

**FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA GERENCIAR LA  
MICROEMPRESA RICOS POSTRES, DE LA CIUDAD DE PASTO**

**GINNA ALEJANDRA ENRÍQUEZ GARCÍA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
SAN JUAN DE PASTO  
2012**

**FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA GERENCIAR LA  
MICROEMPRESA RICOS POSTRES, DE LA CIUDAD DE PASTO**

**GINNA ALEJANDRA ENRÍQUEZ GARCÍA**

**Trabajo de grado, elaborado como requisito para obtener el título de  
especialista de la XVI Promoción en Alta Gerencia**

**Asesorado por:  
CARLOS OMAR OJEDA ENRÍQUEZ  
Administrador de Empresas,  
Docente Posgrado FACEA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
SAN JUAN DE PASTO  
2012**

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

“Las ideas y las conclusiones aportadas en este trabajo de grado son de responsabilidad exclusiva del autor”

Artículo 1º del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

---

---

FIRMA DEL PRESIDENTE DEL JURADO

---

FIRMA DEL JURADO

San Juan de Pasto, 17 de febrero de 2012

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo es dedicado a Dios mi padre, fuente de mi espíritu y autor de mi ser; a Luz Alba “Maminguitos” mi madre, símbolo de fuerza y perseverancia; a Manuel Francisco mi hijo, principal motivación en mi existencia; a mis hermanos y sobrinos, apoyo constante para mi caminar.

## **AGRADECIMIENTOS**

La autora expresa sus más sinceros agradecimientos a:

- Félix Adrián Bolaños mi pareja por su apoyo económico, emocional y moral;
- Luís Humberto Piarpusán por su apoyo académico y profesional;
- Marisol Mena, Patricia Salazar y Jhobana Pantoja, mis encuestadoras por la aplicación de las encuestas;
- los clientes antiguos y nuevos de Ricos Postres por su colaboración en el desarrollo de las encuestas.

## RESUMEN

El presente documento se constituye en una propuesta de emprendimiento local, y en una “hoja de ruta” para la microempresa RICOS POSTRES y la academia, como trabajo de investigación, aplicando la Gerencia Estratégica estudiada en la especialización en Alta Gerencia, posgrado de la FACEA de la Universidad de Nariño; propuesta que cuenta con participación de la autora y sus colaboradores para su formulación y desarrollo, teniendo en cuenta “la complejidad” del entorno y del ser humano y sus dimensiones: lo espiritual, económico, lo social, lo político, lo cultural y lo ambiental (salud).

Dentro de esta formulación se han abierto múltiples campos para que profesionales de diversas áreas, se inserten como facilitadores para que los colaboradores asuman un mayor empoderamiento, para la construcción de una mejor empresa, y contribuir al desarrollo de la fuente de ingresos anhelada; mediante la utilización de la gerencia estratégica y la planeación estratégica, entendida esta como unas metodologías que permiten construir colectivamente un futuro empresarial posible, en medio de un entorno variable. Todo este proceso, será recopilado en un documento Llamado “Formulación de Estrategias para gerenciar la microempresa Ricos Postres de la ciudad de Pasto”, como resultado de un proceso de varios meses de aplicación de estas técnicas participativas.

Este proyecto estará encaminado a diagnosticar la actividad productiva, en sus dos entornos (externo e interno), Clientes (antiguos y nuevos) y colaboradores; y desde su cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos y talento humano - tics, determinando las potencialidades y los limitantes, es decir, reflexionar sobre las fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas existentes y la incidencia en el desarrollo empresarial.

Se busca después de este diagnóstico fortalecer la organización Ricos Postres de Pasto, con la implementación de Estratégicas a corto y mediano plazo para que se incrementen sus niveles de productividad y competitividad, se amplíen las oportunidades laborales y se mejore la calidad de vida y el bienestar de los participantes; mediante la creación de capacidad empresarial para definir estrategias o acciones colectivas para fortalecerla y llevarla al liderazgo, entre otras.

**Palabras claves:** microempresa, emprendimiento, complejidad, gerencia, gerencia estratégica, planeación estratégica, estrategia, diagnóstico, desarrollo empresarial.

## ABSTRACT

The present document is constituted in a proposal of local enterprising, and in a "route leaf" for the micro company RICOS POSTRES and the academy, like investigation work, applying the Strategic Management studied in the specialization in High Management, graduate degree of the FACEA of the University of Nariño; proposal that it has the author's participation and their collaborators for their formulation and development, keeping in mind "the complexity" of the environment and of the human being and their dimensions: the spiritual, economic, the social thing, the political thing, the cultural thing and the environmental thing (health).

Inside this formulation multiple fields have opened up so that professionals of diverse areas, are inserted as facilitators so that the collaborators assume a bigger empowerment, for the construction of a better company, and to contribute to the development of the yearned source of revenues; by means of the use of the strategic management and the strategic designation, expert this like some methodologies that allow to build a possible managerial future collectively, amid a variable environment. This whole process, it will be gathered in a document Call "Formulation of Strategies for gerenciar the micro company Ricos Postres of the city of Grass", as a result of a process of several months of application of these technical participative.

This project will be guided to diagnose the productive activity, in its two environments (external and I intern), Clients (old and new) and collaborators; and from their four perspectives: financial, clients, processes and human talent - tics, determining the potentialities and the obstacles, that is to say, to meditate about the strengths and opportunities, weaknesses and existent threats and the incidence in the managerial development.

It is looked for after this diagnosis to strengthen the organization Ricos Postres of Grass, with the implementation of Strategic to short and medium term so that their levels of productivity and competitiveness are increased, the labor opportunities are enlarged and improve the quality of life and the well-being of the participants; by means of the creation of managerial capacity to define strategies or collective actions to strengthen it and to take it to the leadership, among others.

Key words: micro company, enterprising, complexity, management, strategic management, strategic designation, strategy, diagnostic, managerial development.

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN	16
1. SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DEL TEMA	17
2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	18
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	18
2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	18
3. OBJETIVOS	19
3.1 OBJETIVO GENERAL	19
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
4. JUSTIFICACIÓN	20
4.1 TEÓRICA	20
4.2 METODOLÓGICA	20
4.3 PRÁCTICA	20
5. MARCO REFERENCIAL	21
5.1 MARCO TEÓRICO	21
5.2 MARCO CONCEPTUAL	35
5.3 MARCO ESPACIAL O SITUACIONAL	39

5.4 MARCO TEMPORAL	41
5.5 MARCO CONTEXTUAL	41
5.6 MARCO LEGAL	42
6. DISEÑO METODOLÓGICO	46
6.1 TIPO DE ESTUDIO	46
6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	46
6.3 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	46
6.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	47
6.4.1 Técnicas Estadísticas	47
6.4.2 Presentación de la Información	48
7. ANÁLISIS DE RESULTADOS – POR ENTORNOS	49
7.1 ANÁLISIS EXTERNO – ENCUESTA A NUEVOS CLIENTES	49
7.2 ANÁLISIS EXTERNO - ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES	52
7.3 ANÁLISIS INTERNO – OBSERVACIÓN DIRECTA DE LA EMPRESA RICOS POSTRES	58
7.3.1 Organización	58
7.3.2 Mercado Laboral y Calidad De Empleo	58
7.3.3 Productividad y Competitividad	60
7.3.4 Ingresos y Egresos	62
7.4 DOFA – ANÁLISIS DOFA DE RICOS POSTRES	66

7.5 ESTRATEGIA COMPETITIVA –FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA GERENCIAR LA MICROEMPRESA RICOS POSTRES DE PASTO	66
7.5.1 Modelo de negocio y producto	66
7.5.2 Plan Comercial	68
7.5.2.1 Objetivo del Negocio	68
7.5.2.2 Objetivo de Marketing	70
7.5.2.3 Descripción del Producto	71
7.5.3 Organización y Producción	73
7.5.4 Equipo de trabajo	77
7.5.5 Gestión financiera	77
7.6 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN 2012	79
CONCLUSIONES	80
RECOMENDACIONES	81
BIBLIOGRAFÍA	82
NETGRAFÍA	83
ANEXOS	84

## LISTA DE GRÁFICOS

	<b>Pág.</b>
Gráfico 1. Medio por el cual conoció la empresa Ricos Postres.	53
Gráfico2. Frecuencia de consumo de productos de Ricos Postres.	53
Gráfico3. Atributos de la empresa Ricos Postres.	55
Gráfico4. Importancia personal de c/atributo dados a Ricos Postres.	56
Gráfico5. Intensión de compra de productos de Ricos Postres.	57

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Mapa del Barrio Maridíaz, en la Comuna 9 de Pasto	40
Figura 2. Cadena de Valor de los postres	69
Figura 3. Formatos de Etiqueta, pendón y tarjeta de presentación	72

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Marco geopolítico de San Juan de Pasto – Nariño 2011.	39
Tabla 2. Tiempo de inicio de consumo de productos de Ricos Postres.	52
Tabla 3. Grado de satisfacción con la empresa Ricos Postres.	54
Tabla 4. Calificación de la empresa, comparación con otras alternativas de Dulces /postres.	54
Tabla 5. Recomendación de consumo de productos de Ricos Postres.	56
Tabla 6. Recursos invertidos en el financiamiento de Ricos Postres.	60
Tabla 7. Costos de producción diaria de postre tiramisú.	63
Tabla 8. Descripción Competencia, con productos similares y sustitutos.	64
Tabla 9. Mercados y productos de la empresa Ricos Postres.	71
Tabla 10. Tabla de Metas e Indicadores para el año 2012.	75
Tabla 11. Plan de Expansión de Ricos Postres año 2012.	76

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
Anexo 1. Formato de Encuesta Nuevos Clientes	86
Anexo2.Formato de Encuesta de Satisfacción del cliente	88
Anexo3.Diagnóstico empresarial – CheckList	90
Anexo4. Diagrama de flujo	91

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de grado, llamado “Formulación de Estrategias y Habilidades para gerenciar la microempresa Ricos Postres, de la ciudad de Pasto”, está orientado a buscar el desarrollo empresarial y gerencial, tomando a esta micro organización del Municipio de Pasto como gestora de su propio desarrollo, a través de la aplicación de dos énfasis gerenciales, como son el desarrollo de la planeación estratégica y la gerencia estratégica para mejorar la calidad de vida de los miembros de esta empresa.

Al hablar de Desarrollo empresarial y gerencial, debemos tener en cuenta que esto implica una modernización y profesionalización empresarial es decir “adaptar sus estilos de management a los requerimientos de una empresa más grande y más compleja. Cuando la compañía continúa creciendo los métodos instintivos de gestión deben ceder paso a un manejo “profesionalizado” de la empresa: un criterio inspirado en la planificación y el control del crecimiento, a través de la aplicación de métodos estratégicos de gestión”<sup>1</sup>.

Profesionalizar la empresa es un paso decisivo para poder manejar los potenciales conflictos entre los valores y metas de la familia y de la empresa, por ejemplo: El cambiante ciclo de vida de los productos, las fluctuantes condiciones competitivas, el desarrollo personal de los dueños — empresarios, y las necesidades cambiantes de la familia, ya que todo afecta al resultado.

Todo este aprendizaje – acción conducirá a esta microempresa del sector de alimentos, a la productividad y a la competitividad, capacidades que el entorno le exige como mecanismos para la sostenibilidad en el tiempo y el posicionamiento en el mercado global.

---

<sup>1</sup>HERNANDEZ, Ezequiel. 2005. La profesionalización de la microempresa. México DF (México): Universidad Autónoma de México. 2005. [Artículo en línea]. Disponible desde internet en: <<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/212/21210001.pdf>>. (Citada el 25 julio de 2011).

## **1. SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1 TEMAS**

La gerencia estratégica y la planeación estratégica.

### **1.2 TÍTULO**

“Formulación de Estrategias para gerenciar la microempresa Ricos Postres, de la ciudad de Pasto”.

## **2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

El principal problema interno de la microempresa Ricos Postres de la ciudad de Pasto, es la actual desorganización administrativa y productiva, ya que inició sus actividades productivas de manera informal hace un año, con un modelo organizativo simple, y con un equipo de sólo tres personas, que se distribuyen las diversas labores productivas.

Por ello, se ve la necesidad de formular y aplicar un modelo gerencial, tanto para los procesos logísticos como para los operativos (humanos - talentos); entonces, se plantea investigar el estado actual de Ricos Postres para la posterior aplicación de nuevas estrategias y de planeación estratégica, que le aporten a fortalecer su actividad productiva y empresarial.

### **2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo gerenciar la microempresa Ricos Postres, aplicando la gerencia estratégica?

### **2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

- ¿Es adecuado seguir el modelo de la gerencia estratégica para fortalecer a la empresa Ricos Postres?
- ¿Se puede aplicar la gerencia estratégica a corto o mediano plazo en la empresa Ricos Postres?

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

El propósito de la siguiente investigación es: “formular estrategias gerenciales en la microempresa Ricos Postres de la ciudad de Pasto”, aplicadas a partir del año 2012.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Diagnosticar el estado actual de la microempresa Ricos Postres para el año 2011.
- Formular un modelo de gerencia estratégica a corto y a mediano plazo para la empresa Ricos Postres.

## **4. JUSTIFICACIÓN**

### **4.1 TEÓRICA**

Con esta investigación se desea verificar tanto la planeación estratégica, como la gerencia estratégica, aplicadas o una microempresa local; ya que estos temas están de moda en los ámbitos administrativo, empresarial y académico, y son enfoques del estudio de la Alta Gerencia, que implican el mejoramiento continuo, tanto del talento humano como de los procesos administrativos y productivos, para la solución de problemas internos, la toma de decisiones y la obtención de excelentes resultados (productividad), lo que hará que esta empresa sea más competitiva en el mercado local, regional, nacional, etc.

### **4.2 METODOLÓGICA**

Se emplearán instrumentos de investigación como la entrevista a expertos en los dos temas para aportar al estudio, la investigación de mercados para determinar la competitividad de esta empresa, y modelos administrativos como la planeación estratégica para el desarrollo de la investigación.

### **4.3 PRÁCTICA**

Dados los procesos globalizantes, se ha hecho esencial dentro de la Alta dirección empresarial, tanto pública como privada, la aplicación de la planeación estratégica y la gerencia estratégica como objetivo prioritario de la gestión y como herramientas para la solución de problemas en la estructura organizacional y de competitividad empresarial, en este caso iniciar labores.

Este estudio es de gran importancia, ya que para Ricos Postres esta aplicación gerencial, es una herramienta básica para incrementar la productividad del negocio, ya que fortalece a la organización básica, hará que se mejoren los procesos y las relaciones interpersonales, y buscará el logro de objetivos estratégicos que se plantea toda empresa: rentabilidad, productividad y competitividad.

## 5. MARCO REFERENCIAL

### 5.1 MARCO TEÓRICO

**5.1.1 Gerencia Estratégica<sup>2</sup>:** es el arte y ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones y acciones que permiten que una organización logre sus objetivos. La Gerencia Estratégica incluye los elementos de la administración tradicional, pero concede más importancia a seis elementos fundamentales:

1. La visión de la organización,
2. La actuación prospectiva de la organización,
3. La capacidad de definir la dirección de la organización,
4. El compromiso gerencial en todas las fases del proceso productivo,
5. El enfoque del personal como el recurso más valioso de la organización,
6. La definición clara de lo que se busca a largo plazo y cómo lograrlo.

#### ***Etapas en el proceso de Gerencia Estratégica:***

**a) Formulación de estrategias:** Es el proceso conducente a la fijación de la misión de la firma, llevando a cabo una investigación con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas externas, realizando análisis que comparen factores internos, y externos y fijando objetivos y estrategias para la industria. Las estrategias seleccionadas deben aprovechar de forma efectiva las fortalezas de una industria, tratando de vencer sus debilidades, sacando provecho de sus oportunidades externas claras y evitando las amenazas externas.

Se requieren, tres actividades importantes: investigación, análisis y toma de decisiones. La investigación debe ser interna como externa. Se pueden desarrollar encuestas y administrarlas para examinar factores internos, tales como: el estado de ánimo de los colaboradores, la eficiencia de la producción, etc. El análisis requiere en la formulación de una estrategia. Técnicas analíticas como la matriz de posición, estrategia y evaluación de acción, etc.

**b) Ejecución de estrategias:** Significa la movilización tanto de colaboradores como de gerentes, para llevar a cabo las estrategias ya formuladas, consiste en: fijación de metas, de políticas y asignación de recursos. Es el paso más difícil en el proceso de la dirección estratégica, debido al hecho de que requiere disciplina personal, sacrificio y concentración. Es posible que la ejecución de las estrategias

---

<sup>2</sup>BETANCOURTH, Benjamín. El Proceso de la Gerencia Estratégica. UNIVALLE.Cali, 1995.P. 15.

gire alrededor de la capacidad gerencial para motivar a los colaboradores, y la motivación con frecuencia se considera más un arte que una ciencia.

**c) Evaluación de estrategias:** Se debe analizar los factores internos y externos que representan las bases de sus estrategias actuales. Las preguntas que se hacen: ¿Siguen siendo fortalezas internas las fortalezas? ; ¿Siguen siendo debilidades internas todavía debilidades? ; ¿Son las oportunidades externas todavía oportunidades? Una industria debe medir el desempeño de la organización. Los estrategias deben comparar el progreso real con el progreso previamente planificado de la industria, con respecto al logro de las metas y objetivos previamente establecidos. En esta evaluación los factores internos como externos sufren cambios.

**Modelo de la Gerencia Estratégica:** La indagación sobre la temática lleva a la oportunidad de presentar las siguientes pautas, para lo que se considera un modelo Establecer los objetivos, estrategias y la misión actual de la gerencia estratégica: Realizar investigaciones externas con el objeto de identificar amenazas y oportunidades. Realizar Investigación interna con el objeto de identificar fortalezas y debilidades de la empresa. Llevar a cabo análisis de la misión de la industria. Formulación de estrategias con el objeto de generar y evaluar alternativas. Fijar metas factibles. Fijar políticas. Fijar objetivos. Fijar estrategias. Analizar bases internas y externas para estrategias actuales Asignar recursos. Medir los resultados y tomar las medidas correctivas del caso.

**Beneficios de la Gerencia Estratégica:**

- Permite que una organización esté en capacidad de influir en su medio, en vez de reaccionar a él, ejerciendo de este modo algún control sobre su destino.
- Los conceptos de gerencia estratégica dan una base objetiva para la asignación de recursos y la reducción de conflictos internos que pudieren surgir cuando es solamente la subjetividad la base para decisiones importantes.
- Permiten a una organización aprovechar oportunidades claves en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y vencer las amenazas internas.
- Las organizaciones que llevan a cabo la gerencia estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no los usan.
- Evitan las disminuciones en ingresos y utilidades y aún las quiebras.
- Evitan la defunción de una empresa, incluye una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las estrategias de los competidores, mayor productividad del personal, menor resistencia al cambio y una visión más clara de las relaciones desempeño / recompensa.

·La gerencia estratégica incluye una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las capacidades de una empresa en cuanto a prevención de problemas, debido a que ellas enfatizan la interacción entre los gerentes de la industria a todos los niveles.

· Llevan orden y disciplina a toda la empresa. Es el comienzo de un sistema de gerencia eficiente y efectivo.

**Funciones de la Gerencia Estratégica:** La Gerencia Estratégica tiene básicamente tres grandes funciones:

1. La Administración Tradicional: a. Con sus funciones de Planificación, Organización, Dirección, Administración de personal, Coordinación, Control y Gestión financiera, b. Gestión de la Calidad, y c. Mercadotecnia.

2. Dirigir: a. Definiendo el rumbo institucional a largo plazo y haciendo de la actuación inmediata y de mediano plazo instrumentos para lograrlo. b. Tomando en cuenta los cambios ambientales e internos para establecer la mejor estrategia de desarrollo. c. Integrando un equipo de trabajo plenamente identificado con el plan de desarrollo institucional y guiarlo en la consecución de los objetivos. d. Monitoreando constantemente la organización y el ambiente con el fin de corregir y enfrentar las desviaciones que se identifique. e. Adaptando continuamente el plan a las condiciones que se presenten.

3. Apoyar: a. Constantemente la actuación del personal operativo. b. Asignando los recursos con visión estratégica. c. Involucrándose en la labor operativa para conocer los pormenores del proceso. d. Adelantándose a las circunstancias. e. Integrando el mejor equipo de trabajo.

**La motivación dentro de la Gerencia Estratégica:** Es el proceso que hace a la gente actuar. Ella explica porque algunas personas trabajan mucho y otras no. Los objetivos, las metas, las estrategias y las políticas no tienen muchas posibilidades de éxito, si los colaboradores y gerentes no se encuentran motivados para ejecutar las estrategias tan pronto ellas se formulan. La función motivada de gerencia incluye por lo menos cuatro componentes importantes, el liderazgo, la dinámica de grupo, los flujos de comunicación y el cambio organizativo. Un factor final clave en la motivación de sus subordinados consiste en la necesidad de administrar el cambio. Debido a diversos factores internos y externos, el cambio es una realidad en la vida de las organizaciones. La tasa, la velocidad, magnitud y dirección de los cambios varían con el transcurso del tiempo, de acuerdo con el tipo de industria y de organización. Los gerentes deberán tratar de crear un ambiente laboral en el cual el cambio se reconozca como necesario y beneficioso, de tal manera que las personas se puedan adaptar a él con mayor facilidad.

**La Gerencia Estratégica aplicada a las empresas:** La gerencia estratégica es de vital importancia en todas las empresas y organizaciones. El proceso de

gerencia estratégica se aplica de igual forma tanto a empresas grandes como pequeñas. Desde el momento de su concepción, toda organización posee una estrategia, aunque ella tenga origen únicamente en las operaciones cotidianas. Algunos problemas que presentan, al aplicar los conceptos de gerencia estratégica, las pequeñas industrias son: falta de capital suficiente para explotar las oportunidades ambientales y un marco de referencia cognoscitivo "cotidiano".

Las investigaciones recientes sacan en conclusión que: El proceso de gerencia estratégica en las empresas pequeñas es más informal que en las empresas grandes. · Las empresas pequeñas que realizan planificación estratégica tienen un mejor desempeño que las que no lo hacen.

**Críticas hacia la Gerencia Estratégica:** En un mundo incierto y ambiguo, la fluidez puede ser más importante que un compás estratégico. Cuando una estrategia se interna en una cultura de la corporación, puede conducir al grupo a pensar de manera alineada. Adicionalmente, puede también hacer que una organización tienda a definirse con patrones demasiado estrechos. Un ejemplo de esto es la llamada miopía de la comercialización. La mayoría de las teorías de la gerencia estratégica parecen tener una esperanza de vida menor que la del ídolo adolescente más reciente de la música (Vida muy corta). Muchos críticos demandan que es esto se debe a que generalmente no trabajan tan bien como se esperaba.

Muchas teorías tienden para ser demasiado estrechas en su enfoque de construir una estrategia de la corporación completa, o demasiado general y abstracto para ser aplicables a las situaciones específicas. Algunos críticos al contrario, afirman no hay suficiente teorías disponibles, y cuando las que llegan, son demasiado atrasadas (obsoletas). Estos comentaristas nos recuerdan que el propósito básico de la gerencia estratégica es emparejar la estrategia de una compañía con el ambiente de negocio en el que la organización está inmersa. Dado a que el ambiente está cambiando constantemente, la gerencia estratégica eficaz requiere un flujo continuo de nuevas teorías favorables para las nuevas condiciones económicas. El problema con la mayoría de las teorías es que solucionan problemas de ayer.

**5.1.2 Roles del directivo en su trabajo<sup>3</sup>:** Tomando en cuenta el texto de Mintzberg se puede afirmar que "la autoridad formal de la organización le proporciona una situación de status especial dentro de dicha estructura; siendo a partir de esa autoridad y de su status consiguientes de donde surgen los tres roles interpersonales.

---

<sup>3</sup>MINZTBERG, Henry. La Naturaleza del Trabajo Directivo. Capítulo 4. Los Roles del Directivo en su trabajo. 1969. P. 365 – 369.

El primero – es el **de cabeza visible**. El directivo tiene la obligación de representar a su organización en todo lo que lo atañe a formalidades. El estatus también le permite desempeñar también el rol **de enlace**, por el cual se comunica con sus compañeros y con otras personas ajenas a la organización a fin de obtener favores e información. El tercer rol, el **de líder**, define sus relaciones con los subordinados (motivación, creación de equipo, etc.).

Los roles interpersonales proporcionan al directivo una situación privilegiada para obtener información. ...en consecuencia, el directivo llega a constituirse en el sistema nervioso central de un tipo especial de información sobre la organización” de ahí surgen los roles de información “el primero de los tres, el **de monitor** – le identifica como receptor y recopilador de información, permitiéndole desarrollar un conocimiento sumamente profundo de la organización. El segundo es **de diseminador**, corresponde a la transmisión de la información especial que difunde el directivo en la organización. El tercero, es **de portavoz**, hace referencia a la diseminación hacia el entorno de la información propia de la organización”.

Otros roles son los de toma de decisiones (estratégicas) para la organización. “Aquí podemos distinguir cuatro: el **de empresario**, la función del directivo consiste en iniciar el cambio; en el **de gestor** de anomalías, tomar el mando cuando la organización se ve amenazada; el **de asignador** de recursos, decide por donde se encauzarán las fuerzas de la organización, y en el **de negociador**, participa en las situaciones en las que juzga necesarias las negociaciones para el bien de la misma.”

**5.1.3 Planeación:** es un proceso sistemático, continuo, permanente y flexible, mediante el cual se ordenan las etapas de una estrategia para alcanzar determinado objetivo. En el intervienen el gobierno y la sociedad para proyectar el desarrollo de una institución o de un conglomerado humano o comunidad nacional, regional o local.

La importancia de la planeación es, que mediante ella, se establecen orientaciones generales de política pública o privada, propósitos de corto, mediano y largo plazos para alcanzar determinadas metas de bienestar y desarrollo, teniendo en cuenta los recursos actuales y potenciales, y las competencias legales como entidad territorial, administrativo o como institución.

#### **Tipos de Planeación:**

- Pública: Es un sistema de prevención que guía las decisiones futuras de un gobierno, encauzando su acción hacia la búsqueda de los objetivos y metas propuestos. Se expresa en planes, programas y proyectos de desarrollo. En Colombia está reglamentada por la ley 152 de 1994.

Se caracteriza por ser: Participativa, Descentralizada, intergubernamental, que promueve la eficiencia y la productividad.

- Privada: Es un componente fundamental de la administración de empresas y se divide en:
  - \* Estratégica: Es la coordinación de las mentes creativas, es el juicio basado en la experiencia, su propósito es ayudarlo a explotar los desafíos futuros, e incorpora: valores, misión, visión y estrategia.
  - \* A Largo Plazo: Es una extrapolación histórica que proyecta los resultados futuros según experiencias actuales o pasadas, es un proceso que se ocupa del futuro y del presente, apoya la comunicación y planeación de funcionamiento cruzado, reúne al equipo administrativo para transformar la misión, visión y la estrategia en resultados tangibles en el futuro.
  - \* Táctica: Es el compromiso presente de gerentes y colaboradores para elaborar planes para la empresa como un todo, así como para sus unidades interdependientes, produce resultados susceptibles de medición, es centrado, específico y detallado, es un proceso progresivo para dirigir los problemas o las oportunidades, sirve para establecer planes anuales, fuente vital para la preparación del presupuesto.
- Social: es el intento de aplicar el conocimiento a la sociedad a fin de obtener el mejoramiento de la calidad de vida de la misma, en términos de la satisfacción de las necesidades humanas.

**Fases:** 1. Definición y conceptualización del problema o necesidad. 2. Formulación de una política y diseño de estrategias alternativas. 3. Implementación de planes, programas o proyectos. 4. Seguimiento y evaluación. 5. Verificación del cumplimiento de objetivos y metas.

**5.1.4 Planeación Estratégica<sup>4</sup>:** Determinación del conjunto de objetivos ESTRATÉGICOS para obtenerse en el futuro y los pasos necesarios para alcanzarlos a través de técnicas y procedimientos definidos.

La planeación requiere definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de planes para coordinar las actividades. Se ocupa tanto de los fines (¿qué hay que hacer?) como de los medios (¿cómo debe hacerse?).

La planeación define una dirección, se reduce el impacto del cambio, se minimiza el desperdicio y se establecen los criterios utilizados para controlar. Da dirección a los gerentes y a toda la empresa. Cuando los colaboradores saben a dónde va la

---

<sup>4</sup>CAMERO C. Jesús y SALCEDO, Remberto. Planeando la Empresa. Conceptos. Manual de Cátedra Virtual del Pensamiento Empresarial. Desarrollo Empresarial, SENA Regional Huila. 2004.

organización y en qué deben contribuir para alcanzar ese objetivo, pueden coordinar sus actividades, cooperar entre ellos y trabajar en equipo.

Sin la planeación, el equipo de trabajo podría estar trabajando con propósitos diferentes e impedir que la organización se mueva hacia sus objetivos de manera eficiente.

Según el video “Planificación Estratégica” de Benjamín Tripier, la planeación estratégica “es un conjunto de elementos que permiten dar dirección a una empresa hacia el logro de su visión” y lo compara con un “mapa de ruta”, es decir con el conjunto de referencias que van a permitir el tránsito en el tiempo hacia el logro de los objetivos estratégicos. Otra definición, es que la planeación estratégica es un marco de decisiones empresariales que condicionan su vida en el tiempo.

Esos elementos de futuro, se constituyen los lineamientos o límites de la estrategia, y son direccionadores de la empresa, estos son: la visión, la misión, lineamientos estratégicos y los factores críticos (claves) de éxito.

- Visión: Imagen inspiradora y profética que da sentido compartido de dirección.
- Misión: Conjunto de acciones y logros con los que está comprometida la organización para alcanzar la visión.
- Lineamientos: Conjunto de políticas, principios y valores que orientan la empresa hacia la visión.
- Factores Críticos de Éxito (FCDE): conjunto limitado de acciones, cuyo cumplimiento hace la diferencia entre ganar o perder.

Por todo esto, la planeación estratégica se convierte en el “mapa de ruta” entre la situación actual (punto de partida) y la visión (punto de llegada), y este tránsito nos exige trabajar sobre lo interno y lo externo, esto quiere decir, que al planificar se analizan los condicionantes del entorno del negocio.

De este entorno, se parte a realizar dos análisis:

- Interno: donde se identifican las fortalezas y debilidades de la organización, las primeras para apoyarse en ellas y las segundas para corregirlas.
- Externo: se hayan las oportunidades y la amenazas, las unas para tomarlas y las otras para evitarlas.

Tripier, afirma que: “si el gerente se apoya en las fortalezas, se puede lograr capitalizar las oportunidades; si se corrigen las debilidades se pueden evitar las amenazas y se aprovechan las oportunidades”.

Eso se refiere a, que los aspectos internos (fortalezas y debilidades) están totalmente en manos de la gerencia, quien se apoya en lo que conoce para manejar y predecir el impacto de lo que pueden hacer terceros (oportunidades y

amenazas). Por tanto, la planeación estratégica puede generar escenarios para que la gerencia transite por ellos.

Este proceso nos permite “mirar hacia el futuro”, poder transitar desde una situación actual hacia una situación futura, tomando ese mapa de ruta como una referencia a la toma de decisiones y a la generación de una cartera de proyectos.

Planificar es mirar hacia el futuro, es intentar vivirlo como si ya hubiera ocurrido, es visionarlo.

Metodología de la Planeación Estratégica: Se observa un esquema donde se presentan los siguientes pasos:

1. Definir el norte estratégico
2. Analizar la situación actual
3. Definir los límites a la estrategia
4. Identificar las tendencias del negocio
5. Analizar las brechas
6. Definir las estrategias

El autor de este video termina con la frase: “el futuro es todo lo que tenemos, el presente es efímero y el pasado no puede ser cambiado; miremos hacia el futuro y apoyémonos en la Planeación Estratégica”.

**5.1.5 Estrategia:** puede ser definida como el proceso destinado a crear y mantener una relación viable entre la empresa y el mercado. Esto se logra a través de la misión corporativa, y el portafolio de productos y servicios que le darán vida a la empresa.

**La Estrategia Empresarial:** La idea central del concepto de estrategia es que ésta establece la forma de comunicación entre la empresa y el medio que la rodea.

Es el pensamiento estratégico involucrado en las posibilidades de actuación y comportamiento que tienen las organizaciones. La estrategia corporativa se construye mediante el diseño y definición de políticas y procesos de decisiones, acerca de lo que deben hacer y lo que no. La estrategia corporativa define los resultados significativos que debe alcanzar una compañía en un marco de competencia: por los mejores clientes, por los mejores proveedores, por los mejores aliados, por la mejor gente, por los mejores productos, por el mejor servicio, por la mejor tecnología.

La estrategia empresarial interpreta que las decisiones de la misma deben involucrar las consecuencias inesperadas y el choque de las actuaciones de la empresa contra las decisiones de los demás.

La estrategia empresarial resuelve las cuestiones básicas de: ¿En dónde deberá estar la empresa? ¿Qué inversiones deberá hacer? ¿Cómo se estructurarán y dirigirán los negocios? ¿Cómo se puede crear valor de una manera incremental?

La estrategia corporativa define las reglas y el marco de actuación competitivo, que son la base fundamental para la realización del plan de negocios.

**Misión y Visión Empresarial:** La declaración de misión de la empresa describe de manera concisa la estrategia que se pretende seguir y la filosofía de negocios para convertir en realidad la visión de un empresario. En pocas líneas, debe transmitir la forma en que los esfuerzos combinados de todas las áreas del negocio la harán dirigirse hacia su meta. Además, debe distinguir a la empresa de todas las demás. Las declaraciones de misión pueden variar, y de hecho lo hacen, en longitud, contenido, formato y especificidad. Sin embargo, es esencial que una declaración de misión sea simple, creíble y logable.

**Mercadeo Estratégico:** El mercadeo se concibe como una filosofía empresarial, la cual sostiene sus pilares fundamentales en alcanzar los objetivos organizacionales. Esto se logra al identificar necesidades y deseos del público objetivo y al buscar más eficiencia que los competidores a la hora de crear y ofrecer propuestas de valor a sus mercados objetivo. Por lo tanto, podemos decir que el mercadeo es el arte de generar y mantener (defender) y atraer (cautivar) nuevos clientes.

La importancia del Mercadeo para las organizaciones sin importar su actividad económica, sea comercial, industrial o de servicios, sea grande o pequeña requiere "mercadear" sus productos o servicios. No hay excepción. No es posible que se tenga éxito en una actividad comercial sin Mercadeo.

Algunos elementos a tener en cuenta en el Mercadeo son:

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

**Estrategias de producción:** Es la guía que lleva a encontrar la solución al problema de cuántas cantidades de recursos se utilizarán en la producción o prestación del servicio.

Para esto se deben responder los siguientes interrogantes.

1. ¿Será la empresa el fabricante o subcontratará algunas actividades?
2. ¿Puede la empresa explotar sus fortalezas relacionadas con su capacidad de producción?

En el caso de que el negocio esté vinculado a la manufactura, el plan de negocios deberá dedicar un capítulo a la planificación de la producción. Si la empresa piensa expandirse, manteniendo la misma capacidad productiva, este capítulo no es necesario.

Para un proyecto de empresa o de producto que requiera instalaciones productivas, el plan de negocios deberá describir el modo en que éstas se obtendrán y cómo será reclutado el personal de producción. Un flujo o diagrama de proceso puede ayudar al lector del plan a comprender la forma en que se operará.

Los supuestos que se establecen en esta sección servirán de base para las proyecciones de egresos en el flujo de fondos (que se incluye en el Plan Financiero). Para que la información sea lo más exacta posible, resulta conveniente pedir presupuestos a posibles proveedores.

Uno de los factores más decisivos para el éxito de la estrategia de producción es la administración de los tiempos. Es necesario coordinar los tiempos de producción para adecuarse a la demanda. Para ello se hace imprescindible una programación de atrás para adelante, mediante la cual la proyección de ventas gobierna sobre el proceso de producción y determina las cantidades a producir, los insumos a comprar y los productos terminados a almacenar.

Es importante que esta sección contenga un análisis de los proveedores de insumos para la producción. Seguramente la calidad de los productos será un factor de éxito del negocio y dependerá en gran medida de la calidad de los insumos.

En caso de emprendimientos industriales donde la maquinaria sea un factor clave de éxito, es recomendable presentar una breve descripción de los equipos y su funcionalidad.

**Gerencia de relación con el cliente:** Es una filosofía que permite estructurar y enfocar los recursos humanos: Dinero, tiempo, información y la tecnología; de manera que se efectúen los procesos, rápida y eficientemente, entregándole al cliente el valor que está esperando, con un costo adecuado y predeterminado, haciendo que la relación de valor cliente-empresa sea rentable; para fortalecer las áreas de ventas, mercadeo y servicio al cliente.

**La Inteligencia Competitiva:** es una serie de acciones sistemáticas para obtener y analizar información acerca de las actividades de sus competidores y las tendencias generales del mercado. El fin de la Inteligencia Competitiva es

mantener y desarrollar una empresa o negocio en un mercado cada vez más competitivo.

La Inteligencia Competitiva se centra principalmente en el análisis de:

- Quiénes serán los nuevos competidores
- Las medidas inmediatas de los competidores
- La introducción de nuevas tecnologías
- Los cambios en el mercado
- Las nuevas legislaciones

En la actualidad conocer a la competencia permite identificar oportunidades para obtener ventajas competitivas. La búsqueda de variables que llegan a influir y afectar significativamente a un mercado, por demás cambiante, es compleja. Lo fundamental es obtener ventajas con utilidades. Al mismo tiempo, es importante lograr una adecuada elección de estrategias que permita a la empresa establecer claramente su posición dentro del entorno competitivo. El plan de mercadeo debe sustentarse sobre la Inteligencia Competitiva, permitiendo transformar la información tradicional en un verdadero recurso para la toma de decisiones.

La Inteligencia Competitiva, es una colección de piezas de información que ya ha sido filtrada y analizada y por lo mismo es factible tomar decisiones sobre ella.

La Inteligencia Competitiva consta de la recolección y análisis de la información, este análisis se realiza filtrando los datos para después iniciar el proceso de aprendizaje que ayuda a determinar qué información se puede utilizar en beneficio propio y cual no.

El proceso para la construcción de un sistema de inteligencia competitiva se basa en el "ciclo de inteligencia": Estrategia corporativa y dirección, el proceso inicia cuando la gerencia se da cuenta de que un sistema de inteligencia es requerido. En esta parte del ciclo se decide cuál será el plan que se seguirá para convertir la información en inteligencia. También se puede considerar como la parte final del proceso, porque una "inteligencia" específica es entregada al equipo de trabajo para acciones subsecuentes. Es la parte más importante del ciclo porque establece las demás tareas dentro del plan. La estrategia corporativa y la dirección buscan lograr un claro entendimiento de las necesidades de información del usuario considerando las restricciones de tiempo. El plan establece las fuentes donde se colecta la información y la forma en que habrá de analizarse para mandar la "inteligencia" a los usuarios.

**5.1.6 Modelo de Negocio:** El modelo de negocios hace referencia a las tareas y actividades en las que se debe concentrar la empresa, y a aquellas que se deberán realizar a través de la red integrada de trabajo, ya sean proveedores, clientes o socios comerciales. En este sentido, el modelo de negocio es la forma inteligente, organizada y sistemática de cómo la empresa articula sus recursos

productivos para el logro del objetivo empresarial y con ello la generación y maximización de valor.

**Plan de Negocios:** Es un documento que:

- Enfoca el concepto, sus ideas, y sueños, transformándolos en un plan de acción documentado.
- Provee un documento estandarizado para comunicar el plan a otros, especialmente cierto y útil si se pretende obtener financiamiento; ayuda a asegurar que todas las bases del negocio estén cubiertas.
- Permite medir el progreso del negocio.
- Sirve de guía del rumbo y dirección de la empresa y para cómo se logrará llegar a los objetivos trazados.

Se debe recordar que aunque y mientras su plan esté escrito, no significa que éste esté grabado en piedra. El plan debe cambiar y desarrollar a la medida que se aprenda más del negocio. Más información fortalecerá el plan y lo que comenzó como un documento esquelético terminará en una guía documental sumamente útil.

**Plan de Puesta en Marcha:** Es describir qué pasos se van a dar, en qué orden y en qué fechas, para poner en marcha el nuevo negocio.

- **Estudios y desarrollos previos:** Puede ser conveniente antes de poner en marcha la empresa realizar algún estudio específico (punto de equilibrio del mercado) o realizar algún desarrollo técnico previo. Estos procesos deben estar descritos indicando lo que se espera de ellos y las acciones a tomar en función de los resultados obtenidos, incluso decidiendo abortar la creación de la empresa.
- **Obtención de subvenciones:** Si se necesita alguna clase de subvención o ayuda pública para llevar adelante el proyecto, también conviene tenerlo muy en cuenta y, sobre todo, prever aquellas acciones que se tomarán en el caso de problemas en la obtención de las ayudas.
- **Trámites de constitución:** Constituir una sociedad de carácter mercantil conlleva un proceso legal en muchos casos laborioso y molesto para el emprendedor. Se deben tener claros los pasos que hay que dar, pues omitir alguno de ellos puede hacer que el emprendedor se encuentre con problemas legales una vez la empresa esté ya en marcha.

Al igual que para elegir la forma social, es conveniente consultar con algún experto cuáles son los trámites para constituir la sociedad que se ha decidido crear. Resulta práctico anotar todos los pasos a dar para seguirlos de forma sistemática.

Esto también va a permitir conocer los gastos de constitución de la sociedad que, según la forma legal elegida, pueden ser importantes (o como mínimo, podrían haberse dedicado a otras labores) y los gastos legales que comporta la misma sociedad (tasas, impuestos) así como las obligaciones formales a las que estará sometida (registro mercantil, hacienda pública).

**Producto / servicio:** Los productos o servicios se configuran como un conjunto de características y atributos físicos o psicológicos que el comprador considera que satisfacen sus deseos, expectativas o necesidades.

**Producto:** Es un bien físico material definido por características y atributos propios.

**Servicios:** Es una prestación destinada a satisfacer las necesidades de los compradores que no se presenta como bien físico o material.

La diferencia fundamental entre productos y servicios, desde el punto de vista de la gestión empresarial, estriba en la imposibilidad de almacenar los servicios y poder regular la oferta y la demanda. El servicio tiene que ser prestado en el momento en que lo requiere el consumidor.

**Propuesta de valor:** La iniciativa empresarial debe contener en sí misma una propuesta de generación de valor. El mundo actual está saturado de productos y servicios, por lo tanto si la propuesta es un producto/servicio nuevo debe ser en realidad útil para la sociedad, y si es uno ya existente debe tener características que lo diferencien de la competencia.

**Razones financieras:** "También conocidas como índices o indicadores financieros, y es una relación entre cifras extractadas bien sea de los estados financieros principales o de cualquier otro informe interno o estado financiero complementario, con el cual el analista o usuario busca formarse una idea acerca del comportamiento de un aspecto, sector o área de decisión específica de la empresa."

- **Índice Liquidez:** También conocido como "razón de capital de trabajo", "razón corriente" o "prueba de solvencia". Entendemos por liquidez la capacidad que tiene la empresa de generar los fondos suficientes para el cumplimiento de sus compromisos de corto plazo, tanto operativos como financieros. También se define la liquidez simplemente como la capacidad de pago a corto plazo. Se calcula de la siguiente forma:  $\text{ACTIVOS CORRIENTES} / \text{PASIVOS CORRIENTES}$ .
- **Índice Rentabilidad:** La rentabilidad es la medida de la productividad de los fondos comprometidos en un negocio y desde el punto de vista del análisis a largo plazo de la empresa, donde lo importante es garantizar su permanencia y crecimiento y por ende, el aumento de su valor. Se calcula de la siguiente forma:  $\text{UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO} / \text{PATRIMONIO}$ .

- **Riesgo:** Un riesgo es la posibilidad de sufrir una pérdida. Para un proyecto específico el percance puede ser un producto terminado con menor calidad, costos más elevados, retrasos en el programa de actividades, o no alcanzar en absoluto el propósito y la intención del proyecto. En otras palabras, un riesgo es un problema en espera de ocurrir.

**Riesgo y Renta:** Toda empresa se encuentra expuesta a ciertos riesgos. Algunos se localizan internamente y otros surgen del entorno. Los riesgos no permanecen fijos y el equipo emprendedor debe evaluarlos, investigarlos continuamente y reconocerlos a tiempo.

En general se hace alusión al riesgo relacionado con el dinero, pero existe además otro tipo de riesgos que deben tenerse en cuenta y en cada módulo del plan de negocios deben presentar las posibles actuaciones para hacer frente a ellos:

- **Talento Humano:** ¿Qué sucede si la persona con mayor conocimiento sobre los procesos se va? ¿Qué sucede si hay desacuerdo entre las decisiones de los socios?
- **La Oportunidad:** ¿Qué sucede si un competidor reacciona más agresivo de lo esperado? ¿Qué sucede si el principal proveedor de tecnología sale del mercado? ¿Qué sucede si el método de producción se hace ineficiente por una obsolescencia tecnológica?
- **Las finanzas:** ¿Qué sucede si no se encuentra el capital adecuado en el tiempo requerido? ¿Qué sucede si no se llega a la rentabilidad esperada?
- **El entorno:** ¿Qué sucede si el gobierno crea una ley de impuestos no previstos en el Plan de Negocios? ¿Qué sucedería frente a un cambio de moneda en la economía?

La correcta gerencia de los riesgos es un factor que contribuye a la maximización de la renta generada por la compañía. En lo referente al riesgo y la renta el plan de negocios debe ser muy claro en mostrar las inversiones en dinero y tiempo que deberán hacer los empresarios e inversionistas y la correspondiente retribución que van a recibir por sus esfuerzos. En palabras más simples: ¿Cuánto invierto? ¿Cuánto gano? ¿En qué tiempo? ¿Cuánto podría perder si las cosas no salen como esperábamos? ¿Qué elementos harían fracasar la empresa?

No se puede perder la perspectiva de que un inversionista no asumirá un riesgo adicional a menos que sea recompensado con una rentabilidad adicional.

**Segmentación del Mercado:** La segmentación de mercados es un proceso mediante el cual se identifica o se toma a un grupo de compradores homogéneos, es decir, se divide el mercado en varios sub mercados o segmentos de acuerdo con los diferentes deseos de compra y requerimientos de los consumidores.

Los elementos de cada submercado son similares en cuanto a preferencias, necesidades y comportamientos, por esto se tiene que elaborar un programa de mercadotecnia para cada uno de ellos.

Para realizar una segmentación de mercados se efectúa un proceso y consiste en:

- Conocer las necesidades del consumidor
- Crear un producto y un programa de mercadotecnia para alcanzar ese submercado y satisfacer sus necesidades
- Producir una variedad distinta del mismo producto para cada mercado

**Sistema de negocio:** Una actividad empresarial debe ser el enlace entre las necesidades y actividades que se deben desarrollar. Lo importante de esta relación es poder involucrarlas en un sistema que permita que éstas interactúen y esta combinación es la que hace presente la forma operativa del modelo de negocio. El Sistema de Negocio describe las actividades que necesitan llevarse a cabo para elaborar un producto/ servicio y hacerlo llegar a los clientes.

**Talento Humano:** No sólo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, entre otras. El equipo directivo es el elemento crítico a la hora de crear una empresa. Las nuevas empresas de fuerte crecimiento no son orquestas formadas por un solo músico; normalmente se llevan a cabo con un equipo de entre tres y cinco personas que tengan cualidades complementarias. Es perfectamente conocido que formar un equipo es un difícil proceso que exige mucho tiempo, energía y sensibilidad. Por ello, hay que ponerse inmediatamente manos a la obra, y seguir trabajando en ello durante todo el proceso de planificación, los inversores se fijan con exactitud dónde están poniendo su dinero y quiénes son las personas que están detrás del proyecto. Para ellos, el equipo es, por lo menos, tan importante como la idea misma. Además, los inversores quieren saber, desde el principio, hasta dónde va a llegar su participación y cómo van a recuperar su inversión.

**Ventaja Competitiva:** Una empresa tiene una ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que los competidores para asegurar a los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas. Existen muchas fuentes de ventajas competitivas: elaborar el producto con la más alta calidad, proporcionar un servicio superior a los clientes, lograr menores costos que los competidores, tener una mejor ubicación geográfica, diseñar un producto que tenga un mejor rendimiento que las marcas de la competencia.

## 5.2 MARCO CONCEPTUAL

**5.2.1. Servicios de desarrollo empresarial<sup>5</sup>:** Los servicios de desarrollo empresarial comprenden capacitación, consultoría y asesoramiento, asistencia en comercialización, información, desarrollo y transferencia de tecnología y promoción de vinculaciones entre empresas. A veces se hace una distinción entre servicios empresariales “operativos” y “estratégicos”. Los servicios operativos son los que se necesitan para las operaciones cotidianas, como información y comunicaciones, administración de cuentas y registros impositivos, cumplimiento de leyes laborales y otras reglamentaciones.

En cambio, los servicios estratégicos son utilizados por las empresas para abordar cuestiones a mediano y largo plazo con el fin de mejorar el desempeño de la empresa, su acceso a mercados y su capacidad de competir. Por ejemplo, los servicios estratégicos pueden ayudar a la empresa a identificar y prestar servicio a mercados, diseñar productos, establecer instalaciones y procurar financiamiento. Es posible que ya exista mercado para los servicios operativos, puesto que con frecuencia hay una demanda expresa y voluntad de pagar por estos servicios. En cambio, los mercados de servicios estratégicos para PE no se han desarrollado en su mayor parte, y son éstos el objetivo de la mayoría de las intervenciones de donantes en los SDE.

Sin embargo, lo que constituye un servicio “estratégico” puede variar según el tiempo y las circunstancias. Por ejemplo, los servicios de comunicaciones pueden facilitar sencillamente las operaciones empresariales normales para empresas más grandes, pero para microempresas pueden ser un vehículo crucial para la reorientación estratégica. Al responder a la demanda inmediata de PE de servicios operativos pueden llevar también a una mayor demanda de servicios estratégicos, de modo que constituyen un punto focal legítimo de las intervenciones de donantes para forjar la competitividad de la PE. Por este motivo, los “servicios de desarrollo empresarial” se definen en términos generales para incluir una amplia gama de servicios empresariales, tanto estratégicos como operativos. Esto implica una variedad de mercados por medio de los cuales se pueden proporcionar dichos servicios, con diferentes estructuras (competitiva o concentrada), patrones de evolución e implicaciones en cuanto a la forma de intervenir.

Algunos tipos de SDE son proporcionados a título individual por proveedores especializados de servicios. A veces los proveedores agrupan los SDE con otros servicios o productos, por ejemplo, cuando se combina la asistencia en la adopción de nuevas tecnologías con servicios de diseño y capacitación. La prestación de SDE como parte de las relaciones entre una empresa y otra — incluidas las relaciones entre proveedor y comprador, subcontratación, franquicias

---

<sup>5</sup>ILO, Organización. [en línea] Artículo: Servicios de Desarrollo Empresarial. México. 2007(Citada el 30 julio de 2011). Tomada de internet: <<http://www.ilo.org/images/empent/static/seed/donor/bds-donCom-gui-esp.pdf>>

y licencias—es particularmente común para las firmas más pequeñas. En estos casos, los SDE se prestan como parte de otra transacción, por ejemplo, asistencia en diseño recibida por pequeñas empresas que venden sus productos a firmas más grandes o capacitación recibida como parte de la adquisición de equipos. Las asociaciones empresariales y redes informales de empresas constituyen otro vehículo para la prestación de servicios a las PE. El diseño de intervenciones para promover el desarrollo de mercado para SDE en el marco de estos “sistemas empresariales” constituye un desafío para los donantes.

Además de los diferentes tipos de servicios y tipos de mecanismos de prestación de los mismos, existen diferentes tipos de mecanismos de pago por los SDE. Se puede cobrar el precio del servicio como honorarios directos, como componente del precio de un grupo de servicios (por ejemplo, cuando las PE aceptan un precio más bajo por sus productos a cambio de asistencia tecnológica de los compradores) o por comisión (por ejemplo, cuando los proveedores de servicios de comercialización reciben pago una vez que las PE hayan logrado vender sus productos). Existen algunas pruebas de que las PE están más dispuestas a utilizar servicios que se ofrecen por comisión que por honorarios, ya que este mecanismo de pago reduce los riesgos y los requisitos de flujo de fondos.

Por último, en los países en desarrollo muchos tipos de SDE pueden no ser fácilmente visibles, en especial para donantes y otros agentes externos. Según estudios de investigación realizados recientemente ya se están proporcionando SDE en forma sostenible a empresas muy pequeñas a título comercial. Este suministro de SDE local, a nivel de bases, con frecuencia es pasado por alto por las entidades de desarrollo debido a la brecha cultural y financiera considerable que existe entre los proveedores con fines de lucro y los donantes. Por lo tanto, las afirmaciones que se han realizado con frecuencia en el pasado, que indican que el suministro de SDE por parte del sector privado es despreciable, deben volver a considerarse y tratarse con cierta cautela.

**5.2.2 Solidaridad Empresarial<sup>6</sup>:** La solidaridad no es solo una virtud que transforma las sociedades, también es una decisión que tomada dentro del sector empresarial puede elevar la productividad en las empresas. Es por ello que la solidaridad debe ser parte de la estrategia competitiva de cualquier organización.

Habrán quienes consideren incompatible, o incluso contraria, la relación entre solidaridad y economía; sin embargo, la decisión de hacer negocios no impide que también seamos solidarios (ofreciendo, por ejemplo, nuestra experiencia, o

---

<sup>6</sup>YAHOO.COM. Portal. Preguntas y respuestas. Solidaridad Empresarial. México. 2009 [artículo en línea] Tomado de internet en: <<http://mx.answers.yahoo.com/question/index?qid=20100410151123AABsazm>>. (Citada el 30 julio de 2011).

brindando apoyo técnico) tanto con los que menos tienen como con las empresas colegas que compiten en el mismo negocio.

Este espíritu de solidaridad empresarial solo es característico de las empresas líderes que no temen a la competencia y cuyos postulados de valores incluyen la responsabilidad social. Estas empresas tienen una cultura de abundancia porque se sienten sólidas, seguras de sí mismas, contribuyen al crecimiento de su comunidad y son tan fuertes que, incluso, están en capacidad de ayudar a su competencia. Este es el mejor ejemplo de liderazgo empresarial puro. En estas organizaciones el concepto ganar-ganar (yo gano-tú ganas) está muy arraigado y su estrategia económica se fundamenta en su recurso humano, luego en sus clientes y por último en los accionistas. Además, estas organizaciones sobresalen por invertir en sus colaboradores y no ven los aumentos salariales como un gasto, sino como una inversión. Ello es así porque se consideran a sí mismas unidades productivas gracias al talento, capacidad, esfuerzo y creatividad de sus colaboradores, que en conjunto trabajan en equipo para lograr un objetivo en común, que no es más que la productividad de bienes y servicios de verdadera calidad, que sean apreciados por el público al cual van destinados.

Si el producto es mediocre, no se vende; y si el servicio que se brinda es malo, no nos vuelven a contratar, así de sencillo.

Peor aun si la empresa se hunde, con ella se hunden todos, patronos y trabajadores; y de paso, afecta también a la comunidad.

En el otro extremo está el ejemplo positivo. Si el éxito de la empresa es el objetivo del colectivo y también personal, todos desarrollarán lo mejor de su talento para producir bienes de calidad. Esto significa elevar el sentido de solidaridad con la empresa, y de ésta con sus integrantes y con la comunidad donde se desarrollan los negocios.

En el actual entorno económico, el secreto del éxito de una empresa con futuro promisorio no está en tener mano de obra barata o con bajo nivel de formación, ya que esto las convierte en organizaciones cuyos valores se fundamentan en el principio ganar-perder (yo gano-tú pierdes). Es todo lo contrario, se trata de elevar la productividad (contratando gente competente con un alto nivel educativo) y de desarrollar el talento de los trabajadores obteniendo de ellos el compromiso de mejorar la calidad de los productos y servicios.

Una empresa que propugna más por los valores comunitarios que por su propia supervivencia, de seguro ha escogido el camino hacia el éxito económico. Lamentablemente, este tipo de cultura no está muy arraigada en nuestro medio, y para quienes aún no estén convencidos y les suene paradójico y contradictorio, está comprobado que esta es la herramienta competitiva más acertada que puede tener una organización frente a los retos de mayor competencia y productividad. Todo este énfasis en el tratamiento solidario del trabajador hacia la empresa y

viceversa, no es un sermón de principios religiosos, se trata de una virtud y un valor que trasciende lo material.

### 5.3 MARCO ESPACIAL (Situacional)

La presente investigación se desarrolla en la Ciudad de San Juan de Pasto, en la Comuna Nueve, en el Barrio Maridíaz y en la microempresa Ricos Postres, ubicada en el sector económico de alimentos, específicamente a los negocios que se dediquen a la elaboración de postres y dulces.

**San Juan de Pasto** es ciudad capital del departamento de Nariño en el sur de Colombia, además de ser la cabecera del municipio de Pasto. La ciudad ha sido centro administrativo, cultural y religioso de la región desde la época de la colonia.

El nombre del municipio y de la ciudad se origina en el nombre del pueblo indígena Pastos, Pas=gente y tu=tierra o gente de la tierra, que habitaba el Valle de Atriz a la llegada de los conquistadores españoles.

**Tabla No 1. Marco geopolítico de San Juan de Pasto - Nariño**

<b>País</b>	Colombia
<b>Departamento</b>	Nariño
<b>Región</b>	Andina
<b>NIT</b>	8912800003
<b>Código DANE</b>	52001
<b>Ubicación</b>	Latitud 1°12'52.48"N Longitud 77°16'41.22"O
<b>Temperatura</b>	12° C
<b>Altitud</b>	2.527 msnm
<b>Superficie</b>	1.181 km <sup>2</sup>
<b>Gentilicio</b>	pastuso(a), pástense
<b>Fundación</b>	24 de Junio de 1539

Fuente: Esta investigación.

Se debe diferenciar que Pasto es el Municipio con su cabecera y 17 corregimientos, mientras que San Juan de Pasto es la cabecera. El Municipio de Pasto se creó en 1.927 según ordenanza N° 14 emanada de la Asamblea de Nariño la cual suprime la provincia de Pasto.

**Configuración Política Administrativa.** A comienzos del siglo XXI, el municipio de Pasto, hace parte del departamento de Nariño, este a su vez integra los 32 departamentos de la República de Colombia y tiene a San Juan de Pasto como su capital.

El municipio de Pasto está dividido en dos grandes sectores: La Ciudad San Juan de Pasto, zona urbana: Las comunas con los barrios y en la zona rural: Los corregimientos y veredas. Éste tipo de organización obedece a un pensamiento, a una manera de administrar el territorio en su integral comprensión: Espacio, sociedad y cultura. Esta forma de ordenar el municipio se establece mediante acuerdo del Concejo de Pasto No. 004 de febrero de 2003 en el Plan de Ordenamiento Territorial (POT).

La **comuna Nueve** (9) está conformada por los siguientes barrios: Alto Juanoy, Avenida Los Estudiantes, Briseño, Calatrava, Camino Real, Castilla, Chapultepec, Colonial, Colonial, Colonial, Condominio Morasurco, Conjunto Torobajo, El Aljibe, El Cerámico, El Dorado, El Mirador, El Polvorín, El Refugio, Figueroa, José Ignacio Zarama, Juan XXIII, Juanoy, La Colina, La Riviera, Las Cuadras, La victoria, Los Nogales, Los Sauces, Luis Brand, Manaca, Maridíaz, Marsella, Morasurco, Nuevo Amanecer, Palermo, Pandiaco, Paraná, Parque Infantil, Pinos Del Norte, Portal De La Colina, Riviera, San Antonio De Juanoy, Santa Ana, Santa Rita, Sañudo, Tequendama, Terranova ,Terrazas De Briseño, Titán, Torobajo, Universitario, Urbanización Zarama, Valle De Atriz, Versalles, Villa María, Villa Campestre.

El **Barrio Maridíaz** está ubicado al Nor-orienté de Pasto, es una urbanización que se construyó en su I etapa hace aproximadamente 50 años y su II etapa hace 30 años. En este barrio se destaca construcciones como el Santuario Eucarístico de Maridíaz, que existe desde 1928; El Colegio Liceo de la Merced – Maridíaz; Las congregaciones de las hermanas Franciscanas y de las hermanas Visitandinas, la EPS Saludcoop, y el Edificio Dos Ángeles.

La microempresa Ricos Postres está ubicada en la Carrera 33 A No. 16b – 13 del Barrio Maridíaz. Exactamente a: 1.22141° de latitud Norte y a -77.28410° de longitud Oeste.

**Figura No. 1 Mapa del Barrio Maridíaz en la Comuna 9, de Pasto.**



Fuente: Tomado del programa Google Earth. 2008.

## **5.4 MARCO TEMPORAL**

El tiempo que abarca esta investigación es de seis (6) meses, a partir del mes de abril de 2011 hasta el mes de octubre del presente.

## **5.5 MARCO CONTEXTUAL**

En el actual mercado globalizado que estamos viviendo, y en medio de continuos cambios a nivel económico, social, ambiental, entre otros, que nos afectan personalmente, hacen que el ser humano y sus organizaciones se adapten constantemente a ese entorno, tan variable e incierto que se presenta, para así sobrevivir dentro del modelo capitalista que nos absorbe y nos distrae a cada momento.

Esta situación, nos ha llevado a descuidar nuestra buena alimentación y a ingerir alimentos “chatarra” que nos han generado enfermedades crónicas como la obesidad, la hipertensión, la diabetes, entre otras. Nuestra dieta y por tanto nuestra salud nos era indiferente, hasta el momento en que nos enfermamos y padecemos las consecuencias o síntomas.

Por ello, hace NUEVE meses exactamente, dos jóvenes emprendedores, un técnico profesional en cocina y una economista, se unen y comienzan a crear, preparar y comercializar RICOS POSTRES (productos alimenticios sanos), a rescatar de las abuelas recetas de postres tradicionales, saludables y naturales; proyectando así suministrar una dieta sana y rica en nutrientes, inicialmente para el autoconsumo, para la familia, para los amigos, para los conocidos y vecinos, y actualmente para las personas que padecen de este tipo de enfermedades crónicas, como estrategia terapéutica y preventiva y que coadyuven en el mejoramiento de su calidad de salud.

Ricos Postres se dedica a la elaboración y comercialización de Mousses, dulces, cremas, esponjados para toda ocasión, en dos tamaños (4 y 12 oz) y diversos sabores: Tres leches, dulce de brevas, arroz con leche, uchucas, mango, curuba, frutos rojos, Maracuyá, Kiwi, Guanábana, entre otros. Estos alimentos no contienen colorantes, ni saborizantes artificiales, son bajos en azúcar pulverizada - algunos son endulzados al natural (con stevia), cuyos clientes son personas con diabetes, obesidad, hipo glicemia, o que están a dieta.

Para alcanzar estos fines es necesario el mejoramiento continuo, en cuanto a adquirir nuevas tecnologías (conocimiento/equipos); para ello, se decide contar con el apoyo técnico y financiero de entidades públicas y privadas, que nos faciliten el crecimiento y desarrollo del negocio, es por ello que se recurre a participar como Plan de Negocios en el Concurso Ventures 2011, por un valor de \$ 45 millones como capital de riesgo para el fortalecimiento del negocio: comprar máquinas industriales, ampliar las instalaciones e incrementar la producción. En el momento, ya pasamos la primera fase (idea de negocio) y la segunda (entrenamiento), y estamos en la tercera (formulación del Plan de Negocio), la cual finaliza el 24 de julio.

Actualmente, se están gestionando capacitaciones sobre desarrollo empresarial y otros recursos para realizar un estudio de mercados para ver la demanda de los productos y lograr los objetivos empresariales.

## **5.6 MARCO LEGAL**

La estructura legal de la microempresa Ricos Postres se enmarca dentro de las Entidades famiempresas - asociativas, integradas personas de escasos recursos, con bajo capital para la creación de la organización y cuyo objetivo fundamental es generar bienestar en la comunidad, ya que la zona es eminentemente productora de frutos tropicales y el proyecto impactará directamente a los productores de alimentos, con productos “innovadores”; quienes a su vez son parte de sus familias o vecinos.

La asociación permite imprimirle a la organización una función social, además que reduce de manera significativa el uso de mano de obra en cultivos ilícitos. Como toda Asociación debe cumplir con trámites y requisitos como son: Registro en Cámara de Comercio, Obtención del NIT ante la DIAN, Personería Jurídica. Por encontrarse en el sector de Procesamiento de Alimentos está regulado por el Decreto 3075 de 1997 expedido por el Ministerio de Salud y también debe cumplir con: Concepto Sanitario, y Registro INVIMA.

En cuanto a la MICROEMPRESA en Colombia, la Ley que la define es la 590 de 2000, denominada Ley para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa, afirma que “la Microempresa es aquel negocio que tiene un

personal no superior a 10 trabajadores y activos totales inferiores a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes”. LA MICROEMPRESA EN COLOMBIA<sup>7</sup>La importancia del sector de la MIPYME (Micro, Pequeña y Mediana empresa) ha sido ampliamente reconocida para la economía del país desde hace varios años en términos de la generación de empleo y desarrollo sectorial y regional. De allí el interés de los diversos gobiernos en la formulación de políticas, programas y diversas acciones dirigidas a este sector.

En Colombia, la microempresa se ha considerado como una alternativa de empleo y dentro de esta perspectiva se han diseñado políticas para el mejoramiento de su productividad y posicionamiento en los mercados. El Consejo Nacional de Política Económica y Social CONPES, formuló el primer plan de desarrollo de la microempresa 1984-88, como un esfuerzo para coordinar las iniciativas públicas y privadas y ampliar la cobertura y calidad de los programas de apoyo al desarrollo de la microempresa y así sucesivamente se formularon planes hasta el periodo 1994-1998<sup>8</sup> para el apoyo y promoción de las microempresas. Es de anotar que este enfoque de atención hace referencia a aquellas ubicadas en el sector urbano, y solamente de manera reciente, se empieza a definir y a abordar el alcance de la denominada microempresa rural.

Estas políticas de atención se han dirigido, por una parte, hacia la colocación de recursos financieros en cabeza de las entidades privadas que atienden al sector, vale decir las micro financieras y de manera reciente la banca formal, y por otra, hacia aquellas entidades tanto públicas como privadas que brindan capacitación y asesoría, asumiendo que ellas poseen el conocimiento de las características particulares del grupo objetivo y de su riesgo asociado, por tanto son las más idóneas para realizar esta actividad.

A pesar de los estudios existentes, se podría afirmar que persisten vacíos en el conocimiento acerca de la dinámica de las microempresas y el perfil de los microempresarios y más aun en la coyuntura económica de la última década, vacío que se puede generalizar sin temor a equivocaciones al que existe sobre las microempresas dedicadas a los servicios. Todo el énfasis se ha puesto en las microempresas de producción, olvidando el sector terciario que es el predominante dentro de las áreas urbanas y el mayor generador de empleo.

En el panorama económico actual, es decir teniendo en cuenta las circunstancias macroeconómicas y sectoriales, ¿qué tipo de microempresas se está generando?

---

<sup>7</sup>CDM - Corporación para el Desarrollo de la Microempresa, Observatorio. Artículo: Caracterización de la microempresa de punta. Bogotá.2006. [en línea].Página web de microempresas.com. Disponible en el portal: <[www.microempresas.com.co/portal/observatorio/Resumenejecutivo\(microempresadepunta\).doc](http://www.microempresas.com.co/portal/observatorio/Resumenejecutivo(microempresadepunta).doc)>. (Citada el 10 de agosto de 2011).

<sup>8</sup> Documento Conpes 2732.

¿Quiénes son los nuevos microempresarios? Son precisamente estas preguntas las que suscitaron el interés para adelantar este estudio, dado que en los últimos años han venido apareciendo distintos tipos de microempresas en respuesta a la demanda de la población urbana, de diversos servicios de Informática, de Telecomunicaciones, Reproducción y de Video-juegos.

Por otra parte, ¿cuál es el papel que han jugado las políticas estatales de apoyo a la microempresa, para su surgimiento y sostenibilidad? Entendiendo como objetivo último de las políticas, el fortalecimiento del sector de la microempresa, en términos de creación de empresas y mejor desempeño competitivo de las mismas.

En ese orden de ideas, se formuló la Ley 905 de 2004, que modificó la Ley 590 del 2000 en algunos artículos, para la promoción del desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas, de donde para todos los efectos de este estudio se toma la siguiente definición de microempresa:<sup>9</sup>“aquella unidad de producción con un máximo de 10 trabajadores colaboradores y hasta 500 salarios mínimos de capital”, se desempeñó hasta la década de los ochenta del siglo pasado en sectores tradicionales de la producción manufacturera (confecciones, calzado, marroquinería, cerrajería, carpintería, artes gráficas), del comercio (tienda de barrio, comercio callejero) y de servicios (servicios personales, apoyo a la producción y al comercio formal)”.

En armonía con las condiciones propias de los procesos productivos de estos sub sectores de la economía, **la microempresa** se ha caracterizado por:

- Presencia de relaciones sociales de producción tradicionales, es decir sin división orgánica y con muy escasa división técnica del trabajo
- Organización y funcionamiento empresarial relativamente informales
- Orientación hacia mercados tradicionales de escaso dinamismo y exiguo poder de compra
- Organización semiartesanal de la producción
- Bajo nivel tecnológico
- Baja intensidad de capital
- Baja productividad
- Baja rentabilidad.

---

<sup>9</sup>**Artículo 2º. Definiciones.** Para todos los efectos, se entiende por micro incluidas las Famiempresas, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a dos (2) de los siguientes parámetros: Microempresa: a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores o, b) Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes o, Parágrafo. Los estímulos beneficios, planes y programas consagrados en la presente ley, se aplicarán igualmente a los artesanos colombianos, y favorecerán el cumplimiento de los preceptos del plan nacional de igualdad de oportunidades para la mujer.”

Por su parte, **el empresario** de la microempresa se ha caracterizado por ser una persona: De edad madura, con nivel bajo a medio de educación y/o formación profesional, con experiencia de varios años en la actividad productiva propia de su empresa, con conocimiento del oficio ganado a través de dicha experiencia, motivado por el deseo de independencia, y con expectativas de mantener una empresa modesta, capaz de proporcionarle la subsistencia propia y de su familia. A raíz de la irrupción de los nuevos adelantos tecnológicos provenientes de las aplicaciones de la microelectrónica a los campos de la informática (computador, fax, scanner, impresora) y la telemática (Internet, telefonía celular), se han abierto nuevos campos a la micro y pequeña empresa en los cuales están apareciendo unidades de servicios con una lógica al parecer diferente a la de la microempresa tradicional.

## 6 DISEÑO METODOLÓGICO

### 6.1 TIPO DE ESTUDIO

Este estudio será de tipo descriptivo, ya que se va a observar, se tomarán datos e información específica del problema de investigación, y se hará una descripción sistemática del mismo.

### 6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

- **Método de Observación:** Por medio del cual se percibirá audiovisualmente las características principales de la microempresa Ricos Postres, y su entorno.
- **Método de Análisis:** El procedimiento de este estudio será analítico, ya que se encontrarán las causas y consecuencias (efecto) del problema planteado, y se identificarán sus partes, además se planteará solución del hecho estudiado.
- **Otros Métodos:** Para el desarrollo del este trabajo se aplicarán, básicamente otros enfoques metodológicos, como: cualitativos, de investigación acción y con soportes cuantitativos.

### 6.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Las Fuentes Primarias a consultar serán: expertos en el tema, asesor de trabajo de grado, talento humano de la microempresa, la competencia y autora (experiencia). Las Fuentes secundarias a analizar serán: libros, tesis, documentos de internet, artículos de revistas, etc. y fuentes terciarias como administrativas.

Las técnicas e Instrumentos para la recolección de información serán: la observación directa, IAP – investigación acción participativa, estudio de mercado y de la competencia, planeación prospectiva. La información de fuentes primarias, será recolectada mediante los métodos de: encuestas personales, aplicadas a los clientes tanto internos como externos, entrevistas a expertos, **encuesta de satisfacción a 40 clientes** antiguos y **encuestas de opinión a 380 nuevos clientes**, finalmente aportes personales.

El trabajo de campo, se hará aplicando las encuestas, tanto a colaboradores como a clientes, que se diseñaron con la formulación de preguntas precisas para obtener los objetivos específicos propuestos en el estudio.

La población objetivo para la aplicación de las encuestas a nuevos clientes, son los habitantes pertenecientes a estratos medios y altos de la ciudad de Pasto (3,4 y 5), los cuales se han dividido en tres grupos de clientes: A. Personas pertenecientes a la cultura light, es decir, que tienen el poder adquisitivo y el hábito de consumo de postres de leche y frutas, finos y bien elaborados, B. Beneficiarios o Usuarios de EPS locales, con enfermedades crónicas (con diabetes, obesidad, hipertensión, VIH, entre otras) y leves (anemia, hipoglicemia), que están a dieta nutricional y desean mantener en un nivel normal su tratamiento y mejorar su salud. C. Empresas: Entidades del estado como Alcaldía y la gobernación de Nariño, EPS (administrativos) y Restaurantes que distribuyen y que no elaboran este tipo de productos.

De igual forma, se seleccionarán y observarán tres empresas de la competencia, es decir, establecimientos que se dedican a la Venta de postres de la ciudad, como: reposterías, pastelerías, panadería, y propiamente dichos, que elaboren y comercialicen este tipo de producto – POSTRES -, para proceder a investigar sus ventajas competitivas o factores claves de éxito y las características de sus productos.

## 6.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN:

**6.4.1 Técnicas Estadísticas:** se realizará una investigación de mercados para medir el nivel de competitividad de esta empresa frente a sus competidores y a sus clientes, se medirá el nivel de satisfacción y demanda potencial de estos, mediante la aplicación y tabulación de encuestas a clientes aplicando muestreo aleatorio simple. Para la aplicación de las encuestas para el estudio de mercado se toma la población como los clientes potenciales residentes en el área urbana del Municipio de Pasto.

La muestra, que es el subconjunto de la población (clientes) formada por los elementos seleccionados aleatoriamente, de tal manera que sean representativos del universo; se determinará utilizando la técnica de estadística y la siguiente fórmula de muestreo aleatorio simple, determinando el error de muestreo (E), nivel de significancia ( $Z^2 \alpha/z$ ) y la población N.

$$n = \frac{(N) (Z^2 \alpha/z) (1 - \alpha/z)}{(N-1) (E^2) + (Z^2 \alpha/z) (1 - \alpha/z)} \quad \text{donde:}$$

n = tamaño de la muestra                      E = 0.05 (5 % nivel de error)

$(z^2 \cdot a/z) = 1.96$

$(1 - ) = 0.25$

N = Población total = 27.428 habitantes de estratos 3,4 y 5 (población proyectada 2005).

Por tanto, aplicando la anterior fórmula se determina que se realizarán, más ó menos, **380 observaciones a nuevos clientes.**

La ordenación y clasificación de la información, se hará mediante tabulación de datos (porque se realiza un cuestionario). Además, se clasificará la información por temas para que sea más fácil su análisis e interpretación. Se pondrá de manifiesto las uniformidades, semejanzas y diferencias de los hechos bajo este estudio empresarial. Se hará el análisis e interpretación de datos, estudiando y comentando los aspectos, hechos y elementos que atañen al problema que se investiga (aplicación de las planeación estratégica y de la gerencia estratégica).

La información primaria se va a procesar seleccionando e interpretando los posibles temas que abarquen el análisis (causas y consecuencias) del problema planteado para esta investigación, mediante la realización de esquemas (matrices) para determinar la situación interna, externa y futura de la microempresa Ricos Postres.

La información secundaria se va a procesar complementando la información primaria, es decir ampliando e integrando conceptos administrativos, vistos en los módulos del posgrado, para aplicarlos a la presente investigación.

**6.4.2 Presentación de la Información:** Una vez se procese la información obtenida, se pasará a la redacción de un informe final, con los resultados de la investigación en forma de tablas, gráficos y diagramas, con su respectivo análisis y aporte personal para someterla a la discusión, análisis y crítica del asesor y de los jurados.

En este documento se expresarán las conclusiones, las respuestas y las recomendaciones más importantes referentes a los hallazgos encontrados en la investigación.

## 7. ANÁLISIS DE RESULTADOS – POR ENTORNOS

### 7.1 ANÁLISIS EXTERNO - RESULTADOS DE ENCUESTA DE OPINIÓN DE NUEVOS CLIENTES.

Ficha técnica: Esta encuesta se aplicó al azar a 280 Nuevos clientes, de los estratos 3, 4 y 5 del Municipio de Pasto, mayores de 15 años de edad, de los cuales el **91.4% consumen postres**, es decir que 256 habitantes de los estratos medios y altos, son los demandantes potenciales de los productos de Ricos Postres.

#### Información general de los encuestados:

- **Edad de encuestados.** El promedio de edad de los encuestados es de: 15 – 19 años: 18.6 %, 20 – 25 años: 15.7 %, 25 – 30 años: 24.3%, 30 y + años: 41.4%, siendo este último grupo generacional el más representativo.
- **Ocupación de encuestados.** La mayoría de los encuestados tiene como actividad principal ser empleados en un 37.1%, quienes se dedican a gerenciar negocios, o son: secretarias, celadores, jefes de seguridad, cajeros, contratistas de Cedenar ó profesionales en cargos públicos; le siguen las ocupaciones de: independiente en un 32.9%, quienes son profesionales que tienen su oficina propia, tenderos, conductores, mercaderistas o comerciantes, y amas de casa; y estudiantes en un 30%.
- **Nivel de ingresos.** El 60% de los encuestados reciben un promedio de un salario mínimo legal vigente, seguidos de los que reciben dos salarios mínimos, en un 25.7%, los que reciben de dos a tres salarios siendo el 8.6%, los que reciben de cinco y más salarios mínimos, con el 4.3 % y el 1.4% que recibe entre tres y cinco SMLV, respectivamente.

#### Comportamiento del Consumidor Frente al producto:

- **Consumo de postres.** El 91.4% de las observaciones, tiene respuesta afirmativa, es decir que la mayoría de encuestados, le gustan los productos dulces y los postres para adquirirlos y degustarlos, mientras que el 8.6% de los encuestados no consume postres, porque no puede, ó no es de su agrado, ó no les gusta comer dulces.
- **Frecuencia mensual de consumo de postres.** Del 91.4% de las observaciones, el 78.1% tiene como respuesta que consume postres el fin de

semana, es decir en promedio come 4 postres al mes; mientras que el 14.1% los consumen todos los días y sólo el 7.8% los consume pasando un día.

- **Persona que más consume postres en la familia.** Las respuestas son muy variadas, ya que: el 14.3% no dieron respuesta porque no sabían, en algunos casos son los hijos, nietos o sobrinos (niños entre los 2 y 13 años, el 22.8% y jóvenes entre los 14 a 26 años, el 38.6%, siendo los que más consumen postres y en otros casos es la gente adulta mayor, con un 18.6 %. Existe el 4.3% de los casos, donde todos los miembros de la familia consumen postres.

- **Ocasiones de consumo de postres.** La actividad en la cual más se consume postres es, en las comidas, especialmente después del almuerzo, con un 65.6% de los encuestados; seguida de paseos, el 14.1%; como refrigerio, el 12.5% y finalmente en reuniones, el 9.4%.

- **Marcas de postres que conoce.** Los demandantes potenciales conocen los postres de las siguientes marcas: Alpina 46.9%, Colanta 17.2%, Colácteos 28.1 %, andinos 14.1%, la victoria un 17.2%, Cream helado un 3.1% y otros como los caseros en un 37.5%.

- **Conocimiento de tipos de Postres.** De los encuestados la mayoría conoce el postre natural, un 85.9% de ellos, en segundo lugar el probiótico 10.9%, seguidos del: deslactosado 17.2%, descremado 10.9%, otros 1.6%, como: cremas, dulces tradicionales o artesanales.

- **Conocimiento del Postre sano y natural.** La mayoría de entrevistados y posibles demandantes, un 70.3% conoce el postre sano y natural, el resto 29.7% no lo conoce.

- **Beneficios por consumir Ricos Postres.** Del 70.3% anterior, siendo esta es una pregunta de múltiple respuesta, contesto que son: Bajos en azúcar 60%, Sin colorantes 64.4%, Sin saborizantes 60%, Ricos en proteínas 60%, Bajos en grasas 73.3 y Otros 4.4%, como ayudan al organismo.

- **Característica que tiene en cuenta para comprar postres.** La principal cualidad que reconoce o valoran los nuevos clientes, de los postres es: la calidad del producto, en un 67.2%, seguida de marca, en un 42.2%, sabor con un 18.8% y economía en un 12.5 %, y promoción y recomendación con un 3.1% cada una respectivamente.

- **Consumo de postres innovados.** El 57.8 % de los encuestados no ha tenido la oportunidad de consumir este tipo de postres, ya que en la ciudad y en región, se ofrece la repostería tradicional y artesanal, no se ha innovado, en ese campo de la culinaria. Sólo el 42.2% alguna vez a degustado postres combinados (dos sabores), ó con otros sabores a frutas, ó variadas texturas.

- **Consumo de productos dulces.** El 93.8 de los entrevistados come otro tipo de dulces, como: los helados son los más consumidos, en un 39.1%; seguidos de la mermelada, en un 34.4 %; de los jugos, 17.2%, entre otros 9.3%, como el arequipe o los manjares.
- **Intensión de compra de postres/canasta familiar.** La mayoría, el 93.7% si está dispuesto a comprar dentro de su canasta familiar los postres, ya que les gusta este producto gastronómico, especialmente después de las comidas. Mientras que el 6.3% no lo está.
- **Precio que pagaría por un postre de 4 Oz.** Para esta presentación, el precio promedio que el 56.3% de los nuevos clientes, estarían dispuestos a pagar sería de \$ 1.375, es decir entre \$ 1.251 y \$ 1.500. Sólo el 35.9% pagarían \$ 875.
- **Degustación: calificación del sabor del Rico Postre.** En este punto de la encuesta se realizó la degustación de un postre de tres leches, para que los entrevistados den su punto de vista; el 76.6% de ellos, le calificaron como agradable, el 23.4% como regular y ninguno lo valoró como desagradable.
- **Preferencia por la presentación del Rico Postre.** La mejor presentación es en vaso 65.6%, seguida del envase 15.6 % y la refractaria 17.2%.
- **Consumo actual de postres existentes.** Los encuestados consumen otros postres como: alpina 48.4 %, caseros 32.8%, Colanta 9.4%, Colácteos 4.7%, victoria 3.1%, andinos 1.6 %, entre otros.
- **Lugar de preferencia para adquirir Ricos Postres.** A la mayoría de los nuevos clientes, en un 37.5 % les gustaría adquirir Ricos Postres en su domicilio, al 23.4% en el supermercado, al 18.8 en una distribuidora y al 17.2% en la tienda.
- **Observaciones:** el 64,1% de los encuestados hicieron alguna observación, recomendación, petición o reclamo. Ellos son:
  - Solicita información nutricional (tabla nutricional)
  - Deben tener registro sanitario.
  - Poner fecha de elaboración y fecha de vencimiento
  - Sugiere llevarlos a la casa (entrega a domicilio)
  - Consume postres únicamente que ella hace en casa
  - Que su envase o vaso tenga tapa de seguridad (sello)
  - Que los productos tengan sello de garantía
  - Que el postre tenga más sabor a fruta, y menos gelatina
  - Saber del lugar donde hacen los postres, si es confiable
  - Se desea adquirir producto casero, con registro y sello de seguridad
  - Comen postres por nutrición, con registro sanitario

- Es necesario comer algo distinto
- Agregar la etiqueta del producto
- Saber, en qué condiciones fueron elaborados
- Compro un producto confiable y conocido
- Hacer postres caseros nutritivos sin conservantes
- No les gusta que les pregunten el salario y se enojan
- Felicitaciones por la encuesta y el emprendimiento!
- No tienen tanto dulce
- No importa la marca, sino el sabor.

## 7.2 ANÁLISIS EXTERNO - RESULTADOS ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES

- **Tiempo de inicio de Consumo de productos de Ricos Postres.** La tabla2 muestra que de los cuarenta clientes encuestados, el 40% de ellos llevan entre seis meses y un año consumiendo los productos de Ricos Postres, el 35% de tres a seis meses y el resto (25%) menos de tres meses.

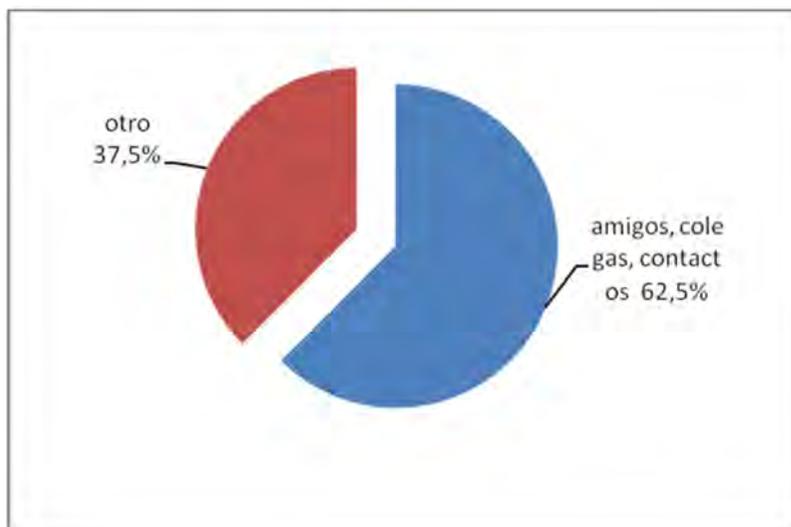
**Tabla2. Tiempo de inicio de Consumo de productos de Ricos Postres**

Tiempo	%
Menos de un mes	7,5
De uno a tres meses	17,5
De tres a seis meses	35
Entre seis meses y un año	40
Total	100

Fuente: Esta investigación.

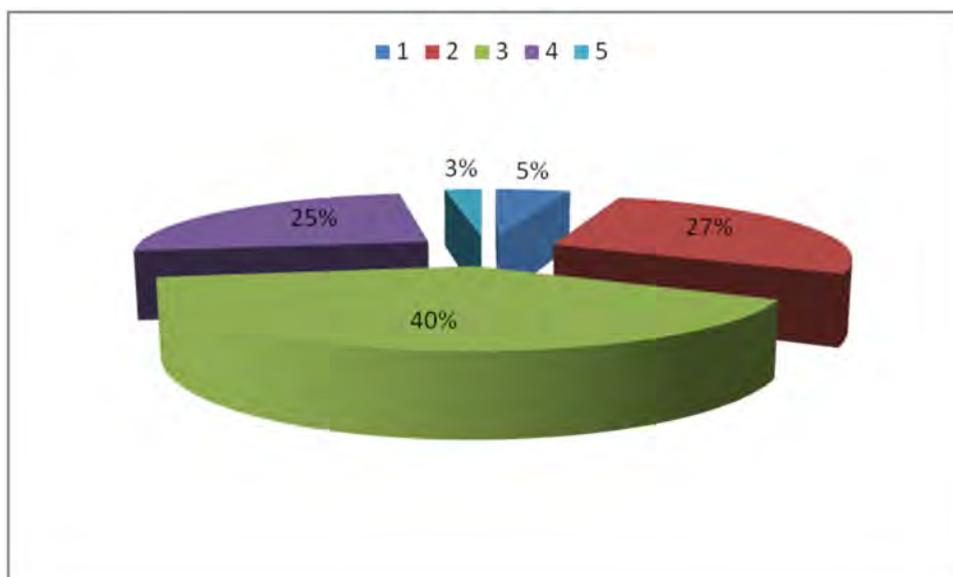
- **Medio por el cual conoció de la microempresa Ricos Postres.** En cuanto al **medio de comunicación** por el cual conoció a la empresa Ricos Postres, el 63% respondieron que por medio de amigos, colegas o contactos personales, y el 37% afirma que, se enteró de ella, por otros medios (ver gráfico No 1).

**Gráfico1. Medio por el cual conoció a Ricos Postres**



Fuente: Esta investigación.

**Gráfico 2. Frecuencia de Consumo de productos de Ricos Postres**



Fuente: Esta investigación.

- **Frecuencia de Consumo de productos de Ricos Postres.** El 40% de los encuestados consume los Ricos Postres por lo menos una vez al mes, seguida en

un 27% de la opción dos o tres veces al mes, y el 25% menos de una vez al mes. Ver gráfico No.2.

- **Satisfacción:** Al hablar del grado de satisfacción general respecto a la empresa Riscos Postres, en una escala del 1 al 10, donde 10 es completamente satisfecho y 1 es completamente insatisfecho, se obtuvieron los siguientes resultados:

**Tabla 3. Grado de satisfacción con la empresa**

Satisfacción	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
%	0	0	0	0	2,5	13	7,5	15	35	28	100

Fuente: Esta investigación.

En general, la mayor calificación obtenida fue 9, con un 35%, lo que equivale a decir que los clientes están casi completamente satisfechos con lo que representa Ricos Postres, sus productos y servicio. Mientras que el 28% piensan que se sienten completamente satisfechos con ella.

- **Calificación empresa:** El 47.5% de los clientes afirma que Ricos Postres es mucho mejor en comparación con otras empresas en esa actividad, seguida del 30% que dice que es más o menos igual, que otras empresas dedicadas a los postres/dulces, como se muestra a continuación en el Tabla No. 4.

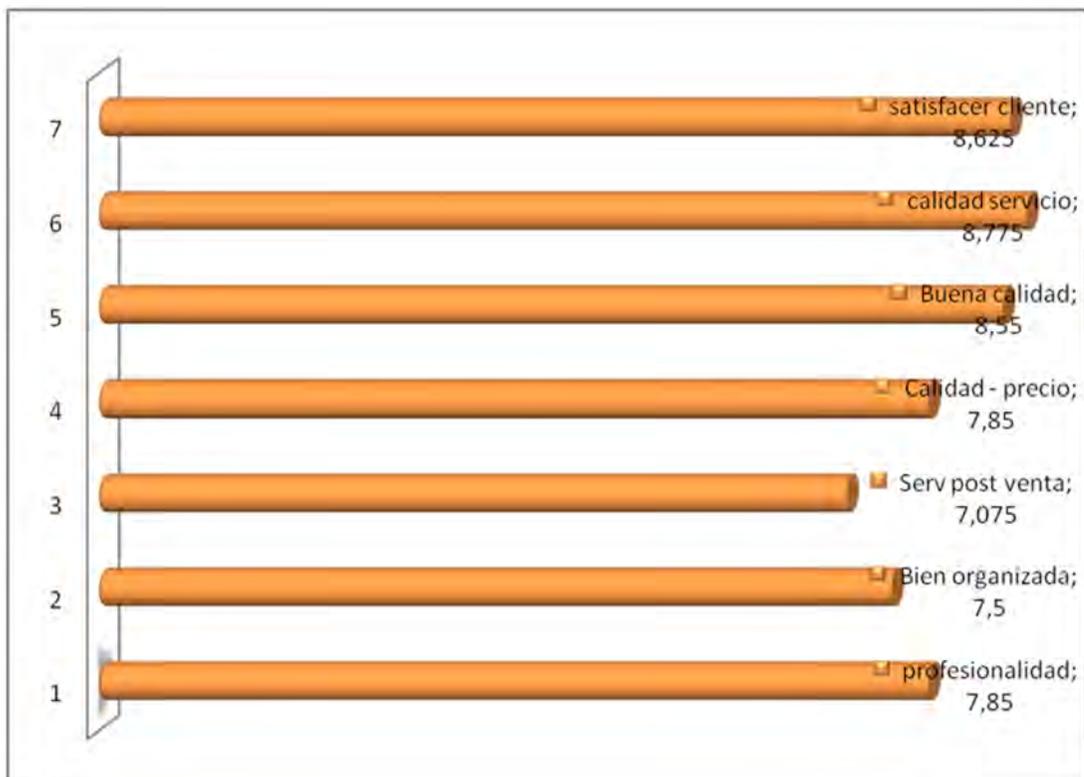
**Tabla No. 4 Calificación empresa comparándola con otras alternativas de postres/dulces**

En comparación con otras empresas de postres	%
Mucho mejor	47,5
Algo mejor	20
Más o menos igual	30
Algo peor	2,5
Mucho peor	0
Total	100

Fuente: Esta investigación.

- **Atributos de la empresa:** Se pidió a los clientes que valoren de 1 a 10 los siguientes atributos de la Empresa Ricos Postres, obteniendo los porcentajes del gráfico No 3:

**Gráfico No. 3 Atributos de la Empresa Ricos Postres**



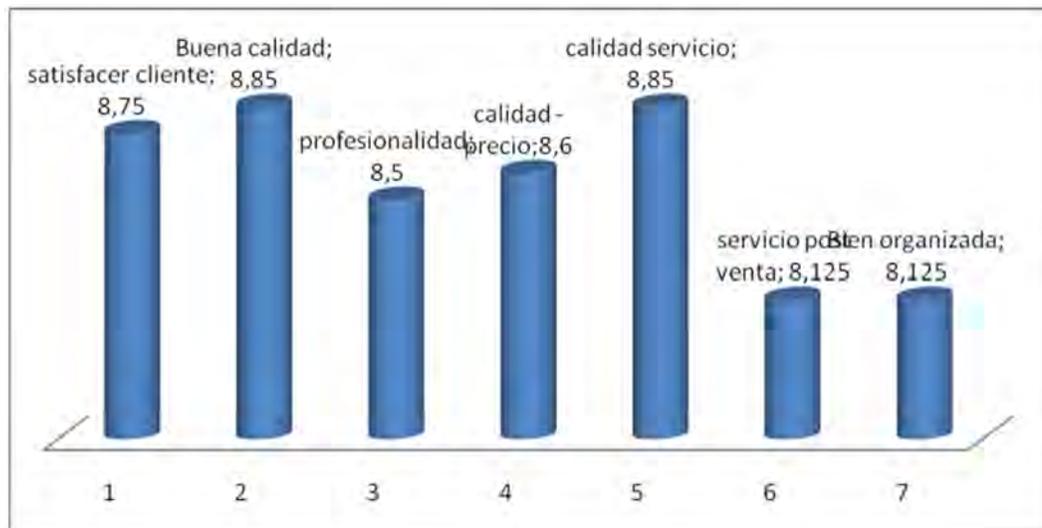
Fuente: Esta investigación.

Se observa en el gráfico No. 3, que el sexto atributo—calidad del servicio— obtuvo un 8,77%, seguida del séptimo, satisfacer al cliente, con el 8.63% y la buena calidad, con el 8.55%.

- **Importancia de los atributos a estas características, anteriormente mencionadas:** se les evaluó según la importancia que tienen para los clientes, para comparar el grado de satisfacción con la empresa, ver gráfica No 4. Y los porcentajes siguientes: Orientada a satisfacer al cliente, Buena calidad,

Profesionalidad, Relación calidad – precio, Calidad del servicio, Servicio post venta, y Bien Organizada, en su orden.

**Gráfico No.4 Importancia personal de cada atributo dado a la empresa**



Fuente: Esta investigación.

Dándole **Importancia a los atributos** de buena calidad y calidad del servicio, los dos con un 8,85%, respectivamente, seguidas de relación calidad precio con un 8.6%.

- **Recomendación de consumo de los productos, antes y ahora.** El 58% de las personas no habían recomendado a Ricos Postres, pero el 98% de los encuestados si lo harían a partir de la fecha. Ver tabla No. 5

Afirmando al por qué lo ha recomendado/recomendaría, lo siguiente:

- |  |       |
|--|-------|
| - por tener buen sabor, sabrosos, deliciosos y muy ricos | 35%   |
| - por ser de buena calidad                               | 17.5% |
| - por ser nutritivos                                     | 10%   |
| - porque distrae el paladar y se deben probar            | 10%   |
| - el producto es muy bueno y excelente                   | 7.5%  |
| - por ser excelentes                                     | 5%    |
| - por tener servicio a domicilio                         | 5%    |
| - por ser higiénicos, tener buena presentación           | 5%    |
| - por tener buen servicio                                | 2.5%  |
| - por tener buen precio                                  | 2.5%  |
| - se pueden disfrutar en cualquier momento               | 2.5%  |
| - Muy buena atención                                     | 2.5%  |

- porque tenía ganas de volver a consumir 2.5%
- por ser variados y con galletas 2.5%
- porque hay personas que no tienen problemas de azúcar, 2.5%
- porque un postre lo saca de apuros para eventos en familia, 2.5%

No los han recomendado por: falta de oportunidad (3), falta mejorar calidad de algunos postres (en sabor y variedad), falta de tiempo, por ser ocupado, alto costo, casi no los he consumido.

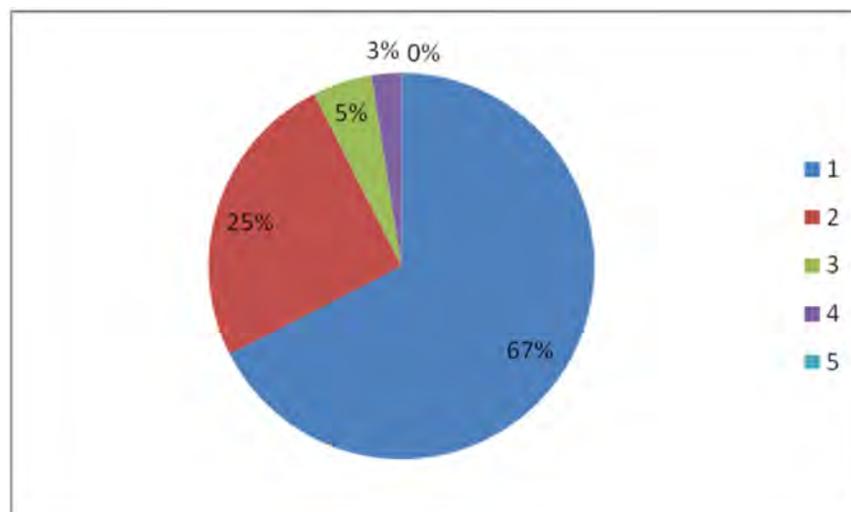
**Tabla No. 5 Recomendación de consumo de Ricos Postres, antes y ahora.**

Recomendación	Si	No
Antes	42,5	57,5
Ahora	97,5	2,5

Fuente: Esta investigación.

- **Intensión de compra de postres/dulces:** El 67% de los clientes respondió que seguramente sí seguirá comprando algún producto de Ricos Postres, y el 25% afirma que probablemente sí comprará, y sólo el 5% no saben si o no comprarán. Ver gráfica siguiente.

**Gráfica No. 5 Intensión de compra de productos de Ricos Postres**



Fuente: Esta investigación.

- **Sugerencias de los clientes.** El 67,5% de los encuestados nos hizo algún tipo de recomendación, petición o reclamo. Entre ellos se destaca:

- Felicitarlos! Y que sigan así en su empresa, con sus productos; - Siga adelante, mucho ánimo!, 17.5%.
- Bajar de precio, 15%
- Llevarlo directo a la puerta de la casa, vengan a visitarnos y vendan en la residencia, 10%
- Elaborar productos sin azúcar, sin preservativos, especiales, 10%
- Mejorar el producto, dar más sabor o más fruta, 7.5%
- Presentar nuevos sabores y presentaciones, 7.5%
- Que mantengan la calidad, 7.5%
- Que haya mayor variedad de sabores, 7.5%
- son pequeños y costosos, 7.5%
- Es una empresa naciente, un emprendimiento que requiere el apoyo institucional, 5%.
- Ser más constantes en visitar a clientes, 2.5%
- Siempre entregar cucharilla, 2.5%
- Mantener las bolsas fuera de la nevera de los postres, 2.5%
- proporcionar servicios y productos satisfactorios, 2.5%
- Hacer una carta de postres según los días en que se elaboran para poder escoger. 2.5%
- hacer más publicidad, 2.5%
- hacer dulces según la temporada, por ejemplo navideños. 2.5%
- no sentarse sólo en el Barrio Maridíaz. 2.5%

### **7.3 ANÁLISIS INTERNO - PRESENTACIÓN DE RESULTADOS OBSERVACIÓN DIRECTA DE LA EMPRESA RICOS POSTRES.**

**7.3.1 Organización.** Se realizaron observaciones directas y un análisis exhaustivo de la microempresa Ricos postres, para determinar de la manera como se puede gerenciar estratégicamente, diagnosticando dentro de la **organización**, lo siguiente:

- **Actividad productiva por sector económico:** Esta microempresa desarrolla sus actividades en el sector secundario, subsector de alimentos, actividades de repostería y lácteos, y en el sector terciario por que se dedica a la comercialización de sus productos a domicilio.
- **Legalización:** actualmente este negocio no está registrado en Cámara de Comercio, pero si en la DIAN, porque se afirma que “el negocio aún es muy pequeño, y eso limita el legalizarse y pagar impuesto”; por ello, los propietarios buscan apoyo económico para tramitar los respectivos registros, impuestos y documentos que le den vida legal a esta microempresa.

- **Tipo de organización:** Ricos Postres se organizó como una microempresa familiar o famiempresa (asociados parte de una familia). Los socios son tanto los donantes de capital como los propietarios. Con asesoría de personas cercanas, generando otras fuentes de empleo.
- **Condiciones del lugar de trabajo:** El ambiente de trabajo es normal y agradable, tiene buena ventilación e iluminación, y cuenta con los servicios públicos necesarios para desarrollar la actividad de la repostería. Hay regular espacio para desarrollar todos los procesos. Esto es el limitante principal, que es un lugar estrecho, lo que impide una eficiente distribución del espacio, tornando muchas veces el ambiente estresante.
- **Relaciones laborales:** Son muy buenas, ya que son familiares que se comprenden y se colaboran entre sí. Cuenta con una excelente capacidad y estabilidad gerencial, lo que da una buena imagen corporativa ante sus colaboradores. Existen buenos canales de comunicación y control gerencial, se cuenta con un sistema de información efectivo, lo que permite una gestión eficiente, para enfrentar los retos diarios.

**7.3.2 Mercado laboral y calidad de empleo.** El personal o colaboradores con los que cuenta la empresa presentan las siguientes características: están cualificados para su cargo, presentan estabilidad emocional, baja rotación, buena remuneración, buen desempeño, poca resistencia al cambio, entre otras.

- ❖ **Número de colaboradores y cargos.** Los trabajadores pertenecientes a esta actividad de repostería, son cinco: tres permanentes (gerente, chef y vendedora) y cuatro esporádicos (asesores y vendedores), quienes laboran en temporadas (navidad, eventos, etc.).
- ❖ **Tipo de vinculación y modalidad de vinculación.** A los colaboradores se los vincula con contrato indefinido y por temporada (vendedores).
- ❖ **Tipo de Remuneración.** Se remunera el trabajo de los colaboradores con un salario fijo, a destajo (vendedores) y/o salario fijo más comisión por ventas.
- ❖ **Seguridad social.** Cada colaborador que trabaja en este negocio está afiliado en salud dos al régimen contributivo y tres al subsidiado a través del SISBEN, pero no cotizan a algún sistema de pensiones y menos a riesgos profesionales.
- ❖ **Tiempo de trabajo.** La microempresa Ricos Postres lleva 16 meses en acción y comercialización. Se labora un promedio de 8 horas diarias, la mitad (cuatro horas) en la elaboración y el resto (cuatro horas) en la comercialización, seis días a la semana.

❖ **Procedencia de mano de obra.** El lugar de procedencia de los colaboradores es de las ciudades de Pasto y de Ipiales.

❖ **Capacitación de colaboradores.** Hay un buen equipo de trabajo, ya que todos poseen las competencias laborales exigidas para desarrollar, elaborar y comercializar los productos. Los colaboradores son:

- **Administradora: Ginna Enríquez García: economista, esp. en alta gerencia. emprendedora** - creadora de empresa. coordinadora y asesora de proyectos empresariales y productivos. estructuradora de planes de negocio. organizadora de eventos empresariales según el objeto social de la empresa. investigadora de mercados (marketing empresarial y político). investigadora económica y de mercados.

- **Técnico operativo: Iván Darío Enríquez** - técnico profesional en cocina Sena, estudiante de cocina gato dumas, creador de las fórmulas, encargado de la producción de postres.

- **Ventas: Marisol Mena**, secretaria ejecutiva y mercaderista, experiencia en venta de autos de segunda, de productos masivos (ropa, aseo, accesorios), de t&t, de multinivel.

- **Asesor contable: Luis Alberto Castillo**, economista y técnico contable, experto en finanzas y contabilidad; asesor contable y financiero. independiente.

- **Asesor nutrición: Carmen Moreno**, nutricionista. Emssanar Pasto - Nariño.

**7.3.3 Productividad y competitividad. Factores productivos y Producción.** En la Tabla No 2, a continuación, se muestran los recursos con los que cuenta Ricos Postres, hasta el momento de la investigación.

**Tabla No.6 Recursos invertidos en el funcionamiento de Ricos Postres. Julio a diciembre de 2011.**

RECURSOS	CANT/UNID	V/R UNIT	TOTAL
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>			<b>2292600</b>
Local	6 meses	120000	720000
Servicios Públicos	6 meses	182100	1092600
Transporte Ventas	6 meses	80000	480000
<b>COSTOS DE PCC Y VENTAS</b>			<b>6033150</b>

Mano de obra directa	6 meses	449375	2696250
Insumos	6 meses	180000	1080000
Gastos de Venta	6 meses	238575	1431450
Gastos Publicidad	6 meses	10000	60000
Gastos Administrativos	6 meses	127575	765450
<b>MATERIALES Y SUMINISTROS</b>			<b>1880000</b>
Batidora	1 un	70000	70000
Nevera	1 un	750000	750000
Licuada	1 un	60000	60000
Recipientes	1 un	50000	50000
Utensilios	varios	350000	350000
Estantes, sillas, mesa	varios	600000	600000
<b>TOTAL GASTOS DE FUNCIONAMIENTO RICOS POSTRES</b>			<b>10205750</b>

Fuente: esta investigación.

- **Capacidad de producción.** El máximo nivel de producción que se puede obtener con la actual CAPACIDAD INSTALADA es de 9 postres de 12 oz y 27 postres de 4 oz por día; se aprovecha un 33% de esta capacidad instalada, lo que se considera una subutilización de la infraestructura básica. (Ver Tabla No 7.5.5.1 de presupuesto para implementación).

- **Instalaciones físicas.** Los recursos físicos con los que cuenta este negocio son: cocina, oficina y garaje, ubicados en la Carrera 33 a No. 16 b – 13 del Barrio Maridíaz en Pasto, propiedad de Luz Alba García de E. y esta es la casa de habitación de la propietaria del negocio. En el estrato 4 medio alto.

Se cuenta con los servicios públicos básicos: energía, acueducto (agua potable) y alcantarillado, aseo y línea telefónica.

- **Recursos financieros y acceso a créditos.** Actualmente, en cuanto al financiamiento de las actividades de trabajo, se observa que se hace con recursos propios, es decir, con el aporte de los socios.

En el 2011 se participó en la convocatoria de Ventures, para acceder al financiamiento del negocio hasta por veinte millones de pesos, se pasó una de tres fases. Este año se aspira a participar de la convocatoria 18 del Fondo Emprender.

- **Maquinaria.** Se cuenta con los siguientes equipos y herramientas de trabajo para la elaboración de los postres y el desarrollo de la actividad comercial: Nevera, Batidora, licuadora, ollas de aluminio, recipientes plásticos y de acero, espátulas y batidores de mano, moldes, refractarias, termos, etc. (Ver Tabla6).

- **Vías de acceso y medios de transporte.** Las vías de este sector residencial y semicomercial, están pavimentadas y son carretables para cualquier automóvil, aunque no son adecuadas para transporte pesado; por tanto, es un lugar adecuado para las actividades terciarias, como los restaurantes y ventas de comidas.

- **Innovación y tecnología.** Siendo la producción de tipo gastronómica, la mayoría de fórmulas son tradicionales y manuales ó semiindustriales. La capacidad de innovación se resume en que casi a diario se produce una nueva fórmula o receta gastronómica, al agregarle nuevos ingredientes y/o al variar los sabores de los postres, por ejemplo.

En cuanto a la tecnología utilizada, se puede decir que: La dura está representada por un equipo de computo, con sus respectivos accesorios e impresora, acceso al servicio de internet, lo que le ha permitido darse a conocer como empresa ante lo local; En cuanto a los equipos, se afirma que aún debe ampliarse su capacidad tecnológica adquiriendo maquinaria semiindustrial, y ampliando su infraestructura. La tecnología blanda, es decir el conocimiento en gastronomía y mercadotecnia, es lo que le permite a Ricos Postres, producir y ofrecer a sus clientes, dulces exclusivos y a la medida de cada cliente, a domicilio.

- **Formas de comercialización y ventas.** La promoción y comercialización es personalizada, es decir que se realiza puerta a puerta, cliente a cliente y/o a través de medios como el internet. Los que permiten un canal directo empresa – cliente, empresa – consumidor. Las ventas estimadas en 25 días durante un mes ascienden a: 90 unidades de 12 oz por valor de: \$ 1.035.000; 405 unidades de 4 oz por valor de: \$ 1.579.500. (Ver resultados de encuesta a nuevos clientes)

- **Mercadeo.** A través de la investigación, se observa que presenta: bajos costos en ventas ya que sólo se promociona la empresa y los productos a través de tarjetas de presentación y volantes; un amplio portafolio de productos; un buen posicionamiento de los productos entre los vecinos y algunas entidades como Emssanar EPS, Alcaldía de Pasto, Gobernación de Nariño; un desconocimiento de la competencia; y una disponibilidad de insumos en el sector y a bajos costos.

**7.3.4 Ingresos y egresos.** Analizando las finanzas de Ricos Postres, se encuentra que la rentabilidad es muy buena, si: el costo de producción mensual es de: \$ 1.144.705, para una utilidad mensual de: \$ 837.087, q corresponde a un margen de rentabilidad del 31.17 y el 32.54%, respectivamente.

- **Fuentes de recursos.** En cuanto al financiamiento de las actividades del negocio, se observa que el 80% es capital propio y el 20% es prestado por particulares, al 3% mensual. Se desea tener acceso a un crédito bancario o

cooperativo de capital, como Contactar o Mundo Mujer o recurrir a fuentes de financiamiento con capital semilla, como fondo emprender.

- **Inversiones.** Durante los últimos seis meses de funcionamiento del negocio, se ha realizado una inversión por un valor de \$ 10.205.750, que son gastos de funcionamiento del negocio. Ver Tabla 6.

En cuanto a las expectativas de los socios del negocio, es ampliar la producción, invertir en publicidad de dos formas: la primera es, reinvertiendo parte de las ganancias en adquisición de nuevos equipos y la segunda es, pidiendo el financiamiento de una entidad que preste capital a bajos intereses para legalizar la empresa y tener local propio, entre otros.

- **Gastos.** Hasta la fecha, el capital del negocio se ha invertido en la producción de más de veinte tipos de postres y dulces, incluidos postres light. Cabe aclarar que para cada clase de postre se aplica una formulación distinta, lo que implican diversos costos de producción; por tanto los precios de venta cambia según esto; por ejemplo, en el Tabla No 7 vemos los costos directos e indirectos (fijos y variables), y los gastos administrativos, operativos y de ventas de Ricos Postres, en la elaboración diaria del postre Tiramisú, en dos presentaciones: 4 oz y 12 oz.

**Tabla No. 7. Costos de Producción diaria de un postre Tiramisú.**

COSTOS DEL PRODUCTO	TIPO COSTO	CANT	V/R UNIT	V/R TOTAL	PRESENTACIÓN	
					12 OZ / 9 Un	4 OZ/27
COSTOS DIRECTOS DE PCC - MATERIA PRIMA				30538	3153	1042
Crema de leche (bolsa x litro)	VAR	1	4500	4500	500	167
Queso crema (gilpack x 24ogris)	VAR	1	2200	2200	244	81
Galletas bizcotelas (caja x 25 = 150 grs)	VAR	1	3500	3500	389	130
Cocoa polvo (bolsa x 125 grs)	VAR	1	2090	2090	232	77
Huevos	VAR	4	250	1000	111	37
Azúcar (bolsa x kg)	VAR	0,33	1800	594	66	22
Vinagre (botella x 500 cm3)	VAR	0,25	2000	500	56	19
Gelatina (250 grs)	VAR	1	5600	5600	622	207
Licor de café (copas)	VAR	3	2000	6000	667	222
Envases (cajas plásticas x 50 unid)	VAR	1	13.300	2394	266	0
Envases (vasos desechables x 25 unid)	VAR	1	2000	2160	0	80
MANO DE OBRA				17975	1997	666
1 Operario - Trabajo x hora (salario+salud+pensión+riesgosp+cesant+prima)	FIJ	4	4216	16864	1874	625

Dotación	FIJ	1	1111	1111	123	41
COSTOS INDIRECTOS DE PCC				10243	1138	380
Local y transporte	FIJ	1	8000	8000	889	296
Energía eléctrica	VAR	1	77	77	9	3
Gas	VAR	1	500	500	56	19
Agua	VAR	1	1666	1666	184	62
GASTOS DE VENTA				9543	1060	354
1 Vendedor - Trabajo x hora (salario+salud+pensión+riesgosp+cesant+prima)	FIJ	2	4216	8432	937	313
Dotación	FIJ	1	1111	1111	123	41
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN				5091	566	189
Administrador	FIJ	0.33	4216	1391	155	52
Legalización	FIJ	1	2700	2700	300	100
Papelería	FIJ	1	1000	1000	111	37
AJUSTE	VAR				1	0
<b>TOTAL COSTOS DEL PRODUCTO</b>				<b>73390</b>	<b>7915</b>	<b>2631</b>
Precio de venta					11500	3900
Utilidad					3585	1269
Margen de Rentabilidad					31,17	32,54

Fuente: esta investigación.

Calculando los gastos mensuales, según el Tabla No. 2 son de: \$ 2.845.440, para las dos presentaciones de un tipo de postres. \$ 7.915\*9= \$ 71.235\*20= \$ 1.424.700 presentación 1 (12 Oz), y \$ 2.631\*27=\$ 71.037\*20= \$ 1.420.740 presentación 2 (4 Oz).

- **Intensidad de Competencia.** Los competidores en la industria de la Repostería son escasos en Pasto y la industria láctea regional, elabora productos similares/sustitutos pero eventualmente. Pero hasta el momento no hay una empresa dedicada a elaborar postres y dulces light, y endulzados con stevia. Según sus productos, nivel de competencia en el mercado, semejanzas y diferencias entre productos, los competidores son:

**Tabla No. 8 Descripción de la competencia, productos similares y sustitutos.**

COMPETIDORES	FELISSA POSTRES (Similares)	LÁCTEOS ANDINOS DE NARIÑO S.A. (similares y sustitutos)	LA ÑAPANGUITA HELADOS DE PAILA (sustituto)
FACTORES CLAVE			

Lugar	Ubicado en la zona rosa de Pasto – único punto de venta	En la zona rural sur de Pasto – otros puntos de venta en la ciudad	En la zona centro norte de Pasto – un solo punto de venta
Variedad	Tiene un gran surtido de postres (10 tipos: tiramisú, esponjados (8), tres leches)	Tiene línea de Postres y dulces limitada (4 tipos tradicionales arequipe, jalea, dulce de breva, tres leches).	Tiene helados de 12 sabores en 6 tamaños (leche, fresa, mora, guanábana, chocolate, chicle, mango, etc.)
Calidad	Son de alta culinaria	Son comunes	Son medianamente elaborados - típicos
Precio	Son altos, de prestigio. Ej. 4 oz = \$ 3.500	Son económicos – igual a competencia. Hacen descptos/ promociones. Ej. 4 oz = \$ 1.500	Son económicos y fijos. Ej. 4 oz = \$ 1.400
Público objetivo	Estratos altos 4,5 y 6. Atención en el local	Estratos medios 3,4 Atención en el local	Estratos bajos y medios Runservice - domicilio
Presentación	Fina y Elegante- Copas	En loza y desechables	En recipientes de icopor

Fuente: esta investigación.

**Ventajas competitivas:** Ricos Postres producen mousses, dulces, cremas, esponjados que tienen las siguientes ventajas (características) que los hacen más competitivos frente a los similares o sustitutos que elabora la competencia, son:

- Son postres innovadores y tradicionales
- para toda ocasión,
- en dos tamaños (vaso plástico de 4 oz y caja plástica de 12 oz)
- en diversos sabores (Tres leches, uchuvas, mango, curuba, frutos rojos, maracuyá, kiwi, guanábana, dulce de brevas, arroz con leche, entre otros).
- Estos alimentos son sanos: no contienen colorantes, ni saborizantes artificiales, bajos en azúcar pulverizada y/o endulzados al natural (con stevia),
- Contribuyen a la mejoría de la salud, aportan a una dieta sana (rica en proteínas) y
- coadyuvan al tratamiento de enfermedades crónicas.

Los bienes de consumo que elabora microempresa Ricos Postres, están clasificados según la Clasificación CIIU, como: Alimentos, perecederos, dulces y golosinas. Son elaborados con materias primas de alta calidad, siguiendo normas higiénicas estrictas y cumpliendo con las BPMs. Son ideales para recepciones de toda ocasión o como postres después de los platos fuertes. Estos productos se

han dividido en 5 clases/categorías: Postres, mousses, esponjados, dulces y cremas, que describiremos a continuación:

1. Postre: plato de sabor dulce que se toma al final de la comida. Cuando se habla de postres se entiende alguna preparación dulce, bien sean cremas, tartas, pasteles, helados, bombones, etc. Por extensión se denomina postre a cualquier comida dulce, incluso si su objetivo no es ser ingerido al final de la comida, como sería el caso de las galletas o las magdalenas. Aquellos que se preparan, son: Arroz en leche, Leche asada, Tres leches, Postre de Natas y Carlota.
2. Mousse o espuma:<sup>1</sup> es un preparado culinario de origen francés, cuya base es la clara de huevo montada a punto de nieve, o la crema de leche batida, los cuales le dan consistencia esponjosa. Los más conocidos y preparados son el Tiramisú, mousse de chocolate y el mousse de frutas (limón, naranja, frutos rojos).
3. Esponjado con frutas: Se asemeja al mousse pero su diferencia radica en que se le adiciona gelatina sin sabor para darle una consistencia firme. Hay de diversos sabores: fresa, Maracuyá, Guanábana, Curuba, Mango y Mora.
4. Dulce: es un preparado de frutas en almíbar, de diversos sabores: Duraznos, Papayuela, Mora, fresa, Brevas, Tomate de árbol, limón, naranja y uchuvas.
5. Crema: conocido como batido o merengue, con huevo, azúcar y leche, las más famosas son: la crema inglesa, el merengue francés y el merengue suizo, la crema chantillí.

Líneas de productos:

- ❖ *Normal o común: Son productos que contienen altas calorías, por su normal contenido de azúcar pulverizada y crema de leche.*
- ❖ *Semilight: estos alimentos son medianamente calóricos, ya que se reemplaza la azúcar pulverizada con la stevia y crema de leche ó se reemplaza la crema de leche por gelatina y con azúcar pulverizada.*
- ❖ *Light: son esponjados a base de gelatina, con stevia y sin crema de leche.*

#### 7.4 DOFA - ANÁLISIS DOFA DE RICOS POSTRES

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>FACTORES INTERNOS</b>	F1. Conocimiento y manejo operativo y sanitario en la producción (planes estratégicos)	D1. Falta de aprovechamiento de otras materias primas, como los residuos orgánicos.
	F2. Capacitación en procesos de producción y en el área comercial	D2. Competencia a nivel microempresarial.
	F3. Amplio portafolio de Productos (237)	D3. Baja calidad en los Servicios posventa.

<b>FACTORES EXTERNOS</b>	F4. Disponibilidad de varios proveedores	D4. Poca capacitación en el área comercial.	
	F5. Adecuada infraestructura	D5. Débil fomento del recurso humano.	
	F6. Buena utilización de Recursos Físicos y técnicos		
	F7. Eficientes Políticas y gestión de Mercadeo		
	F8. Agremiación		
	F9. Disponibilidad de Punto de venta estratégicos		
	F10. Inversión propia y recursos por créditos.		
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FO ofensivas:</b>	<b>ESTRATEGIAS DO defensivas</b>
	O1. Incremento de la Población en Nariño	Implementación de un Plan de Desarrollo Estratégico.(2012-2013)	Capacitar al personal de ventas, en atención al cliente.
	O2. Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos.	Desarrollo de productos y mercados.	Implementar un sistema de atención oportuna al cliente.
O3. Asociatividad Empresarial	Alianzas Estratégicas con el gremio lechero.	Realizar una investigación de Satisfacción del cliente externo.	
O4. Cultura Consumista	Campaña publicitaria masiva.	Realizar un estudio permanente de perfil competitivo.	
O5. Normas del Gremio Ganadero	Alianzas estratégicas para adquisición de insumos y asesoría técnica.	Sensibilización, motivación, participación y capacitación del talento humano.	
O6. Ley del cooperativismo	Apoyo financiero y técnico		
O7. Normas sanitarias	Asesoría técnica de Sena, Cámara de Cio, Udenar, etc.		
O8. Informática e Internet	Diferenciación de Productos		
O9. Investigación y Desarrollo	Ofrecer servicios de post – venta.		
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA de reorientación</b>	<b>ESTRATEGIAS DA de supervivencia:</b>	
A1. Incremento de la tasa de mortalidad en el Departamento de Nariño.	Consolidación en el mercado	Penetración a más segmentos de la población.	
A2. Nuevos y potenciales competidores	Promoción del portafolio de productos.	Fortalecimiento del programa en investigación y desarrollo. I + D	
A.3 Mayor Desempleo y Menor Inflación	Flexibilidad laboral	Cualificación de la Mano de Obra	
A4. Incremento del índice de NBI	Fomentar la cultura empresarial solidaria en Nariño.	Fomento del Empresarismo y financiación de proyectos productivos similares.	
A5. Barreras de acceso por normas medioambientales.	Implementación de Normas sanitarias y de calidad en los procesos de la empresa.	Garantizar la calidad de los productos y la menor contaminación del medioambiente.	

## 7.5 ESTRATEGIA COMPETITIVA – FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA GERENCIAR LAMICROEMPRESA RICOS POSTRES, DE PASTO

**7.5.1 Modelo del negocio y producto. El negocio contempla los siguientes componentes, para la formulación de unas estrategias gerenciales:**

- **Propuesta de valor:** Los Ricos Postres contienen un alto nivel de proteínas (aprox. 70%), un bajo nivel de grasas y de azúcar pulverizada, lo que ayuda a estar sano, al crecimiento y desarrollo natural de los niños, y a mejorar la salud de

pacientes crónicos. El aporte que brindan los productos de Ricos Postres al cliente, después de una buena salud y nutrición, es la comodidad ya que el producto se elabora a su gusto (tamaño y sabor) y se lo entrega en su casa, lugar de trabajo o sitio de reunión.

El factor innovador es que cada formulación de los productos es exclusiva para cada cliente, es decir, no se consigue en otro lugar en la ciudad de Pasto y son elaborados por proyección de ventas o por pedido (personal o telefónico). Además que cada producto es llevado a dónde esté el cliente.

- **Público objetivo y otros:** El mercado objetivo de Ricos Postres son los siguientes tres grupos de clientes:

a. Población de estratos medios y altos de la ciudad de Pasto, entre los dos y los siete años (20.000 de 39.270 en Pasto) y entre los 40 a 90 años (80.000 de 193.000 en Pasto). Personas pertenecientes a la cultura light, que tienen la capacidad o poder adquisitivo y el hábito de consumo de postres de leche y frutas, finos y bien elaborados.

b. Beneficiarios: Usuarios de EPS locales con enfermedades crónicas (con diabetes, obesidad, hipertensión, VIH, entre otras) y leves (anemia, hipo glicemia), que están a dieta nutricional y desean mantener en un nivel normal su tratamiento y mejorar su salud.

c. Otros clientes objetivos son: Entidades del estado como Alcaldía y la gobernación de Nariño, EPS (administrativos) y Restaurantes que no elaboran este tipo de productos (10).

- **Impacto social/ ambiental:** Este proyecto contribuye al desarrollo social de Pasto ya que beneficiará a población con problemas de salud crónicos (obesos, diabéticos, anémicos, con VIH, etc.). La puesta en marcha de la procesadora de postres, repercutirá positivamente en el crecimiento socioeconómico de la región, contribuyendo a la solución del problema de desempleo en el Municipio de Pasto, pues generará 15 puestos de trabajo directos y otros indirectos en cultivos de frutales, transporte a la empresa, etc., así se reducen los niveles actuales de migración por falta de oportunidades de trabajo o la dedicación a actividades ilícitas (cultivos ilícitos, narcotráfico, grupos armados ilegales).

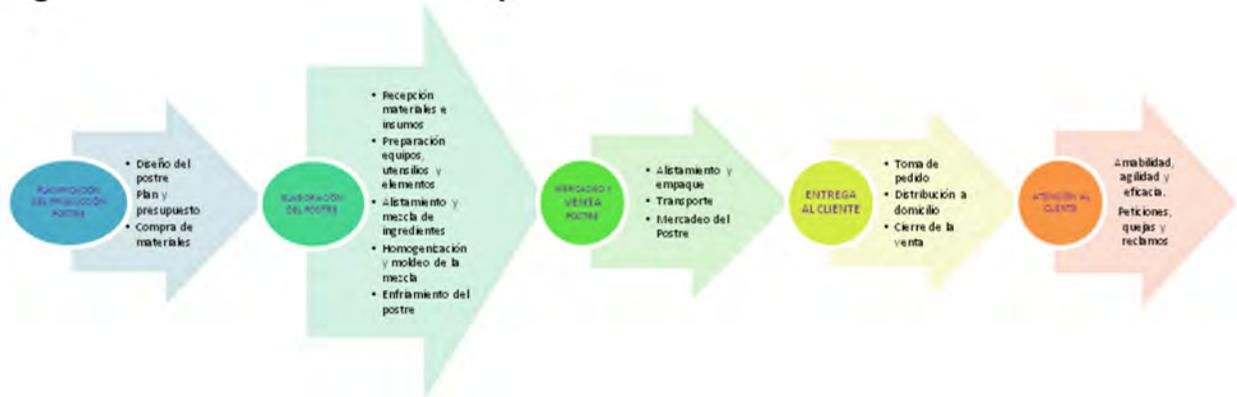
Los trabajadores recibirán permanentemente capacitación sobre temas técnicos, seguridad industrial, salud ocupacional, entre otros, mejorando su cualificación y nivel cultural. La empresa garantiza la compra y estabilidad en los precios al productor, permitiéndole proyectarse al futuro sin la incertidumbre que tienen los precios de las frutas actualmente. Este proyecto afianzará el crecimiento del sector alimentos y bebidas, uno de los sectores económicos potenciales y poco innovados en la ciudad de Pasto y en el Departamento de Nariño.

En cuanto a lo ambiental, se evita el desperdicio del agua con la verificación y hay un mantenimiento preventivo de las instalaciones de agua (tubería y grifos), conservándolas en buen estado; se propende por: la reutilización de agua, la no utilización de colorantes y saborizantes artificiales, reemplazar el azúcar artificial por natural para no afectar la salud del cliente.

La procesadora Ricos Postres no ocasiona repercusiones negativas en el ambiente, utilizará energía eléctrica y gas combustible para sus operaciones, ello reduce la emisión de gases tóxicos a la atmósfera, los volúmenes de NaOH colaboradores para el control de calidad son mínimos y a muy bajas concentraciones, por lo cual no puede considerarse como carga contaminante. El ruido generado por las licuadoras y batidoras no es grande, pues son movidas por motores eléctricos pequeños. La Empresa no generará contaminación a la atmósfera y los desechos sólidos que se generan son de tipo orgánico, los cuales pueden ser incorporados al suelo, mediante procesos anaeróbicos de descomposición o a través de la utilización de lombrices para generar lombricomposteo.

- **Sistema de negocio:** nuestra CADENA DE VALOR para la ejecución del Negocio de Ricos Postres, es la siguiente:

**Figura No. 2 Cadena de valor de postres**



Fuente: esta investigación.

## 7.5.2 Plan Comercial – 4 P’S

**7.5.2.1 Objetivo del negocio:** Quiénes somos? La ESTRATEGIA DE MARCA que emplearemos, en esta microempresa de postres, será Marca Paraguas ya que la entidad es la marca corporativa “RICOS POSTRES”, lo que garantiza la calidad y prestigio del producto y lo que respalda su propuesta de valor. NUESTRO

NEGOCIO es la salud, la nutrición (Que tu alimento sea tu salud y tu salud sea tu alimento) y la comodidad (en su domicilio).

Qué hacemos? Nuestra COMPETENCIA VITAL es la habilidad de desarrollar y producir postres “a la medida de los clientes”, es decir conforme a su estado de salud, al gusto, al estilo de vida y de alimentación. Los Activos estratégicos son:

- Orientación al cliente: Excelente trato al cliente (amabilidad, puntualidad, honradez), darle gusto en el producto, según como (sabor y tamaño) y donde lo desee (lugar de residencia, sitio de reunión o trabajo).
- Calidad superior del producto: los postres están elaborados con fórmulas exclusivas y muy agradables al paladar de los clientes.
- Diferenciación del producto: nos prefieren porque elaboramos postres de acuerdo al gusto del cliente (por sabor, nivel de azúcar y/o presentación (envase, empaque y decoración));
- Buena reputación del negocio: Ricos Postres tiene buen nombre y una gran acogida en la ciudad de Pasto, ya nos reconocen en la Alcaldía del Municipio, en la Gobernación de Nariño, en EPS como EMSSANAR.

A dónde vamos? LA META principal de Ricos Postres a tres años es, el “liderazgo competitivo” generando rentabilidad, en el mercado de las reposterías en Pasto; es decir que buscamos incrementar las utilidades en un 5% para el año 2012.

**7.5.2.2 Objetivo de marketing:** El principal objetivo es “Adquirir nuevos clientes”, lo que implica otros objetivos secundarios: desarrollo de producto/marketing, incrementar facturación y aumentar participación en el mercado en el largo plazo.

Definición del Cliente: el cliente actual es aquel que adquiere cualquier producto de la marca Ricos Postres. Para llegar a nuevos clientes (desconocen la marca) se requiere aplicar una estrategia de lealtad de marca y de corazón, ya que la campaña estará relacionada con productos personales, emocionales y del ego (salud y nutrición).

- **Fuente de volumen:** para Ricos Postres será “estimular demanda de nuevos clientes”; nuestra categoría es producir postres a la medida y prestar servicio a domicilio, aplicando la estrategia de atraer nuevos consumidores a la categoría.

- **Potencial de mercado:** - Los segmentos de mercado, los hemos dividido en tres: Por estado de salud, por edad y por empresas, según los productos que elaboramos, y que describiremos en el siguiente Tabla:

**Tabla No. 9 Mercados y productos de la Empresa Ricos Postres– 2011**

RICOS POSTRES		PRODUCTOS ORIGINALES TRADICIONALES	postres	MOUSES				CREMAS			DULCES				ESPONJADOS				Con stevia	
SEGMENTACION			Tres leches	tiramisú	chocolate	fruta	Inglésa	Francesa	suiza	Mora	Brevas	Chilacuan	tomate	otro	maracuyá	guanábana	mango	curuba	Postre light	
MERCADOS ORIGINALES TRADICIONALES	POR ESTADOD E SALUD	Normal	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
		Crónicos	X			X		X			X	X	X	X	X					X
	POR EDAD	NIÑOS 1 - 3	X	X	X	X		X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		NIÑOS 3 - 5	X	X	X	X		X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		NIÑOS 5 - 7	X	X	X	X		X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		ADULTOS 50- 60	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X
	ADULTOS 61+	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
	POR EMPRESAS	PÚBLICAS	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		PRIVADAS	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		EPS	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Nuevo mercado	Cultura light				X		X	X	X	X	X	X	X						X	

Fuente: esta investigación.

- **Target:** nuestro mercado meta u objetivo estratégico a corto plazo son las personas pertenecientes a la cultura light y pacientes crónicos, es decir personas que pertenecen cultura del cuidado de la salud, que tienen poder adquisitivo y el hábito de consumo de postres de leche y frutas, finos y bien elaborados.

- **Posicionamiento:** para ocupar un primer lugar en la mente del cliente y lograr un desarrollo consolidado y sostenible de nuestro negocio y alcanzar nuestro objetivo de llegar a más clientes, en primera instancia es necesario aplicar **publicidad** a través de las Tics, como medio efectivo y a bajo costo para estar en permanente comunicación con el mercado (marketing on-line). Además: estudiar permanentemente a los clientes (características, comportamientos y cultura de consumo); identificar necesidades no cubiertas del mercado (beneficios/soluciones q brinda el producto); medir la participación en el mercado (con los gremios); conocer y estudiar a la competencia para diseñar estrategias de mercadeo; y buscar alianzas estratégicas con empresas y asociaciones productivas (Prodes – ACOPI, Cámara de Comercio de Pasto, etc.).

**7.5.2.3 Descripción del producto:** Los bienes alimenticios que se van a producir, se describen y componen así:

- **Ciclo de Vida:** Podemos afirmar que en los primeros meses hemos elaborado productos genéricos, es decir postres tradicionales y que eran comunes para nuestra clientela; pero hemos avanzado a crear productos esperados en los últimos meses, como postres bajos en azúcar y endulzados con stevia; y con la ejecución de este plan, esperamos desarrollar productos aumentados más variados, en composición y presentación.
- **Marca:** la marca y nuestra razón social de la microempresa que hemos desarrollado es RICOS POSTRES, lo que permite diferenciarnos, sustentarnos y dar valor a los productos, ya que es un nombre compuesto, fácil de recordar, muy atractivo y resume el objetivo/beneficio estratégico principal: “AGRADAR y dar gusto a los consumidores, al ingerir uno de los productos”; además, esta marca describe perfectamente a los productos. Esta marca “paraguas” ha tenido gran acogida por parte de los clientes, ya que tiene un nombre agradable y con ella ya nos identifican; hemos logrado un involucramiento emotivo alto por parte de los consumidores. Nuestra estrategia es la marca única o extensión de marca para lograr el prestigio y el posicionamiento de los productos.
- **Envase y empaque:** inicialmente el producto viene en envases (primario) de dos tamaños: vaso plástico transparente con tapa (x 4 oz) y envase plástico sello plus (x 12 oz), no retornables, que dan buena presentación a los postres, y permiten el fácil manejo y transporte de los mismos. Se desea para el 2012 ampliar las presentaciones a 3, 6 y 16 Oz respectivamente.

Para transportar los postres, se emplea un empaque que consiste en una caja de icopor o nevera, como protección y medio de manutención de la cadena de frío. La etiqueta que llevarán los productos, los avisos, pendones y tarjetas de presentación (para jefes/mercaderistas), son los siguientes:

**Figura No 3.Formato de la etiqueta, de pendón y de tarjeta de presentación de Ricos Postres.**



- **Precio:** para determinar el precio de venta de los productos de Ricos Postres, se aplica el método del margen sobre el costo total unitario, es decir que al precio de venta, se le incrementa un porcentaje de utilidad entre el 25 - 35 %. (Ver tabla de Costos de Producto).

Como estrategias de precios, tenemos la Descremación: inicialmente manejamos un precio Psicológico alto o de prestigio, para posicionar los productos. A medida que se incremente la competencia, manejaremos precios similares a la competencia y precios descontados (5-10%).

- **Plaza:** Tendremos un punto de venta, ubicado en el centro norte Barrio Maridíaz, zona donde venden productos sustitutos de prestigio (postres, helados, dulces). Se quiere instalar un nuevo punto de distribución en el centro de la ciudad.

- Los **canales de distribución** son: inicialmente se hace una logística directa, sin intermediarios, porque el mercado es cercano, el precio es alto (prestigio), hay poca rotación y el producto es nuevo y perecedero (x comodidad). Posteriormente, cuando crezca el negocio (se amplíe la producción) y se incrementen los pedidos/domicilios se haría una distribución por canal indirecto a través de mercaderistas que llevarían los productos al cliente/consumidor final.

- **Promoción:** La COMUNICACIÓN para dar a conocer a los Nuevos clientes, los Productos se hará de forma personal (volantes) y a través de PUBLICIDAD por medios impresos (avisos, pendones, tarjetas), internet (facebook, twitter), propaganda por medios auditivos (cuñas en radio) y por prensa escrita local (avisos), tanto de la microempresa como de los productos.

Se ha determinado efectuar: degustaciones por parte de una impulsadora en establecimientos comerciales, como del vendedor que permanentemente ofertará el producto en supermercados, tiendas, graneros y distribuidoras. Esta actividad será financiada por el inversionista.

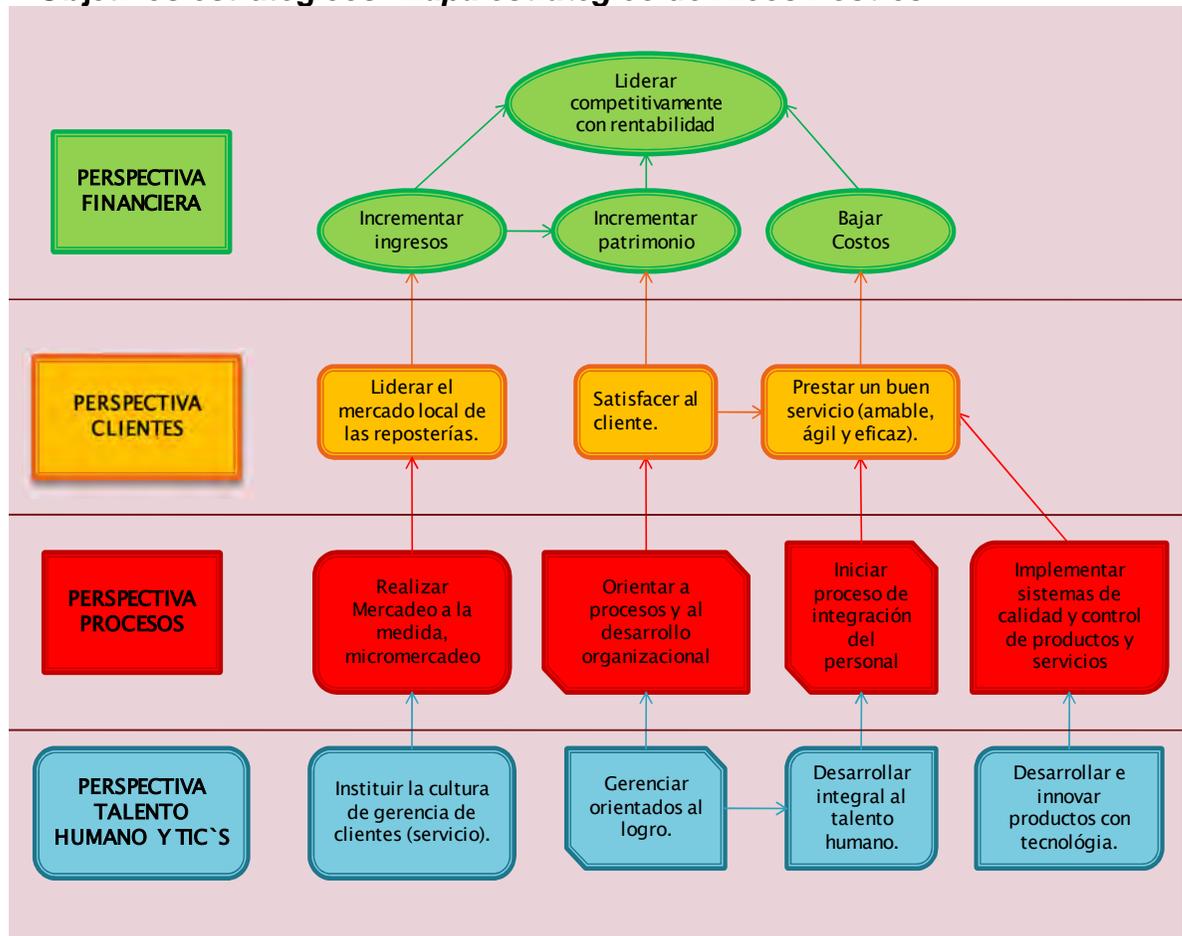
**7.5.3 Organización y producción. - Descripción y definición del negocio:** Proporcionar salud, brindando alimentos dulces sanos, proteicos, energizantes y naturales (70% de proteínas, cero colorantes y saborizantes artificiales, sin azúcares pulverizadas y bajas en grasas).

- **Misión:** Somos una empresa que brinda a los clientes salud, exquisitez y comodidad, elaborando productos saludables, al gusto (tamaño y sabor) y en su domicilio, creando valor al procesar frutas frescas y/o lácteos y transformándolos en Ricos Postres, mediante la aplicación de fórmulas gastronómicas tradicionales e innovadoras.

- **Visión:** En Ricos Postres nos prospectamos para el año 2020, como la empresa líder en la actividad de la repostería y en el sector de alimentos, con productos sanos, tradicionales e innovadores, tanto del Departamento de Nariño como del Suroccidente del País. Nuestro talento humano mediante la innovación, la responsabilidad, la perseverancia, la eficiencia, la atención al cliente y el compromiso, contribuirá al desarrollo regional, al cuidado del ambiente, a la inclusión social y a la realización personal.

Todos los productos se elaborarán en pro de la Cultura del cuidado de la salud, para prevenir enfermedades, asociadas con la ingesta de alimentos “tóxicos” (cargados de químicos nocivos para la salud), ó para ayudar a mejorar la salud de pacientes en tratamiento de enfermedades crónicas, como obesidad, diabetes, anemia, hipertensión, hipo glicemia, con VIH, etc.

- **Objetivos estratégicos: Mapa estratégico de Ricos Postres**



Fuente: esta investigación

**Tabla No 10. Tabla de Metas e Indicadores – 2012**

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS para el año 2012	INDICADORES DE RESULTADO
<b>FINANCIEROS:</b> Liderar competitivamente con rentabilidad. Incrementar los ingresos Incrementar el patrimonio. Bajar costos.	Crear el programa de Gestión del Efectivo para obtener un margen de rentabilidad del 35% al finalizar el año. Incrementar la inversión en el negocio = Programa de Apalancamiento del 30% para capital de trabajo. Incrementar las ventas en un 300%. Reducir el desperdicio de materias primas en un 90% = Programa de optimización de recursos, para el año 2012.	Rentabilidad = resultado neto / patrimonio promedio. Capital = patrimonio / activo total. Liquidez = Disponibilidades/captación público. Volumen de clientes
<b>CLIENTES:</b> Liderar el mercado local de las reposterías. Satisfacer al cliente. Prestar buen servicio (amable, ágil y eficaz).	Crear un programa para fomentar la cultura light – introducción de líneas light en nichos especiales. Diseñar un sistema de Gestión del Cliente para seguimiento, atención, eficiencia y eficacia. Diseñar una campaña de atracción de clientes jóvenes y mayores light = marketing mix. Monitorear mediante un Programa de investigación y Gestión Inteligente los productos/segmentos/localidad.	Nivel de atención personalizada Respuesta a quejas, peticiones y reclamos Entrega a tiempo. Tiempo de resolución de PQR. Retención de clientes Costos por atención Ágil atención
<b>PROCESOS:</b> Mercadear a la medida – micromercadear. Orientar a procesos y al desarrollo organizacional. Iniciar un proceso de integración del personal.	Diseñar un Programa de comercialización a la medida de los productos/segmentos/localidad. Iniciar el sistema de organización por procesos = Programa de Gestión Inteligente. Crear el Programa de cultura y clima organizacional para la integración. Capacitar en dos meses a todos los colaboradores en atención al cliente, justo a tiempo, mercadeo, soluciones integrales.	Manejo de operación. Calidad en el servicio Productividad Gestión = cartera de crédito/captación Tiempo de espera en cola. Porcentaje de solicitudes.
<b>TALENTO HUMANO Y TIC'S:</b> Instruir cultura de gerencia de clientes – servicio. Gerenciar orientados al logro. Desarrollar integralmente al talento humano. Desarrollar e Innovar productos con tecnología.	Capacitar en dos meses a todos los colaboradores en atención al cliente, justo a tiempo, mercadeo, soluciones integrales, diseño de productos. Incentivar y reconocer las habilidades, destrezas y cualidades personales mediante un Programa del Mejor. Fomentar un Programa de Autoaprendizaje a través de las TIC's en convenio con el SENA – Udenar. Crear un Centro de contacto proactivo para el bienestar de los empleados.	Capacitaciones por mes. Satisfacción de empleados. Aportes personales. Evaluación de desempeño. I+D

Fuente: esta investigación.

- **Aspectos legales:** La estructura legal de la microempresa Ricos Postres se enmarca dentro de las Entidades famiempresas - asociativas, integradas personas de escasos recursos, con bajo capital para la creación de la organización y cuyo objetivo fundamental es generar bienestar en la comunidad, ya que la zona es eminentemente productora de frutos tropicales y el proyecto impactará directamente a los productores de alimentos, con productos “innovadores”; quienes a su vez son parte de sus familias o vecinos.

La asociación permite imprimirle a la organización una función social, además que reduce de manera significativa el uso de mano de obra en cultivos ilícitos. Como toda Asociación debe cumplir con trámites y requisitos como son: Registro en Cámara de Comercio, Obtención del NIT ante la DIAN, Personería Jurídica. Por encontrarse en el sector de Procesamiento de Alimentos está regulado por el Decreto 3075 de 1997 expedido por el Ministerio de Salud y también debe cumplir con: Concepto Sanitario, y Registro INVIMA.

- **Capacidad de producción:** El máximo nivel de producción que se puede obtener con la actual capacidad instalada es de 9 postres de 12 oz y 27 postres de 4 oz por día; se aprovecha un 33% de esta, lo que se considera una subutilización de la infraestructura básica. (Ver Tabla de presupuesto para implementación).

- **Estructura de costos y plan de expansión:** A continuación esquematizamos los costos para producir actualmente una unidad de Postre (tiramisú), en dos

presentaciones; y en las dos últimas columnas explicamos el plan de expansión si deseamos producir 27 unidades de 12 oz (Pcto 1) y 81 de 4 oz (Pcto 2) diarias.

**Tabla No. 11 Plan de Expansión de Ricos Postres – 2012**

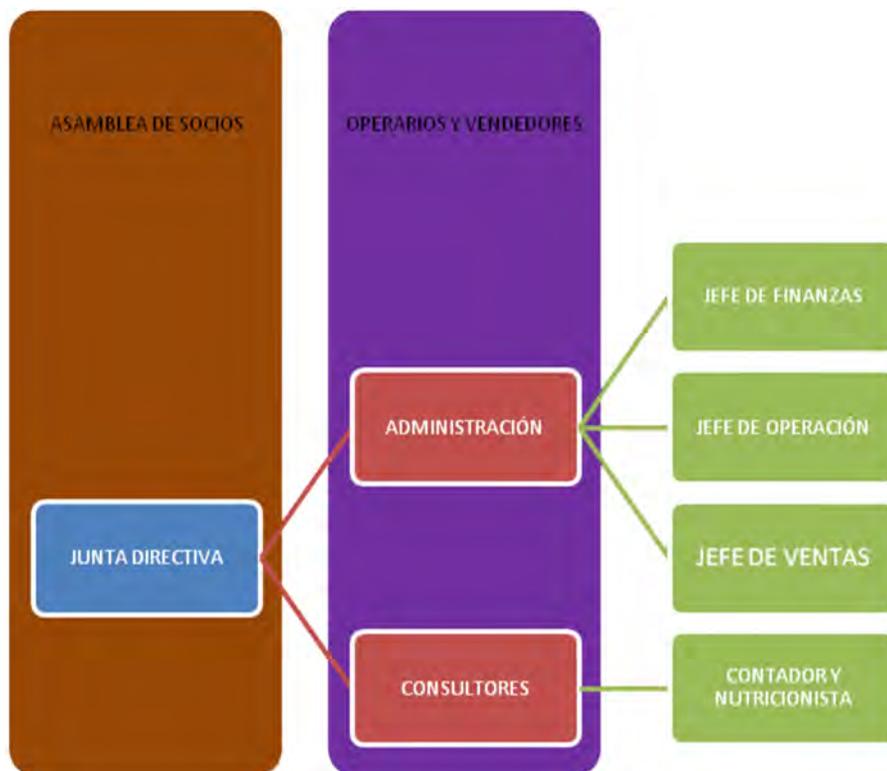
COSTOS DEL PRODUCTO	PRESENTACIÓN		EXPANSIÓN X 3	
	12 OZ / 9 Un	4 OZ/27	12 OZ / 27 un	4 OZ/81
COSTOS DIRECTOS DE PCC - MATERIA PRIMA	3153	1042	85131	84402
Crema de leche (bolsa x litro)	500	167	13500	13527
Queso crema (gilpack x 24ogrs)	244	81	6588	6561
Galletas bizcotelas (caja x 25 = 150 grs)	389	130	10503	10530
Cocoa polvo (bolsa x 125 grs)	232	77	6264	6237
Huevos	111	37	2997	2997
Azúcar (bolsa x kg)	66	22	1782	1782
Vinagre (botella x 500 cm3)	56	19	1512	1539
Gelatina (250 grs)	622	207	16794	16767
Licor de café (copas)	667	222	18009	17982
Envases (cajas plásticas x 50 unid)	266	0	7182	0
Envases (vasos desechables x 25 unid)	0	80	0	6480
MANO DE OBRA	1997	666	17975	17975
1 Operario - Trabajo x hora (salario+salud+pensión+riesgosp+cesant+prima)	1874	625	16864	16864
Dotación	123	41	1111	1111
COSTOS INDIRECTOS DE PCC	1138	380	14723	14804
Local y transporte	889	296	8000	8000
Energía eléctrica	9	3	243	243
Gas	56	19	1512	1539
Agua	184	62	4968	5022
GASTOS DE VENTA	1060	354	9543	9543
1 Vendedor - Trabajo x hora (salario+salud+pensión+riesgosp+cesant+prima)	937	313	8432	8432
Dotación	123	41	1111	1111
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	566	189	5091	5091
Administrador	155	52	1391	1391
Legalización	300	100	2700	2700
Papelería	111	37	1000	1000
AJUSTE	1	0	12	0
<b>TOTAL COSTOS DEL PRODUCTO</b>	<b>7915</b>	<b>2631</b>	<b>132475</b>	<b>131815</b>

Precio de venta	11500	3900	7000	2500
Utilidad	3585	1269	2093	872
Margen de Rentabilidad	31,17	32,54	29,90	34,88

Fuente: esta investigación.

**Producción y venta mensual:** Las ventas estimadas en 25 días durante un mes ascienden a: 90 unidades de 12 oz por valor de: \$ 1.035.000; 405 unidades de 4 oz por valor de: \$ 1.579.500 = 2.614.500. El costo de producción mensual será de: \$ 1.144.705, para una utilidad mensual de: \$ 837.087, q corresponde a un margen de rentabilidad del 31.17 y el 32.54%, respectivamente.

**7.5.4 Equipo de trabajo.** Nuestra estructura organizacional es horizontal y orgánica, ya que es un negocio pequeño que necesita flexibilidad y adaptación a las condiciones que le brinde el ambiente externo, y que le permitirá potencializarse en el mercado.



### 7.5.5 Gestión financiera. - Presupuesto para la implementación del negocio

NECESIDADES / REQUERIMIENTOS	CANT/UNID	V/R UNIT	RECUROS PRO	RECURSOS INV	TOTAL REQUERIDO
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>			<b>3292600</b>	<b>1496573</b>	<b>7789173</b>
Local	6 MESES	120000	720000		720000
Servicios Públicos	6 MESES	182100	1092600		1092600
Legalización	1MES	1000000	1000000		1000000
Transporte Ventas	6 Meses	80000	480000		480000
<b>COSTOS DE PCC Y VENTAS</b>			<b>0</b>	<b>4496573</b>	<b>4496573</b>
Mano de obra directa	1 MES	449375		449375	449375
Insumos	8 días	681048		681048	681048
Gastos de Venta	1 MES	238575		238575	238575
Gastos Publicidad	12 MESES	3000000		3000000	3000000
Gastos Administrativos	1 MES	127575		127575	127575
<b>MATERIALES Y SUMINISTROS</b>			<b>300000</b>	<b>7250000</b>	<b>7550000</b>
Batidora industrial	2 un	1500000		3000000	3000000
Nevera	1 un	750000		750000	750000
Refrigerador /vitrina	1 un	1300000		1300000	1300000
Licuada semiindustrial	2 un	1000000		200000	200000
Recipientes de acero inoxidable	1 un	50000		50000	50000
Utensilios	varios	50000		50000	50000
Horno	2 un	650000		1300000	1300000
Estantes, sillas, mesa		600000		600000	600000
Utensilios	varios	300000	300000	0	300000
<b>TOTAL MONTAJE RICOS POSTRES</b>			<b>3592600</b>	<b>11746573</b>	<b>15339173</b>

#### - Estados financieros:

##### a. Estado de Resultados

	2012	Participación
<b>VENTAS</b>		<b>59130000</b>
Producto 1	22680000	
Producto 2	36450000	
<b>COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>		<b>30935400</b>
Insumos	25539300	
Nómina	5396100	
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>28194600</b>
<b>GASTOS DE VENTAS Y</b>		<b>12975400</b>
		<b>21,94</b>

**ADMINISTRACIÓN**

<b>Ventas</b>	<b>10448100</b>
Local y transporte ventas	2400000
Servicios Públicos	2185200
Nómina	2862900
Publicidad	3000000
<b>Administración</b>	<b>2527300</b>
Legalización	1000000
Nómina	1527300

**OTROS INGRESOS**

Aporte publicitario	<b>3000000</b>	<b>5,07</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>18219200</b>	<b>30,81</b>

**b. Balance General  
julio de 2011**

<b>ACTIVO</b>		<b>15339173</b>
Caja	2878673	
Aportes por cobrar	4910500	
Propiedad Planta y Equipo	7550000	
Maquinaria y Equipo		
<b>PASIVO</b>		<b>3000000</b>
Ingresos diferidos – publicidad		
<b>PATRIMONIO</b>		<b>12339173</b>
Capital	12339173	
Persona natural Ginna Enríquez	3592600	
Aporte Fomento	8746573	
<b>Sumas</b>	<b>15339173</b>	<b>15339173</b>

**c. Flujo de Caja  
año 2012**

Concepto / mes	0	Montaje	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>INGRESOS</b>	<b>13128673</b>	<b>0</b>	<b>5309600</b>	<b>5309600</b>	<b>5309600</b>	<b>5309600</b>	<b>5309600</b>	<b>4927500</b>						
Recursos propios	1382100	0	382100	382100	382100	382100								
Aporte Ventures														
Capital de Trabajo	1496573	0												
Materiales y suministros	7250000	0												
Inversión Publicidad	3000000													
<b>VENTAS</b>														
Producto 1 x 10 días	0	0	1890000	1890000	1890000	1890000	1890000	1890000	1890000	1890000	1890000	1890000	1890000	1890000
Producto 1 x 15 días	0	0	3037500	3037500	3037500	3037500	3037500	3037500	3037500	3037500	3037500	3037500	3037500	3037500
<b>EGRESOS</b>	<b>0</b>	<b>8632100</b>	<b>3575900</b>	<b>3575900</b>	<b>3575900</b>	<b>3575900</b>	<b>3575900</b>	<b>3575900</b>	<b>3575900</b>	<b>3575900</b>	<b>3575900</b>	<b>3575900</b>	<b>3575900</b>	<b>3575900</b>
Local y transporte	0	200000	200000	200000	200000	200000	200000	200000	200000	200000	200000	200000	200000	200000
Servicios Públicos	0	182100	182100	182100	182100	182100	182100	182100	182100	182100	182100	182100	182100	182100
Legalización	0	1000000												
Materiales y suministros	0	7250000												
Insumos	0	0	2128275	2128275	2128275	2128275	2128275	2128275	2128275	2128275	2128275	2128275	2128275	2128275
Nómina producción	0	0	449675	449675	449675	449675	449675	449675	449675	449675	449675	449675	449675	449675
Nómina ventas	0	0	238575	238575	238575	238575	238575	238575	238575	238575	238575	238575	238575	238575
Nómina Administrativa	0	0	127275	127275	127275	127275	127275	127275	127275	127275	127275	127275	127275	127275
Publicidad	0	0	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000
<b>SALDO CAJA</b>	<b>13128673</b>	<b>4496573</b>	<b>6230273</b>	<b>7963973</b>	<b>9697673</b>	<b>11431373</b>	<b>13165073</b>	<b>14516673</b>	<b>15868273</b>	<b>17219873</b>	<b>18571473</b>	<b>19923073</b>	<b>21274673</b>	<b>22626273</b>





## CONCLUSIONES

- **Resumen del negocio:** la empresa se ubica en el norte del municipio de pasto, departamento de nariño. se constituirá como una microempresa conformada por 5 socios, todos ellos capacitados y con experiencia en el procesamiento de postres y ventas. se dedica a la elaboración y comercialización de postres sanos, envasados en recipientes plásticos, con un contenido de 4 y 12 oz, para mejorar la salud y la nutrición mediante el consumo de alimentos light.
- **Resumen del mercado:** la investigación de mercados realizada para la elaboración de este trabajo, arrojó que el tamaño del mercado objetivo es de 100.000 personas entre niños y adultos mayores, de estratos altos (4 y 5) en pasto, para una demanda potencial de 400.000 unidades de postre por año; cuyo target será: de 12 oz = 3240 unidades y de 4 oz = 14.500, con un precio promedio al consumidor de \$ 7.000 y \$ 2.500 respectivamente, significan una demanda anual por valor de \$ 59.130.000. en cuanto a la competencia, en pasto existen 3 establecimientos con productos similares o sustitutos para los mismos estratos, pero no elaboran postres light.
- **Resumen de la diferenciación:** elaborar postres a la medida, es decir al gusto del cliente o consumidor, con insumos naturales y con bajos niveles de grasas y azúcares artificiales. se compite con calidad en el producto y con precio de prestigio, y entrega a personal y a domicilio. el negocio da valor agregado a la producción tradicional de postres, ya que se procesan materias primas, para obtener productos innovadores de alta calidad.
- **Estatus del negocio:** el reconocimiento que hacen los clientes de ricos postres, se debe al factor innovador, para cada formulación de los productos, es exclusiva, es decir, no se consigue en otro lugar en la ciudad de pasto y son elaborados por pedido (personal o telefónico).
- **Necesidades, tamaño y uso de inversión:** de acuerdo a la demanda objetiva, se hace necesario la expansión del negocio a un 300% de su nivel actual. para ello se proyecta, la adquisición de nuevos equipos, por valor de: \$7.250.000 para producir 17.820 unidades al año; del incremento inicial del capital de trabajo a: \$ 7.789.173; y de la implementación y ejecución publicitaria para un año por valor de \$ 3.000.000 que los inversionistas aportarán.

La inversión total es de: \$ 15.339.173 de los cuales los emprendedores aportarán con \$ 3.592.600 y los inversionistas con \$ 11.746.573. el margen de rentabilidad del proyecto será de 30.81% anual, representada en una utilidad antes de impuestos de \$ 18.219.200.

## RECOMIACIONES

Los encuestados nos hicieron algún tipo de recomendación, observación, petición o reclamo, que las tendremos en cuenta para mejorar nuestros procesos, productos y servicios. Entre ellas se destacan:

- Solicita información nutricional (tabla nutricional).
- Deben tener registro sanitario.
- Poner fecha de elaboración.
- Poner fecha de vencimiento.
- Sugiere llevarlos a la casa (entrega a domicilio).
- Que su envase o vaso tenga tapa de seguridad (sello)
- Que los productos tengan sello de garantía.
- Que el postre tenga más sabor a fruta, y menos gelatina.
- Saber del lugar donde hacen los postres, si es confiable.
- Se desea adquirir producto casero, con registro y sello de seguridad.
- Comen postres por nutrición, con registro sanitario.
- Es necesario comer algo distinto.
- Agregar la etiqueta del producto.
- Saber, en qué condiciones fueron elaborados.
- Un producto confiable y conocido.
- Hacer postres caseros nutritivos sin conservantes.
- No tienen tanto dulce.
- No importa la marca, sino el sabor.
- Presentar nuevos sabores y presentaciones.
- Ser más constantes en visitar a clientes.
- Siempre entregar cucharilla.
- Mantener las bolsas fuera de la nevera de los postres.
- proporcionar servicios y productos satisfactorios.
- Felicitarlos! Y que sigan así en su empresa, con sus productos.
- Siga adelante, mucho ánimo! Felicitaciones por la encuesta y el emprendimiento!
- Es una empresa naciente, un emprendimiento que requiere el apoyo institucional.
- Elaborar productos sin azúcar, sin preservativos, especiales.
- Bajar de precio. son pequeños y costosos.
- Mejorar el producto, dar más sabor o más fruta.
- llevarlo directo a la puerta de la casa, vengan a visitarnos y vendan en la residencia.
- Hacer una carta de postres según los días en que se elaboran para poder escoger.
- Que mantengan la calidad.
- Que haya mayor variedad de sabores.
- hacer más publicidad.
- Hacer dulces según la temporada, por ejemplo navideños.

- No sentarse sólo en el Barrio Maridíaz.

## **BIBL AFÍA**

BOXWELL J., Robert. BENCHMARKING, para competir con ventaja. Ed. Mc Graw Hill/Interamericana de España S.A. Madrid, España. 1994

BURIN, David y HERAS, Ana Inés. Desarrollo Local, una respuesta a escala humana a la globalización. 1ª edición. Ediciones Ciccus y Crujia. Buenos Aires. 2001.

CHIAVENATO, Adalberto. Administración de Recursos Humanos, Las Organizaciones, Mc Graw Hill. Colombia, 2003.

DAVILA, Carlos. Teorías Organizacionales y Administración, enfoque crítico. Capítulo 1. Organizaciones y Teorías organizacionales. Mc Graw Hill. Universidad de los Andes. Bogotá. 2002.

DRUCKER, Peter. Programa de Dirección y Liderazgo.

MACLELAND, David. Estudio sobre los hombres de Negocios.

MENDEZ, Carlos y otros. Guía para elaborar y diseños de investigación en Administración y Economía. Bogotá, Ediciones Rosaristas. 1990.

MINTZBERG, Henry. La Naturaleza del Trabajo Directivo. Cap. 1 – 5 y 7.

SALLENAVE, Jean Paul. Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. 3 R Editores. Quinta Edición Actualizada. Santafé de Bogotá D.C. Colombia. 1998.

## NETGRAFÍA

Textos de internet:

<http://www.comminit.com/en/node/192668>

[http://www.leadership-agenda.com/pdf/ES\\_ag32.pdf](http://www.leadership-agenda.com/pdf/ES_ag32.pdf)

<http://www.monografias.com/trabajos63/gerencia-estrategica/gerencia-estrategica2.shtml>

[http://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3%B3n\\_social](http://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3%B3n_social)

<http://mx.answers.yahoo.com/question/index?qid=20100410151123AABsazm>.

<http://redalyc.auemex.mx/pdf/212/212100001.pdf>

<http://trabajosocialpr.blogspot.com/>

Portales de internet:

[www.Lablaa.gov.co](http://www.Lablaa.gov.co)

[www.microempresas.com.co/portal/observatorio/resumenejecutivo/microempresasdepunta.doc](http://www.microempresas.com.co/portal/observatorio/resumenejecutivo/microempresasdepunta.doc)

## ANEXOS

### ANEXO 1. FORMATO DE ENCUESTA – Nuevos clientes RICOS POSTRES - PASTO

Encuesta No. \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Determinar el mercado y la aceptación (calidad, precio y publicidad) del nuevo producto lácteo: RICOS POSTRES, en los estratos 3, 4 y 5 de la ciudad de Pasto. 2011.

#### INFORMACIÓN GENERAL DEL ENCUESTADO

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre del Encuestado: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

Ubicación: \_\_\_\_\_ Estrato: \_\_\_\_\_

1. ¿Cuál es su edad? 15 – 19 \_\_\_ 20 – 24 \_\_\_ 25 – 30 \_\_\_ 30 y más \_\_\_
2. ¿Qué ocupación tiene?  
Estudiante \_\_\_ Colaborador \_\_\_ Independiente \_\_\_ Otro \_\_\_ Cuál? \_\_\_\_\_
3. Su nivel de ingresos mensuales está entre:  
a. \$ 0 – \$ 535.600 \_\_\_\_\_  
b. \$ 535.600 – 2 SMLV \_\_\_\_\_  
c. \$ 2 – 3 SMLV \_\_\_\_\_  
d. \$ 3 – 5 SMLV \_\_\_\_\_  
e. \$ 5 y más SMLV \_\_\_\_\_

#### COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR FRENTE AL PRODUCTO

4. ¿Ud. consume POSTRES? Si \_\_\_ No \_\_\_ (Si la respuesta es afirm, pase a la sgtepreg)
5. ¿Cuántas veces al mes los consume? 1 \_\_\_ 2 \_\_\_ 3 \_\_\_ 4 \_\_\_ 5 \_\_\_ 6 \_\_\_  
Pasando un día \_\_\_ Fin de semana \_\_\_ Todos los días \_\_\_
6. En su familia, ¿quién es la persona que más consume POSTRES? \_\_\_\_\_ Cuál es su edad? \_\_\_\_\_
7. ¿En qué ocasiones toma POSTRES? Comidas \_\_\_ Refrigerios \_\_\_ Paseos \_\_\_  
Reuniones \_\_\_ Otras \_\_\_ ¿Cuáles? \_\_\_\_\_
8. ¿Qué marcas de POSTRES conoce? Alpina \_\_\_ Colanta \_\_\_ Colácteos \_\_\_ Andinos \_\_\_  
La Victoria \_\_\_ Cream Helado \_\_\_ Otras \_\_\_ Cuáles? \_\_\_\_\_
9. ¿Qué tipo de POSTRE conoce? Natural \_\_\_ Probiótico \_\_\_ Deslactosado \_\_\_  
Descremado \_\_\_ Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_
10. ¿Sabe qué es un POSTRE sano y natural? Si \_\_\_ No \_\_\_ (Explicar concepto de postre sano y natural).
11. ¿Conoce los siguientes beneficios por consumir un POSTRES sanos y naturales?

- a. Bajos en azúcar \_\_\_\_\_ b. Sin colorantes \_\_\_\_\_  
 c. Sin sabores artificiales \_\_\_\_\_ d. Ricos en proteínas \_\_\_\_\_  
 e. Bajos en grasas \_\_\_\_\_ Otros? \_\_\_\_\_ Cuáles? \_\_\_\_\_
12. ¿Qué tiene en cuenta Ud. al comprar un POSTRES? Economía \_\_\_\_\_ Calidad \_\_\_\_\_  
 Marca \_\_\_\_\_ Sabor \_\_\_\_\_ Promoción \_\_\_\_\_ Recomendación \_\_\_\_\_
13. ¿Ha tenido la oportunidad de consumir POSTRES INNOVADOS (frutas, combinados, con salsas, etc.)? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
14. Consume otros productos elaborados con DULCES? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Cuáles?  
 Mermelada \_\_\_\_\_ Jugo \_\_\_\_\_ Helado \_\_\_\_\_ Otro, Cuál? \_\_\_\_\_
15. ¿Estaría dispuesto a comprar dentro de su canasta familiar un producto como el POSTRE? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_
16. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el POSTRE en vaso de 4 oz?  
 a. Entre \$ 750 – \$ 1.000 \_\_\_\_\_ b. Entre \$ 1.001 – \$ 1.250 \_\_\_\_\_ c. \$ 1.251 – \$ 1.500 \_\_\_\_\_
17. Degustación: ¿Cómo es el sabor del RICOPOSTRE?  
 a. Agradable \_\_\_\_\_ b. Regular \_\_\_\_\_ c. Desagradable \_\_\_\_\_
18. ¿En qué presentación le gustaría adquirir RICOSPOSTRES?  
 Vaso \_\_\_\_\_ Envase \_\_\_\_\_ Refractaria \_\_\_\_\_
19. De los POSTRES existentes en el mercado, ¿Cuál consume actualmente? Alpina \_\_\_\_\_ Colanta \_\_\_\_\_ Andinos \_\_\_\_\_ La Victoria \_\_\_\_\_ Otro \_\_\_\_\_ Cuál? \_\_\_\_\_
20. ¿Dónde le gustaría adquirir RICOS POSTRES? Distribuidora \_\_\_\_\_ Supermercado \_\_\_\_\_ Tienda \_\_\_\_\_ Mercado \_\_\_\_\_ En su domicilio \_\_\_\_\_

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Observaciones:

---



---



---



---

Firma del encuestador \_\_\_\_\_

## ANEXO 2. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE RICOS POSTRES – PASTO

Fecha: \_\_\_\_\_

Encuesta No. \_\_\_\_\_

### I. Ayúdenos a mejorar.

Dedique unos minutos a completar esta pequeña encuesta. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán utilizadas únicamente para mejorar el servicio que le proporcionamos. Esta encuesta dura aproximadamente cinco minutos.

1. ¿Cuánto tiempo lleva comprando/consumiendo los productos de RICOS POSTRES?

Menos de un mes _____	De uno a tres meses _____
De tres a seis meses _____	Entre seis meses y un año _____
Nunca los he consumido _____	

2. ¿Cómo conoció RICOS POSTRES?

TV _____	Radio _____
Internet _____	Prensa o revistas _____
Amigos, colegas o contactos _____	No la conozco _____
Otro _____	

3. ¿Con qué frecuencia consume RICOS POSTRES?

Una o más veces a la semana _____	Dos o tres veces al mes _____
Una vez al mes _____	Menos de una vez al mes _____
Nunca lo he utilizado _____	Otro _____

### II. Satisfacción

4. Por favor, indíquenos su grado de satisfacción general con RICOS POSTRES en una escala de 1 a 10, donde 10 es completamente satisfecho y 1 es completamente insatisfecho.

1   2   3   4   5   6   7   8   9   10   N/A

5. En comparación con otras alternativas de Postres/dulces, RICOS POSTRES es...

Mucho mejor _____	Algo Mejor _____
Más o menos igual _____	Algo peor _____
Mucho peor _____	No lo sé _____

6. Por favor, valore del 1 al 10 (donde 1 es pobre y 10 es excelente) los siguientes atributos de RICOS POSTRES:

* Profesionalidad.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
* Bien organizada.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
* Servicio postventa.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
* Relación calidad- precio.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A

* Buena calidad.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
* Calidad del servicio.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
* Orientada a satisfacer al cliente.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A

7. Y ahora valore del 1 al 10 la importancia que tienen para usted esos mismos atributos:

* Orientada a satisfacer al cliente.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
* Buena calidad.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
* Profesionalidad.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
* Relación calidad- precio.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
* Calidad del servicio.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
* Servicio postventa.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
* Bien organizada.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A

### III. Intención de uso y recomendación

8. ¿Ha recomendado usted RICOS POSTRES a otras personas? Sí \_\_\_ No \_\_\_ Por qué? \_\_\_\_\_

9. ¿Recomendaría usted RICOS POSTRES a otras personas? Sí \_\_\_ No \_\_\_ por qué? \_\_\_\_\_

10. ¿Comprará usted postre o dulce de nuevo?

Seguro que sí	___	Probablemente sí	___
Puede que sí, puede que no	___	Probablemente no	___
Seguro que no	___		

11. ¿Hay alguna cosa que le gustaría decirle a RICOS POSTRES sobre los productos o el servicio que proporciona?: \_\_\_\_\_

---



---



---



---



---

Gracias por su atención!

**ANEXO 3. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL - CHECKLIST A COLABORADORES  
Y ADMINISTRATIVOS EMPRESA RICOS POSTRES, PASTO, 2011**

**Objetivo:** Diagnosticar la actividad gerencial, productiva, del talento humano y financiera de la empresa Ricos Postres, del Municipio de Pasto, año 2011.

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
<b>ORGANIZACION</b>	Actividad productiva	Productora / Comercializadora	Empresa / Negocio
	Legalización	Informal Registrada	Si/ No
	Tipo de organización	Con Animo de lucro Sin Animo de lucro	Famiempresa/ Mipyme Precooperativa/ Cooperativa/EAT/ Fundación/ Gremio
	Condiciones del personal de trabajo	Idoneidad del Personal  Relaciones laborales	Idóneo (calificado) No Idóneo (poco calificado)  Excelentes/ Buenas/ Regulares/ Malas
<b>MERCADO LABORAL Y CALIDAD DE EMPLEO</b>	Nivel de Empleo, subempleo y desempleo	No de colaboradores y cargos	No. de Colaboradores Propietarios/Adtvs/operarios Ayudante familiar
		Tipo de vinculación y modalidad de vinculación	Formal/Informal Subempleo/Estacionario
		Tipo de Remuneración	Salario/Jornal/destajo/ Básico+comisión/Ganancias/ especie/
		Seguridad social	Afiliados/no afiliados
		Tiempo de trabajo	Horas de trabajo * día
		Procedencia mano de obra	Lugar de procedencia trabajadores
		Capacitación de colaboradores	Bachiller/técnico/universitario/ Otra ocupación
<b>PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD</b>	Factores productivos y Producción	Instalaciones físicas	Lote/local/Bodega/oficina/zona verde
		Recursos financieros y Acceso a créditos	Capital propio/capital financ. Tiene/no tiene
		Servicios públicos, vías de acceso y medios de transporte	Tiene/no tiene En buen/regular/mal estado
		Innovación y tecnología	Forma de Producción tradicional/ avanzada Ampliación de conocimiento/producción
<b>EGRESOS E INGRESOS</b>	Recursos financieros	Fuentes de recursos	Donaciones/rentas/ intereses/ Ganancias/inversiones
	Gastos Financieros	Nivel de ingreso	V/r ingreso mensual
		Gastos	Costos Fijos/ variables

Fuente: Esta investigación

#### ANEXO No. 4 DIAGRAMA DE FLUJO

