

**ESTUDIO DE VIABILIDAD EN EL MONTAJE DE UNA PASTELERIA
INDUSTRIAL EN SAN GIL (SANTANDER)**

SERGIO RODRIGUEZ SILVA

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
BOGOTA
2005**

**ESTUDIO DE VIABILIDAD EN EL MONTAJE DE UNA PASTELERIA
INDUSTRIAL EN SAN GIL (SANTANDER)**

SERGIO RODRIGUEZ SILVA

Tesis

Asesor

DR. JORGE OMAR SERRANO

Profesor Asignatura Desarrollo Empresarial Colombiano

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
BOGOTA
2005**

Nota de Aceptación

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Bogota Septiembre de 2005

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Lista de precios de venta al público	36
Tabla 2. Proceso de fabricación de ponqué de 5 libras	39
Tabla 3. Capacidad de producción de la Empresa	41
Tabla 4. Balance General a corte de 31 de Diciembre de 2005	42
Tabla 5. Estado de Resultados a corte de 31 de Diciembre de 2005	43
Tabla 6. Estados Financieros a corte de 31 de Diciembre de 2005	44
Tabla 7. Identificación de factores críticos de éxito internos	47
Tabla 8. Calificación de Desempeño de la Empresa	48
Tabla 9. Evaluación de Factores Internos	49
Tabla 10. Caracterización del Mercado	53
Tabla 11. Análisis de Competidores	54
Tabla 12. Identificación de factores críticos de éxito externos	56
Tabla 13. Importancia de los factores críticos de éxito externos	56
Tabla 14. Criterios de evaluación para asignación de calificaciones	57
Tabla 15. Calificación de desempeño de la empresa frente a factores críticos de éxito externos	57
Tabla 16. Evaluación de factores externos	58
Tabla 17. Evaluación de factores internos	60
Tabla 18. Evaluación de factores externos	61
Tabla 19. Estrategias recomendadas para la matriz IE	62

Tabla 20. Equipos necesarios para la empresa	65
Tabla 21. Población estimada para comercialización	66
Tabla 22. Demanda de productos de la empresa	67

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Presentación General del trabajo	19
Figura 2. Caracterización de la empresa en el municipio de San Gil	
Figura 3. Evaluación de Factores Internos	34
Figura 4. Batidora industrial con una capacidad 1 ½ libras de masa	37
Figura 5. Batidora industrial con una capacidad 5 libras de masa	38
Figura 6. Horno industrial con una capacidad para hornear de 9 a 12 Moldes	38
Figura 7. Exhibidores para tortas	39
Figura 8. Análisis de las Fuerzas Económicas, Sociales y Competitivas	50
Figura 9. Modelo general de la administración estratégica	59
Figura 10. Matriz IE negocio pastelero San Gil (Santander)	62
Figura 11. Diagrama general de la empresa	64

LISTA DE GRAFICOS

	Pág.
Grafico 1. Mapa Departamento de Santander	27
Grafico 2. Producción de ponqués para el año 2005	32
Grafico 3. Distribución de las Instalaciones	40

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	17
1. PRESENTACIÓN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO	19
1.1 OBJETIVO DEL CAPÍTULO	19
1.2 PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO	20
1.2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	20
1.2.2 PREGUNTA A RESOLVER	20
1.3 OBJETIVOS DEL TRABAJO DE GRADO	20
1.3.1 Objetivo General	21
1.3.2 Específicos	21
1.4 JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO	21
1.5 BENEFICIOS DEL TRABAJO DE GRADO	22
1.6 MARCO TEORICO	22
1.7 METODOLOGÍA	24
1.8 FUENTES DE INFORMACIÓN	25
2. CONTEXTO, HISTORIA Y DESCRIPCIÓN GENERAL DE UNA MICROEMPRESA PASTELERA DE SAN GIL (SANTANDER)	26
2.1 OBJETIVO DEL CAPITULO	26
2.2 CARACTERIZACIÓN DEL MUNICIPIO DE SAN GIL	26
2.3 DESARROLLO ECONÓMICO MUNICIPIO DE SAN GIL	27

2.4 INDUSTRIA PASTELERA EN SAN GIL	29
2.5 DESCRIPCION GENERAL E HISTORIA DE UNA EMPRESA PASTELERA UBICADA EN SAN GIL SANTANDER	30
2.5.1 Descripción general de la empresa	30
2.5.2 Historia de la Empresa	31
3. ANÁLISIS INTERNO DE UNA MICROEMPRESA PASTELERA DE SAN GIL (SANTANDER)	34
3.1 OBJETIVO DEL CAPÍTULO	34
3.2 ANÁLISIS DE MERCADO	34
3.2.1 Análisis de los clientes	34
3.2.2 Compra de Suministros	35
3.2.3 Venta de Productos	35
3.2.4 Producto	35
3.2.5 Análisis de Oportunidades	36
3.2.6 Precios	36
3.2.7 Distribución	36
3.3 ANALISIS TECNICO	37
3.3.1 Procesos	37
3.3.2 Manejo de Inventarios	41
3.4 ANÁLISIS FINANCIERO	42
3.5 ANÁLISIS ADMINISTRATIVO	45
3.5.1 Función de planeación	45
3.5.2 Función de organización	45

3.5.3 Función de control	46
3.6 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS EFI	46
3.6.1 Identificación de factores críticos de éxito	47
3.6.2 Asignación de pesos para los factores críticos de éxito con base en la importancia relativa	47
3.6.3 Asignación de calificaciones	47
3.6.4 Desarrollo Matriz EFI	48
4. ANÁLISIS EXTERNO DE UNA MICROEMPRESA PASTELERA DE SAN GIL (SANTANDER)	50
4.1 OBJETIVO DEL CAPÍTULO	50
4.2 ANÁLISIS DE FUERZAS ECONÓMICAS	51
4.3 ANÁLISIS DE FUERZAS SOCIALES, CULTURALES, DEMOGRÁFICAS Y AMBIENTALISTAS	51
4.3.1 Fuerzas Culturales	51
4.3.2 Fuerzas Sociales	51
4.3.3 Fuerzas Demográficas	51
4.3.4 Fuerzas Ambientalistas	52
4.4. ANÁLISIS DE FUERZAS POLÍTICAS, GUBERNAMENTALES Y JURÍDICAS	52
4.5 FUERZAS COMPETITIVAS	53
4.5.1 Análisis de competidores de la industria pastelera en San Gil (Santander)	53
4.5.2 Principal Competidor	55
4.6 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS EFE	55
4.6.1 Identificación de factores críticos de éxito	55

4.6.2 Asignación de pesos para los factores críticos de éxito con base en la importancia relativa	56
4.6.3 Asignación de calificaciones	56
4.6.4 Desarrollo Matriz EFE	58
5. GENERACIÓN, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE UNA ESTRATEGIA PARA UNA MICROEMPRESA PASTELERA DE SAN GIL (SANTANDER)	
5.1 OBJETIVO DEL CAPÍTULO	59
5.2 DECLARACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA PASTELERA SAN GIL (SANTANDER)	59
5.2.1 Misión	59
5.2.3 Visión	60
5.2.4 Valores	60
5.3 RESULTADOS DE LA AUDITORIA INTERNA	60
5.4 RESULTADOS AUDITORÍA EXTERNA	60
5.5 OBJETIVOS A LARGO PLAZO	61
5.5.1 General	61
5.5.2 Específicos	61
5.6 IDENTIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS	61
5.6.1 Conceptos generales sobre la matriz IE	62
5.6.2 Desarrollo matriz IE de identificación de estrategias para Negocio Pastelero San Gil (Santander)	62
5.7 DISEÑO DE LA ESTRATEGIA	63
5.7.1 Definición y contratación de puestos	64
5.7.2 En el área de Producción se buscará	65

5.7.3 En el área de mercado se buscará	66
5.7.4 En el área Financiera se buscará	66
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	69
BIBLIOGRAFIA	70

INTRODUCCIÓN

San Gil (Santander) es un municipio de 145 Km², ubicado a 350 Kms de Bogotá y 98 de Kms de Bucaramanga, tiene un excelente clima, variados sitios turísticos y excelente estructura turística.

La ciudad es conocida ampliamente en el escenario nacional por promover el turismo de aventura y el ecoturismo.

En el pasado, San Gil también un centro industrial que logró ser en 1900 la casa de grandes empresas industriales como: Empresa de gaseosas Hipinto, Protabaco, Hilanderas del Fonce y otras importantes.

San Gil en esa época fue el núcleo del comercio regional y punto de movimiento de capitales, bienes y servicios que trajeron la prosperidad económica a la ciudad.

No obstante en 1990, la apertura económica, el cambio político y las ideas neoliberales trajeron al municipio desaceleración del ciclo económico, desempleo e inflación. Muchos campesinos quedaron sin empleo y las personas del casco urbano quedaron sin trabajo.

Este escenario desalentador generó la creación de microempresas e iniciativas que buscaron producción para salir de la crisis, una de esas la pastelería de mi mamá que surgió para cubrir los costos primarios de alimentación, servicios y educación de la casa.

Al principio la empresa era muy artesanal y todo estaba definido por el "Ensayo/Error", los productos no eran muy buenos pero se siguió adelante. Poco a poco la empresa empezó a ganar prestigio no solo en San Gil sino en la región porque el producto mejoraba muy por encima de la competencia hasta lograr ser hoy una de las pastelerías de renombre donde todo el que desea un ponqué especial lo manda hacer con la certeza de llevar un producto de calidad.

La empresa está en la actualidad en el proceso de pasar de ser pequeña y familiar a ser mediana e industrial dada la clientela que tiene y las mayores exigencias del mercado, razón por la cual se volvió un asunto fundamental en la familia, pensar estrategias para organizar la empresa.

Así nació la idea de realizar el trabajo de grado con énfasis en la pastelería que permitiera:

1. Identificar lo bueno que tiene la empresa
2. Investigar las oportunidades que se pueden aprovechar
3. Diseñar estrategias para que la empresa pueda crecer

El trabajo fue realizado operativamente siguiendo el método de David. Fred R. presentado en su libro “Conceptos de Administración Estratégica” donde para el análisis de una empresa siempre se debe:

- a. Realizar una auditoria interna de la empresa que permita identificar las fortalezas y debilidades.
- b. Realizar una auditoria externa de la empresa que permita identificar las oportunidades y las amenazas
- c. Identificar las mejores estrategias para la empresa con base en las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas.

Al final la investigación fue exitosa porque permitió identificar que la empresa ha hecho bien los procesos de producción, posicionamiento, capitalización y ventas aunque también se pudo visualizar que la informalidad en la parte contable no permite identificar con exactitud las utilidades generadas.

Para finalizar me gustaría reconocer el trabajo realizado por mi mamá y por mi tía que han combinado técnica y arte en este negocio y con ello han podido mantener una alternativa empresarial rentable.

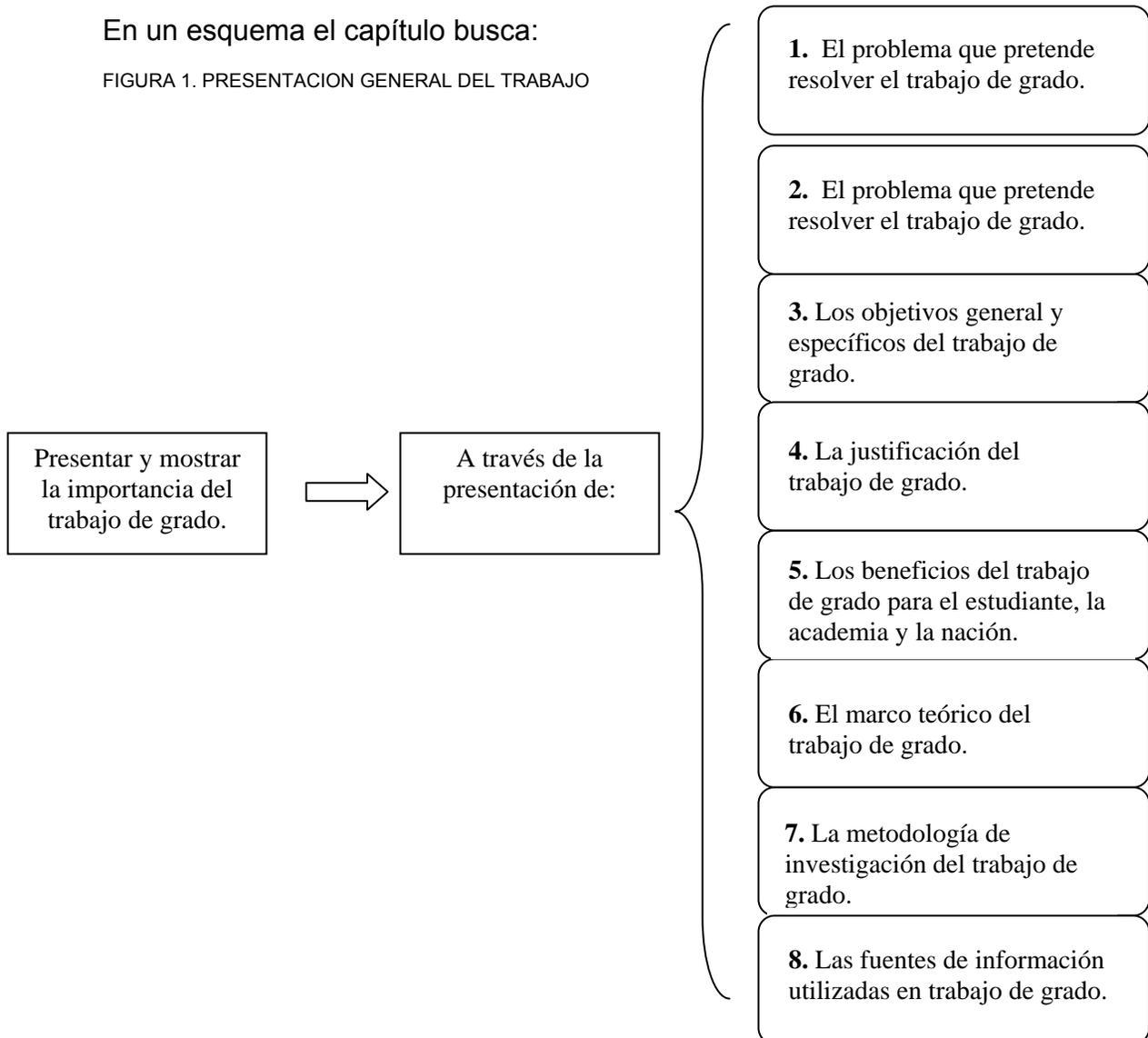
CAPITULO I

1. PRESENTACIÓN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

1.1. OBJETIVO DEL CAPÍTULO. Realizar una presentación general del trabajo de grado donde se identifique: El problema que se pretende resolver, los objetivos del trabajo, la justificación, los beneficios, el marco teórico, la metodología de investigación y las fuentes de información que serán utilizadas.

En un esquema el capítulo busca:

FIGURA 1. PRESENTACION GENERAL DEL TRABAJO



1.2 PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO

1.2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA. Actualmente en San Gil (Santander) está funcionando una empresa de pastelería, que se caracteriza por la calidad de su producto, desarrolla sus actividades de manera informal.

La empresa fabrica y vende en el mismo establecimiento productos de pastelería, utilizando procesos artesanales. Los competidores tienen mejor tecnología de fabricación y pueden ofrecer productos a más bajo costo, creando una barrera de entrada.

La empresa tiene un potencial de marca que está desaprovechando por la falta de un plan de mercadeo y de producción que ofrezca estrategias para el desarrollo del producto y el posicionamiento en el mercado.

De la misma manera, la empresa tiene limitaciones en su portafolio de servicios que no permite aprovechar oportunidades que en la actualidad aprovecha la competencia.

El manejo informal de la contabilidad de la empresa, no ha permitido determinar el valor de los activos, el nivel de ingresos por ventas, los costos y los gastos que permiten observar la utilidad del negocio y por ende su viabilidad financiera.

Todo lo anterior indica que la empresa requiere de un estudio que permita establecer los recursos internos que posee y las oportunidades que ofrece su entorno para con ello poder plantear estrategias de transformación tanto en su forma de ofrecer sus productos como en la elaboración de los mismos.

1.2.2 PREGUNTA A RESOLVER. En atención al problema presentado, el trabajo de grado pretende responder la siguiente pregunta: ¿Qué estrategia debe seguir la empresa para mejorar su desempeño actual? ¿Cuáles acciones precisas se deben implementar para establecer un ritmo de producción que permita ganar mercados en la ciudad de San Gil (Santander)?.

1.3 OBJETIVOS DEL TRABAJO DE GRADO

1.3.1 Objetivo General. Determinar la viabilidad y conveniencia de la reestructuración de una pastelería en San Gil Santander para optimizar los beneficios en el corto y mediano plazo

1.3.2 Específicos.

1. Conocer las Características del Mercado
2. Realizar un estudio del Área de Producción y los recursos necesarios para la propuesta de esta área.
3. Realizar una propuesta del Área Administrativa para definir: Misión, visión, objetivos y estrategias generales de la empresa.
4. Realizar la evaluación financiera del proyecto para obtener: inversión necesaria y recuperación de la inversión.

1.4 JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO

Una de las preocupaciones de las micro y pequeñas empresas es el diseño de estrategias y mecanismos que le permita mantenerse y crecer en sus mercados. Dado el carácter informal y la condición de ser esta una pequeña empresa que quiere crecer, es necesario precisar las estrategias con las cuales permita lograr este objetivo.

En este sentido el desarrollo del trabajo permitirá acopiar información, identificar costumbres y maneras o formas de gestión que pueden ser útiles para otros trabajos de investigación o para quien desee conocer o identificar propuestas de desarrollo empresarial de pequeñas empresas.

Por otro lado, este trabajo permite la aplicación de una parte importante de los conocimientos adquiridos durante la carrera, en especial, en las áreas de producción, costos, mercadeo, gestión de proyectos, finanzas entre otras que han servido de pilares para ampliar mi visión y tener una proyección de una empresa líder en el sector.

Otro aspecto relevante que justifica la realización de trabajos como este, está relacionado con el hecho que la empresa es de la familia, en ella se tiene invertido unos recursos los cuales representan el esfuerzo y trabajo de años, a demás he seguido de cerca todo el proceso y transformación de esta pequeña empresa y ahora con aptitudes empresariales como Administrador lo que se espera es que mejore, es decir, sea más competitiva y desde luego con más rentabilidad.

Más allá, este trabajo tiene una significancia para la región. San Gil es una población que tiene una escasa actividad empresarial, pero que su especialización hacia la actividad turística la ha posicionado como un centro de comercio regional y por lo tanto requiere la consolidación de sus pequeñas y medianas empresas. Este trabajo será un aporte para que pequeñas empresas puedan organizarse de tal manera que contribuyan a la generación de riqueza y empleo, promoviendo acciones empresariales en otra clase de empresas que les permita la modernización de su gestión.

1.5 BENEFICIOS DEL TRABAJO DE GRADO

► Para el estudiante.

1. Poner en práctica los conocimientos dados durante la carrera.
2. Tener la posibilidad de iniciar un negocio propio.

► Para la academia.

1. Los resultados del trabajo puede ser fuente de consulta para otras personas.

► Para la nación.

1. Contribuye a la generación de empleo con la puesta en marcha del proyecto.
2. Con la formalización de la empresa se contribuye con la captación de impuestos para la Nación.

1.6 MARCO TEORICO

Para el trabajo se utilizará como método de investigación el método descriptivo; ya que este permite describir las diferentes situaciones y eventos, además, mide diversos aspectos del fenómeno a investigar para luego tener en cuenta cuales son las necesidades más prioritarias y mejorar la empresa actual.

Por otra parte, para realizar el diagnóstico de la empresa y la formulación de estrategias se utilizará la matriz DOFA. Esta herramienta se fundamenta en

información de entrada proveniente del análisis interno y externo que al juntar las debilidades y las fortalezas internas con las amenazas y oportunidades externas originan estrategias o alternativas factibles, siendo importante para nuestra investigación por que nos permite tener un conocimiento real de la empresa frente a la competencia.

La matriz DOFA es una importante herramienta de formulación de estrategias que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: debilidad, oportunidad, fortaleza y amenazas.

En un análisis preliminar de la empresa se puede identificar una mezcla de las posiciones sostenibles y favorables dadas por el buen nombre y la calidad. Estas posiciones permiten elaborar estrategias para un campo de oportunidades de crecimiento en los cuales se puede actuar, pero cabe destacar que se debe trabajar más en tres aspectos: la producción sostenida durante todo el año, ya que dicha producción fluctúa descuerdo a eventos o temporadas, mejorar la capacidad instalada en busca de abastecer la demanda y controlar los procesos de elaboración para que los empleados no se conviertan más adelante en posible competencia.

Además de aprovechar lo mencionado anteriormente, es decir, el posicionamiento del producto, se puede trabajar en estrategias genéricas como las mostradas por Michel Porter (liderazgo en costos, en diferenciación y enfoque), para tomar una decisión de elección de estrategia que conlleve a que la decisión sea la más adecuada. Por ahora se tiene que tener claro el concepto de estrategia que es un plan de acción para que la empresa avance hacia una posición de negocios atractiva y desarrolle una ventaja competitiva sustentable. Para nuestra empresa es necesario que la ventaja sea sostenible en el tiempo para lo cual se necesitan barreras que hagan difícil que la estrategia sea imitable siendo el capital intelectual el mejor recurso para conseguirlo.

Otro aspecto de importancia dentro de los objetivos de la reestructuración de la empresa es incrementar el nivel de ventas y ampliar el portafolio de servicios y para ello será necesario realizar una investigación de mercados, esta herramienta se utilizará para reducir la incertidumbre que se afronta en la toma de decisiones de mercados, para orientar el proyecto y para marcar las directrices que determinaran la viabilidad del mismo.

Los clientes son la razón principal de la supervivencia y buen funcionamiento de cualquier empresa y para lograr que ellos se sientan a gusto y por ende se consiga una respuesta favorable que redunde en beneficios para la empresa, se debe lograr un adecuado manejo de las diferentes variables expresadas en las Cuatro P'S, Producto, Precio, Plaza y Promoción, que a la

final lo que buscan, por medio de la empresa, es cambiar los hábitos de consumo a favor de la misma.

1.7 METODOLOGÍA

Elaborar la reestructuración de una empresa y la viabilidad de la misma es una tarea de bastante estudio y análisis. Una vez se desarrolle el diagnóstico inicial de nuestra empresa, se debe hacer un análisis del sector de las pastelerías en la región para identificar nuestras debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Para esto es necesario recoger información que nos permita desarrollar estrategias claras que nos lleve a ser competitivos en los diferentes escenarios del sector.

La puesta en marcha de estrategias que tengan que ver con la industrialización de microempresas, en este caso de la pastelería, deben tener en cuenta aspectos de importancia como son: el social, el cultural y el económico entre otros de la región para así poder identificar puntos críticos o de ventaja que se puedan mejorar o explotar.

En este sector de la industria existe una batalla incesante por la competitividad y mejoramiento continuo en el desarrollo de productos que vayan con la calidad de vida actual, el consumidor es el que finalmente define las necesidades y características de los productos, incluso en el diseño y el precio de venta, haciendo que la producción sea cada vez más dinámica y la calidad del servicio sea mejor.

Las empresas deben enfrentar de manera competitiva un mercado dinámico, razón por la cual requieren desarrollar una buena planeación táctica y operativa, mediante la investigación y aplicación de metodologías o procedimientos vistos en trabajos de grado, así como, material trabajado en las diferentes materias de la carrera o de Internet.

Otra fuente de búsqueda es la información recogida por la Cámara de Comercio que sería clave para sondear aspectos directos de la competencia, pues sus bases de datos permiten identificar las empresas formalizadas y sus características en la región en la cual se encuentra ubicada la empresa.

Los antecedentes que hay sobre estudios de viabilidad de empresas pasteleras en Colombia es actualmente escasa. Pero existen trabajos que nos permite analizar la empresa ya formalizada como por ejemplo el siguiente trabajo de grado:

Análisis de factibilidad para la reestructuración de la fabrica de productos de panadería y pastelería Florentina¹. De este trabajo podemos tener información sobre el comportamiento y características generales del sector de panadería y pastelería en Colombia, investigación de mercados, manejo de la parte financiera de la empresa, procesos de producción y evaluación financiera de ese proyecto entre otros.

Por otra parte, en bibliografía de Florentino Malaver² se puede extraer información de temas como el *análisis estratégico y la identificación de las capacidades competitivas de la empresa*, así como, *la empresa y su evolución* y temas que nos puede servir en la aplicación de innovación y tecnología.

Para analizar el *ambiente externo e interno y la amenaza de los competidores potenciales de la empresa*, podemos trabajar la bibliografía de David, Fred R³

1.8 FUENTES DE INFORMACIÓN

El tipo de investigación que se plantea permite utilizar fuentes secundarias como libros, revistas, trabajos de grado, Internet, así, como también fuentes primarias, dentro de estas, se utilizará información de la Cámara de Comercio y la observación directa.

¹ Obregón Ramírez, Adriana: Análisis de la factibilidad para la reestructuración de la fábrica de productos de panadería y pastelería Florentina, 2002 – Pontificia Universidad Javeriana.

² Malaver Rodríguez, Florentino – Vargas Pérez, Marisela: Marco teórico y metodológico del estudio de casos, 2003

³ David Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. México 1997. Capitulo 4, 5 y 6

CAPÍTULO II

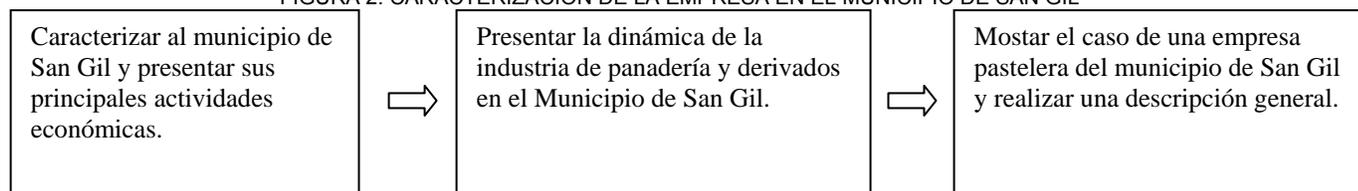
2. CONTEXTO, HISTORIA Y DESCRIPCIÓN GENERAL DE UNA MICROEMPRESA PASTELERA DE SAN GIL (SANTANDER)

2.1 OBJETIVO DEL CAPÍTULO

Realizar una caracterización de la empresa en el municipio de San Gil con énfasis en la industria de panadería y derivados que sirva de introducción para presentar la historia y detalles de la empresa pastelera que será analizada en el presente trabajo de grado.

En un esquema el capítulo busca:

FIGURA 2. CARACTERIZACION DE LA EMPRESA EN EL MUNICIPIO DE SAN GIL



2.2 CARACTERIZACIÓN DEL MUNICIPIO DE SAN GIL¹

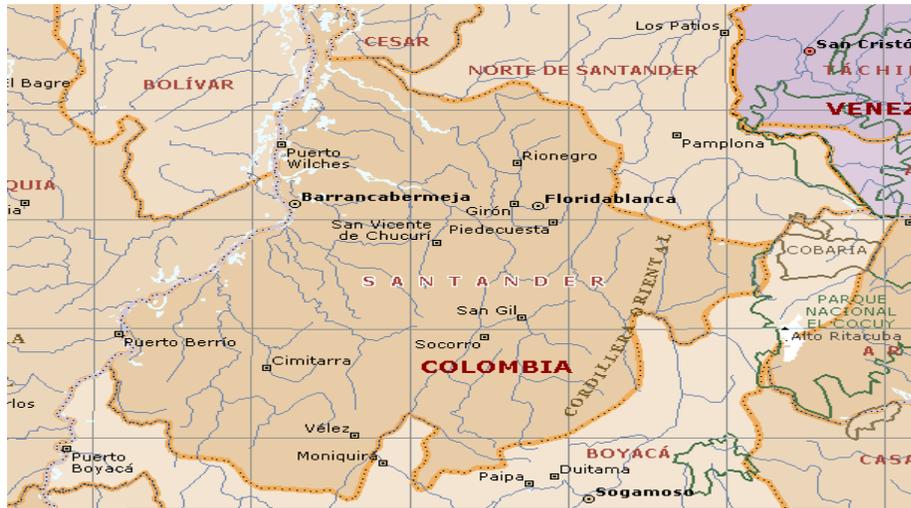
El municipio de San Gil está ubicado en la parte sur oriental del departamento de Santander, sobre la carretera troncal central distante a 98 Km de Bucaramanga y 350 Km de Bogotá. Su extensión territorial es de 145,9 K.; su altura es 1.114 sobre el nivel del mar, su temperatura media es de 24° C.

Limita al norte con los municipios de Villanueva y Curití, al sur con Valle y Páramo, al oriente con los municipios de Mogotes y Curití y al occidente con el municipio de Barichara, Cabrera y Pinchote.

¹ Caracterización realizada con base en el Documento. FACTORES ASOCIADOS CON EL DESARROLLO EMPRESARIAL EN SAN GIL. Emerson Ardila Gómez, María Victoria Cadenas, San Gil Administración de Empresas (Admón.). 2001

De acuerdo al censo realizado en el año de 1993 la población de San Gil era de 35.123 habitantes y según el proyectado al año 2005 es de 42.493 habitantes, creciendo a razón de 614 personas por año.

GRAFICO 1. MAPA DEPARTAMENTO DE SANTANDER
MAPA DEPARTAMENTO DE SANTANDER Y MUNICIPIO DE SAN GIL²



2.3 DESARROLLO ECONÓMICO MUNICIPIO DE SAN GIL³

San Gil ejerce gran influencia económica y política en los municipios que lo circundan lo cual ha dado origen a la concentración en la ciudad de las principales económicas de la región.

Los sectores económicos sobre los cuales se sostiene San Gil son el comercio, la actividad agropecuaria, el desarrollo turístico y la actividad microempresarial.

Históricamente el desarrollo de la economía que hoy caracteriza a San Gil se inicia en 1904. En ese año San Gil contaba con campos prometedores de labranza y la ciudad con numerosos talleres, era una población con muchas fuentes de empleo y de una situación económica bastante aceptable.

En 1907 se fundó el primer Banco llamado “Banco San Gil” con el objetivo de prestar servicio apoyo a la actividad económica de la ciudad. Abrió operaciones el 18 de mayo de 1907 y existió hasta 1943, cuando se fusionó con el Banco Comercial Antioqueño.

² Mapa de Santander Tomado de Enciclopedia Microsoft Encarta. Microsoft Corporation 1993-2008.

³ Caracterización realizada con base en el Documento. FACTORES ASOCIADOS CON EL DESARROLLO EMPRESARIAL EN SAN GIL. Emerson Ardila Gómez, María Victoria Cadenas, San Gil Administración de Empresas (Admón). 2001

Por el mismo tiempo se crearon diferentes establecimientos educativos: Escuela Normal, Escuelas Nocturnas, Colegio La Presentación y se consolidó la existencia del Colegio Guanentá.

En 1920 se creó la compañía de Mercado Cubierto de San Gil; “Central Eléctrica la Cascada” en la quebrada Curití en 1923, y a partir de allí, se pueden mencionar infinidad de obras y empresas que marcaron el desarrollo de la ciudad; se inaugura la carretera que la une con el municipio de El Socorro y la vía San Gil – Charalá (1929) La construcción de la carretera San Gil – Bucaramanga en 1938. Se funda la sucursal del Banco de Colombia, segundo Banco en San Gil y luego se crea otra Central Eléctrica sobre el río Fonce (1939).

En 1940, surgió la primera Radio Difusora. En 1942 se compra La Empresa de Acueducto (Acuasur). En el sector industrial se destaca La Compañía de Tabaco en 1943; se crea en el mismo año el Consorcio Industrial de Santander “Hilanderías del Fonce”. Se construyen el Teatro y el Aeropuerto en 1948 y en 1950 se crea la compañía de Cementos Hércules; en 1952 se inaugura la Caja de Crédito Industrial y Minero, en 1953 se construye la compañía Telefónica; se crean nuevas vías de comunicación, se crean leyes de protección a la industria; se crea la empresa Berlinas del Fonce (1954); se construye el Hotel Bella Isla en 1954 vendido a inversiones Bella Isla, luego llega una sucursal del Banco Popular en 1958.

En la década de los 60 se crea la Empresa Gaseosa Hipinto, Café Baeza. En 1961 y en 1966 se crea Industrias Fimar; además surgen otras fábricas de baldosines, carpintería, latonería entre otras. En los años 70 se presenta un auge de la economía reflejada en el crecimiento del empleo que sólo dura esa década; después inicio de los 80 se manifiesta las consecuencias de cambio político, económico, con principios neoliberales que trajeron desempleo, inflación y recesión económica con crisis en áreas comerciales, industriales, agroindustriales y financieras; a pesar de ello en 1980 se crea la planta productora tabacalera de Colombia “Protabaco”.

En los últimos 20 años se ha visto una recuperación importante de la ciudad: creación de centros educativos, discotecas, piscinas, bares almacenes y negocios de gran movimiento financiero. Se han construido parques, iglesias, servicios básicos de acueductos y alcantarillados, adecuados servicios de salud, energía eléctrica y telecomunicaciones, servicios bancarios, de transporte; con buen número de industrias en diferentes sectores que han contribuido al desarrollo y progreso del municipio. Se desarrollan diferentes entidades de tipo cooperativo.

El sector urbano vive una interdependencia económica con Bucaramanga como capital del departamento y de Bogotá como los principales centros de consumo de sus productos y como proveedores de insumos y materias primas.

En la ciudad, la industria básicamente de carácter microempresarial y famiempresarial con actividades como:

- Comercio conformado por almacenes y venta de alimentos, vestuario y calzado; ferreterías, materiales para construcción, droguerías, cacharrerías, las actividades de transporte, almacenamiento y comunicaciones
- Finanzas con bancos y cooperativas.
- Servicios conformado por comunales, sociales, personales y turísticos
- Industria conformada por microempresas dedicadas a la Elaboración de alimentos y bebidas, confección de prendas de vestir, fabricación de calzado, producción de muebles de madera, artes gráficas (imprentas) y metalmecánicas (Ornamentación).

El sector turístico merece principalmente atención por cuanto se proyecta como uno de los potenciales de desarrollo más importantes. La ubicación estratégica de San Gil, los numerosos atractivos económicos e históricos, una aceptable presentación de servicios públicos, el buen estado de las vías, el clima, la belleza natural de toda la región circundante y la paz y tranquilidad que se vive en la zona, son los principales recursos con que cuenta la región para promocionar el turismo.

Para el futuro el municipio de San Gil se consolida como un núcleo de desarrollo para la región dada su infraestructura vial, su cercanía con Bucaramanga y Bogotá y porque se ha venido consolidando como la ciudad turística del municipio de Santander gracias a la promoción del turismo de aventura, su cercanía con el Parque Nacional del Chicamocha y el municipio de Barichara.

2.4 INDUSTRIA PASTELERA EN SAN GIL

El negocio pastelero en San Gil comenzó al lado de las panaderías tradicionales que han iniciado por la necesidad primaria de alimentación de los habitantes y la búsqueda de nuevos ingresos económicos a los núcleos familiares.

No obstante en este municipio, la pastelería se ha configurado también como una actividad artesanal que se ha venido combinando con la técnica y las nuevas tendencias logrando igualar a las panaderías en la fabricación de tortas y ponqués para fechas especiales.

Algunos centros de fabricación de estas pastelerías se han ubicado en casas, donde adecuan un sitio para el desarrollo del negocio y otros con una fabricación un poco más industrial y una ubicación comercial específica para la venta y distribución.

Hoy los ponqués y tortas de estas unidades son demandados por su calidad, excelente presentación y múltiples sabores no solo en San Gil sino en otros municipios.

2.5 DESCRIPCIÓN GENERAL E HISTORIA DE UNA EMPRESA PASTELERA UBICADA EN SAN GIL SANTANDER

2.5.1 Descripción general de la empresa. La empresa analizada en este trabajo de grado es un negocio pastelero desarrollado en una casa del casco urbano del municipio de San Gil; produce tortas y ponqués por encargo.

El producto ofrecido es de alta calidad y un precio mayor al de la competencia.

Su fundadora actualmente atiende el negocio con un ayudante y un decorador de pastillaje en los meses de mayo, septiembre, octubre noviembre y diciembre donde aumenta considerablemente la demanda del producto.

El local funciona en un espacio de 40 m² donde se han ubicado dos batidoras, un horno industrial, una mesa de trabajo y un estante donde se guarda la materia prima.

Los pedidos del producto se solicitan con días o semanas de anticipación dependiendo la fecha y la demanda, es decir, para el mes de la madre, bautizos, primeras comuniones donde la demanda aumenta considerablemente, los pedidos se hacen hasta con un mes de anticipación.

Actualmente la empresa tiene una capacidad productiva por semana de 47 libras de ponqué. Esta capacidad satisface los pedidos en las fechas de máxima demanda y con un tiempo entre cinco y seis días que dura el proceso de fabricación de dicha cantidad. A futuro se desea atender una

mayor demanda a través de la compra de nuevos equipos o con la reestructuración de los procesos productivos.

2.5.2 Historia de la Empresa

► **Fundación.** La pastelería nace a mediados de 1988 de una forma muy artesanal en una casa ubicada en la carrera 7 No. 16-80 en San Gil (Santander). Al inicio, sólo contaba con los implementos básicos y necesarios para la fabricación de ponqués; el proceso era totalmente manual y se utilizaba una estufa para hornear con capacidad de dos productos; la materia prima se compraba en tiendas al detal elevando su costo de producción; su proceso de fabricación no era el mejor, pues no se contaba con un sitio adecuado de trabajo.

Al comienzo, es una pastelería informal, pues no se tiene un local establecido para atender, la demanda es escasa, apenas se comienza y no se cuenta con la experiencia y la calidad que tenía la competencia. Los procesos de fabricación eran casi experimentales, cada producción era la oportunidad para probar nuevas formas de trabajo con el fin de lograr la optimización de producto. Sin embargo las expectativas iban creciendo a medida que se mejora, por que hay un posible mercado donde se tiene buena oportunidad que puede ser aprovechada con calidad y con buenos precios.

► **Crecimiento.** Hacia 1990 se adquirió la primera batidora con capacidad de 5 litros y con un costo de \$450.000. Después de dos años y aunque la demanda iba en aumento, no era posible contar con máquinas y un sitio adecuado dentro de la casa para realizar la producción ya que no se disponía de los recursos necesarios.

De la venta de los productos, se obtiene para comprar la materia prima, lo demás se utiliza para sufragar los gastos del hogar. En este tiempo era necesario adquirir una máquina, aunque pequeña, que se pudiera dejar trabajando mientras quien la operaba realizara otras actividades y así invertir menos tiempo en un solo proceso. Los activos con que se contaban en esa época eran la batidora y algunos implementos necesarios como moldes, mesas y materia prima en poca cantidad.

Debido a que paulatinamente se mejora el producto en varios aspectos como en el sabor (se le agregan más elementos que hacen la diferenciación frente a la competencia) y la decoración que se realiza en clara de huevo (obtiene el punto ideal para la temperatura ambiente permaneciendo natural con los días sin perder su forma ni textura). Con lo anterior la demanda empieza a crecer por que el producto gana posición en el mercado frente a la competencia debido a su calidad, así mismo, se hace necesario comprar más

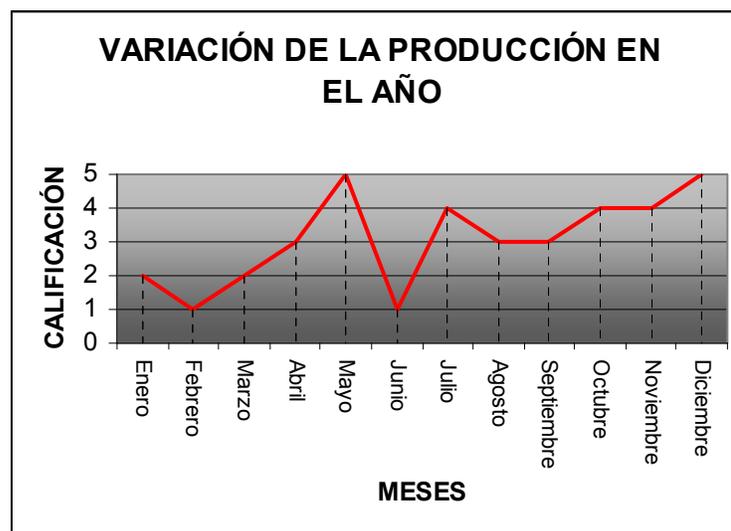
implementos que intervienen en la fabricación como moldes, mesas para la exhibición del producto terminado.

► **Consolidación.** Hacia el año de 1999 se adquiere la segunda batidora industrial con un costo de \$4'000.000 y una capacidad de producción de 20 litros, es decir, el equivalente a cinco libras de ponqué. Esta máquina permite tener una respuesta de producción de más cantidad, sobre todo aprovechada en las épocas de temporada donde se producen de 40 a 47 libras de ponqué en una semana.

Hacia finales del año 2002 se adquiere el horno industrial con capacidad de hornear doce tortas al tiempo. Con las dos batidoras y el horno industrial la empresa toma un giro importante, se puede dar una mejor respuesta de producción a la demanda creciente, entonces, se hace necesario adquirir más implementos como nuevos diseños de mesas para la exhibición de los ponqués.

Hasta entonces intervienen dos personas en la producción y con un índice de clientes en aumento, sobre todo en ciertas épocas del año: mayo y septiembre hasta diciembre. En este período la materia prima como la harina, el azúcar, mantequilla, uvas y el vino se compra por mayor para ahorrar costos.

GRAFICO 2. PRODUCCION DE PONQUES EN EL PARA EL AÑO 2005



Fuente. Realización propia realizada con base en la venta de ponqués. Año 2005

Por otra parte, siempre ha importado la calidad en el producto terminado, de ahí que sólo se utiliza en su elaboración los mejores productos para mantener la calidad y por ende aumentar el mercado aunque su remanente

no sea tan amplio. Así mismo, la innovación se realiza hacia el cambio o mejoramiento incremental de las características de los productos principalmente, aunque se hace necesario también hacer innovación en sus procesos, haciéndola diferente a la competencia. Dentro de las innovaciones están: mejoras en la textura y sabor de sus productos, elaboración de nuevos productos, cambio en la presentación y materias primas diferentes en su decoración.

Hace algún tiempo se ha venido cambiando la cultura del cliente en aspectos importantes como la decoración o la presentación del producto. En San Gil, sólo se comercializaba el ponqué con decoración en clara de huevo y como estrategia de mejoramiento y de distinción, se empieza a trabajar la decoración en pastillaje para diferentes ocasiones, haciéndose más exclusivo el producto. Aunque ha sido difícil cambiar el paradigma del cliente en cuanto a la decoración tradicional por las características de este mismo, busca la economía sin importar tanto la calidad ni la cantidad, ha cogido fuerza hasta tal punto que se convierta en especialidad el decorado en pastillaje.

Actualmente la pastelería sigue funcionando en la misma casa pero con una mejor distribución del sitio de trabajo, además se tiene una exhibición de diferentes motivos en pastillaje que se utilizan en la decoración del producto, esto con el fin de que el cliente no tenga que buscar los motivos en otro sitio.

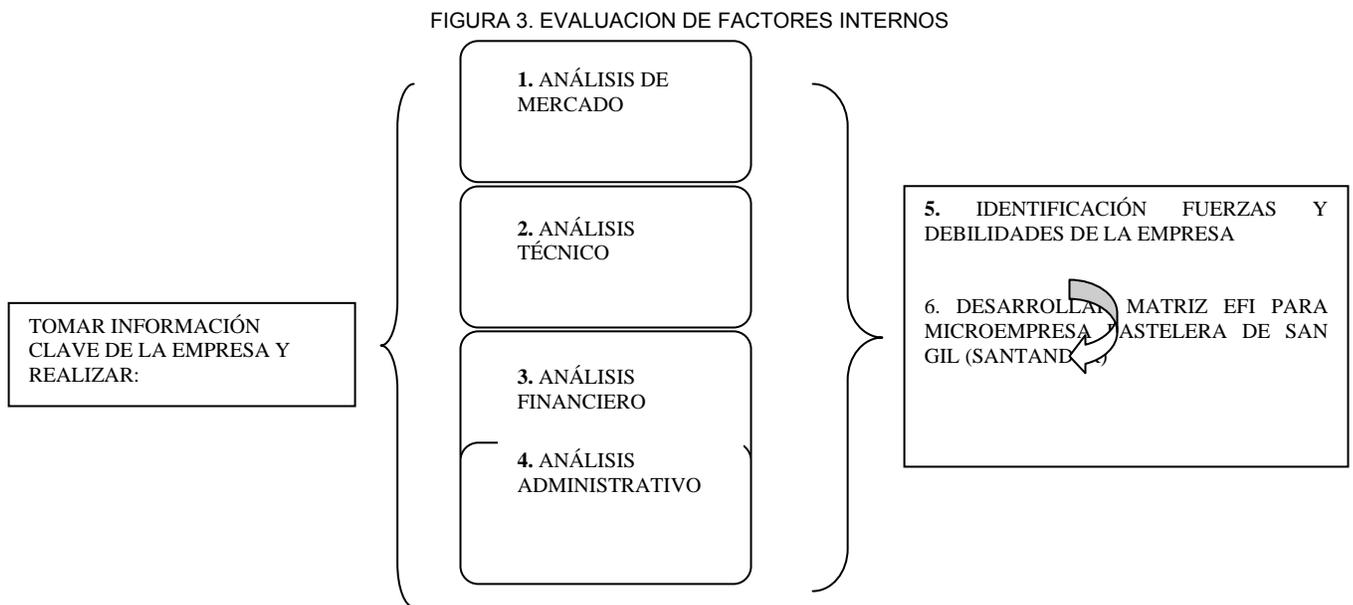
CAPÍTULO III

3. ANÁLISIS INTERNO DE UNA MICROEMPRESA PASTELERA DE SAN GIL (SANTANDER)

3.1 OBJETIVO DEL CAPÍTULO. Realizar un análisis de mercado, técnico, financiero y administrativo de una empresa pastelera de San Gil (Santander) que sirva para identificar fuerzas y debilidades.

Desarrollar la matriz de Evaluación de Factores Internos EFI.

En un esquema el capítulo busca:



3.2 ANÁLISIS DE MERCADO⁴

3.2.1 Análisis de los clientes. Aunque no existe un nicho de mercado establecido, los clientes que adquieren los ponqués de esta empresa son aquellos que están dispuestos a pagar un poco más por el producto frente a la competencia y cualquiera puede acceder ya que los precios no son altos.

⁴ Análisis de Mercado realizado con base en. David Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. México 1997

Los hábitos del consumidor han cambiado en relación a algunos años atrás. Anteriormente para las reuniones de fechas especiales en la familia, sólo se solicitaba ponqué y decorado con espuma de clara de huevo, ahora la decoración tradicional ha cambiado por pastillaje y las tortas de diferentes sabores son tan bien parte importante de la demanda del consumidor. A medida que se eleva la calidad el cliente es más exigente, quiere lo mejor y lo nuevo.

Lo que se puede notar es que la mayor parte de los clientes son aquellos que han consumido el producto anteriormente.

El consumidor manifiesta que la calidad del servicio y de cada uno de los productos es alta, acorde al precio que es un poco más elevado al de la competencia.

Un aspecto que cabe resaltar es que el cliente busca mayor cantidad y calidad sin valorarlo en el precio que está dispuesto a pagar. Esto se debe en gran parte a circunstancias económicas y sociales ya que en San Gil no hay trabajos que generen una remuneración significativa.

3.2.2 Compra de Suministros. La empresa analizada debe tener para sus épocas de mayor demanda un stock de materia prima que debe ser comprada dos meses antes para evitar el desabastecimiento.

Como estrategia la empresa ha aprovechado su cercanía con un distribuidor local para comprar al por mayor uvas, mantequilla, harina y azúcar pagando un precio cercano al costo.

Las demás materias primas son compradas en expedíos mayoristas en Bucaramanga.

3.2.3 Venta de Productos. Al ser un negocio donde los clientes acuden al punto de venta para solicitar su pedido por encargo, la estrategia de venta es el voz a voz y las recomendaciones ya que los clientes que se atienden suelen ser los mismos que anteriormente solicitaron un ponqué que salió de excelente calidad y por ello vuelven.

La aceptación del producto es buena. Se trabaja a diario para satisfacer la necesidad del cliente y se procura mantener la calidad y la innovación por medio de cursos, información en Internet y suscripción a revistas en el área de repostería y decoración.

3.2.4 Producto. Los diferentes productos de la pastelería tienen un posicionamiento en el mercado, debido a que ofrece algo distinto a sus

competidores, utilizan una estrategia centrada en la diferenciación y aunque tiene los precios similares a la competencia el cliente prefiere esta empresa por aspectos cualitativos como: calidad productos, medida justa, variedad, atención y cumplimiento.

En cuanto a la presentación de los diferentes productos se ha marcado diferenciación con la competencia buscando cautivar el cliente con materiales e implementos nuevos que causan mayor impacto.

3.2.5 Análisis de Oportunidades. En cuanto al desarrollo de los productos la empresa quiere mejorar en la durabilidad del producto, con el fin de tener stock de ponqués hechos con anterioridad para las épocas de temporada alta aprovechando que el ponqué es más aceptado por los clientes cuando lleva algunos días de elaborado.

De igual forma, se quiere diversificar como por ejemplo productos para diabéticos y otros productos de bizcochería. Para este caso se necesita realizar primero una investigación con nutricionistas para desarrollar productos de muy buena calidad y que no se coloque en riesgo la salud del mismo cliente, como segunda medida se requiere realizar la obtención de los costos de fabricación de los productos para establecer el valor final, y como tercera medida, realizar un sondeo para determinar si el cliente está dispuesto a pagar un valor más alto por estos productos.

Actualmente la empresa ha logrado asociarse con casas de banquetes y agentes de eventos logrando distribuir sus productos a otro tipo de clientes.

3.2.6 Precios. Los precios de la empresa tienen un precio un poco mayor al de la competencia dado su nivel de calidad, variedad y cumplimiento.

En la actualidad encontramos para los productos de la empresa los siguientes precios:

TABLA 1. LISTA DE PRECIOS DE VENTA AL PUBLICO

NEGOCIO PASTELERO SAN GIL (SANTANDER)	
PRECIOS AL CONSUMIDOR	
PRODUCTO	PRECIO
1 Libra torta tradicional	\$20.000.00
1 Libra Ponqué con decoración en Clara de Huevo	\$26.000.00
1 Libra Ponqué con decoración en Pastillaje	\$35.000.00

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la empresa

3.2.7 Distribución. La empresa está muy interesada en que el ponqué tenga una buena presentación durante el evento social, razón por la cual se tienen

diversos motivos en mesas, sostenedores y exhibidores de tortas que se envían con el producto terminado.

Así mismo cuando el producto debe viajar a otra ciudad o vereda se utilizan cajas y empaques que resguardan la calidad del producto.

3.3. ANÁLISIS TÉCNICO⁵

3.3.1 Procesos.

► **Tecnología Disponible.** La empresa para desarrollo de su objeto social cuenta con:

FIGURA 4. Batidora industrial con una capacidad 1 ½ libras de masa



⁵ Análisis de Técnico realizado con base en. David Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. México 1997

FIGURA 5. Batidora industrial con una capacidad 5 libras de masa



FIGURA 6. Horno industrial con una capacidad para hornear de 9 a 12 moldes según el tamaño (de libra o de media)



- Horno convencional con una capacidad de 4 a 6 moldes según el tamaño (de libra o de media)
- Mesa en formica de dos niveles para almacenaje de productos terminados
- Mesa de trabajo cuadrada
- Moldes suficientes
- Peso

FIGURA 7. Exhibidores para tortas



► **Diagrama de proceso.** Para la fabricación de 5 libras de ponqué o torta la empresa se sigue el siguiente proceso:

TABLA 2. PROCESO DE FABRICACION DE PONQUE DE 5 LIBRAS.

NEGOCIO PASTELERO SAN GIL (SANTANDER)			
DIAGRAMA DE PROCESO			
Distancia en Metros	Tiempo en Minutos	Símbolo en el diagrama	Descripción del Proceso
	10		Pesar materias primas
0.5	0.5		Transporte de la materia prima a la batidora
	40		Primer Mezclado de materias primas (Margarina, Azúcar, Harina, Polvo Royal, Huevos, leche, esencias y sal). Proceso en la batidora industrial
1.10	0.5		Transporte del primer mezclado a vasijas plásticas
	15		Segundo Mezclado (Mezcla de materias primas del primer paso con uvas, coco, ciruelas, brevas y cascara de naranja o limón). Segundo proceso en la batidora industrial.
	15		Engrase y enharinado de moldes

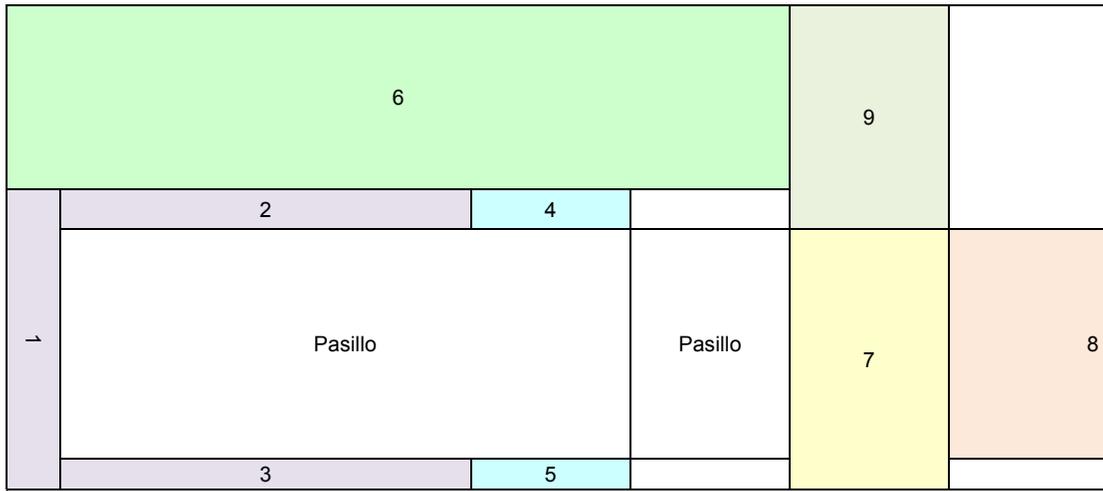
	10		Verter la mezcla en moldes
	70		Hornear
	15		Verificar que las tortas se horneen de manera correcta
	0.5		Cambiar tortas de repisa cuando sea necesario
	10		Sacar moldes del horno utilizando Escabiladero ⁶
1.10	5		Transporte de tortas terminadas a la mesa de decoración
	2880		Espera para decoración
	120		Decoración
	5		Entrega al cliente
TOTAL TIEMPO INVERTIDO	3020 minutos equivalentes a 2 días		

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la empresa

► **Distribución de las instalaciones.** La empresa para el desarrollo de la actividad tiene adaptado un espacio dentro de una casa con las siguientes características:

GRAFICO 3. DISTRIBUCION DE LAS INSTALACIONES

⁶ Escabiladero. Repisa metálica con ruedas que permite el transporte de moldes calientes desde el horno hasta la mesa de desmolde de tornas.



Convenciones	
1	Almacenamiento
2	Materias Primas
3	
4	Batidora Industrial
5	
6	Mesa de trabajo
7	Hornos Industriales
8	Vitrina de Exhibición
9	Mesa para decoración

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la empresa

► **Capacidad.** Para cada torta o ponqué la empresa debe cumplir procesos de mezclado, horneado y decorado que para cinco libras puede tardar hasta 2 días.

En un día de máxima demanda se ejecutan tres procesos de mezclado y horneado que pueden generar la producción de 15 tortas de una libra sin decoración.

El proceso de decoración depende de los requerimientos del cliente con respecto al tipo de cubierta (pastillaje, masmelo, chantilly, frutas o clara de huevo) y el diseño que el cliente elija.

En atención a que existen ponqués de una libra (grandes) y de ½ libra (pequeños), así se puede afirmar que la capacidad diaria de la empresa puede ser 15 tortas de libra o 30 tortas de ½ libra sin decoración.

TABLA 3. CAPACIDAD DE PRODUCCION DE LA EMPRESA

NEGOCIO PASTELERO SAN GIL (SANTANDER)

CALCULO DE LA CAPACIDAD DE LA EMPRESA (Tortas sin decorar)					
MEDIDA POR LIBRAS	CAPACIDAD DE BATIDA POR LIBRAS	NUMERO DE MOLDES	CAPACIDAD HORNO 1	CAPACIDAD HORNO 2	CANTIDAD TOTAL DE PRODUCTOS POR DIA
1	5	5	6	4	15

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la empresa

3.3.2 Manejo de Inventarios.

► **Materia Prima.** El manejo del inventario de materia prima en la empresa analizada cumple con el estándar exigido para los establecimientos que manipulan alimentos donde los primeros insumos recibidos son los primeros en ser procesados (Método PEPS).

De igual forma la materia prima susceptible a ser almacenada se cuida de modificaciones o degradaciones por cambios en la temperatura.

El estante donde se guarda la materia prima está organizado por orden de llegada aunque la empresa no tiene un control del inventario donde se indica lo que entra y lo que sale; tampoco se tiene un registro de los precios de la materia prima vs el precio del producto terminado.

► **Producto en Proceso.** La empresa mantiene producto en proceso con un promedio de dos días durante el producto espera para el proceso de decoración.

Durante este tiempo el producto reposa en la formica blanca ubicada en el plano como número nueve (9)

► **Producto Terminado.** La empresa al trabajar por encargo siempre tiene un horario para la entrega del producto durante el cual el cliente recoge el producto terminado.

► **Control de Calidad.** El control de calidad se debe hacer tanto a los productos terminados como a la materia prima. El porqué tiene gran factibilidad de fermentarse y por ende el apareamiento de agentes o sustancias extrañas que modifican su sabor pueden ser nocivos para el organismo que los consuma.

Por tal razón, el producto se debe producir sobre pedidos. Además de realizar controles de calidad visuales a la materia prima y al producto, se debe realizar inspecciones periódicas sobre la forma de realizar el

almacenaje; la materia prima debe ir sobre estibas o en condiciones que no permitan la humedad.

3.4 ANÁLISIS FINANCIERO⁷

El análisis financiero de la empresa analizada incluye la presentación del balance general y estado de resultados del 2005 y razones financieras.

TABLA 4. BALANCE GENERAL A CORTE DE 31 DE DICIEMBRE DE 2005

NEGOCIO PASTELERO SAN GIL (SANTANDER)			
BALANCE GENERAL			
A 31 DE DICIEMBRE DE 2005			
ACTIVOS		PASIVOS	
ACTIVO CORRIENTE	\$	PASIVO CORRIENTE	\$
	5.225.675,00		-
	\$		\$
Caja	4.725.675,00	Sobregiros	-
Bancos	-	Obligaciones Financieras Corto Plazo	-
Cuentas Por Cobrar	-	Cuentas por pagar Proveedores	-
Inventarios		Anticipos	-
	\$		\$
Inventario Materias Primas	500.000,00	Cuentas por pagar Prestaciones y cesantías acumuladas	-
Inventario de Producción en Proceso	-		-
Inventario de Producción Terminado	-		\$
	\$	PASIVO NO CORRIENTE	\$
ACTIVO NO CORRIENTE	33.598.941,18		-
	\$		\$
Terreno	10.000.000,00	Obligaciones Bancarias	-
Muebles y Enseres	3.871.000,00		\$
Mesa en formica de dos niveles	200.000,00	TOTAL PASIVOS	-
Estante en madera (Materia Prima)	1.500.000,00		\$
Mesa de trabajo cuadrada	500.000,00	PATRIMONIO	38.824.616,18
Moldes en aluminio	216.000,00	Capital	36.098.941,18
Exhibidores para tortas	1.500.000,00	Utilidades Retenidas	2.725.675,00
Peso	-	Utilidades Periodo Anterior	-

⁷ Análisis Financiero realizado con base en. David Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. México 1997

		80.000,00			
Menos: Depreciación Acumulada		\$ -			-
		125.000,00		Reserva Legal	\$ -
Vehículos					
Menos: Depreciación Acumulada					
	\$				
Maquinaria y Equipo	6.875.000,00				
		\$			
Batidora Industrial 1 1/2 Libras		450.000,00			
		\$			
Batidora Industrial 5 Libras		4.000.000,00		TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$
		\$			38.824.616,18
Horno Industrial		1.600.000,00			
		\$			
Horno Convencional		950.000,00			
Menos: Depreciación Acumulada		\$ -			
		125.000,00			
	\$	\$			
Edificios	12.852.941,18	13.529.411,76			
Menos: Depreciación Acumulada		\$ -			
		676.470,59			
	\$				
TOTAL ACTIVO	38.824.616,18				

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la empresa

TABLA 5. ESTADO DE RESULTADOS A CORTE DE 31 DE DICIEMBRE DE 2005

NEGOCIO PASTELERO SAN GIL (SANTANDER)	
ESTADO DE RESULTADOS	
PERÍODO 1 DE ENERO A 31 DE DICIEMBRE DE 2005	
VENTAS	\$ 27.550.000,00
(-) Devoluciones y Descuentos	\$ -
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 27.550.000,00
(-) Costo de Ventas	\$ 18.224.325,00
UTILIDAD BRUTA OPERACIONAL	\$ 9.325.675,00
(-) Gastos Operacionales en Ventas	
(-) Gastos Operacionales Administración	\$ 3.600.000,00
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 5.725.675,00
(+) Ingresos no operacionales	
(-) Gastos no operacionales	\$ 3.000.000,00
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	\$ 2.725.675,00
(-) Impuesto de Renta y Complementarios (*)	\$ -
UTILIDAD LIQUIDA	\$ 2.725.675,00
(-) Reservas	\$ -
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 2.725.675,00
* La empresa no paga impuesto de renta y complementarios	

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la empresa

TABLA 6. ESTADOS FINANCIEROS A CORTE DE 31 DE DICIEMBRE DE 2005

NEGOCIO PASTELERO SAN GIL (SANTANDER)			
INDICADORES FINANCIEROS			
ESTADOS FINANCIEROS CORRESPONDIENTES AÑO 2005			
Tipo de Indicador	Nombre de Indicador	Resultado	Observaciones
Endeudamiento	Razón de Autonomía	1,000	La participación de los propietarios en la financiación del activo es del 100%. La empresa no tiene pasivos
Apalancamiento	Margen de Contribución	\$ 9.325.675,00	Luego de descontar el costo de ventas, la empresa deja pendiente como valor de utilidades \$9,325,675,00
Actividad o Rotación	Rotación de Inventarios	26,324	La empresa mantiene un inventario para 27 días de trabajo. La empresa mantiene un stock bajo de inventario que le permite evitar el vencimiento.
Rentabilidad	Margen Bruto	0,339	Antes de gastos operacionales. La empresa genera un 33% bruto de utilidad sobre lo invertido. De 100 pesos generados en ganancia la empresa genera 33 para cubrir los gastos operacionales.
	Margen Operacional	0,208	Antes de gastos no operacionales. La empresa genera un 20% bruto de utilidad sobre lo invertido. De 100 pesos de utilidad la empresa genera 20 pesos para cubrir los gastos no operacionales
	Margen Neto	0,099	La empresa al final solo genera un 9.89% de utilidad para entregar a los socios. De cada 100 pesos generados por la utilidad se reparten entre los accionistas 9.89 pesos.
	Rendimiento del Activo	0,070	Teniendo en cuenta que la empresa es financiada solo por los socios el indicador ROA y ROE indican que por cada \$100 colocados en el activo los inversionistas reciben \$7,02 pesos
	Rendimiento del Patrimonio	0,070	

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la empresa

3.5 ANÁLISIS ADMINISTRATIVO⁸

⁸ Análisis Administrativo realizado con base en. David Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. México 1997

3.5.1 Función de planeación. En la empresa analizada la función de planeación se encuentra muy desarrollada, dada su orientación justo a tiempo.

Desde antes que el cliente encargue su ponqué, la empresa se ha aprovisionado con materia prima y nuevas ideas, tendencias, materiales y sabores de torta que son puestos a disposición del cliente cuando este ordena su pedido.

Aquí podemos destacar que la empresa para ello ha desarrollado las siguientes estrategias:

- ▶ Compra de materia prima. La materia prima se compra para atender la producción actual con mínimo dos meses de anterioridad, parte de la materia prima principalmente se prepara con un tiempo prudente.
- ▶ Cambio en el gusto del cliente. Dado que el gusto de los clientes cambia de un período a otro, se busca constantemente la investigación de nuevas tendencias en tortas y ponqués a través del análisis a la información publicada por dos revistas especializadas donde la empresa tiene suscripción.
- ▶ Contacto en Bogotá. La empresa realiza investigación de lo que se está usando en Bogotá a través de un contacto en la capital que viaja a San Gil en el mes de Octubre, Noviembre y Diciembre.

Gracias a esta estrategia la empresa ha podido ofrecer productos novedosos como la cubierta tipo pastillaje.

3.5.2 Función de organización. En la empresa analizada la función de organización ha venido desarrollándose a medida que la demanda del producto ha crecido.

Al principio la propietaria realizaba todos los procesos relacionados con la preparación de la torta y el servicio al cliente, generando con ello una concentración de trabajo que retrasaba la operación.

Por lo anterior y a fin de enfrentar a la competencia se decidió contratar a un operario fijo para desarrollar tareas básicas como la preparación de la materia prima y el aseo del local y un decorador de tortas para la época de mayor demanda con lo cual se ha logrado aumentar la capacidad de atención de la pastelería.

Esta estrategia ha permitido atender los pedidos diarios y desarrollar actividades de planeación.

Es de anotar que la cadena de mando y la dirección sobre la producción son labores que siguen en cabeza de la propietaria del negocio.

3.5.3 Función de control. En la empresa analizada la función del control se ejerce de manera cuidadosa observando que todos los procesos se desarrollen bajo las condiciones exigidas para que las tortas queden en su punto de consistencia, sabor y presentación.

Por lo anterior y a fin de cumplir con lo solicitado por el cliente se desarrollan las siguientes acciones:

► Pesado de materias primas. De acuerdo con la receta tradicional la materia prima es pesada cuidadosamente.

► Verificación del mezclado 1 y 2. En los procesos de mezclado se verifica que la masa tenga la consistencia adecuada y que la torta lleve todos los ingredientes.

► Revisión constante del proceso de horneado. En el horno es posible que por demasiado calor las tortas de la parte inferior reciban mayor cocción que las que se encuentran en la parte superior. Por ello es indispensable revisar constantemente y cambiar las tortas de ubicación en caso de ser necesario.

Un cuchillo de mesa que sale limpio de la torta indica que el producto está listo.

► Entrega del producto terminado por turnos. Al tener una gran demanda es preciso tener un horario de entrega para las tortas terminadas, normalmente en cuanto el cliente realiza su pedido se anotan las especificaciones y se le da fecha y hora de entrega del pedido.

3.6 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS EFI⁹

A fin de identificar los factores críticos de éxito internos más importantes para la empresa analizada se presenta a continuación la Evaluación de Factores Internos más conocida como matriz EFI desarrollada con base en la información recogida en la auditoría interna de la empresa analizada.

⁹ Conceptos de matriz EFI expuestos con base en. David Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. México 1997.

El peso de los factores críticos de éxito y la calificación del desempeño de la empresa frente a ellos fueron datos otorgados por la propietaria de la empresa en consenso con el contacto de la empresa Bogotá y el estudiante de administración de empresas que desarrolla este trabajo de grado.

3.6.1 Identificación de factores críticos de éxito. Luego de realizar el análisis de mercado, técnico, financiero y administrativo fueron identificadas las principales fortalezas y debilidades de la empresa analizada.

TABLA 7. IDENTIFICACION DE FACTORES CRITICOS DE ÉXITO INTERNOS

NEGOCIO PASTELERO SAN GIL (SANTANDER)	
IDENTIFICACIÓN FACTORES CRITICOS DE ÉXITO INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Calidad del producto ofrecido 2. Preferencia, lealtad del consumidor y demanda creciente 3. Innovación constante de los productos ofrecidos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ausencia de la función contable. No existe registro del flujo de efectivo, no existe control de costo ni calculo de la utilidad. 2. Ausencia de planeación estratégica que busque nuevos horizontes para la empresa. 3. La capacidad de producción de la empresa es insuficiente para atender la demanda.

Fuente: Elaboración propia con base en Auditoria Interna de la empresa

3.6.2 Asignación de pesos para los factores críticos de éxito con base en la importancia relativa. De acuerdo con lo enunciado en la introducción, la asignación de pesos para los factores críticos de éxito fue asignado por la propietaria de la empresa en consenso con el contacto de la empresa en Bogotá y el estudiante de administración de empresas que desarrolla este trabajo de grado.

De la reflexión al respecto se pudo concluir que para el éxito de empresa dentro de la industria es necesario tener un desempeño destacado en todos los factores críticos identificados; por lo anterior el peso de cada factor critico de éxito es de 16.67%.

3.6.3 Asignación de calificaciones. De acuerdo a como fue enunciado en la introducción, el desempeño de la empresa frente a los factores críticos de éxito internos fue evaluado por la propietaria de la empresa en consenso con el contacto de la empresa en Bogotá y el estudiante de administración de empresas que desarrolla este trabajo de grado, siguiendo el siguiente criterio de evaluación:

Fortaleza Mayor (4). Si la empresa se desempeña de manera excelente frente al factor crítico de éxito.

Fortaleza Menor (3). Si la empresa se desempeña de manera aceptable frente al factor crítico de éxito.

Debilidad Menor (2). Si la empresa se desempeña de manera regular frente al factor crítico de éxito.

Debilidad Mayor (1). Si la empresa se desempeña de manera deficiente frente al factor crítico de éxito.

TABLA 8. CALIFICACION DE DESEMPEÑO DE LA EMPRESA

NEGOCIO PASTELERO SAN GIL (SANTANDER)	
CALIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA FRENTE A FACTORES CRITICOS DE ÉXITO INTERNOS	
Factor Crítico de éxito	Calificación
Fuerzas	
1. Calidad del producto ofrecido	4
2. Preferencia, lealtad del consumidor y demanda creciente	4
3. Innovación constante de los productos ofrecidos	4
Debilidades	
1. Ausencia de la función contable. No existe registro del flujo de efectivo, no existe control de costos ni calculo de la utilidad.	1
2. Ausencia de planeación estratégica que busque nuevos horizontes para la empresa.	2
3. La capacidad de producción de la empresa es insuficiente para atender la demanda.	3

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por la propietaria, el contacto de la empresa en Bogotá y el estudiante de administración de empresas que desarrolla el trabajo de grado.

3.6.4 Desarrollo Matriz EFI¹⁰. Luego de identificar los factores críticos de éxito, los pesos relativos y las calificaciones se puede presentar la matriz de Evaluación de Factores Internos para la empresa analizada.

El resultado de la matriz EFI para la empresa igual a tres indica que una posición interna fuerte.

¹⁰ Matriz EFI desarrollada con base en. David Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. México 1997

TABLA 9. EVALUACION DE FACTORES INTERNOS

NEGOCIO PASTELERO SAN GIL (SANTANDER)			
MATRIZ EFI. Evaluación de Factores Internos			
Factores Críticos de Éxito	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Fuerzas			
1. Calidad del producto ofrecido	0,166666667	4	0,67
2. Preferencia, lealtad del consumidor y demanda creciente	0,166666667	4	0,67
3. Innovación constante de los productos ofrecidos	0,166666667	4	0,67
Debilidades			
1. Ausencia de la función contable. No existe registro del flujo de efectivo, no existe control de costos ni calculo de la utilidad.	0,166666667	1	0,17
2. Ausencia de planeación estratégica que busque nuevos horizontes para la empresa.	0,166666667	2	0,33
3. La capacidad de producción de la empresa es insuficiente para atender la demanda.	0,166666667	3	0,5
TOTAL	1		3,00

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por la propietaria, el contacto de la empresa en Bogotá y el estudiante de administración de empresas que desarrolla el trabajo de grado.

CAPÍTULO IV

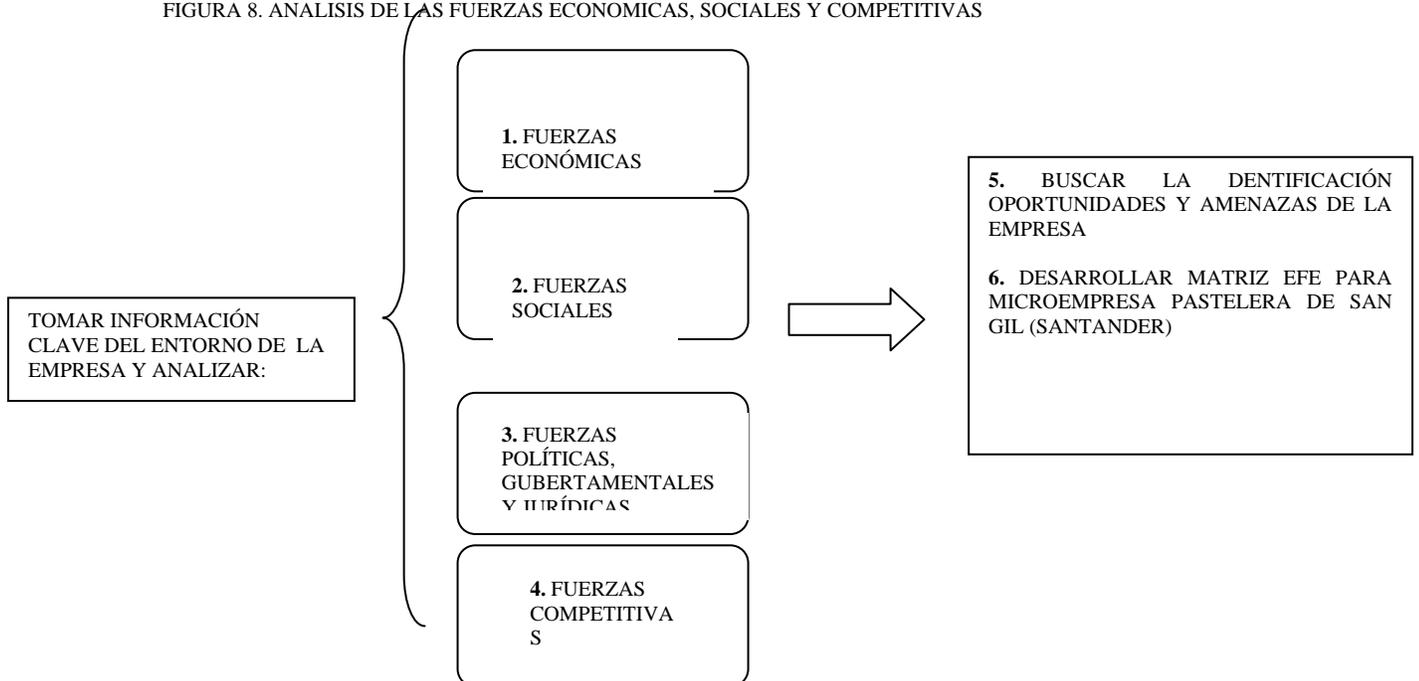
4. ANÁLISIS EXTERNO DE UNA MICROEMPRESA PASTELERA DE SAN GIL (SANTANDER)

4.1 OBJETIVO DEL CAPÍTULO. Realizar un análisis de las fuerzas económicas, sociales y competitivas que afectan a una empresa pastelera de San Gil (Santander). Identificar después del análisis oportunidades y amenazas.

Desarrollar la matriz de Evaluación de Factores Externos EFE.

En un esquema el capítulo busca:

FIGURA 8. ANALISIS DE LAS FUERZAS ECONOMICAS, SOCIALES Y COMPETITIVAS



4.2 ANÁLISIS DE FUERZAS ECONÓMICAS¹¹

Luego de realizar la caracterización general del municipio de San Gil¹² se ha podido concluir que el decaimiento de la actividad agraria en el municipio, la ausencia de grandes inversionistas en la región y el aumento en la población han generado un clima donde el nivel adquisitivo de la población ha decrecido por una disminución en el nivel de empleo.

El cliente actual de San Gil sigue teniendo tendencia al consumo pero con un nivel de ingreso reducido que ha llevado a las empresas de la región a comercializar sus productos en precios que no generan altas utilidades.

Las actividades actuales de emprendimiento en la Ciudad se han constituido alrededor del sector comercial y de servicios en atención a la creciente industria del turismo de aventura dejando con ello a un lado la actividad agrícola que beneficia al grueso de la población.

El gobierno local ha tratado de corregir esta última situación con la promoción de proyectos agroindustriales que hoy son incipientes pero a futuro buscan generar que los campesinos que hoy viven en San Gil vuelvan al campo.

4.3 ANÁLISIS DE FUERZAS SOCIALES, CULTURALES, DEMOGRÁFICAS Y AMBIENTALISTAS¹³

4.3.1 Fuerzas Culturales. Luego de realizar la caracterización general del municipio de San Gil¹⁴ se ha podido observar que la ciudad conserva una estructura social tradicional católica donde las costumbres religiosas siguen imperando. La celebración del recibimiento de sacramentos sigue siendo el insumo para que la industria de la pastelería y de eventos en general continúe funcionando.

¹¹ Análisis de Fuerzas Económicas realizado con base en. David Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. México 1997

¹² Estudio de Viabilidad en el montaje de una pastelería industrial en San Gil Santander. Capítulo Segundo Caracterización del municipio de San Gil (Santander). Rodríguez Silva Sergio. Diciembre 2005.

¹³ Análisis de Fuerzas Sociales realizado con base en. David Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. México 1997

¹⁴ Estudio de Viabilidad en el montaje de una pastelería industrial en San Gil Santander. Capítulo Segundo Caracterización del municipio de San Gil (Santander). Rodríguez Silva Sergio. Diciembre 2005

4.3.2 Fuerzas Sociales. La tendencia social actual en la ciudad es la migración de los jóvenes y las nuevas familias a las grandes urbes como Bucaramanga y Bogotá por considerarlas lugares de oportunidades. Actualmente la ciudad se nutre en parte de las remesas surgidas de este fenómeno pero se perjudica porque las iniciativas empresariales tradicionales han decrecido.

4.3.3 Fuerzas Demográficas. Al igual que como sucede a nivel mundial en Colombia la población joven con más estudio y un buen nivel de ingreso ha venido creciendo generando demanda por viviendas pequeñas, comida light y planes de viaje no tradicionales que incluyan aventura.

Esta última oportunidad ha sido aprovechada por San Gil, que en los últimos años ha creado un lugar muy conocido por brindar este tipo de turismo. La ciudad ha logrado estructurar servicios de hotelería, turismo y viajes de acuerdo con esta necesidad logrando atender cada día un número mayor de personas durante el año.

Al ser turismo no tradicional y generar un valor agregado para el visitante los planes son más costosos que en otros destinos nacionales ya que en ellos se han incluido los beneficios del aire puro, la tranquilidad, la aventura y la cercanía de Bogotá y Bucaramanga por contar con carreteras en perfecto estado.

4.3.4 Fuerzas Ambientalistas. En la actualidad existe un cambio de conciencia social frente al cuidado y conservación del ambiente; cada día son más las personas que buscan ambientes limpios, acceso a alimentos saludables y tener contacto con la naturaleza.

San Gil por ser un lugar especial que combina la conservación de la naturaleza con la comodidad de la ciudad se configura como un punto de turismo importante a nivel departamental y nacional.

4.4. ANÁLISIS DE FUERZAS POLÍTICAS, GUBERNAMENTALES Y JURÍDICAS¹⁵

Colombia se encuentra en la actualidad en un clima de estabilidad política y de apoyo a la inversión que ha permitido crear un ambiente de negocios propicio para inversionistas internacionales.

¹⁵ Análisis de Fuerzas Políticas realizado con base en. David Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. México 1997

En cifras oficiales, la economía colombiana esta creciendo a niveles históricos del 6%¹⁶ superando con ello del desempeño latinoamericano que se encuentra en niveles de crecimiento cercanos al 4%¹⁷.

Los planes gubernamentales de seguridad han permitido reducir de manera importante los niveles de violencia e inseguridad del país. El nivel de homicidios a nivel nacional se ha reducido en un 70%¹⁸ y el de secuestros en un 50%¹⁹. Bogotá, Cartagena y Medellín pertenecen al grupo de las 100 ciudades más seguras del planeta²⁰.

El país es considerado en la actualidad como un buen lugar para conocer. El número de personas que han visitado el país ha aumentado un 13% frente a un 8% y 6% que creció la industria en países como Perú y Chile donde se encuentran destinos tradicionales como Machu Pichu y Punta del Este²¹.

El país es considerado en la actualidad como un buen lugar para hacer negocios. De acuerdo con el Doing Business 2009, Colombia es líder en Latinoamérica en impulsar reformas que benefician el clima de negocios y el segundo destino de inversión después de Brasil.

En materia jurídica²² el país avanza en la creación de zonas francas permanentes y uniempresariales donde el impuesto de renta es del 15%; la negociación de contratos de estabilidad jurídica y las exenciones del impuesto de renta hasta por 30 años para negocios relacionados con: Turismo, ecoturismo, cultivos de retorno tardío, empresas forestales, empresas editoriales, nuevos productos medicinales y de software, energía alternativa y transporte fluvial.

4.5 FUERZAS COMPETITIVAS²³

4.5.1 Análisis de competidores de la industria pastelera en San Gil (Santander). La industria pastelera en San Gil (Santander) es desarrollada

¹⁶ Fuente. DANE. Cuentas Nacionales. www.dane.gov.co. Actualización Septiembre de 2005.

¹⁷ Fuente. EIU. Indicadores de Mercado y proyecciones. Septiembre de 2005.

¹⁸ Fuente. Ministerio de Defensa. Estadísticas 2005

¹⁹ Fuente. Ministerio de Defensa. Estadísticas 2005

²⁰ Fuente. Crime Observatories. Año 2005

²¹ Fuentes Oficiales de Cada País. Número de visitantes extranjeros Enero-Marzo de 2005.

²² Beneficios jurídicos presentados con base en. Ministerio De Comercio Industria y Turismo de Colombia. Proexport Colombia. Bogotá 2005.

²³ Análisis de Fuerzas Competitivas realizado con base en. David Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. México 1997

por panaderías tradicionales que tienen como ventaja frente a la empresa analizada es la ubicación estratégica de sus locales, producción y la venta constante.

La competencia afecta definitivamente en los precios de venta, el cliente se fija más en la economía que en la calidad del producto y por lo tanto los márgenes de utilidad no son los ideales para todos. Por lo demás es igual por que cada quien cuenta con un mercado determinado para competir.

A continuación se presenta una caracterización general del mercado y un análisis de competidores.

TABLA 10. CARACTERIZACION DEL MERCADO

NEGOCIO PASTELERO SAN GIL (SANTANDER)	
CARACTERIZACIÓN DEL MERCADO	
Competidor	Características
LA CASA DEL POSTRE	Su fortaleza es la venta de postres por porciones Venden ponques con decoración de alta calidad Aunque su ubicación es en el centro no cuenta con instalaciones amplias donde tenga un alto volumen de venta Exhibe montajes y tiene un catalogo de productos
LA CASA DEL PONQUE	Su ubicación estratégica es importante Cuenta con amplia instalación Venden gran cantidad de motivos Ofrecen ponque por porciones Cuenta con aprox. 6 empleados
PASTELERIA Y PANIFICADORA GALIPAN	Su mercado objetivo son las personas del campo Su ubicación está en el mercado Es la que utiliza mejor tecnología Tiene aproximadamente 10 empleados El ponque es de baja calidad y económico
PONQUES GRANADOS	A todo momento tienen ponque para la venta Alto volumen de producción Venden motivos en pastillaje Los precios son económicos La calidad no es buena El local es pequeño y no tiene sillas Está localizado en el centro de la ciudad
PONQUES CORDOBAS	La venta es informal y por pedidos Cuenta con dos batidoras industriales y con un horno pequeño La calidad es buena La producción no es sostenida Precios económicos Trabajan dos personas

Fuente. Realización propia con base en el análisis de empresas dedicadas a la panadería y pastelería en San Gil (Santander).

TABLA 11. ANALISIS DE COMPETIDORES

NEGOCIO PASTELERO SAN GIL (SANTANDER)					
ANÁLISIS DE COMPETIDORES					
Competencia	Productos que ofrece	Precio (medio, bajo, alto)	Estrategia Empresarial ²⁴	Producción	Ventaja
Pastelería Cordobas (Informal)	Ponqué, tortas, pastillaje y decoración en clara de huevo	Medio	Diferenciación	-Innovación retardada. -Producción al día. -Producción limitada	No se paga arriendo de locales. Calidad aceptable
Pastelería Granados (Formal)	Ponqué, decoración tradicional	Bajo	Liderazgo en costos	-Producción en masa y con anterioridad	Ideal para un nicho de mercado popular Ubicación estratégica
La Casa Del Ponqué (Formal)	Ponqué, tortas, bizcochería, motivos para decoración y pastillaje	Medio	Diferenciación	-Variedad de productos. -Venta por porción.	Ubicación estratégica
La Casa del Postre (Formal)	Ponqués con decoración de alta calidad, tortas, postres, motivos en pastillaje	Medio	Diferenciación	-Variedad de productos.	Ubicación estratégica Catalogo de los productos
Panaderías	Pan, ponqués, tortas, etc	Bajo	Liderazgo en costos	-El fuerte no es el ponqué -Baja calidad	Precios bajos

4.5.2 Principal Competidor. Al tener el mismo cliente objetivo y el mismo modo de operación, solo la pastelería “Cordobas” es competencia para la empresa, por llevar más tiempo y tener un mercado aparentemente establecido.

Gran parte de los clientes de la empresa analizada es derivado de clientes inconformes con la Pastelería “Cordobas” que luego se fidelizaron. Esta pastelería cuenta con una producción limitada al igual que la de la empresa objeto de estudio, los procesos de fabricación son muy similares.

Esta pastelería fundamenta su producción en el ponqué y la decoración de forma tradicional, es decir, con clara de huevo. Los precios son un poco

²⁴ ESTRATEGIAS EMPRESARIALES. Diferenciación: Mercado masivo pero diferenciado. Liderazgo en Costos: Mercado masivo, bajos costos, procesos productivos más fáciles. Enfoque: Mercado más exclusivo, pide lo mejor, más elaboración de sus productos y precios más altos.

menores al igual que la calidad pero la producción es casi igual. En cuanto a la capacidad instalada es mayor, cuenta con tres batidoras industriales pero con un solo horno de cocina convencional y la innovación que le da a sus productos es retardada.

4.6 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS EFE²⁵

A fin de identificar los factores críticos de éxito externos más importantes para la empresa analizada se presenta a continuación la Evaluación de Factores Externos más conocida como matriz EFE desarrollada con base en la información recogida en la auditoría externa de la empresa analizada.

El peso de los factores críticos de éxito y la calificación del desempeño de la empresa frente a ellos fueron datos otorgados por la propietaria de la empresa en consenso con el contacto de la empresa Bogotá y el estudiante de administración de empresas que desarrolla este trabajo de grado.

4.6.1 Identificación de factores críticos de éxito. Luego de realizar el análisis de fuerzas económicas, sociales, políticas y competitivas de la empresa fueron identificadas las principales oportunidades y amenazas de la empresa analizada.

TABLA 12. IDENTIFICACION DE FACTORES CRITICOS DE ÉXITO EXTERNOS

NEGOCIO PASTELERO SAN GIL (SANTANDER)	
IDENTIFICACIÓN FACTORES CRITICOS DE ÉXITO EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. La industria del turismo como potencial de crecimiento 2. Crecimiento de la demanda por incorporación de productos innovadores 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Precios más económicos de la competencia 2. No hay un mercado constante durante el año 3. La situación económica se estanca y no hay una reactivación generando disminución en los ingresos familiares

Fuente: Elaboración propia con base en Auditoría Interna de la empresa

4.6.2 Asignación de pesos para los factores críticos de éxito con base en la importancia relativa. De acuerdo con lo enunciado en la introducción, la asignación de pesos para los factores críticos de éxito fue asignado por la propietaria de la empresa en consenso con el contacto de la empresa en Bogotá y el estudiante de administración de empresas que desarrolla este trabajo de grado.

²⁵ Conceptos de matriz EFE expuestos con base en. David Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. México 1997.

De la reflexión al respecto se pudo concluir que estos factores críticos de éxitos tienen una importancia relativa para alcanzar el éxito en la industria. Así las cosas para cada factor crítico de éxito fue asignado un peso distinto que se detalla en la siguiente tabla:

TABLA 13. IMPORTANCIA DE LOS FACTORES CRITICOS DE ÉXITO EXTERNOS

NEGOCIO PASTELERO SAN GIL (SANTANDER)	
IMPORTANCIA RELATIVA FACTORES CRITICOS DE ÉXITO EXTERNOS	
Factor Crítico de éxito	Peso
Oportunidades	
1. La industria del turismo como potencial de crecimiento	0,30
2. Crecimiento de la demanda por incorporación de productos innovadores	0,25
Amenazas	
1. Precios más económicos de la competencia	0,10
2. No hay un mercado constante durante el año.	0,10
3. La situación económica se estanca y no hay una reactivación generando disminución en los ingresos familiares	0,25
Total	1

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por la propietaria, el contacto de la empresa en Bogotá y el estudiante de administración de empresas que desarrolla el trabajo de grado.

4.6.3 Asignación de calificaciones. De acuerdo a como fue enunciado en la introducción, el desempeño de la empresa frente a los factores críticos de éxito externos fue evaluado por la propietaria de la empresa en consenso con el contacto de la empresa en Bogotá y el estudiante de administración de empresas que desarrolla este trabajo de grado, siguiendo el siguiente criterio de evaluación:

TABLA 14. CRITERIOS DE EVALUACION PARA ASIGNACION DE CALIFICACIONES

Calificación 4

Las estrategias actuales pueden aprovechar sin ningún cambio una oportunidad del entorno

Las estrategias actuales pueden contrarrestar sin ningún cambio una amenaza del entorno

Calificación 3

Las estrategias actuales pueden aprovechar con pequeñas modificaciones una oportunidad del entorno

Las estrategias actuales pueden contrarrestar con pequeñas modificaciones una amenaza del entorno

Calificación 2

Las estrategias actuales necesitan un cambio sustancial para aprovechar una oportunidad del entorno.

Las estrategias actuales necesitan un cambio sustancial para contrarrestar las amenazas del entorno

Calificación 1

Las estrategias actuales no pueden aprovechar una oportunidad del entorno, no son adecuadas.
 Las estrategias actuales no pueden para contrarrestar las amenazas del entorno, no son adecuadas

TABLA 15. CALIFICACION DE DESEMPEÑO DE LA EMPRESA FRENTE A FACTORES CRITICOS DE ÉXITO EXTERNOS

NEGOCIO PASTELERO SAN GIL (SANTANDER)	
CALIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA FRENTE A FACTORES CRITICOS DE ÉXITO EXTERNOS	
Factor Crítico de éxito	Calificación
Oportunidades	
1. La industria del turismo como potencial de crecimiento	2
2. Crecimiento de la demanda por incorporación de productos innovadores	4
Amenazas	
1. Precios más económicos de la competencia	3
2. No hay un mercado constante durante el año.	1
3. La situación económica se estanca y no hay una reactivación generando disminución en los ingresos familiares	2

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por la propietaria, el contacto de la empresa en Bogotá y el estudiante de administración de empresas que desarrolla el trabajo de grado.

4.6.4 Desarrollo Matriz EFE²⁶. Luego de identificar los factores críticos de éxito, los pesos relativos y las calificaciones se puede presentar la matriz de Evaluación de Factores Internos para la empresa analizada.

El resultado de la matriz EFE para la empresa igual a dos punto cinco que muestra una posición externa donde la empresa responde de manera aceptable a las oportunidades y amenazas presentes en la industria.

TABLA 16. EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS

NEGOCIO PASTELERO SAN GIL (SANTANDER)			
MATRIZ EFE. Evaluación de Factores Externos			
Factor Crítico de éxito	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Oportunidades			

²⁶ Matriz EFE desarrollada con base en. David Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. México 1997

1. La industria del turismo como potencial de crecimiento	0,3	2	0,6
2. Crecimiento de la demanda por incorporación de productos innovadores	0,25	4	1
Amenazas			
1. Precios más económicos de la competencia	0,1	3	0,3
2. No hay un mercado constante durante el año.	0,1	1	0,1
3. La situación económica se estanca y no hay una reactivación generando disminución en los ingresos familiares	0,25	2	0,5
Total	1		2,5

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por la propietaria, el contacto de la empresa en Bogotá y el estudiante de administración de empresas que desarrolla el trabajo de grado.

CAPÍTULO V

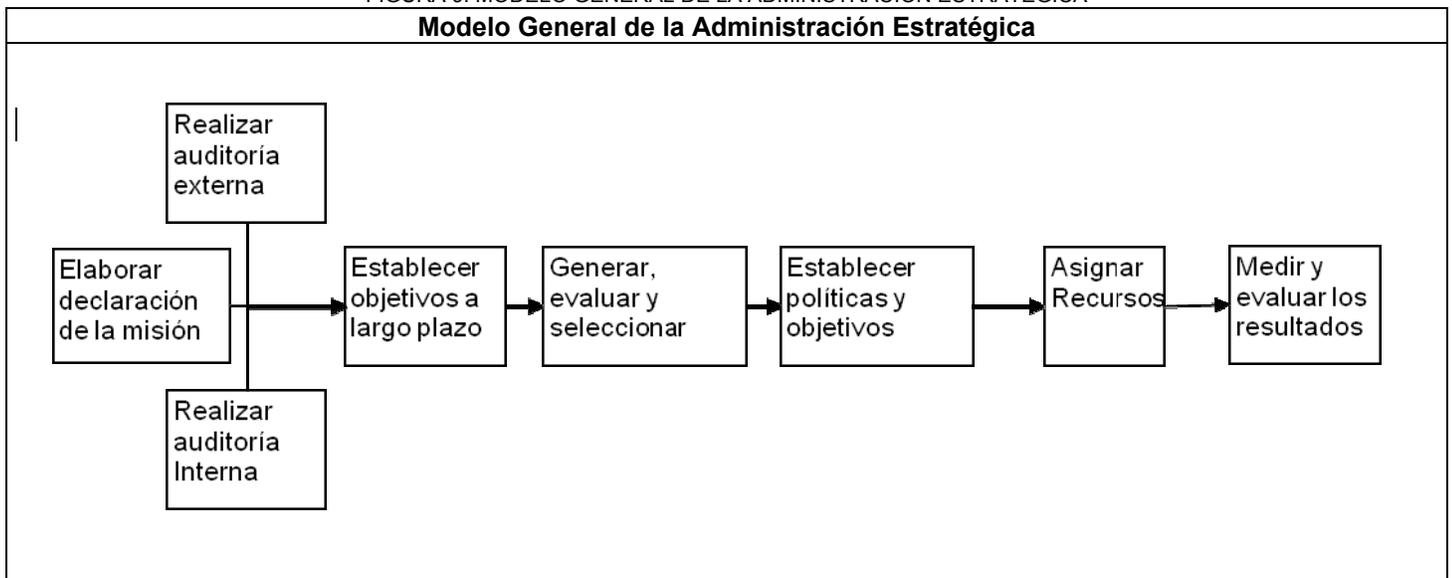
5. GENERACIÓN, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE UNA ESTRATEGIA PARA UNA MICROEMPRESA PASTELERA DE SAN GIL (SANTANDER)

5.1 OBJETIVO DEL CAPÍTULO. Generar una estrategia de trabajo que permita a una empresa pastelera de San Gil (Santander) con sus características actuales poder aprovechar las oportunidades que le ofrece el medio.

Desarrollar la matriz de Evaluación de Factores Externos IE

En un esquema el capítulo busca desarrollar el proceso de administración estratégica mostrado por David. Fred R. en su libro “Conceptos de Administración Estratégica”. Capítulo 6. Análisis y elección de la Estrategia. Modelo general de la Administración estratégica.

FIGURA 9. MODELO GENERAL DE LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA



Fuente. David Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. México 1997

5.2 DECLARACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA PASTELERA SAN GIL (SANTANDER)

5.2.1 Misión. Fabricación de productos de pastelería de alta calidad donde el cliente es nuestra razón de ser y generar rentabilidad para la empresa de acuerdo a las tendencias y gustos del mercado.

5.2.3 Visión. Ser una empresa líder en la producción y comercialización de productos de pastelería, conservando la calidad y la innovación en cada uno de los productos que por años ha caracterizado la empresa.

5.2.4 Valores.

- Calidad en cada uno de sus productos
- La satisfacción del cliente
- Higiene en el proceso productivo
- La economía de los productos

5.3 RESULTADOS DE LA AUDITORIA INTERNA²⁷

²⁷ Resultados matriz EFI generada capítulo III

TABLA 17. EVALUACION DE FACTORES INTERNOS

NEGOCIO PASTELERO SAN GIL (SANTANDER)			
MATRIZ EFI. Evaluación de Factores Internos			
Factores Críticos de Éxito	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Fuerzas			
1. Calidad del producto ofrecido	0,166666667	4	0,67
2. Preferencia, lealtad del consumidor y demanda creciente	0,166666667	4	0,67
3. Innovación constante de los productos ofrecidos	0,166666667	4	0,67
Debilidades			
1. Ausencia de la función contable. No existe registro del flujo de efectivo, no existe control de costos ni calculo de la utilidad.	0,166666667	1	0,17
2. Ausencia de planeación estratégica que busque nuevos horizontes para la empresa.	0,166666667	2	0,33
3. La capacidad de producción de la empresa es insuficiente para atender la demanda.	0,166666667	3	0,5
TOTAL	1		3,00
TOTAL	1		3,00

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por la propietaria, el contacto de la empresa en Bogotá y el estudiante de administración de empresas que desarrolla el trabajo de grado.

5.4 RESULTADOS AUDITORÍA EXTERNA²⁸

TABLA 18. EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS

NEGOCIO PASTELERO SAN GIL (SANTANDER)			
MATRIZ EFE. Evaluación de Factores Externos			
Factor Crítico de éxito	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Oportunidades			
1. La industria del turismo como potencial de crecimiento	0,3	2	0,6

²⁸ Resultados matriz EFE generada capítulo IV

NEGOCIO PASTELERO SAN GIL (SANTANDER)			
MATRIZ EFE. Evaluación de Factores Externos			
Factor Crítico de éxito	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
2. Crecimiento de la demanda por incorporación de productos innovadores	0,25	4	1
Amenazas			
1. Precios más económicos de la competencia	0,1	3	0,3
2. No hay un mercado constante durante el año.	0,1	1	0,1
3. La situación económica se estanca y no hay una reactivación generando disminución en los ingresos familiares	0,25	2	0,5
Total	1		2,5

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por la propietaria, el contacto de la empresa en Bogotá y el estudiante de administración de empresas que desarrolla el trabajo de grado.

5.5 OBJETIVOS A LARGO PLAZO

5.5.1 General. Desarrollar procesos administrativos y de producción que vayan paralelos a las buenas prácticas de manufactura en el sector de alimentos.

5.5.2 Específicos

- Adquirir implementos de fabricación y conservación como: batidoras, congelador, etc. que permitan ahorrar tiempo en los procesos y mejorar la calidad.
- Desarrollar periódicamente productos innovadores
- Abrir un punto de venta al público donde se pueda exhibir y ampliar el portafolio de productos
- Desarrollar estrategias de mercado que permitan ampliar el marco de clientes.
- Desarrollar portafolio de productos para las empresas

5.6 IDENTIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS²⁹

²⁹ Caracterización matriz IE realizada con base en “Conceptos de Administración Estratégica”. David Fred R. México 1997.

La identificación de estrategias para esta organización será realizada a través del desarrollo de la matriz Interna-externa (IE).

5.6.1 Conceptos generales sobre la matriz IE. La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados del EFI en el eje X y los totales ponderados del EFE en el eje Y.

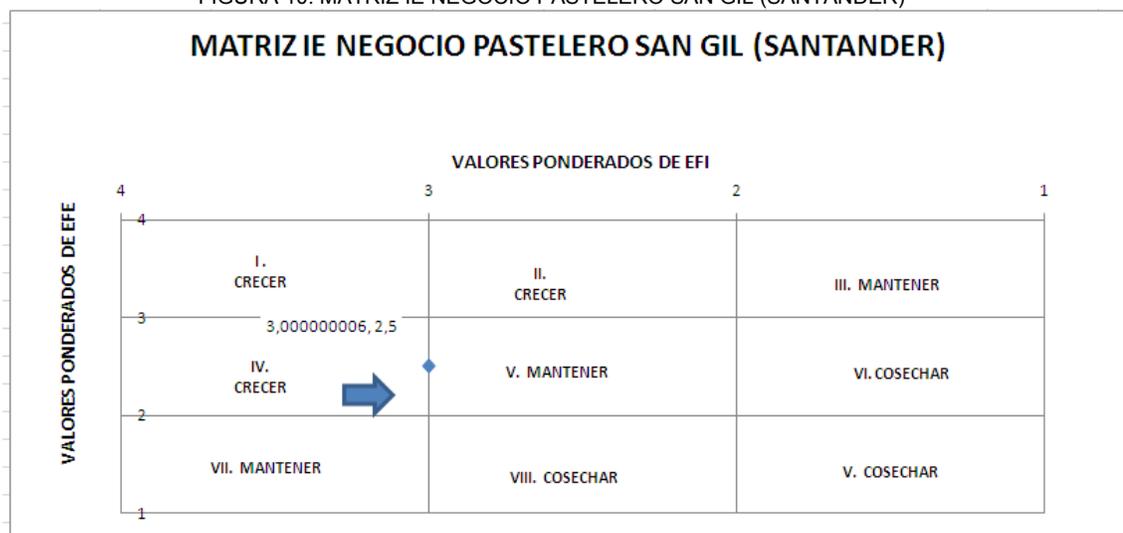
La matriz IE se puede dividir en tres grandes espacios que tienen diferentes implicaciones estratégicas así:

TABLA 19. ESTRATEGIAS RECOMENDADAS PARA LA MATRIZ IE

NUEVE CUADRANTES DE LA MATRIZ IE	NÚMERO	ESTRATEGIAS RECOMENDADAS
	I - II - IV	Estrategias de crecimiento como nuevos productos, nuevos mercados o nuevos diseños.
	III - V - VII	Deben formularse estrategias de mantenimiento; esto significa que deben conservarse las estrategias actuales y continuar o incrementar la ventaja competitiva.
	VI - VIII - IX	Deben cosecharse lo que quede del producto o servicio y alternativamente emplear estrategias defensivas como liquidación, encogimiento, riesgo compartido. No es momento propicio para emprender proyectos.

5.6.2 Desarrollo matriz IE de identificación de estrategias para Negocio Pastelero San Gil (Santander)³⁰

FIGURA 10. MATRIZ IE NEGOCIO PASTELERO SAN GIL (SANTANDER)



Fuente: Elaboración propia con base en resultados matriz EFE y EFI.

En este caso la empresa fue clasificada en el cuadrante IV donde la estrategia recomendada es crecer y construir que puede ser ampliadas en:

³⁰ Desarrollo matriz IE realizada con base en “Conceptos de Administración Estratégica”. David Fred R. México 1997.

1. Estrategias Intensivas. Penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo de producto.
2. Estrategias Integrativas. Integración hacia atrás, integración hacia adelante e integración hacia adelante e integración horizontal.

5.7 DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

Al confirmar que la empresa se encuentra en buen momento para el crecimiento y el desarrollo se pueden exponer los detalles de una estrategia de crecimiento para esta empresa.

La estrategia a utilizar es de crecimiento y buscará que la pequeña empresa artesanal se convierta en una pequeña microindustria donde la capacidad de producción aumente y el número de clientes atendidos aumente. Se siguen manteniendo los conceptos de calidad, mejoramiento continuo e innovación que ha caracterizado a la empresa.

La reforma de la empresa está dada por supuestos como el cambio de sitio, adquisición de maquinaria y equipos y procesos de gestión que se verán reflejados en el impacto en ventas y en el aumento porcentual de la demanda.

El mejoramiento en ese proceso de gestión puede tener un aumento del 30% más en cada año, debido a la reforma en el área administrativa y de producción, ya que se tiene una empresa y no un negocio familiar.

Por otra parte, se tendrá una empresa que puede aplicar una política de gestión empresarial que le va a permitir gestionar mes a mes las medidas que le permitan incrementar la clientela y el portafolio de productos, esto se verá reflejado en el crecimiento de utilidades.

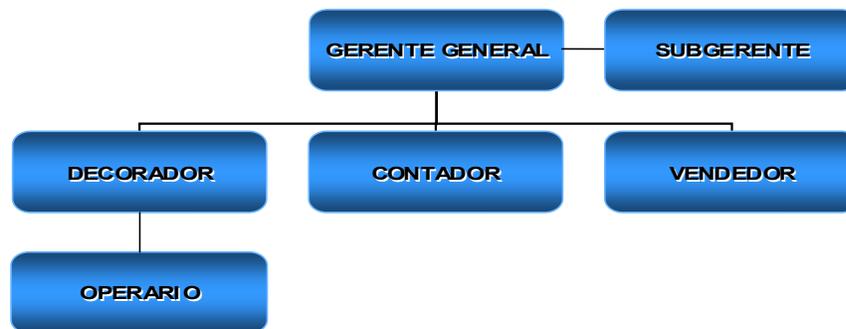
A demás, se debe buscar ampliar el margen de utilidades sin desmejorar la calidad del producto buscando minimizar los desperdicios y el costo de producción. Esta reducción en los costos de fabricación estaría alrededor del cinco o diez por ciento.

► En el área administrativa se buscará.

1. Realizar un control en la compra de materias primas sus precios, inventarios y precios de venta de los productos terminados para identificar el remanente financiero que dejan sus productos

2. Hacer crecer la empresa con la puesta en marcha de cada una de sus áreas
3. Contratar nuevo personal de acuerdo con el siguiente cronograma

FIGURA 11. DIAGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA



4. Realizar un nuevo diseño de puestos como se sugiere a continuación

5.7.1 Definición y contratación de puestos

► **Subgerente.** La finalidad del cargo es asesorar y respaldar las decisiones de la Gerencia ayudando al óptimo funcionamiento de la empresa planteando estrategias que permitan ir acorde con la misión de la empresa.

Los requerimientos para el cargo serán: liderazgo, creatividad, conocimiento del sector, trabajo en grupo.

► **Contador.** El cargo será desempeñado por un Contador Público. Sus funciones son las de elaborar estados financieros, informes estadísticos, proyecciones y mantener informados a la gerencia de la gestión financiera.

Los requerimientos para el cargo serán: Experiencia en el ejercicio de la profesión capacidad de pronóstico para la toma de decisiones, trabajo en equipo.

► **Decorador.** El cargo será desempeñado por una persona egresada del SENA con conocimientos en repostería y manejo de alimentos. Sus funciones son las de decorar los productos en diferentes materiales, (con clara de huevo, pastillaje, cubierta en masmelo y demás clases), ayudar en el proceso mismo de fabricación.

Los requerimientos para el cargo serán: amplio conocimiento en diferentes tipos de decoración, buen manejo de la materia prima y rapidez en la ejecución de tareas.

► **Operario.** El cargo será desempeñado por una persona con niveles básicos de educación o bachillerato.

Sus funciones son las de servir de apoyo a los eslabones de la cadena productiva.

Los requerimientos para el cargo son: Creatividad, destreza manual, trabajo en grupo y buen manejo del producto.

► **Vendedor.** El cargo será desempeñado por una persona con un nivel de educación secundaria. Sus funciones son: la venta de los productos en general, ofrecer un excelente servicio a los clientes y buen trato a los productos.

Los requerimientos para el cargo son: Poder de negociación, amabilidad, creatividad, conocimiento de los productos y trabajo bajo presión.

5.7.2 En el área de Producción se buscará.

1. Compra de maquinaria y equipos como batidoras, vitrinas exhibidoras entre otros que nos permitan tener una gran respuesta productiva para las temporadas de mayor demanda
2. Contar con una capacidad de producción obtenida de las batidoras, hornos y personal empleado
3. De acuerdo con la nueva estrategia de reestructuración, la empresa necesitaría lo siguiente:

TABLA 20. EQUIPOS NECESARIOS PARA LA EMPRESA

CANTIDAD	MAQUINARIA	PRECIO DE COMPRA
1	Batidora marca Dynasty Food Service 15 litros	2.850.000
SUB TOTAL		2.850.000

CANTIDAD	EQUIPO DE PRODUCCION	PRECIO DE COMPRA
2	Vitrinas exhibidor	8.000.000
1	Escabiladero	750.000
24	Moldes de ½ libra	132.000
12	Moldes de libra	84.000
	Mesas de exhibición	1.500.000
SUB TOTAL		10.466.000

CANTIDAD	MUEBLES Y ENSERES	PRECIO DE COMPRA
1	Computador HP con impresora	2.600.000
1	Escritorio con silla	450.000
12	Mesas en madera	1.800.000
1	Registradora	900.000
28	Sillas en madera	980.000
1	Mueble licorera en madera	1.400.000
1	Teléfono	90.000
SUB TOTAL		8.220.000
TOTAL		21.536.000

5.7.3 En el área de mercado se buscará.

1. Elaboración de portafolios de productos para las diferentes fechas especiales, es decir, matrimonios, cumpleaños, bautizos, etc., donde el cliente pueda escoger según su gusto.
2. Realizar una base de datos que nos permita identificar las fechas que los clientes normalmente adquieren nuestros productos para utilizarla como estrategia de fidelización y de producción, en la fabricación con tiempo del producto.

5.7.4 En el área Financiera se buscará.

► Estimación de la Demanda

Según el tamaño de la población de San Gil que es de 42.493 habitantes de acuerdo a las proyecciones realizadas por el DANE al 2005, se estima que el 35% de la población está concentrada en los estratos del 3 al 4 que serían la nueva población objetivo de la empresa.

TABLA 21. POBLACION ESTIMADA PARA COMERCIALIZACION

POBLACION TOTAL	HABITANTES	%
	42.493	100

MERCADO OBJETIVO	ESTRATO 3-4	%
PERSONAS	14.872	35
FAMILIAS - 4 PERSONAS	3.718	35
ESTIMADO DE DEMANDA EN FAMILIAS	743	20

El mercado objetivo de la empresa son los estratos tres y cuatro lo cual nos daría un numero de 14.782 personas; este valor lo dividimos en cuatro que

es la cantidad supuesta que conformaría cada familia y nos daría 3.718 familias que serían el mercado objetivo.

Por otra parte, teniendo en cuenta que solo el 20% de estas familias consumen los productos de la empresa, nos daría que 743 familias sería la demanda potencial de la empresa.

Suponiendo que en el año se realicen cuatro eventos o reuniones de los cuales en cada uno se consuma tres libras del producto, se demandarían 8.916 libras de ponqué en el año, es decir, diez veces más que la producción actual de la empresa.

► Determinar la viabilidad Financiera

Actualmente se están produciendo alrededor de 900 libras de productos al año, estos productos son tortas, ponqué decorado en pastillaje y ponqué decorado con clara de huevo. Cada uno de estos productos tiene un precio diferente y una participación de demanda diferente. (véase tabla)

TABLA 22. Demanda de Productos de la Empresa

PRODUCTO	Torta	Ponqué en Clara de Huevo	Ponqué en Pastillaje
PORCENTAJE	10	50	40
CANTIDAD	90	450	360
PRECIO x CANTIDAD	1.800.000	11.700.000	12.600.000

Fuente: Elaboración propia.

El margen de utilidad Operativa en los productos se estima, según la propietaria, es del 25%, entonces, la utilidad de los 900 productos producidos al año sería de \$6.525.000.

La idea con la reestructuración de la empresa es vender tres mil libras de productos anuales entre ponqué y torta, dos mil cien más de las que actualmente se producen. Producir ese excedente mas, generaría un ahorro en cierta forma con algunos costos fijos como lo son la mano de obra puesto que se paga la misma nómina si se producen mil o si se producen dos mil; otro ahorro estaría en el gas por que se aprovecha mas la temperatura de los hornos y hay menos tiempo en la cocción del producto. Eso significa que las unidades en costos de producción bajan y el margen de las ganancias aumenta.

► Mostrar el crecimiento de la empresa con la reforma

Si no se realiza la reforma de la empresa, esta no va a tener un margen de crecimiento considerable y por ende un margen de utilidad mayor al que

actualmente se tiene por que no hay capacidad de producción suficiente para una demanda en aumento. El margen de crecimiento sería del 8 al 12 por ciento anual, pero con la amenaza de no poder reaccionar ante un eventual cambio en la competencia, como la llegada de empresas más grandes y modernas.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

► Existe un mercado potencial al cual se puede llegar desarrollando estrategias de mercado y ampliando el portafolio de productos.

► Aprovechando la acogida que tienen los productos se puede pensar en abrir nuevos mercados en el área rural.

► Características del Mercado:

- Es un mercado pequeño de bajos ingresos y es un mercado en expansión.
- De acuerdo con los lineamientos del mercado se tiene un mercado objetivo, estratos 3 y 4.
- Se identificaron las costumbres del consumidor.

► Propuesta de reforma:

- Área Administrativa.

Es importante que la empresa establezca su contabilidad general para poder visualizar con cifras el comportamiento contable y financiero del negocio, tener un control sobre los costos y los gastos y tomar decisiones que beneficien el flujo de caja de la empresa.

- Área de Producción.

Se estableció la capacidad productiva de la empresa, identificando las necesidades de maquinaria y equipo para atender la demanda que se espera tener después de la reestructuración.

► Evaluación Financiera:

- Es viable hacer la reforma por que la empresa crece del 8 al 12% anual.
- Se moderniza.
- Utilidades.
- Ganara posición en el mercado.

- Cuando la empresa haya alcanzado estabilidad económica, se debe pensar en ampliar el portafolio de servicios como la organización de eventos por medio de outsourcing.

BIBLIOGRAFIA

Polis: Investigación y análisis sociopolítico y Psicosocial, Revista número 001. Universidad Autónoma Metropolitana – Iztapalapa. 2006. 139 p.

Rosillo Corchuelo, Jorge Santiago. Modelos para direccionamiento estratégico y política de empresas. Documentos de Administración Número 4. Pontificia Universidad Javeriana, 2006.

Revista Med. Bogotá. Revista número 14. 2006. p 122 – 131.

Malaver Florentino. La innovación tecnológica en la industria Colombiana. Intecplast Éxito e innovación empresarial. En Vargas. Malaver y Zerda Editores. Editorial CEJA. 2003. Bogota.

Malaver y Vargas. Marco Teórico y metodológico para los estudios de caso sobre innovación. Editorial CEJA. Bogota. 2003.

Perez Carlota. Cambio Tecnológico y oportunidades de desarrollo como blanco movil. 2001. En revista de la CEPAL No. 75. Santiago de Chile.

Jonson, Gerry; y Acholes, Kevan. Dirección Estratégica. 5 Edición. Prentice Hall. 2001. Madrid. Capitulo 3.

Hitt, Ireland y Hoskinsson. Administración Estratégica. Competitividad y Conceptos de globalización. Thomson Editores. México. 1999. Capítulos 2,3 y 8.

Porter, Michael E. Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la Competencia. Editorial Continental, México, 1998.

II. TEMA. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Ossa Parra, Marcela. Pautas para citar Textos y Hacer Listas de Referencias según las normas de la American Psychological Association (APA). 2da

Edición en español. Decanatura de estudiantes y Bienestar Universitario, Universidad de los Andes, 2004.

Giroux, Silvain. Metodología de la investigación en ciencias humanas: La investigación en acción. Fondo de Cultura Económica. México, 2004.

Bernal, Cesar Augusto, Metodología de la Investigación para Administración y Economía. Prentice Hall, Bogotá, 2000.

Sampieri Hernández, Roberto. Metodología de la Investigación. McGraw-Hill, México, 1991.