SISTEMAS DE RESPALDO

### 16.4.1 Planta Eléctrica Diesel

Para garantizar que las condiciones de temperatura y humedad relativa se mantengan constantes cuando por alguna razón se interrumpa el fluido eléctrico, se adquirió una planta eléctrica Diesel, que está programada para entrar en servicio de manera automática. Esta planta suministra energía para respaldar procesos que requieren energía eléctrica mayor al suministro regular, o también contrarrestar las bajas de energía que pueden ocurrir en el sistema eléctrico, garantizando de esta forma la continuidad del trabajo.

#### Imagen 19. Planta eléctrica Diesel Instalada en la nueva sede de Barrancabermeja



**Fuente:** Jarri's Barrancabermeja

### 16.4.2 Sistema de aire acondicionado

El objetivo de un sistema de climatización o sistema de aire acondicionado, es proporcionar un ambiente confortable. Esto se consigue mediante el control simultáneo de la humedad, la temperatura, la limpieza y la distribución del aire en el ambiente, incluyendo también otro factor, el nivel acústico.

El Sistema de Aire Acondicionado que se instaló en la nueva seda de Barrancabermeja, está formado por una unidad exterior y una única unidad interior. La unidad exterior lleva el compresor, y la interior es la unidad evaporadora; así se ubica el elemento más ruidoso, el compresor, en el exterior.

**Imagen 20. Unidades mini split nueva sede Barrancabermeja**



**Fuente:** Jarri's Barrancabermeja

## 17. ANALISIS FINANCIERO DE LA NUEVA SEDE

El análisis financiero es imprescindible para que la contabilidad cumpla con el objetivo más importante para la que fue ideada que cual fue el de servir de base para la toma de decisiones.

Esta es la forma más común de análisis financiero y representa la relación entre dos cuentas o rubros de los estados contables con el objeto de conocer aspectos tales como la liquidez, rotación, solvencia, rentabilidad y endeudamiento del ente evaluado.

**Tabla 4. Indicadores financieros Jarri's Barrancabermeja**

INDICADORES FINANCIEROS JARRI'S NUEVA SEDE						
<b>ANALISIS DE LIQUEDEZ</b>	Este indicador nos muestra con cuántos pesos del activo se está respaldando cada peso del pasivo de la empresa					
	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Total Activo	\$ 859.802.466,92	\$ 855.991.600,67	\$ 860.172.104,73	\$ 878.738.018,70	\$ 914.480.359,27	\$ 968.266.369,48
Total Pasivo	\$ 170.000.000,00	\$ 167.414.819,64	\$ 137.281.590,58	\$ 108.272.237,69	\$ 80.340.059,82	\$ 52.948.578,00
	<b>5,06</b>	<b>5,11</b>	<b>6,27</b>	<b>8,12</b>	<b>11,38</b>	<b>18,29</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	Son los recursos que una empresa requiere para llevar a cabo sus operaciones sin contratiempo. Se define como el excedente del total de activos corrientes y los pasivos corrientes					
Activo Corriente - Pasivo Corriente	\$ 60.902.467	\$ 49.576.781	\$ 73.790.514	\$ 111.265.781	\$ 164.840.299	\$ 235.917.791
<b>PRODUCTIVIDAD DEL CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERATIVO</b>	Este indicador permite determinar de qué manera la gerencia de la empresa está aprovechando los recursos comprometidos en capital de trabajo para generar ventas. Refleja los centavos que por cada pesos de ingresos operacionales (ventas) deben mantenerse en capital de trabajo					
cartera + inventarios - proveedores	\$ 31.512.513,42	\$ 33.870.821,22	\$ 36.589.092,86	\$ 39.897.070,21	\$ 43.509.646,81	
ingresos operacionales	\$ 625.255.200,00	\$ 669.786.624,00	\$ 724.356.770,00	\$ 790.838.262,00	\$ 863.435.160,00	
	<b>\$ 5,04</b>	<b>\$ 5,06</b>	<b>\$ 5,05</b>	<b>\$ 5,04</b>	<b>\$ 5,04</b>	
<b>EBITDA (Earning before interests, taxes, depreciation and amortization)</b>	El EBITDA es la Utilidad antes de intereses, impuestos, amortizaciones y depreciaciones. Las amortizaciones son las de gastos pagados por anticipado y que generalmente se difieren en varios años. El EBITDA es la capacidad de generación de caja de la empresa. Es la utilidad operativa que se calcula antes de "descontar" las depreciaciones y amortizaciones de gastos pagados por anticipado, o sea, la Utilidad operativa de caja. El Margen EBITDA o Margen de Caja indica los centavos que por cada peso de ventas o ingresos se convierten en caja con el propósito de Atender el pago de impuestos, Apoyar las inversiones, Cubrir el servicio de la deuda, Repartir utilidades. EL EBITDA ES LA UTILIDAD QUE REALMENTE SE GESTIONA					
utilidad operativa + Depreciaciones	\$ 101.359.973,07	\$ 115.350.477,87	\$ 134.638.752,73	\$ 159.431.822,68	\$ 186.948.819,63	
ingresos operacionales	\$ 625.255.200,00	\$ 669.786.624,00	\$ 724.356.770,00	\$ 790.838.262,00	\$ 863.435.160,00	
	<b>\$ 16,21</b>	<b>\$ 17,22</b>	<b>\$ 18,59</b>	<b>\$ 20,16</b>	<b>\$ 21,65</b>	
<b>RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO</b>	La Rentabilidad del Patrimonio es la tasa de interés que ganan los propietarios					
utilidad antes de impuesto patrimonio	\$ 45.742.613,99	\$ 65.987.948,31	\$ 91.490.897,80	\$ 122.450.997,01	\$ 156.110.561,58	
	\$ 688.576.781,03	\$ 722.890.514,15	\$ 770.465.781,01	\$ 834.140.299,45	\$ 915.317.791,48	
	<b>\$ 6,64</b>	<b>\$ 9,13</b>	<b>\$ 11,87</b>	<b>\$ 14,68</b>	<b>\$ 17,06</b>	

Fuente: Elaboración Propia

Al aplicar el Análisis Financiero a POLLO JARRIS nuevamente se determina la viabilidad financiera y operativa del proyecto, las cifras resultantes son determinantes para concluir que el proyecto tiene la mejor expectativa desde el punto de vista financiero, la recuperación del capital invertido se hace en el corto plazo, situación que garantiza la inversión.

## 18. MATRIZ DOFA

Tabla 5. Matriz DOFA Jarri's Barrancabermeja

<p align="center"><b>MATRIZ DOFA</b> <b>JARRI'S LTDA</b></p>	<p><b>Oportunidad:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buena Relación Proveedores/ Clientes</li> <li>2. Oportunidad de Crecimiento</li> <li>3. Líder en el mercado</li> <li>4. Demanda Suficiente</li> <li>5. Generación de Empleo.</li> </ol>	<p><b>Amenazas:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competencia en el sector de Restaurantes</li> <li>2. Temporada de Ventas (Inestabilidad)</li> <li>3. Incremento de ventas en los productos sustitutos</li> <li>4. Cambios en las necesidades y gustos de los consumidores</li> <li>5. Situación Sindical puede afectar directamente el servicio del Punto Venta.</li> </ol>
<p><b>Fortalezas:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocimiento del mercado</li> <li>2. Buen sistema de redes y comunicación</li> <li>3. Trabajo en equipo</li> <li>4. Calidad en los productos y Servicio</li> <li>5. Instalación del Punto de Venta.</li> </ol>	<p><b>Estrategia F.O:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aprovechar la cantidad de proveedores para ampliar los servicios a prestar. (O1-F4)</li> <li>2. Conocimiento del mercado para mejorar la cobertura. (O2-F1)</li> <li>3. Ofrecer las mejores instalaciones para satisfacer la demanda. (O4-F5)</li> </ol>	<p><b>Estrategia F.A:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejorar el conocimiento buscando una alianza con la competencia. (A1-F1)</li> <li>2. Buscar alternativas que ayuden a satisfacer las necesidades del cliente, por medio de encuestas y otros medios que faciliten saber las necesidades del mercado. (A4-F1)</li> <li>3. El ambiente laboral debe ser estable para reducir problemas sindicales que afecten la compañía. (A5-F3)</li> <li>4. Llevar control de ventas y estudio de mercado para obtener datos puntuales. (A2-F1)</li> </ol>
<p><b>Debilidades:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. No excede la participación esperada del público objetivo.</li> <li>2. Alto costo en los productos</li> <li>3. No realizan Promoción por medios Audiovisuales</li> <li>4. No hacen reconocimiento al Desempeño</li> <li>5. Al aumentar la producción y el alcance geográfico, se hace más compleja la distribución.</li> </ol>	<p><b>Estrategia D.O:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Para lograr ser líder en el mercado se debe hacer un estudio para reducir costo en los productos. (O3-D2)</li> <li>2. La NO realización de promociones, puede afectar la demanda en la Ciudad de Barrancabermeja. (O4-D3).</li> <li>3. Aplicar nuevas técnicas para pronósticos de ventas y distribución en el punto de venta. (O2- D5).</li> <li>4. Buscar alternativas para mejorar la atracción con el consumidor. (O2-D1)</li> </ol>	<p><b>Estrategia D.A:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reducir costos en los productos y maximizando ganancias con métodos de Optimización. (A1-D2)</li> <li>2. La satisfacción y el reconocimiento del grupo de trabajo (Premios, descuentos, y entre otros) disminuirán la insatisfacción y el Sindicalismo. (A5-D4)</li> <li>3. Mejoramiento continuo en publicidad y mercadeo. (A3-D3)</li> <li>4. Fortalecer el conocimiento sobre Satisfacción con los clientes mediante Capacitaciones. (A4-D1)</li> </ol>

Fuente: Elaboración Propia



## 19. CONCLUSIONES

Los mercados, la competencia, en general el entorno político, social, y económico se han vuelto más dinámico es como si abrieran nuevas oportunidades pero también aparecen nuevos riesgos, las empresas deben de reaccionar con rapidez, deben poder adaptarse al entorno a corto plazo en el cambio de condiciones de este, la rapidez se ha convertido en un factor estratégico de éxito, la calidad ha ido pasando a una condición necesaria pero no suficiente, ganara el que al mismo tiempo cumpla con las dos.

Esto se logra aplicando, unas pocas ideas y principios, sencillos, comprensibles y comunicables a la base de la empresa, apoyados en medidas prácticas de dirección buscando siempre que sean creíbles como ideales, que hagan posible que cada colaborador sepa que resultado debe tener como miembro de la empresa. Estableciendo una coordinación lógica en todo el grupo, teniendo presente que se requiere que en todos los niveles se piense empresarialmente y se actúe en bien del interés global, con un liderazgo de la dirección bien definido, que tenga como objetivo fundamental el darle la posibilidad a los equipos de actuar sin presión. En donde la comunicación sea la base del mantenimiento de las relaciones, porque es la alternativa más importante para eliminar o disminuir los efectos negativos que pudiera producir la jerarquía, y el factor humano sea la clave del éxito.

Para introducir una comunicación efectiva se requiere influir sobre los demás, facilitar las relaciones interna y externa, así como enfocarlas hacia el futuro, es decir liderar la comunicación mediante la eliminación de las barreras de las relaciones; para liderar la comunicación se requieren tres cosas:

- Compromiso personal.
- Capacidad de comunicación.
- Disposición al trabajo en equipo

La implantación de una nueva forma de trabajar en nuestro medio y partiendo de nuestra cultura, es un trabajo difícil pero no imposible de realizar, no se puede cambiar de la noche a la mañana, se requiere un liderazgo empresarial fuerte, basado principalmente en los valores de la transparencia, franqueza y la confianza. Que motive la creación de una nueva cultura viva, sólida y orientada al equipo, donde los problemas se detecten y se den soluciones a tiempo, una cultura en la que se piense y se hable de forma crítica, que ha demostrado ser el mejor sistema de aviso precoz cuando exista anomalías, donde los dirigentes y demás trabajadores se identifiquen con la empresa y se comprometan con el éxito común, esta es la única forma de mantener la estructura y el know-how de la empresa; esta nueva cultura tiene su base en las personas que la componen partiendo del hecho que son pocas las personas que trabajan por sí solas y logran resultados por sí solas. La mayoría de la gente trabaja con otras personas y son eficaces cuando lo hacen, se requiere una responsabilidad en las relaciones.

La existencia de confianza entre las personas no necesariamente implica que se agraden mutuamente. Significa que se comprenden. Por lo tanto, asumir responsabilidad en las relaciones es una necesidad fundamental, uno le debe esa responsabilidad a todos los que trabajan alrededor: aquellos de cuyo trabajo uno depende y aquellos que dependen del trabajo de uno.

Es aquí en donde la relación universidad e industria juegan un papel protagónico, nosotros tenemos la obligación ética y profesional de formar y por qué no decirlo elaborar nuevos modelos de dirección con lo que tenemos a nuestro alcance, para que seamos partícipes del futuro, no unos simples expectantes.

## RECOMENDACIONES

Al vivir en un mundo globalizado y altamente competitivo; las empresas requieren estar muy atentas a los cambios que se suscitan en el entorno de cada una de ellas, permitiéndoles conocer nuevos segmentos, tendencias, cambios en la conducta del consumidor, cambios en los hábitos de compra; todo esto representa una ventaja competitiva ya que es una forma de anticiparse a los deseos y necesidades del mercado, incluso antes que la competencia.

Una de las debilidades encontradas en la elaboración de la matriz DOFA, fue la no realización de promociones, como parte de la política de mercadeo de Jarri's tiene establecida, esta solo aplican, como último recurso para el cumplimiento de los objetivos de ventas, por qué se considera como una herramienta táctica, cuya única misión es la de conseguir un incremento significativo de las ventas a corto plazo, siendo juzgada como una actividad limitada a realizar reducciones directas o indirectas del precio, que ofrece como único incentivo al consumidor un beneficio económico por comprar un producto en promoción, filosofía que implica un enfoque de corto plazo en su gestión, asignando a la promoción un único objetivo, el incremento de las ventas de forma inmediata.

Esta forma de entender la gestión promocional puede ocasionar efectos negativos sobre la imagen de la empresa, en las relaciones con los canales de distribución y en la fidelidad de los compradores del producto. Por tanto, esta filosofía de gestión promocional debe ser superada para evitar sus efectos negativos, así como para considerar a la promoción de ventas como una herramienta efectiva para la consecución de objetivos con un horizonte temporal superior al corto plazo, como por ejemplo, el establecimiento de relaciones estables con el consumidor.

Se debería buscar abrir otro punto de venta en el centro comercial San Silvestre. La recomendación se realiza por qué ese centro comercial de Barrancabermeja, es una zona de mucho paso, esto es, con un potencial máximo de clientes. El ponerse junto a otros negocios, incluso de la competencia, puede resultar muy positivo, además se aprovecha de la gran infraestructura que ofrece este centro comercial, zona de parqueo, plaza buffet, aire acondicionado central, vigilancia privada, el centro Comercial San Silvestre, es el más moderno y completo de la ciudad de Barrancabermeja.

## BIBLIOGRAFIA

ANDERSON , Rolph E.. Administración de ventas. Ed. Mc Graw Hill. México. 2ª. ed. 1997. Pág. 129.

ANTEPROYECTO DE CÓDIGO DE PRÁCTICAS REVISADO PARA LA ELABORACIÓN Y MANIPULACIÓN DE LOS ALIMENTOS CONGELADOS RÁPIDAMENTE. Disponible en internet. <http://www.fao.org/docrep/meeting/005/Y0681S/y0681s07.htm>.

BALLOU, RONALD H. Logística. Administración de la Cadena de Suministro. 5ta Edición. Parte I. Introducción y planeación. Pág. 14

DECRETO 3075 DE 1997. Disponible en internet. [http://www.invima.gov.co/Invima/normatividad/docs\\_alimentos/decreto\\_3075\\_1997.htm](http://www.invima.gov.co/Invima/normatividad/docs_alimentos/decreto_3075_1997.htm), (1997).

GESTION DE LA CALIDAD Y BPA. Disponible en internet. <http://bpa.peru-v.com/haccp.htm>

GUILTTINAN, JOSEPH P. Gerencia de Marketing. Ed. Mc. Graw Hill, Colombia. 6a. ed. 1999. Pág. 1, 15, 25.

HUMEDAD Y PRESION ATMOSFERICA. Disponible en internet. [http://issuu.com/alkesita/docs/humedad\\_y\\_presion\\_atmosferica\\_-\\_alberto\\_hormazabal](http://issuu.com/alkesita/docs/humedad_y_presion_atmosferica_-_alberto_hormazabal). (Febrero 17, 2012).

KOTLER, PHILIP. Dirección de Mercadotecnia. Ed. Prentice Hall. México. 8ª. ed. 1996. Pág. 92.

WELLS, William, Burnett John y Moriarty Sandra. (1996). Publicidad. Principios y Prácticas. Tercera Edición. Prentice – may. Hispanoamericana, S.A. México.

## **ANEXOS**

## Anexo A. Benchmarking competencia

### FRISBY LISTADO DE PRECIOS

**Tabla 6. Listado de precios Frisby**

<b>FRISBY APANADOS</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>PRECIOS</b>
Medio Frisby	4 presas, 2 papas, 8 palitos de yuca	\$14.100
Pollo frito Frisby	8 presas, 4 papas, 16 palitos de yuca	\$26.600
Familiar Frisby	12 presas, 6 papas, 24 palitos de yuca	\$37.700
<b>FRISBYDELICIAS</b>		
Papa Francesa		\$4.300
Porción de Arepas		\$2.100
Ensalada de Papa		\$4.200
Croqueta de Yuca		\$4.500
Frisby Kids		\$11.700
Postre de Frutas Natural		\$4.700
Batidos de Fruta Natural		\$4.200
Frispicada		\$34.900
<b>COMBOS</b>		
Combo 1	2 presas, arroz blanco y ensalada	\$15.300
Combo 2	2 presas, Francesa y Ensalada	\$15.300
Combo 3	2 presas, Frijoles y arroz Blanco	\$15.300
Combo 4	Filete de pechuga apanado, Francesa y Ensalada	\$15.400
Porción de Frijoles		\$4.800
Ensalada de Repollo		\$4.200
Mazorca Dulce		\$5.000
Plátano Maduro		\$5.000
Frisbandeja	Tornados de pollo, frijoles, arroz teriyaki y Guacamole.	\$11.800

**Fuente:** Jarri's Ltda

## FRISBY SUCURSAL PARQUE LA VIDA

**Imagen 21. Sucursal Frisby Parque la Vida**



**Fuente:** Jarri's Ltda

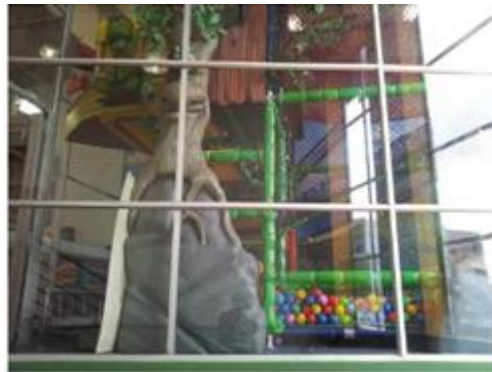
Hora de la visita: 12 del medio día. Lunes Festivo

### **ANALISIS DEL PUNTO DE VENTA**

- Manejo de la imagen corporativa: No se siente Diferencia con puntos de venta en otras ciudades. La fachada es un ícono.
- Especial atención al manejo de Marca.
- Los pisos son de Alfa, color salmón, combinados con pequeños recuadros oscuros.
- Este punto de venta posee aire acondicionado central, que proporciona un muy agradable. Vale destacar que en el segundo piso, es especialmente molesto el ruido. No tienen ventiladores. El ducto de aire acondicionado está a la vista.
- Llama la atención que éste punto de venta no maneja televisores.
- El sonido que estaba en el momento de la visita, era de músicaailable, un poco alta y al parecer mal sintonizada la emisora o deficiente calidad del sistema que tengan.
- En ambos pisos, el aseo y limpieza de las instalaciones no dejan nada que desear. Valdría la pena verificarlo a las 2:30 para determinar el grado de compromiso que tienen con el Aseo.
- En el primer piso no hay baño. Al parecer el espacio que ocuparía un baño a la entrada bajo las escaleras, no está disponible para el público.
- La entrada de mercancías, es realizada por una puerta de aproximadamente 1 metro y comunica con unas bodegas en la parte posterior del local. Resalto este punto, porque la fachada total, podría tener máximo 8 metros y el sacrificio de una entrada independiente a las bodegas, es alto.

- Las maquinas que están visibles, son 2 Henny Penny equivalentes a la 1800G y una Henny Penny más grande, con secciones que entran dentro del freidora. Las manejan con Presión.
- En algunos Sectores, la pintura está resquebrajada, pero en general, Aceptable.
- En el segundo piso hay 13 lámparas y el techo es estructura metálica a la vista.
- El Gabinete mantenedor de pollo, estaba lleno, sin que sea Justificable la cantidad con la velocidad de salida del producto, resaltando en el que el pollo lo sirven tibio.
- La orientación marcada por los niños, es destacable. Este punto de venta tiene su propia zona de juegos, como se ve en la foto.

### **Imagen 22. Juegos para niños Frisby**



**Fuente:** Jarri's Ltda

•Además, cuentan con mesas y sillas para niños (que no estaban en uso) y en el baño de las señoras, realizaron un diseño especial para los más pequeños. Los combos infantiles se destacan por ofrecer un juguete de buena calidad y actual.

### **Imagen 23. Baños Frisby**



**Fuente:** Jarri's Ltda



- La señalización es adecuada, siempre usando la imagen de marca o del logo, o de la mascota.
- Los baños tienen entrada independiente, son cómodos y agradables.

### **ANALISIS DEL SERVICIO**

Es autoservicio y el pedido es llevado a la mesa. En general, fue bueno. Se pueden observar 6 personas detrás de la barra de clientes y 2 en Servicio a las mesas, además de un motorizado. La atención del cajero fue rápida y la entrega del producto también.

No había mayor congestión: habían 4 mesas con clientes, 3 pedidos para llevar y el motorizado saliendo.

### **ANALISIS DEL PRODUCTO**

Pollo frito tradicional Frisby. Buen sabor.

Una de las características conocidas de Frisby, es la inyección del pollo, lo que lo hace aparentemente más grasoso. En éste caso, el pollo estaba muy normal. La temperatura estaba entre tibio y frío, debido a que manejan el producto con demasiada anticipación, colocándolo en el gabinete de conservación y por ésta razón, lo sentí más seco.

### **OFERTA DE SILLAS**

Primer Piso: 8 mesas con 4 sillas cada una.

Segundo piso: 10 mesas con 4 sillas cada una. (Hay 2 mesas en aluminio con 10 sillas sin usar, al parecer disponibles para demandas mayores y mesas y sillas para niños).

**Total instalado:** 18 mesas y 72 sillas (+) 2 mesas y 10 sillas disponibles (=) 82 sillas.

### **SUCURSAL SAN SILVESTRE**

**Hora: 2:34pm. Domingo**

### **ANALISIS DEL PUNTO DE VENTA**

•Las sillas y mesas, corresponden a las áreas comunes del centro comercial. Dentro del local se observan 2 máquinas Henny Penny y 1 freidora y el gabinete mantenedor de pollo.

- El manejo de marca y la imagen corporativa se mantienen.

## **ANALISIS DEL SERVICIO**

Autoservicio. El cliente lleva su pedido.

La atención de la cajera fue ágil y agradable.

Se observan 6 empleados: 1 en caja, 2 en máquinas y 3 en alistamiento y entrega de producto. Las ventas de éste punto, fluyen continuamente aunque no se observa una congestión mayor. La siguiente es la progresión de los pedidos atendidos:

3 pm	39
3:30 pm	46
6:35 pm	93
9 pm	33
10 pm	46
<b>TOTAL</b>	<b>105</b>

Si suponemos que la mejor hora de ventas está entre las 12 del medio día y las 3 de la tarde, tendríamos alrededor de 220 pedidos más, para un total de 325 atendidos. Por inspección directa, el promedio por pedido está alrededor de \$15.000 lo cual supone una venta de \$4.875.000 en domingos. Esta venta es una venta tipo de Jarri's Riviera en Noviembre de 2.010 y la venta de ese mes fue de \$83.000.000 que pudiera ser un cifra de referencia.

## **ANALISIS DEL PRODUCTO**

Pollo frito tradicional Frisby. Buen sabor. En esta visita pedí un combo: 2 presas de pollo, ensalada de papa y papa francesa con batido de mora. El pollo estaba tibio. La ensalada: buen sabor. La francesa excelente. El batido muy bien.

## **OFERTA DE SILLAS**

En total hay 70 mesas de 4 sillas y 40 mesas de 2 sillas. En total tenemos 360 sillas. Como información complementaria, El Corral tiene 25 mesas de 4 sillas. En total 100 sillas.

**LA TOTUMA  
LISTADO DE PRECIOS**

**Tabla 7. Lista de Precios La Totuma**

<b>POLLO ASADO</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>PRECIO S</b>
Entero	8 arepas con papa, bollo limpio y arepa	\$24.000
Medio		\$12.500
Cuarto		\$6.500
<b>POLLO BROASTED</b>		
Entero	8 presas con Francesa	\$27.500
Medio		\$13.800
Cuarto		\$7.500
<b>COMBOS</b>		
Maxi Combo	12 presas broaster con francesa, porción de papa salada, porción de arepa y gaseosa 2.5 litros	\$41.500
Mini Combo	1 presa broaster, papa francesa, jugo y sorpresa	\$7.500
Combo Nuggets	6 Nuggets, papa francesa y gaseosa	\$8.000
Combo Ejecutivo	2 perniles, papa a la Francesa, Ensalada casera y Gaseosas	\$12.000
Combo Infantil	2 presas broaster, papa francesa, jugo y sorpresa	\$13.000
Combo Alitas Picantes	4 alas picantes, francesa y gaseosa	\$12.000
Combo pechuga a la plancha	Pechuga, papa francesa, ensalada casera y Gaseosa	\$14.500
Combo pechuga apanada	Pechuga apanada,	\$14.500

	papa francesa, ensalada casera y gaseosa	
Arroz con Pollo	Con Francesa y ensalada	\$14.000 Entero
		\$10.000 Medio
<b>OTROS</b>		
Punta de Anca	Con arepa, ensalada casera y gaseosa	\$19.000 Entera
		\$13.500 Media
Maduro con Queso		\$4.800
Sopa de menudencias		\$4.000
Mute	Con aguacate y arepa	\$6.500
Hamburguesas		
Especial		\$9.800
Grande		\$8.500
Pequeña		\$6.800
Infantil		\$8.800
Mexicana		\$8.800
Mixto		\$9.800
Espagueti con pollo		\$15.000
Espagueti Boloñesa		\$15.000
Lasaña Especial		\$15.500
Lasaña Mixta		\$13.500
<b>BEBIDAS</b>		
Gaseosa Personal		\$1.700
Gaseosa 2.5		\$5.600

**Fuente:** Jarri's Ltda

## LA TOTUMA PARQUE INFANTIL

### ANALISIS DEL PUNTO DE VENTA

- Local esquinero, con paredes exteriores enchapadas en granito negro.
- La pintura del local está en general en buen estado, aunque en algunos sectores está sucia.

- Los baños son demasiado pequeños, incómodos y sucios.
- Las sillas son tándem de Manufactura Muñoz: y mesa por 4 sillas. La distribución es demasiado ajustada e incómoda. Las sillas están sueltas de la estructura y las hacen más incómodas aún (al menos, en 2 diferentes en las que intenté sentarme, hasta que escogí las de afuera, que son en aluminio).
- El lavamanos por falta de espacio, está dentro del salón de clientes junto a las mesas. Luce mal.
- El aseo de las mesas, la realizan luego que el cliente se para, pero no usan un buen desengrasante, por lo que la superficie se siente grasosa. Puede ser el resultado de la hora.
- Hay una buena iluminación.
- El piso está en buen estado y se observa bien aseado. Las salsas se dispensan en tetero plástico.
- No hay aire acondicionado. Hay 10 ventiladores instalados. Local completamente abierto por ambos costados de la esquina.

**Imagen 24. Punto de venta La Totuma Parque Infantil**



**Fuente:** Jarrí's Ltda

- Los productos los entregan en plásticos con servilleta de plástico. Algunos, como el pollo broaster, los entregan en platos de porcelana. Hay un televisor plasma en el punto de venta.
- Hay 2 hornos para pollo asado, 1 máquina tipo broaster sin presión (no original), 1 freidora abierta.

## **ANALISIS DEL SERVICIO**

- El servicio es a la mesa. El pago lo realiza el cliente en la caja, cuando se va a ir.
- La atención del mesero fue agradable. Realizó varias sugerencias de productos, cuando fue preguntado.
- Se observan 7 empleados: 1 en caja, 2 en máquinas y 4 meseros. El punto tiene servicio a domicilio.
- Todos los empleados tienen uniforme completo.
- En el momento de la visita, estaban 3 meseros sentados en una mesa charlando. Al momento de pagar, la atención resultó agradable.

## **OFERTA DE SILLAS**

En total hay 23 mesas de 4 sillas tipo tándem, dentro del punto de venta. Total: 92 sillas. En la parte externa (andén) hay 7 mesas de aluminio con 4 sillas cada una. Total: 28 sillas En total tenemos 120 sillas.

## **LA TOTUMA SAN SILVESTRE**

Hora de la visita: 9:05 pm. Domingo

## **ANALISIS DEL PUNTO DE VENTA**

- Los baños son demasiado pequeños, incómodos y sucios.
- Las sillas son tándem de Manufactura Muñoz: y mesa por 4 sillas. A diferencia de el punto del parque infantil, estas sillas son tapizadas y están instalados 2 tándem pegados. Es decir, módulos de 8 sillas por cada lado es realmente muy incómodo.
- El área de baños, está mucho mejor terminado y está enchapado. Hay una buena iluminación.
- Las salsas se dispensan en tetero plástico.
- No hay aire acondicionado. Hay 8 ventiladores instalados. Local completamente abierto por ambos costados de la esquina.
- El piso se observa sucio y algunas mesas sin recoger.
- Hay 1 horno para pollo asado, 1 máquina Henny Penny sin presión, 1 freidora abierta.

## Imagen 25. La Totuma San Silvestre



**Fuente:** Jarri's Ltda

### **ANALISIS DEL SERVICIO**

El servicio es a la mesa. El pago lo realiza el cliente en la caja, cuando se va a ir. La atención del mesero fue desagradable. Le resultaba más importante mantener la conversación con su compañero, que atender al cliente. Genera sensación de indiferencia. El punto tiene servicio a domicilio.

### **ANALISIS DEL PRODUCTO**

En el pollo asado: 2 presas, papa, arepa y bollo limpio. La presentación del pollo genera la impresión de estar crudo, aunque el sabor no resulta desagradable ni agradable. Producto entre tibio y caliente. Los acompañantes estaban normales.

En el pollo broaster: 2 presas con francesa. La temperatura: muy caliente: esto demuestra que ese tipo de producto sólo lo preparan sobre pedido, lo que permite concluir que el asado es su fuerte.

El color del pollo era casi marrón, lo que demuestra un pésimo cuidado del aceite. El sabor es realmente un desastre, porque se conjugaron todos los factores para hacer del pollo tipo broaster un pésimo producto: aceite viejo, máquina sin presión, con mayor tiempo de fritura lo que lo hace reseco y mala saborización. No tienen idea de éste producto.

La francesa es de Lamb Weston y la fritura fue realizada en una freidora que contenía aceite viejo. La línea de frituras de éste punto de venta, no tiene posibilidades.

## Imagen 26. Producto La Totuma



**Fuente:** Jarri's Ltda

### **OFERTA DE SILLAS**

En total hay 16 mesas de 4 sillas tipo tándem, dentro del punto de venta, organizadas en módulos dobles. Total: 62 sillas.

En la parte externa (andén) hay 14 mesas de aluminio con 4 sillas cada una. Total: 56 sillas. En total tenemos 118 sillas.

### **MAC POLLO PARQUE DE LA VIDA**

Hora de la visita: 10:05 pm. Domingo

### **ANALISIS DEL PUNTO DE VENTA**

Los baños son de tamaño normal, con entrada común. Estaba sucio. Las sillas son estructura metálicas en tubo redondo tipo tándem. Hay de 2 sillas y de 4 sillas. Algunas están desajustadas y las hace más incómodas de lo que ya son.



## Imagen 27. Mesas Mac Pollo



**Fuente:** Jarri's Ltda

- El piso está en buen estado y se observa bien aseado.
- Las salsas se dispensan en tetero plástico.
- No hay aire acondicionado. Hay 12 ventiladores instalados y funcionando.
- Hay 3 hornos para pollo asado, 2 máquinas Henny Penny originales y con presión, 1 freidora abierta. La línea de equipos es muy funcional y están en excelente estado de presentación. Casi parece un montaje nuevo y eso destaca mucho la marca. Además, está bien dividido de los clientes.
- Tienen bolsas plásticas impresas con el logo, al igual que las cajas, están bien trabajadas.
- La decoración del punto de venta es con fotos, aunque se siente desorden en el concepto. Incluso hay una moto que rifan por consumos mayores a \$10.000 en una barda divisoria de las mesas.
- En la barra de clientes, hay 7 teléfonos. Hay una heladería en la entrada al local.
- Se observa una moto para servicio a domicilio. Hay un televisor viejo y pequeño.

## ANALISIS DE SERVICIO

Es autoservicio mixto: el cliente hace el pedido en caja y le entregan el producto en la mesa. Hay que entregarle al mesero la factura de compra.

Los uniformes son sólo la camisa y la cachucha. Cada uno tiene un pantalón y zapatos de su elección.

La mesera que nos atendió estaba en chanclas y con el esmalte de las uñas en mal estado.

Estaba junto con otro mesero, embelesado con un programa de televisión y no

estaban atentos a ninguna mesa.

El cajero, tenía abierto en el computador el juego "solitario" de Microsoft.  
En general, la sensación es que en ese sitio no existe un jefe visible o el jefe que tienen es laxo con el personal.

### **Imagen 28. Interior Mac Pollo**



**Fuente:** Jarri's Ltda

### **ANALISIS DEL PRODUCTO**

Consumo de 1 francesa: buen sabor, aceite bien cuidado, caja de cartón impresa.

### **OFERTA DE SILLAS**

En total hay 14 mesas de 4 sillas tipo tándem y 22 mesas de 2 sillas. Total: 100 sillas.

Hora de la visita: 11:49 am. Viernes

### **ANALISIS DEL PUNTO DE VENTA**

Baños limpios. Recién aseados. Por la hora, el local estaba abierto hace muy poco y el aseo de todo el local, estaba en buen estado.

Las máquinas Henny Penny estaban funcionando, ambas con presión. Desde el momento de la visita, hasta la salida, se observa un movimiento interesante de clientes, especialmente para llevar.

Sillas incómodas. La decoración del punto de venta, no tiene uniformidad.

**Imagen 29. Sillas Mac Pollo**



**Fuente:** Jarri's Ltda

### **ANALISIS DEL SERVICIO**

El servicio de la caja fue rápido y eficiente. El pedido a la mesa, también fue muy rápido, aunque lo sentí displicente. Hay 1 cajero, 4 operarios en la cocina, 2 técnicos haciendo mantenimiento en la cocina, 2 meseros. A todos se les puede observar el uniforme completo.

En la zona de cocina, se observa que ningún operario tiene tapabocas. Adicionalmente, en 3 oportunidades, uno de ellos, comió trozos de pollo asado.

**Imagen 30. Personal Mac Pollo (Dotaciones)**



**Fuente:** Jarri's Ltda

## **ANALISIS DEL PRODUCTO**

Consumo de 1 pollo broaster.

### **Imagen 31. Producto Mac Pollo**




**Fuente:** Jarri's Ltda

Producto de muy buen sabor, caliente, buen olor, aceite bien cuidado, buen tamaño. Se demuestra que tienen el conocimiento y cuidados desde la producción hasta la terminación. En el aceite de las papas fritas, se siente un poco quemado el aceite. La arepa es de maíz pelado blanco y estaba un poco dura. Calificación: sobresaliente.

## ANEXO B. CONTROL DIARIO DE TEMPERATURA CUARTO FRIO

**Tabla 8. Control Diario de Temperatura Cuarto Frío**

	CONTROL DIARIO DE TEMPERATURAS CUARTO FRIO															Código: PHF01																	
Elaborado por:	Revisado por:					Aprobado por: Dr. Felipe Serrano					Versión No:																						
PUNTO DE VENTA:									MES:									LIMITE INFERIOR: -9 / LIMITE SUPERIOR: -0,1															
HORA/DIA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31		
Cuarto Frío																																	
10:00 a.m.																																	
01:00 p.m.																																	
06:00 p.m.																																	
08:00 p.m.																																	
Promedio																																	
Verificador																																	
GRAFICA DE CONTROL																																	
C°	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	-8	-9	-10	-11	-12																				
P R O M E D I O																																	
ACCIONES CORRECTIVAS:																																	
_____																_____																	
RESPONSABLE																VERIFICADOR																	

**Fuente:** Elaboración Propia

## ANEXO C. BALANCE GENERAL JARRI'S BARRANCABERMEJA

**Tabla 9. Balance General Jarri's Barrancabermeja**

BALANCE GENERAL PROYECTADO						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVO CORRIENTE:</b>						
Caja y bancos	60.902.467	\$ 22.867.242	\$ 46.848.428	\$ 84.283.232	\$ 137.800.584	\$ 208.799.754
Cartera comercial	-	\$ 55.578.240	\$ 59.536.589	\$ 64.387.268	\$ 70.296.734	\$ 76.749.792
Inventarios	-	\$ 2.546.119	\$ 2.687.088	\$ 2.867.518	\$ 3.083.041	\$ 3.316.824
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>60.902.467</b>	<b>\$ 80.991.601</b>	<b>\$ 109.072.105</b>	<b>\$ 151.538.019</b>	<b>\$ 211.180.359</b>	<b>\$ 288.866.369</b>
<b>ACTIVOS FIJOS:</b>						
Terrenos	\$ 120.000.000	\$ 120.000.000	\$ 120.000.000	\$ 120.000.000	\$ 120.000.000	\$ 120.000.000
Edificaciones, locales, oficinas	\$ 400.000.000	\$ 400.000.000	\$ 400.000.000	\$ 400.000.000	\$ 400.000.000	\$ 400.000.000
Equipos para la elaboración de productos	\$ 250.000.000	\$ 250.000.000	\$ 250.000.000	\$ 250.000.000	\$ 250.000.000	\$ 250.000.000
Muebles y escritorios de oficina	\$ 25.000.000	\$ 25.000.000	\$ 25.000.000	\$ 25.000.000	\$ 25.000.000	\$ 25.000.000
Equip.cómputo con software e impresoras	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000
Vehículo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Motocicleta	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Otras inversiones	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Total activo Fijo Bruto</b>	<b>\$ 798.500.000</b>	<b>\$ 798.500.000</b>	<b>\$ 798.500.000</b>	<b>\$ 798.500.000</b>	<b>\$ 798.500.000</b>	<b>\$ 798.500.000</b>
Depreciaciones acumuladas	0	-\$ 23.900.000	-\$ 47.800.000	-\$ 71.700.000	-\$ 95.600.000	-\$ 119.500.000
<b>Total activo fijo neto</b>	<b>\$ 798.500.000</b>	<b>\$ 774.600.000</b>	<b>\$ 750.700.000</b>	<b>\$ 726.800.000</b>	<b>\$ 702.900.000</b>	<b>\$ 679.000.000</b>
<b>ACTIVO DIFERIDO</b>						
Inversiones diferidas	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000
Amortizac. Diferida acumulada	0	0	0	0	0	0
<b>Activo diferido neto</b>	<b>\$ 400.000</b>	<b>\$ 400.000</b>	<b>\$ 400.000</b>	<b>\$ 400.000</b>	<b>\$ 400.000</b>	<b>\$ 400.000</b>
<b>ACTIVO TOTAL</b>	<b>\$ 859.802.467</b>	<b>\$ 855.991.601</b>	<b>\$ 860.172.105</b>	<b>\$ 878.738.019</b>	<b>\$ 914.480.359</b>	<b>\$ 968.266.369</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>						
<b>Pasivo Corto Plazo:</b>						
Obligaciones financieras	\$ 0	0	0	0	0	\$ 0
Proveedores	0	\$ 26.611.845	\$ 28.352.856	\$ 30.665.693	\$ 33.482.705	\$ 36.556.969
Impuestos por pagar	0	\$ 4.802.974	\$ 6.928.735	\$ 9.606.544	\$ 12.857.355	\$ 16.391.609
<b>Total Pasivo Corto Plazo</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 31.414.820</b>	<b>\$ 35.281.591</b>	<b>\$ 40.272.238</b>	<b>\$ 46.340.060</b>	<b>\$ 52.948.578</b>
<b>Pasivo Largo Plazo:</b>						
Obligaciones financieras	\$ 170.000.000	\$ 136.000.000	\$ 102.000.000	\$ 68.000.000	\$ 34.000.000	\$ 0
<b>Total Pasivo largo plazo</b>	<b>\$ 170.000.000</b>	<b>\$ 136.000.000</b>	<b>\$ 102.000.000</b>	<b>\$ 68.000.000</b>	<b>\$ 34.000.000</b>	<b>\$ 0</b>
<b>PASIVO TOTAL</b>	<b>\$ 170.000.000</b>	<b>\$ 167.414.820</b>	<b>\$ 137.281.591</b>	<b>\$ 108.272.238</b>	<b>\$ 80.340.060</b>	<b>\$ 52.948.578</b>
<b>PATRIMONIO:</b>						
Capital Socios	\$ 689.802.467	\$ 664.790.622	\$ 664.790.622	\$ 664.790.622	\$ 664.790.622	\$ 664.790.622
Reserva Legal	0	\$ 0	\$ 2.378.616	\$ 5.809.989	\$ 10.567.516	\$ 16.934.968
Utilidad de ejercicios anteriores	0	\$ 0	\$ 21.407.543	\$ 52.289.903	\$ 95.107.643	\$ 152.414.710
Utilidad del ejercicio	0	\$ 23.786.159	\$ 34.313.733	\$ 47.575.267	\$ 63.674.518	\$ 81.177.492
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$ 689.802.467</b>	<b>\$ 688.576.781</b>	<b>\$ 722.890.514</b>	<b>\$ 770.465.781</b>	<b>\$ 834.140.299</b>	<b>\$ 915.317.791</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 859.802.467</b>	<b>\$ 855.991.601</b>	<b>\$ 860.172.105</b>	<b>\$ 878.738.019</b>	<b>\$ 914.480.359</b>	<b>\$ 968.266.369</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

## ANEXO D. FLUJO DE CAJA JARRI'S BARRANCABERMEJA

Tabla 10. Flujo de caja Jarrí's Barrancabermeja

FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>FLUJO DE CAJA OPERACIONAL:</b>						
Ingresos por ventas del período		\$ 569.676.960	\$ 610.250.035	\$ 659.969.502	\$ 720.541.528	\$ 786.685.368
Ingresos por recaudos período anterior		\$ 0	\$ 55.578.240	\$ 59.536.589	\$ 64.387.268	\$ 70.296.734
<b>Total ingresos por ventas</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 569.676.960</b>	<b>\$ 665.828.275</b>	<b>\$ 719.506.090</b>	<b>\$ 784.928.796</b>	<b>\$ 856.982.102</b>
<b>Egresos operacionales:</b>						
Pago Compras materia prima del período		\$ 292.730.297	\$ 311.881.416	\$ 337.322.628	\$ 368.309.756	\$ 402.126.659
Pago Compras materia prima período anterior		\$ 0	\$ 26.611.845	\$ 28.352.856	\$ 30.665.693	\$ 33.482.705
Pago Mano de Obra Directa		\$ 96.583.339	\$ 99.480.839	\$ 102.465.264	\$ 105.539.222	\$ 108.705.399
Pago Personal por tareas		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Pago CIF - Hijos		\$ 32.692.654	\$ 33.735.534	\$ 34.809.700	\$ 35.916.091	\$ 37.055.674
Pago CIF - Variables		\$ 7.613.211	\$ 8.155.271	\$ 8.819.926	\$ 9.629.595	\$ 10.513.592
Pago gastos de administración		\$ 65.640.000	\$ 68.257.200	\$ 70.952.916	\$ 73.729.503	\$ 76.589.389
Pago gastos de ventas		\$ 4.800.000	\$ 4.944.000	\$ 5.092.320	\$ 5.245.090	\$ 5.402.442
<b>Total egresos operacionales</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 500.059.500</b>	<b>\$ 553.066.105</b>	<b>\$ 587.815.609</b>	<b>\$ 629.034.951</b>	<b>\$ 673.875.859</b>
<b>Flujo de caja operacional</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 69.617.460</b>	<b>\$ 112.762.170</b>	<b>\$ 131.690.481</b>	<b>\$ 155.893.845</b>	<b>\$ 183.106.243</b>
<b>Inversiones a realizar:</b>						
Compra activos fijos	-\$ 798.500.000					
Inversión diferida	-\$ 2.000.000					
<b>Flujo de caja Libre</b>	<b>-\$ 800.500.000</b>	<b>\$ 69.617.460</b>	<b>\$ 112.762.170</b>	<b>\$ 131.690.481</b>	<b>\$ 155.893.845</b>	<b>\$ 183.106.243</b>
<b>Financiaci3n y apalancamiento:</b>						
Recursos Propios	\$ 664.790.622					
Cr3dito Financiero	\$ 170.000.000					
<b>Atenci3n de la deuda:</b>						
Abonos a capital		-\$ 34.000.000	-\$ 34.000.000	-\$ 34.000.000	-\$ 34.000.000	-\$ 34.000.000
Pago de intereses		-\$ 31.717.359	-\$ 25.462.530	-\$ 19.247.855	-\$ 13.080.826	-\$ 6.938.258
Pago de impuestos		-\$ 11.206.940	-\$ 20.970.022	-\$ 29.344.005	-\$ 39.607.039	-\$ 51.104.442
<b>Flujo de caja desp.Invers. y financ.</b>	<b>\$ 34.290.622</b>	<b>-\$ 5.476.840</b>	<b>\$ 32.559.619</b>	<b>\$ 49.328.622</b>	<b>\$ 69.435.981</b>	<b>\$ 91.293.543</b>
Pago utilidades a Socios		-\$ 5.946.540	-\$ 8.578.433	-\$ 11.893.817	-\$ 15.918.630	-\$ 20.294.373
Otros Ingresos (Egresos) en efectivo						
<b>Saldo en caja del per3odo</b>	<b>\$ 34.290.622</b>	<b>-\$ 11.423.380</b>	<b>\$ 23.981.185</b>	<b>\$ 37.434.805</b>	<b>\$ 53.517.352</b>	<b>\$ 70.999.170</b>
<b>Saldo anterior en caja</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 34.290.622</b>	<b>\$ 22.867.242</b>	<b>\$ 46.848.428</b>	<b>\$ 84.283.232</b>	<b>\$ 137.800.584</b>
<b>Saldo final acumulado</b>	<b>\$ 34.290.622</b>	<b>\$ 22.867.242</b>	<b>\$ 46.848.428</b>	<b>\$ 84.283.232</b>	<b>\$ 137.800.584</b>	<b>\$ 208.799.754</b>
<b>No. DE DÍAS DE CAJA</b>		<b>16,5</b>	<b>30,5</b>	<b>51,6</b>	<b>78,9</b>	<b>111,5</b>

**Fuente:** Elaboraci3n Propia