

COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO
FACULTAD DE ADMINISTRACION

ADRIANA AMAYA SAENZ
ALEJANDRO TRUJILLO MOYANO

TRABAJO DE GRADO

VIDA Y MUERTE EMPRESARIAL. ESTUDIOS EMPIRICOS DE
PERDURABILIDAD
SUBPROYECTO: EMPRESAS SALUDABLES
CASO PAN PA YA

BOGOTA D.C., JULIO 2011

VIDA Y MUERTE EMPRESARIAL. ESTUDIOS EMPIRICOS DE
PERDURABILIDAD.
SUBPROYECTO: EMPRESAS SALUDABLES – CASO PAN PA YA

ADRIANA AMAYA SAENZ
ALEJANDRO TRUJILLO MOYANO

TRABAJO DE GRADO

TUTOR
IRMA MARIA OLIS BARRETO

FACULTAD DE ADMINISTRACION
COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO
BOGOTA D.C., JULIO 2011

DEDICATORIA

*Dedicamos este trabajo a las personas más importantes en nuestras vidas,
nuestros padres quienes han sido la principal motivación para culminar esta gran
etapa de nuestras vidas.*

AGRADECIMIENTOS

A nuestros padres quienes siempre han estado presentes en todo este camino, a ellos en especial les agradecemos todos esos momentos compartidos Durante esta etapa de nuestras vidas, apoyándonos, entendiéndonos, colaborándonos y ayudándonos en todos los momentos.

A ellos un reconocimiento especial por brindarnos todos sus conocimientos y valores. A ellos gracias por hacer de nosotros personas de bien, Con grandes valores y principios que hoy nos enorgullecen.

Agradecemos a todos los profesores y personas de la Universidad de Rosario que en diferentes formas y momentos estuvieron presentes en todo el proceso universitario. A ellos gracias por creer en nosotros.

Agradecer a todos nuestros amigos y compañeros de universidad, con ellos compartimos alegrías y tristezas, vivimos muchos momentos que siempre tendremos en nuestra mente y nuestro corazón.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	7
PALABRAS CLAVES.....	8
KEY WORDS	10
INTRODUCCION	1
CAPITULO 1: MARCO TEORICO	2
1.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	2
1.2. OBJETIVOS	2
1.2.1. OBJETIVO GENERAL.....	2
1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	2
1.3. RACIONALIDAD DE LA EMPRESA	2
1.4. ESTUDIOS DE PERDURABILIDAD	4
1.5. PRINCIPALES RETOS DE LOS EMPRESARIOS.....	6
1.6. MARCO INSTITUCIONAL	10
1.7. ENTORNO LEGAL Y REGULATORIO	16
1.8. CASO DE ESTUDIO PAN PA YA	17
1.8.1. INFORMACIÓN DE CONTEXTO – PREMIO MARIPOSA LORENZ.....	17
1.8.2. INFORMACIÓN DE CONTEXTO – SECTOR PANADERO	19
1.8.3. INFORMACIÓN DE CONTEXTO - HISTORIA DE LA EMPRESA PAN PA YA	21
1.8.4. CARACTERÍSTICAS METODOLÓGICAS	24
1.8.5. ANÁLISIS COMPARATIVO PREMIO MARIPOSA LORENZ – COMPONENTES DE LA PERDURABILIDAD.....	26
1.8.6. RELACIÓN COMPONENTES DE PERDURABILIDAD – EMPRESA PAN PA YA.....	26
1.8.7. RELACIÓN ENTRE LA ENTREVISTA REALIZADA AL EMPRESARIO Y LOS COMPONENTES DE PERDURABILIDAD - ANÁLISIS DE LAS RESPUESTAS ESTRUCTURADAS.....	35
2. CAPITULO 2: DIRECCION.....	45
2.1. LIDERAZGO EN PAN PAN YA	45
2.2. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO EN PAN PA YA.....	49
2.3. REALIDAD EMPRESARIAL EN PAN PA YA.....	50
3. CAPITULO 3: GERENCIA	52
3.1. MERCADEO EN PAN PA YA.....	52
3.2. FINANZAS EN PAN PA YA.....	55
3.3. PROCESOS EN PAN PA YA.....	76
3.4. RECURSOS HUMANOS PAN PA YA	79
CONCLUSIONES	81
ANEXOS	83

ANEXO 1: BALANCE GENERAL PAN PA YA	83
ANEXO 2: ANÁLISIS VERTICAL BALANCE GENERAL	84
ANEXO 3: ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PAN PA YA	85
ANEXO 4: ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS SECTOR	85
ANEXO 5: ANÁLISIS HORIZONTAL PAN PA YA	85
LISTAS ESPECIALES.....	86
Lista de Tablas	86
LISTA DE ILUSTRACIONES	86
GLOSARIO	88
REFERENCIAS	89

RESUMEN

Las empresas son creadas por personas para las personas, y son estas quienes se encargan de crear, hacer surgir, modificar y gestionar cada uno de los conceptos de empresa, para así lograr modificar caminos y lograr ser perdurables. Son fundamentales las personas que componen la organización, aclarando que existen muchos factores internos - externos que influyen de diversas maneras en la organización. Flexibilidad y capacidad de respuesta son elementos claves, estos se reflejan con más importancia cuando de diseñar estrategia se trata. Es claro que en todos los sectores de la economía mundial las empresas unen esfuerzos para crear nuevos modelos de respuesta para así hacerle frente a cualquier circunstancia que se pueda presentar.

Tener una sencilla pero muy completa idea, SER LA CADENA MAS GRANDE DE PANADERÍAS", que con el tiempo alcanzo una perfección optima, logrando ser perdurable, en un sector que claramente está saturado por la falta de innovación y ventajas competitivas. Ventajas que PAN PA YA, supo aprovechar, saliéndose del esquema tradicional y buscando nuevas estrategias de venta, nuevos productos teniendo como escudo protector la calidad de sus productos, y la innovación como su principal arma.

El éxito de PAN PA YA, en gran medida se dio gracias a la creación de la necesidad de un producto de calidad; innovación, capacitación de personal, desarrollo de nuevos y exquisitos productos, ingredientes sencillos para una receta que cualquiera puede tener y que les permitió lograr en muy poco tiempo consolidar una exitosa empresa.

PALABRAS CLAVES

Empresas, Empresario, Retos empresariales, Perdurabilidad, Componentes para la Perdurabilidad, Premio Empresario Colombiano del año, Pan Pa Ya.

ABSTRACT

Within the corporate sustainability approach we find different concepts, in our opinion an essential part in the pillar bases and gives continuity in times of business. Following this idea it should be stressed as the company adopts and puts this knowledge into practice and within the scheme and changing real labour against the demands of new markets. Companies are created by people for people. These people are responsible for creating, modifying and managing all business concepts in order to succeed in changing ways and to achieve sustainability. In this process there are key people who are part of each organization. We also need to clarify that there are many internal and external factors that strongly influence the ride quality of an organization. Flexibility and responsiveness are key elements that every day becomes more important when it comes to strategy design. It is clear that in all sectors of the global economy, all companies join forces to create new models and responses to cope with any circumstance that may arise.

Have a simple but very complete idea, be the biggest chain of bakeries" which is perfected over time proving much more powerful and enduring. This in a sector that is clearly overwhelmed by the lack of innovation and competitive advantage. PAN PA YA advantages, take advantage of, and go beyond traditional systems and seek new sales strategies. New products as a shield bearing the product quality and innovation as its main weapon. Without going into detail, the most successful formula PAN PA PAN, was to create the need for a quality product with more simple ingredients, a recipe that anyone can have. Quality, innovation, staff training, development of new and delicious products, achieved in a short time to have that recipe successful, than any company of the same sector, has not been able to complete.

KEY WORDS

Companies, entrepreneur, business challenges, perdurability, components for perdurability, Colombian entrepreneur of the year award, Pan Pa Ya.

INTRODUCCION

Las empresas son un “contraste con los seres vivos”¹, tienen ciclos de vida, nacen, crecen y pueden llegar a tener una vida larga y duradera contribuyendo al crecimiento socioeconómico del país. La perdurabilidad es vista como un elemento vital y fundamental en el desarrollo de las empresas, por esto la facultad de administración de la universidad del rosario se ha preocupado por comenzar a estudiar este tema a fondo, diseñando un proyecto “Estudio de condiciones para perdurabilidad”² que le permitirá entender desde diferentes escenarios el comportamiento de las empresas a través del tiempo. Utilizando las experiencias de empresas reales como factor primordial de estudio y análisis.

Teniendo en cuenta que una empresa perdurable es aquella que varía su forma organizacional para adaptarse a los cambios. Realizamos este trabajo en PAN PA YA, siendo esta empresa un ejemplo claro de perdurabilidad en el tiempo, la cual fue nominada al premio empresario del año. Se tuvo en cuenta todos los aspectos relevantes que han sido pilar en el crecimiento y consolidación de la empresa, partiendo de la entrevista con uno de los fundadores de PAN PA YA, que muy cordialmente nos brindó la oportunidad de darnos a conocer muchos factores que en su opinión han aportado un granito de arena en el crecimiento de la gran familia PAN PA YA.

Un estudio muy detallado de los factores que priman en el desarrollo de perdurabilidad para PAN PA YA, una experiencia enriquecedora con la cual tendrán la oportunidad de abrirse una idea más clara de cómo una empresa netamente colombiana nació, creció, maduro y continua siendo exitosa a través del tiempo legitimando la perdurabilidad como tema de estudio.

¹ Entrevista a PEDRO FELIPE ESTRADA, Comentario Yolima Farfán – Diciembre 2010.

² Proyecto de investigación, Univ. Del Rosario, Facultad de Administración, Perdurabilidad empresarial.

CAPITULO 1: MARCO TEORICO

1.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuál es el patrón y modelo mental de las empresas que les ha permitido permanecer con calidad de vida en los mercados?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. OBJETIVO GENERAL.

Comprender el patrón o modelo mental que ha permitido perdurar a las empresas que ganaron o fueron nominadas al premio empresario colombiano del año Mariposa de Lorenz.

1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- I. Realizar un análisis comparativo entre el modelo de selección del premio empresario colombiano del año con los 13 componentes de medición de condiciones de perdurabilidad.
- II. Realizar un estudio de dinámica de sistemas para identificar el comportamiento de las empresas ganadoras del premio.
- III. Modelar el comportamiento de la empresa a partir de los resultados financieros con base en los componentes de perdurabilidad.

1.3. RACIONALIDAD DE LA EMPRESA

La empresa y sus problemáticas han sido objeto de atención por parte de estudiosos en desarrollo económico y social; no obstante, se desconoce el papel y

rol que juega la empresa y todo lo que ella implica en la perdurabilidad social, dado que ésta es posible gracias a la empresa perdurable por cuanto la calidad de vida y su incremento creciente es función de la riqueza generada de manera sostenible. Así, dentro de la teoría del crecimiento económico, la contribución del empresariado al aumento del producto se considera como parte de un factor residual, llamado por algunos “cambio técnico”. La excepción más notable a este estado de cosas la representa la contribución de Joseph Schumpeter³, quien desde las primeras décadas del siglo XX señaló el papel de la innovación empresarial (“nuevas combinaciones de los factores de producción”) en el crecimiento de la economía⁴.

Algunas disciplinas como la sociología y la psicología se han ocupado del tema con un éxito relativo y con resultados casi tan modestos como la teoría económica. Una influencia decisiva, ha sido la de Max Weber⁵, cuyo trabajo pionero acerca de la ética calvinista en el desarrollo del capitalismo fue inadecuadamente apropiado por los sociólogos y psicólogos norteamericanos de la corriente de la “modernización”, imperante en los años de la guerra fría y en la década del setenta. El complejo pensamiento Weberiano y la solidez de su sociología histórica han resultado poco comprendidos en los trabajos empíricos de varios autores.

Por ejemplo los que conciben al empresariado como “una desviación social” en culturas como la nuestra caricaturizadas como “tradicionales” y no receptivas al progreso económico⁶. Otros atribuyen a un componente psicológico: la necesidad

³ Schumpeter, Joseph. Teoría del Desarrollo Económico. México: Fondo de Cultura Económica, 1944

⁴ Dávila, Carlos. El Empresariado Colombiano. Una perspectiva Histórica. Pontificia Universidad Javeriana, 1986.

⁵ La obra clásica de Weber sobre el tema es The Protestant Ethic and Spirit of Capitalism. (London: Unwin University Books, 1930; 11 impresión: 1971). Publicado en alemán en 1904-1905, fue traducido al inglés en 1930 por Talcott Parsons.

⁶ Un planteamiento influyente en América Latina fue el del conocido sociólogo norteamericano Seymour Lipset a mediados de la década del setenta. Aunque hace explícito, y en forma correcta, el papel de Weber le otorgó al ethos protestante en el proceso de acumulación y la base material que lo sustentaba según el autor alemán, Lipset termina haciendo una serie de simplificaciones acerca de América latinas y atribuyéndole una cultura anti empresarial, opuesta al desarrollo económico.

de logro, un papel determinante en el desarrollo económico⁷. Además, otras corrientes subrayan la voluntad de grupos regionales y su necesidad de reconocimiento y aprecio por parte del resto de la sociedad como supuestos factores determinantes del progreso material⁸. En síntesis, en los intentos de desarrollo teórico y en los trabajos empíricos ha prevalecido una distorsión de los planteamientos Weberianos. Otras corrientes de la historia económica y social han estudiado aspectos importantes del empresario como uno de los agentes del desarrollo. Una de sus ramas la historia empresarial, se ha desarrollado especialmente en Inglaterra y Estados Unidos⁹, con una variedad de líneas temáticas: la historia de empresas específicas, empresarios, grupos empresariales y ramas de la industria. También ha cubierto la historia de la formación de la industria en distintas regiones y el desempeño del empresariado en algunos períodos de auge o decadencia de la industria, especialmente en Inglaterra.

1.4. ESTUDIOS DE PERDURABILIDAD

En Colombia el tema de la problemática empresarial, sólo muy recientemente ha comenzado a perfilarse como campo de la investigación académica y de la docencia. Ha sido la historia empresarial el campo que trata sobre el tema, pero el interés por la problemática empresarial no debe implicar que se le considere como el factor causal del crecimiento económico y de la industrialización. Este último es resultado de un conjunto complejo de factores que están mutuamente interrelacionados: acumulación de capital, mano de obra, tecnología, mercado, empresariado, conocimiento, cultura, etc.

⁷ Mc Clelland, David. *The Achieving Society*. Princeton, N.J.: Van Nostrand, 1.961

⁸ El caso más conocido es el de la teoría de privación del estatus ("status withdrawal") del economista norteamericano Everett Hagen (On the Theory of Social changes. Homewood, Il: Dorsey, 1962).

⁹ En Inglaterra la "Business history" es una rama especializada de la historia económica, mientras que en los estados Unidos constituye un área diferente. Véase Barry Supple. "Introduction", en Barry Supple (ed). *Essays in British Business History*. Oxford: Oxford University Press, 1977.

La necesidad de investigación empírica rigurosa es imperiosa en la problemática empresarial. Las grandes generalizaciones que simplifican la realidad, resultantes de vacíos y de aferramientos a esquemas teóricos, deben ceder el paso a los hallazgos sólidamente respaldados en información obtenida de fuentes primarias y secundarias. Dentro del tema de la problemática empresarial es necesario abordar la búsqueda e identificación de los principios administrativos perdurables que distinguen a las compañías sobresalientes de las no sobresalientes. Este interrogante surge de la observación de los sectores, en los cuales existen ganadores y perdedores. Pero ambos, se encuentran en un entorno con las mismas características.

En Norte América existen investigaciones que dan respuesta parcial a este cuestionamiento. Jagoe (1985) publicó el libro Empresas Triunfadoras o en su nombre original “The Winning Corporation Management practices that work” en el cual plantea que la “muerte” de muchas empresas es innecesaria y se puede evitar, así mismo, presenta una serie de pautas para ayudar a los administradores a planificar el bienestar empresarial en todos los niveles. Collins y Porras (1994) publican los hallazgos de una investigación en su libro denominado “Built to last”, ellos seleccionan compañías “visionarias”, en lugar de simplemente prósperas o duraderas, para reflejar el hecho de que se han distinguido como un tipo muy especial y selecto de instituciones. Son más que prósperas. Son más que duraderas. Son lo mejor de lo mejor en sus respectivas industrias y lo han sido desde hace decenios. Las condiciones establecidas para realizar la investigación fueron:

- Instituciones líderes en su industria
- Muy admirada por personas conocedoras de negocios.
- Que hayan dejado huella indeleble en el mundo en que vivimos.
- Haber tenido múltiples generaciones de presidentes.
- Haber pasado por múltiples ciclos de vida de productos.
- Ser fundadas antes de 1950.

Tras una década de permanencia de dicho libro, Collis (2001) publica “Empresas que sobresalen” en su nombre en inglés Good to great, en el cuál plasma los resultados de la investigación que buscó identificar las características de las organizaciones que lograron convertir la mediocridad en superioridad. En Colombia, durante la década de 1980 se emprendió un trabajo de aplicación de metodologías cualitativas para la construcción de casos bajo el método Harvard y otros estudios de educación en Universidades como la del Valle, la de Los Andes, la de Antioquia, EAFIT, la EAN, la Javeriana, el Rosario¹⁰. Hacia finales de la década del noventa, la Universidad Externado se puso en la tarea de dar respuesta al interrogante de la perdurabilidad y para ello creó una línea de investigación denominada Empresas que perduran en Colombia con el propósito de identificar los principales factores que inciden en la perdurabilidad de las empresas. Se diseñó un instrumento que agrupaba nueve categorías de análisis: Historia, Entorno, proceso estratégico, Producto, mercado, Aspectos financieros, organizaciones, Humano cultural, responsabilidad social¹¹.

1.5. PRINCIPALES RETOS DE LOS EMPRESARIOS

Con base en los estudios realizados por The Global Entrepreneurship Monitor (GEM) en el periodo del 2006 al 2009, pretende definirse cuáles son los principales retos que tiene los empresarios actualmente y cuáles de esos retos pueden ser el principio que permita consolidar un marco de referencia del emprendimiento y la perdurabilidad en Colombia.

¹⁰ Hasta mediados de la década del noventa, se intentó crear un movimiento nacional para desarrollar estudios de caso de empresas en Colombia. En este sentido la Universidad del Valle coordinó durante varios años la iniciativa de crear el banco de casos. Vale la pena resaltar los trabajos de Carlos Dávila L. De G., quien promueve desde esta época el estudio histórico de la educación en administración y el levantamiento de casos de empresas para el proyecto INTERMAN para Colombia.

¹¹ La serie Casos empresariales de la Universidad Externado recoge hasta el año 2003 aproximadamente unos 30 casos de empresas colombianas, entre pequeñas, medianas y grandes que se caracterizan por su perdurabilidad en los mercados. Como resultado de dicha investigación se abordaron entre otros los casos de Colseguros, El tiempo, Legis, KPMG, Davivienda, Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá, Calesa de Panamá, EPM, Tecnimex, etc.

Para ello se definirán alguno de los conceptos del estudio que se utilizaron con el fin de contextualizar el análisis.

- Tasa de Nueva Actividad Empresarial (TEA): porcentaje de colombianos entre los 18 y los 64 años que están activamente involucrados en los procesos de creación de una nueva actividad empresarial, y circunscribe este proceso a los primeros cuarenta y dos meses de vida de dicha actividad empresarial.
- Empresario Naciente: aquel que está en los tres primeros meses de actividad empresarial con pago de salarios, en dinero o en especie.
- Nuevo Empresario: aquel que está entre los tres y los 42 meses de la nueva actividad empresarial, con pago de salarios en dinero o en especie.
- Empresario por Necesidad: aquella persona que, al tomar la decisión de acometer la actividad empresarial, no disponía de otras alternativas de trabajo, que no había analizado muy detalladamente su actividad empresarial, y que, prácticamente esta actividad empresarial era su única opción de generación de ingreso.
- Empresario por Oportunidad: aquella persona que, al tomar la decisión de acometer la actividad empresarial ha analizado con algún grado de detalle, las diversas opciones que posee, ha definido la existencia de una oportunidad empresarial, y ha seleccionado esa actividad empresarial frente a otras opciones que tenía como alternativas.
- Salidas Empresariales: personas entre los 18 y los 64 años que ha tomado la decisión, en el último año, de suspender alguna iniciativa empresarial que venía realizando, bien fuera como empresario naciente, o como nuevo empresario o como empresario establecido.
- Principio del Corredor: Formulado por Ronstandt en 1998 indica, que muchas veces, las actividades empresariales iniciales son medios que permiten la identificación y la realización exitosa de otras actividades

empresariales. Esta condición es especialmente crítica en las primeras etapas: empresario naciente o nuevo empresario

Una vez definidos estos conceptos, se analizan dos variables del estudio que permiten identificar los principales retos de los empresarios en la actualidad.

En primer lugar, la TEA en el periodo 2006 – 2009 no ha mostrado una variación significativa, lo que indica que aunque Colombia siempre ha estado posicionado positivamente en el ranking de los países en los cuales se presenta mayor actividad empresarial nueva, el país se encuentra estancado y no ha encontrado la manera de incrementar ese porcentaje; la tabla 1 muestra la evolución de la TEA en Colombia, especificando que cantidad de dicho porcentaje Son empresarios nacientes y que porcentaje son empresarios nuevos.

TABLA 1: EVOLUCIÓN DE LA TASA DE ACTIVIDAD EMPRESARIAL – TEA 2006-2009

	2006	2007	2008	2009
TEA	22,48%	22,72%	24,52%	22,38%
Empresario naciente	10,92%	8,07%	13,80%	14,98%
Nuevo empresario	12,55%	15,53%	11,70%	7,98%

Fuente: GEM Global Report 2006 - 2009

Aunque la TEA, se ha mantenido constante se puede observar que en el periodo de estudio se ha presentado una disminución de nuevos empresarios y exceptuando el 2007 el porcentaje de empresarios nacientes ha aumentado, esto significa que aunque se están creando empresas nuevas, las ya existentes no han logrado sobrevivir al periodo de los 42 meses, las empresas no son perdurables y viven periodos muy cortos de vida, incrementando problemas como el desempleo o el subempleo en el país.

A continuación se presenta el porcentaje de salida empresarial en el periodo del estudio, sin embargo la salida empresarial no implica necesariamente la

destrucción o cierre de la empresa, el estudio muestra dos categorías, la primera en la cual el empresario se retira y la empresa continua y la segunda cuando se presenta liquidación de la empresa; de dicha tabla se puede concluir que aunque se ha presentado una disminución del porcentaje de salida empresarial, este sigue siendo bastante considerable teniendo en cuenta que la TEA los últimos 4 años se ha mantenido casi constante, con base en estos indicadores se presentan dos importantes retos para los empresarios colombianos en la actualidad.

En primer lugar, los empresarios deben propender por mejorar el entorno empresarial y mejorarlo significativamente para fomentar la creación de empresas y facilitar la supervivencia de las ya existentes. Para lograrlo se debe trabajar en la construcción de políticas comerciales, sociales y culturales teniendo en cuenta el desarrollo económico del país. Este mejoramiento del entorno empresarial no solo debe enfocarse en la creación de empresas sino que debe desarrollar políticas e incentivos que aumenten la estabilidad de las mismas, estas políticas deben facilitar la transición de empresario naciente al nuevo empresario y eventualmente a empresarios establecidos.

En segundo lugar, los empresarios en la actualidad deben trabajar con sus acciones en generar impacto a nivel económico y desarrollo social, deben construir empresas que tengan la capacidad de mantenerse a pesar de que ellos se retiren, desligar la empresa del empresario, ya que como muestra la tabla, la mayoría de las empresas se liquidan cuando el empresario se retira, y ligarla al impacto que tiene el cierre o la subsistencia de la misma en la sociedad.

TABLA 2: SALIDAS EMPRESARIALES 2006-2009

		2006	2007	2008	2009
Colombia	Se retiró y la empresa no continuó	10,52	5,92	5,24	4,11
	Se retiró y la empresa continuó		2,94	1,86	3,02

Fuente: GEM Global Report 2006 - 2009

Otro reto de los empresarios actuales es generar empresa por las razones correctas, En Colombia muchas empresas se crean por necesidad, como respuesta a la difícil situación económica y a los índices de desempleo. Como lo muestra la tabla No 3 en la cual se compara la TEA por Oportunidad con la TEA por Necesidad.

TABLA 3: TEA POR OPORTUNIDAD VS TEA POR NECESIDAD

Año	TEA Oportunidad	TEA Necesidad
2006	13,68%	8,64%
2007	12,57%	9,28%
2008	13,89%	10,15%
2009	14,57%	7,54%

Fuente: GEM Global Report 2006 - 2009

Se hace necesario crear mecanismos que incentiven la creación de empresas por oportunidad, ya que las empresas creadas por necesidad tienen menores posibilidades de superveniencia y su impacto a nivel económico, social y cultural suele ser más bajo que el de las empresas creadas por oportunidad. El reto de los empresarios es crear empresas por oportunidad y si es necesario generar las oportunidades que les permitan crear las empresas. Los empresarios deben propender porque el emprendimiento sea considerado una opción válida de carrera ya que en la creación y mantenimiento de las empresas esta el desarrollo socioeconómico del país.

1.6. MARCO INSTITUCIONAL

Dentro del estudio realizado por la U.R.F.A (Universidad del rosario – facultad de administración) será el insumo principal de la investigación, la cual fue obtenida por medio de su línea de investigación denominada Perdurabilidad Empresarial. El fin de dicho trabajo es generar conocimiento específico para una empresa en especial con el fin de mejorar su eficiencia, efectividad y competitividad.

Adicionalmente este trabajo sirve de guía para continuar con el estudio y la investigación realizada por la facultad de administración y sus profesores, quienes aportan una visión tanto teórica como práctica de sus vivencias y el significado que para ellos tiene el concepto de perdurabilidad.

Dentro de lo que la U.R.F.A entiende por perdurabilidad se encuentra que: “una empresa perdurable es aquella que a través del tiempo presenta resultados financieros superiores. Adecua su manejo a la intensidad de las condiciones del entorno sectorial y las fuerzas del mercado. Se enfoca en espacios no explotados y hace un estudio detallado de sus competidores diseñando y ejecutando productivamente la cadena de valor.

Es aquella que obtiene desempeños eficientes en su gestión por la coherencia en su acción, la identificación de su entorno sectorial y sus políticas de gobierno, evitando estados moribundos que dificultan su crecimiento rentable y que pueden llegar a estados fanáticos. Propicia la alineación de personas con la empresa, la construcción de conocimiento y la calidad en los procesos de interacción social”¹². En este mismo sentido y acorde a la investigación y estudio de la perdurabilidad en las empresas colombianas realizada por la U.R.F.A surgieron unos componentes los cuales permiten determinar el grado de perdurabilidad al interior de las empresas, por medio de la percepción de su personal los cuales son.

Identidad Organizacional: *“los valores, comportamientos éticos y la responsabilidad social orientan las decisiones que en su gobierno y acción cumplen directivos y empleados de la empresa, quienes los han interiorizados y reforzados por su cumplimiento. Las políticas de empresa propicia la cohesión social entre sus empleados, así como la identificación de ventajas competitivas en*

¹² IBID

*el sector y consecuente reconocimiento en el mercado*¹³ La existencia de una identidad le permite a las organizaciones diferenciarse de las demás empresas que componen el sector; la identidad de la empresa entre muchas otras características debe ser flexible lo cual permite adaptarse con facilidad a los cambios externos, internos y coyunturales a los cuales se enfrenta. La identidad contribuye al posicionamiento, la marca, el producto y los consumidores facilitando la cohesión social y la identificación de los consumidores con la empresa

Formalización para el gobierno: *“la empresa tiene por escrito normas de calidad ISO, protocolos y códigos de buen gobierno, que propician una gestión coherente que proyecta ventajas competitivas”*¹⁴ Todas las actividades y buenas costumbres que constituyen un buen gobierno, no solo a nivel interno, sino que también a nivel externo con el fin de promover buenas prácticas y adicionalmente una gestión gerencial basada en la creación de ventajas competitivas.

Cohesión social para la acción: *“Los empleados de la empresa perdurable interiorizan y comparten parámetros para la acción que resultan de procesos de interacción social basados en la confianza, del aprendizaje en el trabajo que ejecutan y del conocimiento que adquieren sobre la empresa. Además, los procesos formales de comunicación entre los grupos de interés contribuyen a su integración y al buen gobierno de la empresa”*¹⁵. La conciencia de la existencia de la empresa como entidad viva, depende las relaciones establecidas a nivel interno y externo; el sentido de pertenencia se genera al establecer elementos comunes entre la organización y los grupos que la conforman, la cohesión social es entonces la interiorización de las características, valores y atributos particulares de

¹³ Grupo de investigación de la facultad de Administración de la Universidad del rosario. Reflexiones para estudiar las condiciones para la perdurabilidad. Pág. 59

¹⁴ Grupo de investigación de la facultad de Administración de la Universidad del rosario. Reflexiones para estudiar las condiciones para la perdurabilidad. Pág. 70

¹⁵ Grupo de investigación de la facultad de Administración de la Universidad del rosario. Reflexiones para estudiar las condiciones para la perdurabilidad. Pág. 69

cada organización, la conciencia de la existencia de la empresa y el sentido de pertenencia que genera en sus clientes internos y externos.

Formalización soporte para las decisiones: *“la empresa formaliza; los protocolos de sucesión y relevo gerencial, los métodos utilizados en el aprendizaje y las políticas para retención del empleado, todos estos contribuyen al proceso de decisiones”*¹⁶. La formalización documentada de los procesos y protocolos de sucesión, los métodos utilizados para definir el relevo generacional y los procedimientos para garantizar el aprendizaje y la correcta forma de almacenarlo constituyen la formalización soporte para las decisiones.

Reconocimiento por el entorno y el sector: *“el reconocimiento que tiene la empresa en el sector resulta de la capacidad que tiene para; documentar sus decisiones, cumplir con el marco legal establecido, ser transparente cuando utiliza fuentes de financiación, formalizar y contabilizar el conocimiento de sus empleados”*¹⁷. El reconocimiento por el entorno y el sector, es la respuesta a las buenas prácticas gerenciales y la transparencia en los diferentes procesos financieros y productivos; una empresa es reconocida cuando su marca y producto cumplen y superan los estándares establecidos; las buenas relaciones con los clientes, empleados, proveedores, accionistas y el estado promueven dicho reconocimiento.

Diferenciación: *“la empresa es diferente de otras del sector cuando: tiene sistemas de información sobre clientes y proveedores, los directivos identifican oportunidades de negocio y establecen ventajas competitivas en sus productos y servicios. Además, cuando la coordinación y comunicación entre áreas es*

¹⁶ Grupo de investigación de la facultad de Administración de la Universidad del rosario. Reflexiones para estudiar las condiciones para la perdurabilidad. Pág. 62

¹⁷ Grupo de investigación de la facultad de Administración de la Universidad del rosario. Reflexiones para estudiar las condiciones para la perdurabilidad. Pág. 71

*diferente.*¹⁸ La diferenciación es el producto de la identificación oportuna de oportunidades de negocio ya sea a nivel producto o a nivel servicio, dichas oportunidades pueden venir del mercado, el entorno, la disponibilidad del producto o servicio, la innovación en tecnología y la competencia entre otros.

Dinámica social de los empleados: *“la empresa propicia condiciones para la eficiencia y la calidad en la acción de sus empleados mediante la participación activa que le da en la decisiones así como la integración de grupos de trabajo”*

¹⁹La participación autónoma de los empleados en la toma de decisiones de la organización ya sea en menor o mayor grado genera que los empleados se integren eficientemente con la organización.

Factores que aportan a la eficiencia: *“una empresa perdurable presenta resultados que la hacen eficiente por el conocimiento de los actores que conforman su entorno; el aprendizaje que tiene sus empleados a partir de sus experiencias; el gobierno de sus directivos, así como del conocimiento que sus empleados tiene de sus aspectos formales de su estructuras”*²⁰. La eficiencia vista más allá de la producción, es la manera en la cual la empresa alcanza sus objetivos y metas propuestas; el manejo efectivo de la información disponible y aprendida acerca del comportamiento de los clientes, proveedores, accionista y competidores representa un medio o forma de cumplir con dichos objetivos.

Consolidación: *“la consolidación de la empresa es el resultado de la construcción con una nueva visión de futuro que hacen sus directivos como el compromiso y la participación de los empleados”*²¹. La consolidación es la imagen de la

¹⁸ IBID

¹⁹ IBID

²⁰ Grupo de investigación de la facultad de Administración de la Universidad del rosario. Reflexiones para estudiar las condiciones para la perdurabilidad. Pág. 62

²¹ Grupo de investigación de la facultad de Administración de la Universidad del rosario. Reflexiones para estudiar las condiciones para la perdurabilidad. Pág. 72

organización que se ha forjado a partir de la generación de características y actividades en las cuales se compromete a los directivos y empleados con los lineamientos de la organización.

Gestión integral: *“es el proceso de planeación estratégica, así como la capacidad de los directivos de tener en cuenta en sus decisiones a los grupos de interés, son factores que contribuyen a la gestión integral de la empresa”²²*. La gestión integral es el uso eficiente de herramientas como la planeación estratégica y el manejo adecuado de las relaciones entre la empresa y sus stake-holders.

Conocimiento de entorno y mercado: *“el nivel de conocimiento del entorno, sus clientes y mercado, varía de acuerdo al nivel jerárquico, siendo los cargo de dirección los de mayor conocimiento, además, las ventas tiene relación directa con los gasto de publicidad”²³*. El conocimiento que la empresa logra generar acerca de su entorno y mercado a nivel institucional, económico y geográfico en los diferentes niveles jerárquicos de la organización es un determinante para la perdurabilidad.

Eficiencia en procesos: *“los procesos de la empresa propician la oportuna transferencia de conocimientos a los empleados, así como el reconocimiento por sus prácticas de gestión”²⁴*. La eficiencia en procesos habla de la transferencia oportuna y precisa de conocimientos a los empleados teniendo en cuenta los cambios generacionales a nivel de cultura y comunicación.

Gestión financiera: *“la perdurabilidad de la empresa depende de la gestión financiera y de las estrategias que para esta situación en particular determinen los*

²² Grupo de investigación de la facultad de Administración de la Universidad del rosario. Reflexiones para estudiar las condiciones para la perdurabilidad. Pág. 72

²³ IBID

²⁴ IBID

directivos”²⁵. La relación entre la gestión financiera y la perdurabilidad es la más conocida actualmente; algunos factores relevantes que ayudan a determinar la perdurabilidad de la empresa vista desde la gestión financiera son: la liquidez y la capacidad de endeudamiento, entre otros.

1.7. ENTORNO LEGAL Y REGULATORIO

El entorno legal y regulatorio en el cual se enmarca este trabajo, artículo 25 del código de comercio colombiano que dice: “*Se entenderá por empresa toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la presentación de servicios*”. Adicionalmente la Constitución Política de Colombia en los artículos 58, 61, 78, 88, 150, 189, 333 y 334, promueve la propiedad privada en función social con sus respectivas obligaciones asociadas e incentiva a las actividades económicas a comportarse bajo el principio de la libre competencia y de la competencia leal.

Leyes como la 1343 del 2009 “Por medio de la cual se aprueba el “Tratado sobre el Derecho de Marcas” y su “Reglamento”, adoptados el 27 de octubre de 1994”, la ley 1340 del 2009 “Por medio de la cual dictan normas en materia de protección de la competencia” y la ley 590 del 2000 “Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa” entre otros.

Aunque no existe normatividad ni regulación que favorezca a las empresas perdurables, si es posible encontrar que todos estos artículos y leyes pretenden promover un ambiente en el cual sea posible perdurar; esto se evidencia en el

²⁵ Grupo de investigación de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. Reflexiones para estudiar las condiciones para la perdurabilidad. Pág. 73

afán de las autoridades por promover la libre competencia, proteger las marcas y patentes además de la protección a la propiedad industrial.

1.8. CASO DE ESTUDIO PAN PA YA

1.8.1. INFORMACIÓN DE CONTEXTO – PREMIO MARIPOSA LORENZ

- **Definición del premio Empresario Colombiano del Año**

Reconoce los esfuerzos empresariales de aquellos colombianos que con su ejemplo y resultados, han consolidado el crecimiento de las empresas dentro de los más altos parámetros de Responsabilidad Social y Perdurabilidad.

A continuación se presenta un cuadro en el cual se muestra a los empresarios galardonados con este premio desde el 2005 hasta el 2009.

TABLA 4: GALARDONADOS PREMIO EMPRESARIO COLOMBIANO DEL AÑO 2005 - 2009

PREMIO	NOMBRE	EMPRESA
EMPRESARIO DEL AÑO 2005	CARLOS ARDILA LULLE	Organización Ardila Lulle
EMPRESARIO DEL AÑO 2006	ARTURO CALLE CALLE	Almacenes Arturo Calle
	PEDRO GOMEZ B.	Pedro Gómez & Cia.
EMPRESARIO DEL AÑO 2007	RAFAEL MOLANO OLARTE	Productos Ramo S.A.
EMPRESARIO DEL AÑO 2008	BEATRIZ FERNÁNDEZ	Crepes & Waffles
	EDUARDO MACÍ A R.	
EMPRESARIO DEL AÑO 2009	CARLOS ENRIQUE PIEDRAHITA AROCHA	Grupo Nacional de Chocolates

Fuente: Documento Premio Mariposa Lorenz – Universidad del Rosario

- **Objetivos del premio Empresario Colombiano del Año**

Promover el reconocimiento por la perdurabilidad de las empresas colombianas, exaltando a los empresarios que han logrado, a través del tiempo, crecimientos y aportes relevantes a la construcción de país con mayores niveles de calidad de vida, equidad y justicia social. Se reconoce el liderazgo empresarial y moral por parte de sus líderes y de sus trabajadores en función de construir permanentemente valor para todos los públicos de interés de la empresa.

- **Criterios de Selección del Empresario Colombiano del Año**

Para postular los empresarios que van a participar en el premio empresario colombiano del año se definieron cinco criterios que se nombran a continuación:

- Desempeño Financiero
- Capital Colombiano Privado
- Impacto Social y Longevidad, continuidad en el tiempo
- Reconocimiento de Marca

Las bases de datos de las empresas, para realizar el análisis de desempeño financiero, son suministradas por la Superintendencia de Sociedades así como la información sobre empresas de capital colombiano privado.

- **Selección, postulación y premiación**

Fase de selección²⁶: En esta fase se revisa la lista de empresas semifinalistas teniendo en cuenta los criterios mencionados a continuación:

- Excluir empresas en Acuerdos de Reestructuración, reorganización y de acuerdos cumplidos.
- Empresas con Capital Colombiano

²⁶ Documento Premio Mariposa Lorenz – Universidad del Rosario

- Indicador Financiero más viable para mostrar el real estado de la empresa (propuesta coordinación financiera de la Facultad de Administración).
- Empresario y/o dueño de la empresa (resaltar la importancia de diferenciar el Presidente de las empresas con los verdaderos empresarios pues no en todos los casos es la misma persona).

Fase de postulación²⁷: En esta fase, se formaliza a los empresarios la postulación al premio, y se procede a realizar las siguientes encuestas:

- Crear Encuesta de impacto social que evalúa: *Calidad de productos y/o servicios, Innovación, Gestión Directiva, Liderazgo, Atractivo para trabajar en ella y compromiso ciudadano.*
- Aplicar la Encuesta de Impacto Social a la comunidad Rosarista de la Facultad de Administración, a través de la página web.
- Resultados de la votación de las empresas postuladas.
- Crear encuesta de reconocimiento de marca.
- Aplicar Encuesta de Reconocimiento de Marca a la comunidad Rosarista y empresarios a través de la página web y envió de correos electrónicos.
- Informe de resultados, informe de gestión del premio para la Rectoría y Decanatura de la facultad de administración.

Fase de Premiación²⁸: Se envía comunicación al empresario informándole que será galardonado con el premio Mariposa de Lorenz y se entregan las invitaciones a empresarios y comunidad Rosarista para el evento de premiación.

1.8.2. INFORMACIÓN DE CONTEXTO – SECTOR PANADERO

Los negocios de panadería en Colombia se incluyen en el sector agroindustrial del país que incluye las actividades mencionadas a continuación²⁹:

- Fabricación de productos de tabaco
- Elaboración de bebidas

²⁷ IBID

²⁸ IBID

²⁹ Información tomada del resumen de las variables principales de la industria según grupos industriales http://www.dane.gov.co/daneweb_V09/index.php?option=com_content&view=article&id=53&Itemid=59

- Elaboración de otros productos alimenticios
- Ingenios, refinería de azúcar y trapiches
- Elaboración de productos de café
- Elaboración de productos de panadería, macarrones, fideos, alcuizcuz, y productos farináceos similares
- Elaboración de productos lácteos
- Elaboración de legumbres, frutas, aceites, grasas y hortalizas
- Producción, transformación y conservación de carne y pescado
- Elaboración de producto de molinería, almidones y productos derivados del almidón y alimentos preparados para animales

El sector agroindustrial es uno de los sectores que más jalona la economía nacional, con una producción bruta que corresponde a \$32.379.937.409 millones de pesos en cifras del DANE del 2005, y al cual las panificadoras aportan \$1.659.361.196 millones (cifras del DANE del 2005) lo que corresponde al 5.12% del total de la producción bruta. Es importante destacar que la industria panadera no solo consta de la elaboración de pan, sino que también se fabrican pasteles, galletas, bizcochos y tortas entre otros; los principales medios o canales de distribución de estos productos son los supermercados, los almacenes de cadena y las tiendas de barrio. Con respecto a la competencia es importante destacar que existen muchos establecimientos que elaboran y comercializan productos de panadería, esta gran competencia se da principalmente, porque los costos de elaboración no son muy altos y los procesos de fabricación en su mayoría son fáciles.

Los principales clientes del sector panificador son los hogares que normalmente consiguen sus productos en puntos de venta y supermercados, adicionalmente están los clientes institucionales que por restricciones principalmente presupuestarias exigen productos específicos con base a sus necesidades. A continuación se presenta un análisis DOFA del sector panadero:

ILUSTRACIÓN 1: ANALISIS DOFA DEL SECTOR PANADERO

Análisis Interno	Fortalezas	Debilidades
	✓ Variedad de productos ya que existen diferentes materias primas. ✓ Innovación en los productos. ✓ La mayoría de los productos son de bajos costos lo cual los hace accesibles para casi todos los tipos de clientes.	✓ Evolución lenta de la producción artesanal a la producción industrial. ✓ Existe mucho empirismo con respecto a la producción. ✓ Demasiada competencia calificada y no calificada. ✓ Poca innovación en los procesos.
Análisis Externo	Oportunidades	Amenazas
	✓ La posibilidad de integrar a toda la cadena en los procesos productivos y fortalecer la industria. ✓ Es posible innovar por medio de la capacitación del personal.	✓ Variedad de productos ya que existen diferentes materias primas. ✓ Innovación en los productos. ✓ La mayoría de los productos son de bajos costos lo cual los hace accesibles para casi todos los tipos de clientes.

Fuente: Elaboración propia

1.8.3. INFORMACIÓN DE CONTEXTO - HISTORIA DE LA EMPRESA PAN PA YA

“En 1986 Andrés y su suegro – *nombre ficticio para proteger la identidad* - decidieron montar una panadería en un local de 40 metros cuadrados en el barrio Pasadena al norte de Bogotá con el nombre Pa Pa Ya. El primero puso la experiencia; el segundo, el capital. Contaba con cuatro empleados y se mantuvo así durante tres años. Mientras tanto, ocho profesionales seis de ellos ingenieros industriales, decidieron tener un fondo de ahorros para el cual aportaban 5.000 pesos mensuales cada uno, con el sueño de tener una empresa en el futuro. En ese entonces, trabajaban para industrias diferentes y en distintos cargos.

Estas dos historias se unieron en el año 1989 cuando el dueño de la panadería comentó a su primo parte del grupo de los ocho amigos que quería vender su negocio. Él planteó a sus amigos la idea de comprarlo pero con la misión de convertirla en la cadena de panaderías más grande de Colombia, ya que llevó la idea a una dimensión semejante a la de un banco sector en el que laboraba, en el que se tienen más de 100 sucursales.

Los ahorros que habían acumulado los jóvenes durante tres años más un capital adicional en partes iguales, fueron suficientes para formar la sociedad y adquirir el negocio que se vislumbraba como la materialización de su sueño. Al principio, trabajaban con los cuatro empleados que ya conocían el movimiento; pero el grupo de ahorradores también elaboraba el plan estratégico para crecer y tener muchos puntos. No usufructuaban las ganancias de su adquisición; más bien, seguían ahorrando y la capitalizaban cuando era necesario, sabían que era el momento de cimentar las bases. Los resultados se estaban dando y tuvieron que tomar el local vecino que era más amplio. Posteriormente, abrieron tres nuevas sucursales con lo que manejaban un organigrama sencillo: un gerente general, un supervisor para cada negocio, cuatro panaderos y un pastelero central. Con la apertura de la panadería que está ubicada en la Autopista Norte con 104, integraron el concepto de vender pizza por porción en 1993, de esta manera, fueron pioneros. También gracias a ese proyecto comenzó a diversificarse la marca. En 1995 compraron Unipan, una pequeña cadena que tenía tres puntos y con la que ya completaban siete sucursales, cubrían más zonas y ampliaban su portafolio de productos. Cuando cerro Pan Aleman, ellos rescataron al panadero de esa empresa, quien les dio la receta del pan de centeno sin azúcar y con menos calorías, que es el líder de la línea Light en la actualidad.”³⁰

La verdadera dimensión del negocio: “Para Pan Pa ' Ya el año 1997 fue el de mayor evolución, tanto como para afirmar que en esa fecha se dividió su historia en dos, a partir de los siguientes hechos:

1. Ya se perfilaban como una de las cadenas más importantes de pan. En ese año, los supermercados Éxito hicieron una licitación para el manejo de la panadería ubicada en la sede de la calle 170 en Bogotá; Pan Pa Ya la ganó. Los hornos del sótano fueron expuestos a la vista del público,

³⁰ Revista la Barra. (s.f) Recuperado el 23 de mayo de 2011 en <http://www.revistalabarra.com.co/larevista/edicion-34/especial-panaderia-y-pasteleria/pan-pa-ya-la-cadena-mas-grande-de-panaderias-en-colombia.htm>

aplicaron todo su conocimiento y en tres meses duplicaron las ventas de ese supermercado.

2. Los socios quisieron conocer el sector panadero de otros países. Fueron a Las Vegas, a una feria especializada, en donde encontraron un lugar gigante lleno de insumos, maquinaria, tecnología y muchas otras cosas; todas para panadería. Fue en ese escenario donde descubrieron el tema de la ultra congelación que en Colombia no existía. Encontraron casos de panaderías de más de 300 sucursales y se dieron cuenta de que el universo de su especialidad era mucho más grande de lo que proyectaban. Lo que más llamó la atención de estos empresarios fue que las grandes cadenas de Europa, donde las exigencias en este ramo son mayores, manejaban la tecnología del ultra congelado sin demeritar la calidad de sus productos”³¹.

Futuro promisorio: “Actualmente y desde el 2007, están ejecutando el plan de “ocasiones de consumo” con lo cual abren el espectro de horarios para ser visitados por sus clientes, además del desayuno, para las onces, el almuerzo y la cena. De esta manera, siguen siendo la cadena líder de panadería pero le apuntan a convertirse en una cadena de alimentación. Otro de sus proyectos es expandir su presencia a nivel nacional e internacional. Aunque las franquicias actuales no fueron buscadas por los socios, han funcionado muy bien en Cali y Bucaramanga. Posiblemente abrirán franquicias en los siguientes meses en ciudades como Barranquilla, Cartagena y Cúcuta. La marca es conocida en muchas regiones y en parte, atañen este logro al tener locales en los aeropuertos de Bogotá y Cali. También buscan ampliar el mercado de exportación con productos congelados que contienen queso, a Estados Unidos y España (almojábanas, pan de yuca,

³¹ Revista la Barra. (s.f) Recuperado el 23 de mayo de 2011 en <http://www.revistalabarra.com.co/larevista/edicion-34/especial-panaderia-y-pasteleria/pan-pa-ya-la-cadena-mas-grande-de-panaderias-en-colombia.htm>

buñuelos, etc.) que se encuentran codificados en los supermercados y que son comprados especialmente por los colombianos que viven en esos países.”³²

1.8.4. CARACTERÍSTICAS METODOLÓGICAS

Teniendo en cuenta las condiciones más importantes identificadas por el Grupo de Investigación de Perdurabilidad (GIPE) de la Universidad del Rosario, Se ha entregado el premio *Empresario Colombiano del Año “Mariposa de la Estatuilla de Lorenz”* a cinco empresarios: Carlos Ardila Lule (2005); Arturo Calle Calle y Pedro Gómez (2006); Rafael Molano Olarte (2007); Beatriz Fernández y Eduardo Macías (2008); Carlos Enrique Piedrahita (2009).

Estos empresarios han sido galardonados, después de un proceso de revisión de los Criterios de Selección del Empresario Colombiano del Año, anteriormente citados, en la que participan más de veinte mil empresas. Los finalistas son aproximadamente 5, a los cuales se les aplica las encuestas y el resultado final es la votación en la que se decide quién es el empresario que recibirá la mención.

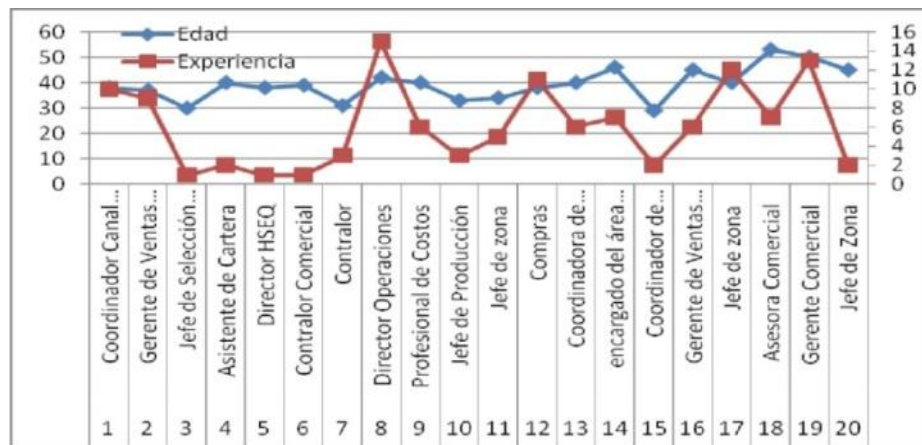
Dentro de esta selección, uno de los empresarios que estuvo postulado para este premio fue PEDRO FELIPE ESTRADA, empresario y socio fundador de PAN PA YA, cuya visión de negocio y esfuerzo continuo de aprendizaje han llevado a su empresa a ser una de las pioneras en el negocio y posesionarse en el mercado como una de las más competitivas y exitosas del sector. Durante este proceso, el cual ha sido una experiencia enriquecedora para nosotros, hemos tenido la oportunidad de tener contacto con el empresario y saber cuáles fueron sus ideas, expectativas, objetivos y todo lo relacionado sobre su empresa. Durante este

³² Revista la Barra. (s.f) Recuperado el 23 de mayo de 2011 en <http://www.revistalabarra.com.co/larevista/edicion-34/especial-panaderia-y-pasteleria/pan-pa-ya-la-cadena-mas-grande-de-panaderias-en-colombia.htm>

proceso, todo esto nos ha dado una gran panorámica sobre ¿cuáles son los componentes de perdurabilidad más influyentes para PAN PA YA?.

También, se definió en presencia del empresario, a un grupo de 20 colaboradores, dentro de los cuales solo tenían prioridad directivos en cargos medios – altos, los cuales diligenciaron la Encuesta de Perdurabilidad de la Universidad del Rosario. Su aplicación requería como mínimo 50 encuestas, pero el empresario nos informo que no disponía de ese número de cargos y perfil, razón por la cual se realizaron 20 encuestas en total.

ILUSTRACIÓN 2: EDAD VS EXPERIENCIA DE LOS ENCUESTADOS



Fuente: Elaboración propia – datos tomados de encuesta de perdurabilidad aplicada a PAN PA YA, 2011

Se puede observar que mientras la edad promedio de los 20 entrevistados se ubica dentro de los 40 a 50 años de edad, la experiencia presenta un alto grado de volatilidad entre los cargos desde los 2 a los 16 años de experiencia, lo que permite inferir que la mayoría de los cargos entrevistados (40%) tienen una experiencia inferior a los 3 años.

1.8.5. ANÁLISIS COMPARATIVO PREMIO MARIPOSA LORENZ – COMPONENTES DE LA PERDURABILIDAD

A continuación se presenta un cuadro en el cual se comparan los criterios de selección del empresario Colombiano premio Mariposa Lorenz y los componentes de la perdurabilidad asociados a cada uno.

TABLA 5: CRITERIOS DE SELECCIÓN PREMIO MARIPOSA LORENZ COMPARADOS CON LOS COMPONENTES DE LA PERDURABILIDAD

Críterios de Selección	Componentes de Perdurabilidad Asociados
Capital colombiano privado	Todos los componentes y sus ítems están enfocados a circunstancias y características de la empresa colombiana.
Reconocimiento de Marca	Reconocimiento por el entorno y por el sector; Diferenciación; Factores que aportan a la eficiencia y Consolidación.
Desempeño Financiero	Gestión financiera.
Impacto social	Identidad organizacional; Formalización soporte para las decisiones; Dinámica social de los empleados y Gestión integral.
Longevidad, continuidad en el tiempo	Todos los componentes de la perdurabilidad pretenden entender los modelos mentales que permiten la continuidad en el tiempo.

Fuente: Elaboración Propia, Documento Premio Mariposa Lorenz – Universidad del Rosario

1.8.6. RELACIÓN COMPONENTES DE PERDURABILIDAD – EMPRESA PAN PA YA

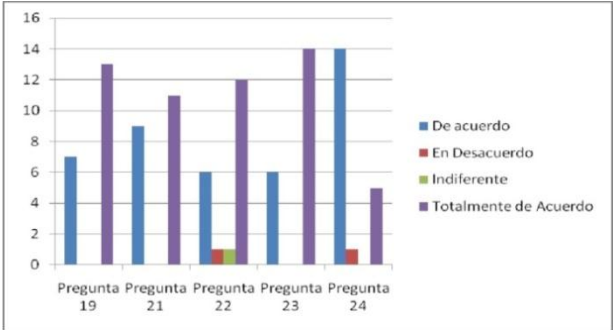
A continuación se presenta una descripción de todos los componentes de perdurabilidad y la manera en la cual cada uno afecta a Pan Pa Ya.

• Identidad Organización

Para las personas que hacen parte del grupo de trabajo primario de PAN PA YA, la identidad organizacional de la empresa es muy importante, tienen muy en cuenta para su desarrollo de actividad comercial los aspectos que refieren a como ellos se ven reflejados en valores, comportamientos conceptos éticos, y

claramente para más del 50% de los directivos, PAN PA Ya fomenta en gran parte de su estructura a estos comportamientos.

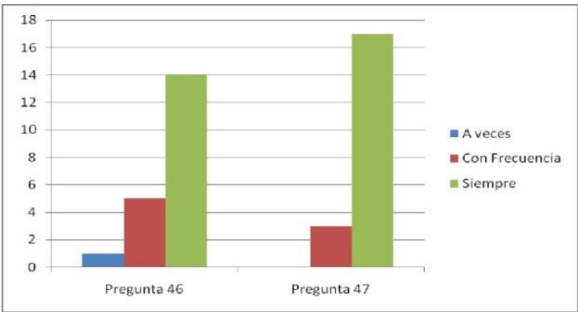
ILUSTRACIÓN 3: IDENTIDAD ORGANIZACIÓN – OPINIÓN



Fuente: Elaboración propia – datos tomados de encuesta de perdurabilidad aplicada a PAN PA YA, 2011

Esto es algo muy positivo para la empresa, ya que al sentirse de esta forma todos los empleados se ven comprometidos con la empresa y esto impactara positivamente las conductas y futuro desarrollo de actividad comercial; así mismo, el cumplimiento de conjuntos éticos contribuye al buen gobierno de la empresa teniendo en cuenta la aplicación de metodologías y procesos de monitoreo para cambios en el entorno otorga ventajas competitivas.

ILUSTRACIÓN 4 : PREGUNTAS FRECUENCIA - IDENTIDAD ORGANIZACIÓN



Fuente: Elaboración propia – datos tomados de encuesta de perdurabilidad aplicada a PAN PA YA, 2011

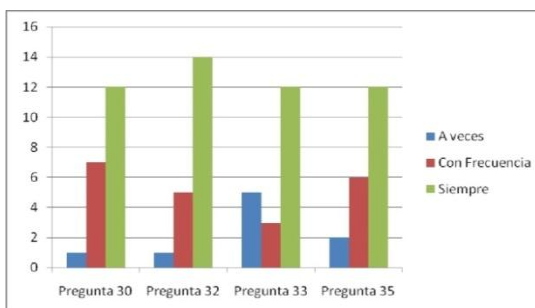
PAN PA YA, se encuentra muy de acuerdo, esto ayuda en gran parte a estar pendiente del entorno de negocio, cambios, procesos, nuevas dinámicas

comerciales. Dentro de las cuales la empresa enfoca esfuerzos para estar a la vanguardia de negocio y seguir creciendo en el sector manteniendo su objetivo claro.

• **Formalización para el gobierno**

Para las directivas de PAN PA YA, es muy importante el tema de calidad ISO, protocolos y códigos para el excelente gobierno de la empresa, dado que en un 60% de los directivos comparten la idea de que siempre se tienen en cuenta este tipo de prácticas.

ILUSTRACIÓN 5: FORMALIZACIÓN PARA EL GOBIERNO



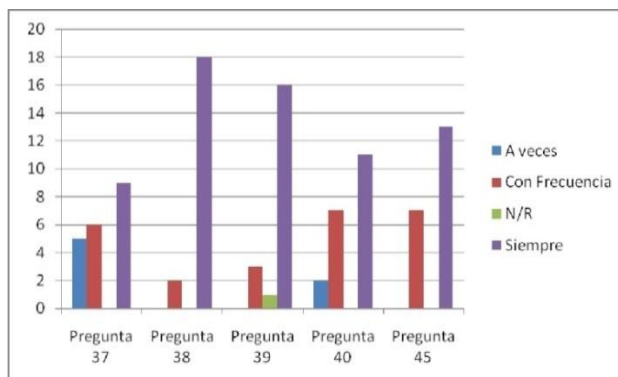
Fuente: Elaboración propia – datos tomados de encuesta de perdurabilidad aplicada a PAN PA YA, 2011

Los objetivos trazados por los directivos se cumplen en su mayoría ya que son establecidos con anterioridad, se definen y difunden para todos los empleados, con esto se ayuda en gran manera a la consecución de estos a futuro dentro de la empresa.

• **Cohesión social para la acción**

Realizar procesos de interacción social basados en la confianza, enfocados en el aprendizaje de acuerdo al trabajo que ejecutan, basándose siempre en el conocimiento que han adquirido con el transcurso de la actividad comercial.

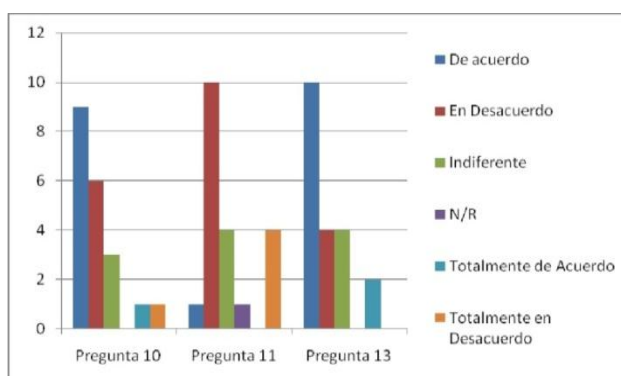
ILUSTRACIÓN 6: COHESIÓN SOCIAL PARA LA ACCIÓN



Fuente: Elaboración propia – datos tomados de encuesta de perdurabilidad aplicada a PAN PA YA, 2011

• Formalización soporte para las decisiones

ILUSTRACIÓN 7: FORMALIZACIÓN SOPORTE PARA DECISIONES

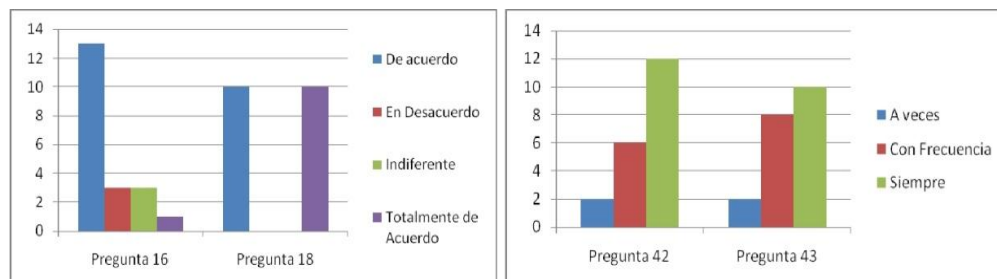


Fuente: Elaboración propia – datos tomados de encuesta de perdurabilidad aplicada a PAN PA YA, 2011

Para muchas organizaciones la formalización de protocolo de sucesión gerencial, es un suceso que debe llevarse a cabo, se observa como para PAN PA YA, utilizar estos métodos ayuda a tener herramientas que llevan a la toma correcta de decisiones. Sin embargo, utilizar políticas de retención del empleado – método enseñanza retención no es tan favorable y no contribuye a la toma oportuna de decisiones, las cuales de ser erróneas pueden afectar negativamente a la empresa.

- **Reconocimiento por el entorno y el sector**

ILUSTRACIÓN 8: RECONOCIMIENTO ENTORNO Y SECTOR

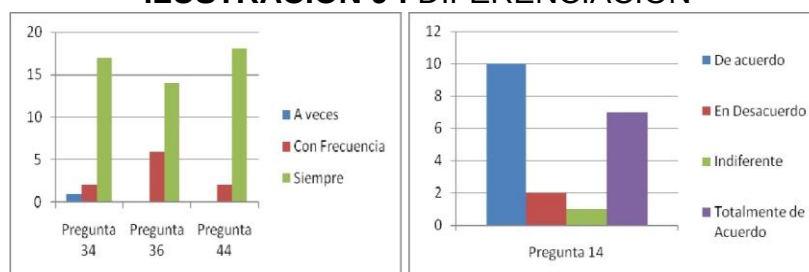


Fuente: Elaboración propia – datos tomados de encuesta de perdurabilidad aplicada a PAN PA YA, 2011

PAN PA YA, Posee grandes reconocimientos a nivel nacional, siendo una de las empresas pioneras en el negocio, obteniendo elogios por muchos gremios empresariales gracias a su capacidad de respuesta y adaptación al mercado. Han establecido un marco legal totalmente establecido, siguiendo todos los pasos legales y transparentes para la consecución de préstamos financiamientos y procesos contables claros y precisos. Esto hace que PAN PA YA, tenga muchas opciones de financiación y un gran reconocimiento en el mercado financiero colombiano.

- **Diferenciación**

ILUSTRACIÓN 9 : DIFERENCIACIÓN

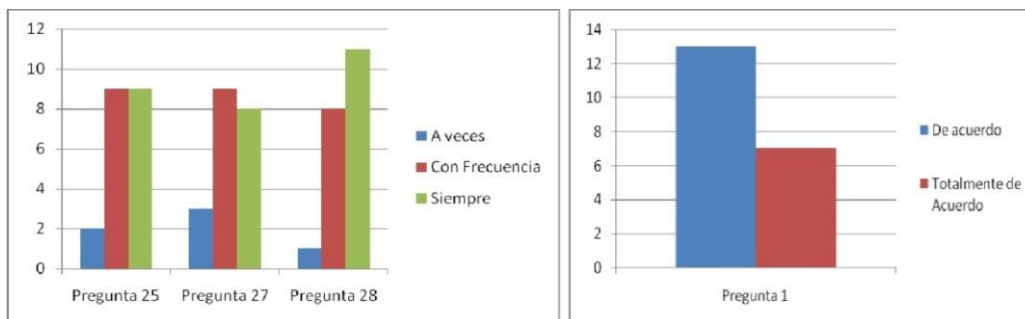


Fuente: Elaboración propia – datos tomados de encuesta de perdurabilidad aplicada a PAN PA YA, 2011

Para PAN PA YA, es muy importante la diferenciación en todos los aspectos en los cuales se ve involucrado, en procesos de producción y por ende en productos finales. PAN PA YA, tiene muy estudiado este tema y enfoca sus esfuerzos en la consecución de procesos de calidad, brinda una diferenciación importante, creando una ventaja competitiva que ha generado éxito para la empresa. PAN PA YA, tiene unos sistemas de información de proveedores bien estructurada, la cual con lleva a tener precisamente todos los detalles de compra de materias primas, calidades, precios. Otro punto a favor de PAN PA YA, es identificar productos estrella y oportunidades de negocio únicas en sectores en donde nadie jamás había pensado incursionar.

- **Dinámica social de los empleados**

ILUSTRACIÓN 10 : DINÁMICA SOCIAL DE LOS EMPLEADOS



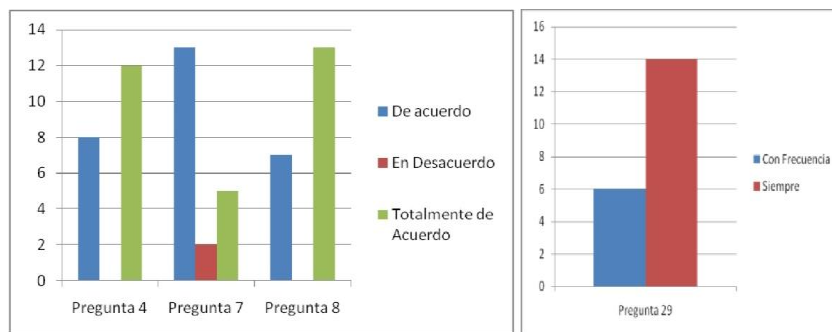
Fuente: Elaboración propia – datos tomados de encuesta de perdurabilidad aplicada a PAN PA YA, 2011.

Se observa como PAN PA YA, propone condiciones de calidad para todos sus empleados, en donde cada uno de estos toma participación activa en las decisiones integrando grupos de trabajo, esto fortalece el espíritu de trabajo en equipo, he intensifica la eficiencia en procesos. PAN PA YA, tiene muy claro todos estos procesos y los tiene en cuenta para crear con los empleados un solo equipo

en donde cada uno pone a disposición de la empresa sus conocimientos, actitud y perseverancia en pro del mejoramiento continuo.

- **Factores que aportan a la eficiencia**

ILUSTRACIÓN 11: FACTORES QUE APORTAN A LA EFICIENCIA

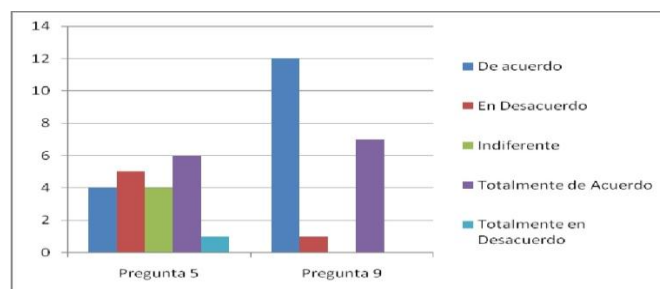


Fuente: Elaboración propia – datos tomados de encuesta de perdurabilidad aplicada a PAN PA YA, 2011.

PAN PA YA, Como empresa perdurable posee elementos muy importantes, que la han llevado al lugar que hoy en día ocupa, la experiencia de los empleados a partir de la experiencia en el mercado y en sus labores diarias, un buen gobierno por parte de los directivos. Todo esto nos arroja como resultado una gestión muy bien estructurada, de todos los procesos. Aprendizaje, conocimiento, innovación son algunos de los factores que ayudan a PAN PA YA a ser eficiente en todos sus procesos.

- **Consolidación**

ILUSTRACIÓN 12: CONSOLIDACIÓN

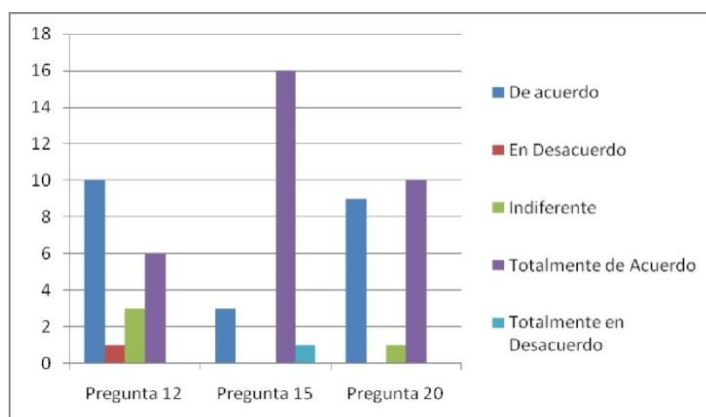


Fuente: Elaboración propia – datos tomados de encuesta de perdurabilidad Aplicada a PAN PA YA, 2011.

Claramente, para PAN PA YA la consolidación es el resultado de toda una serie de acontecimientos y procesos eficaces, teniendo una visión innovadora la cual genera beneficios a largo plazo. Logros y beneficios obtenidos por PAN PA YA durante todo este largo proceso de formación, crecimiento y consolidación.

- **Gestión integral**

ILUSTRACIÓN 13: GESTIÓN INTEGRAL

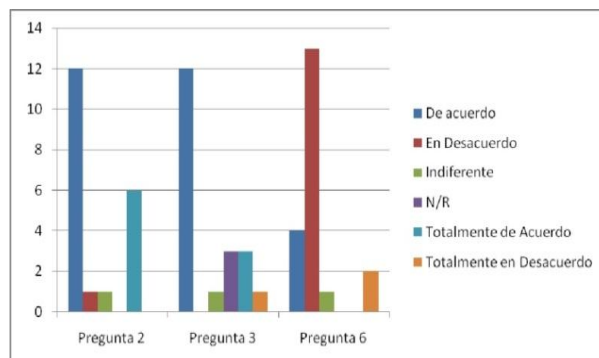


Fuente: Elaboración propia – datos tomados de encuesta de perdurabilidad aplicada a PAN PA YA, 2011.

PAN PA YA, contribuye con una planeación estratégica funcional, en donde la gestión de todos los grupos de interés hace que se tomen decisiones correctas, las cuales llevan a lograr cumplir los objetivos e ir mucho más allá, siendo totalmente comprometidos con el crecimiento económico de la empresa y del país.

- **Conocimiento de entorno y mercado**

ILUSTRACIÓN 14: CONOCIMIENTO DEL ENTORNO Y MERCADO

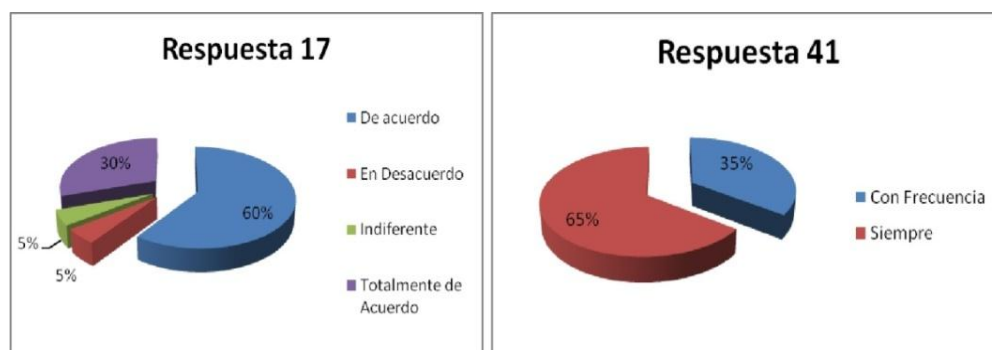


Fuente: Elaboración propia – datos tomados de encuesta de perdurabilidad aplicada a PAN PA YA, 2011.

El nivel de conocimiento del entorno de mercado, donde todos los cargos de dirección poseen mayor conocimiento dentro del mercado y aportan mucho más a cada uno de los grupos de interés. No concuerdan con la idea de que las ventas tienen relación directa con gastos de publicidad ya que existen muchos más conceptos que influyen en este proceso.

• Eficiencia en procesos

ILUSTRACIÓN 15: EFICIENCIA EN PROCESOS

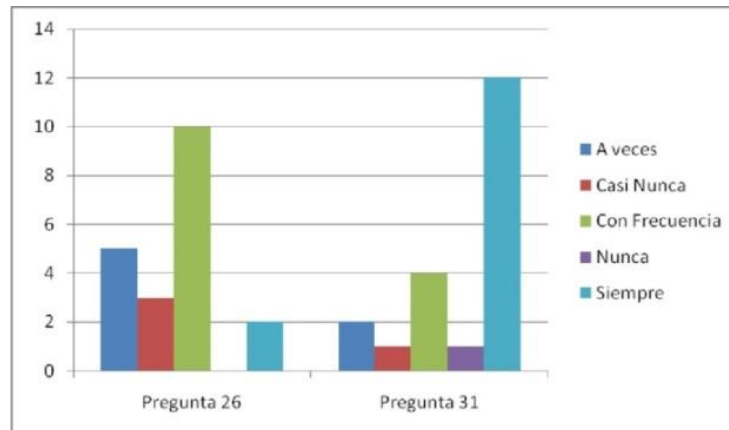


Fuente: Elaboración propia – datos tomados de encuesta de perdurabilidad aplicada a PAN PA YA, 2011.

Ambiente de aprendizaje y transferencia de conocimiento a todos los empleados oportunamente. También, se les reconoce por sus prácticas de gestión de calidad.

- **Gestión financiera**

ILUSTRACIÓN 16: GESTIÓN FINANCIERA



Fuente: Elaboración propia – datos tomados de encuesta de perdurabilidad aplicada a PAN PA YA, 2011.

La gestión financiera es uno de los puntos más importantes y que los directivos de PAN PA YA, han tenido muy en cuenta. Gracias a esto la empresa ha sido perdurable ya que financieramente es fuerte y tiene reconocimiento en el mercado. Con frecuencia todas las decisiones tomadas por los directivos han ayudado en gran medida a que la empresa logre sus objetivos financieros acorto y largo plazo.

1.8.7. RELACIÓN ENTRE LA ENTREVISTA REALIZADA AL EMPRESARIO Y LOS COMPONENTES DE PERDURABILIDAD - ANÁLISIS DE LAS RESPUESTAS ESTRUCTURADAS

Para usted ¿Qué es la Perdurabilidad Empresarial?

El empresario considera que la perdurabilidad empresarial tiene que ver con tres grandes componentes que son **1)** La sostenibilidad económica y financiera de la empresa. **2)** La sostenibilidad social, o sea la contribución de la empresa a la parte social con sus empleados y con los actores que intervienen en la sociedad; y **3)** la sostenibilidad ecológica que tiene que ver con el aporte de la empresa al

planeta. El empresario comparte el concepto de empresa de la Universidad del Rosario en el cual se entiende a la empresa como un ser vivo compuesto de sistemas, órganos, procesos, métodos y principalmente de seres vivo; adicionalmente el considera que la percepción que se tiene de la empresa desde el principio es fundamental, ya que es necesario diferenciar un negocio de una empresa y especifica que la empresa debe trascender a sus empleados y empresarios.

¿Qué condiciones le han permitido a su empresa ser Perdurable?

Entre las principales condiciones que el empresario identifica es la existencia de una idea de empresa clara desde el comienzo, una visión ambiciosa y a largo plazo; además como parámetro para la creación de la empresa se diseño y estructuro un plan estratégico haciendo uso de las herramientas que ellos tenían (Planeación estratégica, Finanzas, Estadística, Economía) y propendieron por la creación de ventajas competitivas basadas en el análisis del sector.

¿Cuáles han sido los momentos de la crisis y cómo los ha enfrentado?

El empresario identifica como una de las épocas de crisis la recesión de los años 90, para PAN PA YA los años 90 fueron años interesantes, de muchos retos y especialmente los años de mayor crecimiento de la empresa; el tema se trabajo en primer lugar psicológicamente ya que la mentalidad de la empresa fue la de tomar la crisis como una oportunidad, ellos tomaron la decisión de no entrar en crisis y bajo ese concepto trabajaron y tomaron decisiones. Durante esa época se identificaron oportunidades que les permitieron consolidar su estrategia de diferenciación. Una de las principales ventaja que el empresario identifica como éxito en la crisis fue que la deuda siempre ha sido muy baja en comparación con las ventas y los ingresos y así mismo los interés representan una porción muy pequeña de los mismos, lo que se traduce en que el riesgo financiero de la

empresa siempre ha sido muy bajo en comparación con otras del sector. Adicionalmente la empresa se dedico a abrir puntos en los estratos 6 ya que, y en palabras del empresario *“la crisis al que menos golpea es al que tiene plata y la gente no va dejar de comer pan”*

El desarrollo del modelo de franquicias de PAN PA YA, que es un modelo en el cual se pretende buscar inversionistas a los cuales se les entrega el manejo de la marca pero la empresa mantienen el control de la operación con el fin de garantizar la calidad y el servicio se dio en esa época con el fin de conseguir inversionista y continuar con la estrategia expansiva de la empresa. Durante esa época de crisis, la empresa se dedico a diversificar sus productos, realizo una importante inversión en mercadeo y publicidad diseñando estrategias de promoción e innovación, afianzaron su imagen de calidad en productos y servicios y siempre bajo la mentalidad de llegar a donde no han llegado a un.

¿Qué moraleja o enseñanza le han dejado a través del tiempo todas estas experiencias de aprendizaje?

Una de las principales moralejas que le ha dejado esta experiencia de 24 años con la empresa PAN PA YA es que se necesita de empresarios que rompan los esquemas y que lleguen a donde otros no han llegado, satisfacer necesidades que otros no satisfacen y encontrar oportunidades donde la mayoría solo ven crisis.

¿Qué factores considera usted que serían los que llevan a una empresa a la muerte?

El empresario, tiene la ventaja de que adicionalmente a PAN PA YA su empresa insignia y por la cual fue nominado, ha creado otras empresas que no han sido recordadas y que han fracasado. Como conclusión de estas experiencias, el empresario considera que definir mal la empresa y el negocio, no utilizar las

herramientas financieras y estadísticas de las que disponen, no realizar estudios de mercado, de demanda y competencia es una de las principales causas para que el negocio no prospere y no logre sobrevivir.

**¿Qué opina usted sobre estos 13 componentes de Perdurabilidad?,
presentados por la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario**

A continuación se presenta el análisis de las respuestas que el empresario dio con respecto a los 13 componentes para la perdurabilidad:

- **Identidad Organizacional**

ILUSTRACIÓN 17: IDENTIDAD ORGANIZACIONAL - EMPRESARIO



Fuente: Elaboración propia – datos tomados de encuesta de perdurabilidad aplicada a PAN PA YA, 2011.

Las organizaciones al igual que las personas poseen identidad propia; este componente que analiza aspectos del gobierno de la empresa incluye conceptos éticos, sociales y valores de la organización teniendo en cuenta la gestión de personal y el conocimiento del mercado. Se puede afirmar que el empresario considera fuertemente que la existencia de una identidad organizacional basada en una agenda estratégica que incluya los aspectos anteriormente mencionados es un factor determinante para que se construyan modelos mentales que lleven a la empresa a ser perdurable.

- **Formalización Para el Gobierno**

ILUSTRACIÓN 18: FORMALIZACION PARA EL GOBIERNO – EMPRESARIO



Fuente: Elaboración propia – datos tomados de encuesta de perdurabilidad aplicada a PAN PA YA, 2011.

En la mayoría de los casos que para ser perdurable es necesario crear políticas que permitan la formalización del gobierno empresarial; La generación de protocolos estructuras y procesos aporta significativamente a la gestión empresarial y consecuentemente a la perdurabilidad.

- **Cohesión Social para la Acción**

-

ILUSTRACIÓN 19: COHESIÓN SOCIAL PARA LA ACCIÓN - EMPRESARIO



Fuente: Elaboración propia – Datos tomados de encuesta de perdurabilidad aplicada a PAN PA YA, 2011

Las organizaciones trabajan basadas en relaciones funcionales y jerárquicas en las cuales la integración con los objetivos y los propósitos depende de la calidad de las relaciones interpersonales, el aprendizaje y comunicación efectiva de los mismos. La respuesta del empresario indica que siempre que se den esas

condiciones existirá cohesión social y así mismo, mayores probabilidades de que se dé la perdurabilidad.

- **Formalización, Soporte Para Las Decisiones**

ILUSTRACIÓN 20: FORMALIZACION, SOPORTE DE DECISIONES - EMPRESARIO

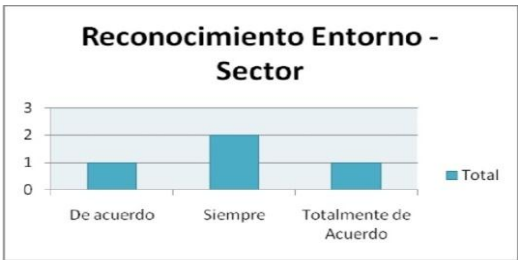


Fuente: Elaboración propia – Datos tomados de encuesta de perdurabilidad aplicada a PAN PA YA, 2011

Formalizar procesos normalmente constituye un soporte importante para la toma de dediciones empresariales; la empresa dispone de procedimientos que permiten almacenar los comportamientos aprendidos evitando que se pierda información y utiliza mecanismos como los índices de rotación para generar políticas que permitan retener a los empleados.

- **Reconocimiento por el Entorno y por el Sector**

ILUSTRACIÓN 21: RECONOCIMIENTO (ENTORNO Y SECTOR) – EMPRESARIO



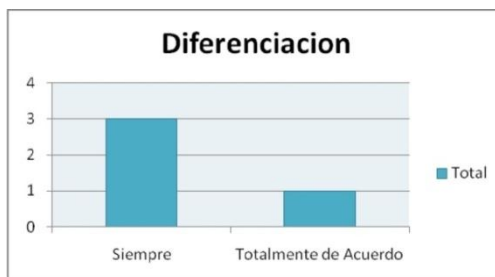
Fuente: Elaboración propia – Datos tomados de encuesta de perdurabilidad aplicada a PAN PA YA, 2011

El reconocimiento en el sector - entorno es el resultado de una gestión transparente y el cumplimiento de las obligaciones legales; el conocimiento

representa una clara ventaja frente a sus competidores, y considera que siempre que se de documentación de las decisiones y se cumpla con el marco legal establecido la empresa será reconocida por su entorno y sector.

- **Diferenciación**

ILUSTRACIÓN 22: DIFERENCIACIÓN- EMPRESARIO



Fuente: Elaboración propia – Datos tomados de encuesta de perdurabilidad aplicada a PAN PA YA, 2011

Resultado de políticas que permiten resaltar frente a su competencia; Es responsabilidad de los cargos directivos el identificar oportunidades nuevas de negocio y adicionalmente procurar que sus productos y servicios presenten mejores resultados que los de la competencia, para lograrlo la empresa debe contar con sistemas de información acerca de todos los actores que interviene en la cadena y adicionalmente debe existir integración y comunicación entre las áreas.

- **Dinámica Social de los Empleados**

ILUSTRACIÓN 23: DINAMICA SOCIAL DE LOS EMPLEADOS- EMPRESARIO

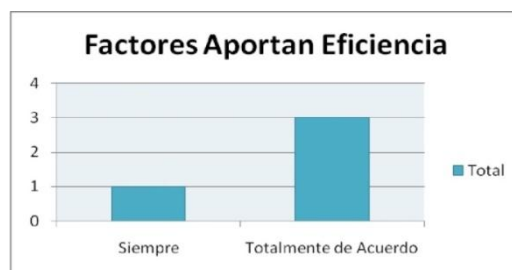


Fuente: Elaboración propia – Datos tomados de encuesta de perdurabilidad aplicada a PAN PA YA, 2011

Los procesos asociativos, cooperación entre los empleados determinan el grado de integración, la autonomía y la capacidad de intervenir en las decisiones normalmente genera procesos asociativos, Es necesario desarrollar actividades por parte de los directivos, capacitaciones y que adicionalmente se documente el éxito y fracaso para propiciar la integración de los empleados.

- **Factores que Aportan a la Eficiencia**

ILUSTRACIÓN 24: FACTORES QUE APORTAN A LA EFICIENCIA- EMPRESARIO



Fuente: Elaboración propia – Datos tomados de encuesta de perdurabilidad aplicada a PAN PA YA, 2011

Representa las acciones de la empresa con respecto al manejo de la información, la comunicación, la comprensión del enseñanza y el comportamiento de los socios y directivos con respecto a estos factores. La empresa eficiente procesa información acerca de los actores involucrados y en la práctica siempre se presentan situaciones de aprendizaje, por medio de la coordinación y la eficiente comunicación genera ventajas frente a sus competidores.

- **Consolidación**

ILUSTRACIÓN 25: CONSOLIDACIÓN - EMPRESARIO



Fuente: Elaboración propia – Datos tomados de encuesta de perdurabilidad aplicada a PAN PA YA, 2011

La consolidación que tiene actualmente la empresa en el sector es producto de las imágenes del futuro que en su momento construyeron sus empresarios y que han sido asimiladas por los directivos y compartidas por los empleados capaces de evaluar y analizar las diferentes situaciones.

- **Gestión Integral**

ILUSTRACIÓN 26: GESTION INTEGRAL – EMPRESARIO



Fuente: Elaboración propia – Datos tomados de encuesta de perdurabilidad aplicada a PAN PA YA, 2011

Las políticas directivas de la empresa incluye entre otras cosas el uso de herramientas como la planeación financiera y la capacidad de los directivos y empleados de identificar grupos de interés y tenerlos en cuenta en la toma de decisiones es algo que se realiza y debe realizarse para mantener una gestión integral de la empresa.

- **Conocimiento de Entorno y Mercado**

ILUSTRACIÓN 27: CONOCIMIENTO DE ENTORNO Y MERCADO - EMPRESARIO



Fuente: Elaboración propia – Datos tomados de encuesta de perdurabilidad aplicada a PAN PA YA, 2011

Con respecto al conocimiento del entorno y del sector. los cargos directivos son los que tienen mayor información y consecuentemente mayor conocimiento del entorno, el sector, los clientes y el mercado; adicionalmente la inversión en publicidad contribuye significativamente al crecimiento de las ventas.

- **Eficiencia en Procesos**

ILUSTRACIÓN 28: EFICIENCIA EN PROCESOS – EMPRESARIO



Fuente: Elaboración propia – Datos tomados de encuesta de perdurabilidad aplicada a PAN PA YA, 2011

La formulación de procesos ordena y estructura acciones que mejoran significativamente la eficiencia de la empresa.

- **Gestión Financiera**

ILUSTRACIÓN 29: GESTIÓN FINANCIERA – EMPRESARIO



Fuente: Elaboración propia – Datos tomados de encuesta de perdurabilidad aplicada a PAN PA YA, 2011

Con frecuencia los problemas de liquidez son la principal razón del cierre de las empresas del sector.

2. CAPITULO 2: DIRECCION



La dirección empresarial muestra los parámetros y los medios de gestionar y administrar los diferentes procesos con el fin de cumplir las estrategias de la organización. Desde el punto de vista de la U.R.F.A.³³, las decisiones tomadas con respecto al liderazgo de la empresa, el pensamiento estratégico y la realidad empresarial son pilares fundamentales para el desarrollo sostenible y la perdurabilidad de la empresa.

2.1. LIDERAZGO EN PAN PAN YA

En los procesos de dirección se hace necesario manejar políticas que faciliten y permitan identificar autoridades legítimas que ejerzan influencia sobre los diferentes grupos que componen la empresa. El liderazgo como herramienta no solo se aplica al interior de la organización, sino que también es válida en el entorno y sector en el cual se desenvuelve la empresa.

El liderazgo es una herramienta muy eficaz y que realmente funciona dentro de las organizaciones, PAN PA Ya Trabaja dentro de sus procesos modelos de gestión enfocados a alcanzar liderazgo en diferentes áreas, fortaleciendo a todos sus empleados, para lograr ser colaboradores de la empresa, servir como

³³ Universidad del Rosario – Facultad de Administración

orientadores, todo esto ayuda a generar confianza siendo aceptado naturalmente por un grupo o un área específica dentro de la empresa.

Según, su gerente el señor Pedro Felipe Estrada quien asegura, que el líder es un respaldo de un equipo, es él quien potencia a las personas para que desarrollen sus inquietudes y creatividad. El líder ayuda a fomentar la responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal y es especialmente quien crea un espíritu de pertenencia con el cual se busca unir a todos los colaboradores en pro de lograr los objetivos y metas que se quieran cumplir. PAN PA YA, en cada uno de los puntos de venta se fomenta el liderazgo y existen diferentes áreas en las cuales se trabaja diariamente para lograr llegar a ser más competitivos en el mercado.

Ser líder en el mercado, es algo que demuestra como la organización trabaja en su grupo de colaboradores, desarrolla proyectos conjuntos, suministra información, mantiene actualizado sus procesos de mejoramiento continuo. “Se logra mayor rentabilidad, productividad, calidad y clima de equipo. ¿es suficiente para un mando leer estas líneas o un libro sobre liderazgo para, automáticamente ser un líder de equipo?” Lamentablemente la respuesta es no, ya que un líder no se construyen con un seminario o un curso de tiempo escaso. Pero si para PAN PA YA, cualquier persona dentro de su organización se convertirá en un gran líder con un método, un sistema de entrenamiento, con un tiempo determinado, así las personas aprenden y ponen en práctica con eficacia los principios básicos del liderazgo.

Definitivamente existen líderes naturales, y para PAN PA YA es un principio básico, diferenciar estas personas y hacerlas para de su organización. La empresa busca líderes, que lo representen, que orienten y apoyen a todas las personas. Es importante aclarar que un cambio de actitudes dentro de sus objetivos, permitir a las personas conocerse dentro del entorno, analizar su carácter, temperamento y

relacionarse mucho mejor en un ambiente de conocimiento y crecimiento continuo que ayuda a generar confianza entre todos y cada uno de los colaboradores. Así la empresa lograra ser líder fomentando liderazgo y creciendo en conjunto.

Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.³⁴ Dentro del estudio realizado a PAN PA YA, notamos que el liderazgo y las actividades administrativas guardan una estrecha relación. Esto nos da una idea de la relevancia que en esta organización les dan a los líderes y su importancia en el desarrollo de negocio.

Algunas veces, se tienen conceptos erróneos acerca del liderazgo llevando a las personas de una organización a no ser eficaces y desempeñarse de la mejor forma. Si las personas en PAN PA YA, no tienen influencia no son líderes. Para llegar a ser líder no solo basta con pensar que se es líder, también debe haber gente que sea seguidora. Sin estas personas es muy difícil llegar a ser líder. Lo más importante dentro de este tema es que no importa si al ser líder, las personas o colaboradores de una organización están con uno. Lo más importante en este punto es como usar esta influencia para que se dé un mayor impacto, mejorando el funcionamiento y la gestión en diferentes áreas de la empresa.

IMPORTANCIA DE SER LIDER – PAN PA YA

Al ser una capacidad de una persona para guiar y dirigir, una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir en el mundo de los negocios a la falta de un líder apropiado. Siendo vital para la supervivencia de cualquier organización, por el contrario, muchas empresas con una planeación deficiente, malas técnicas de organización y control

³⁴ Chiavenato, Idalberto (1993), Iniciación de la organización técnica y comercial, Editorial Mac – Graw hill. Administración de recursos humanos.

han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico. En PAN PA YA, se tienen líderes no jefes, esa es la idea principal de todos los colaboradores, los cuales desarrollan a través de su gestión y fortalecen con el tiempo en las diferentes áreas. Dado, que el común denominador de las empresas exitosas no son su gran tamaño, o su gigantesca capacidad para realizar estrategias de marketing. Todo lo anterior es verdaderamente importante pero la clave del éxito es un gran liderazgo con una visión bien definida.

PAN PA YA, trabaja arduamente en el factor humano, ya que el liderazgo no es un factor que se otorgue o se gane como consecuencia de muchos años de estudio. El liderazgo es espontáneo y surge de la pasión de las personas y su capacidad de compromiso, sin esto probablemente "el líder" no obtendrá el apoyo y soporte de todos los demás y pasará a ser "el jefe". Así, mismo dentro de la empresa, los líderes no son siempre las personas de mayor jerarquía dentro de la organización. Cada persona puede ser líder, estas personas saben hacia donde quieren ir y transmiten esta seguridad a las personas que los rodean. Esta clase de personas son las que PAN PA YA, busca, encuentra y fortalece dentro de sus distintas áreas de trabajo. Todas las personas que son parte de PAN PA YA, son audaces, tienen la capacidad de escuchar y entender a cada uno de los miembros de la empresa, buscan nuevas ideas, aprovechándolas como un conjunto teniendo en cuenta todas las variables internas y externas. Seguir consolidando la empresa es una tarea muy difícil, y necesita de una constancia enorme por parte de cada uno de los colaboradores.

PAN PA YA CUESTION DE.... LIDERAZGO

Cualquier cambio dentro de la empresa ha tenido una relación directa con la calidad del liderazgo ejercido, teniendo en cuenta toda la historia y como surgió PAN PA YA, siempre se han tenido en cuenta todas las ideas, de cada una de las personas que hacen parte de la empresa, ideas nuevas, espontáneas y que

sumando a esfuerzos se han convertido en realidades, realidades exitosas que tienen frutos gigantescos y que cada día crecen más y se fortalecen para ser competitivos. Así, se han estructurado visiones compartidas con el resto de las personas que hacen parte de la organización, se tiene en cuenta la capacidad para formar seguidores, la habilidad para la negociación y el empuje necesario para promover todos los cambios dentro de la empresa, así y con gran orgullo para PAN PA YA, todo lo funcional es cuestión de liderazgo.

2.2. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO EN PAN PA YA

El enfoque que por medio de la dirección se le da a la organización es parte fundamental del crecimiento y la perdurabilidad de las empresas. La estructura de un plan acción con base en los principios del pensamiento estratégico facilita los procesos y reduce el remanente de factores productivos en actividades que no corresponden a la organización.

El éxito empresarial que ha logrado PAN PA YA, no es fruto de casualidad, es el resultado específico de una serie de planteamientos, ideas y determinaciones en momentos precisos de la empresa, logrando los objetivos y metas. Finalmente, se ha desarrollado una idea de negocio exitosa, el pensamiento estratégico desarrollado por PAN PA YA, genera por medio de la inteligencia un aprendizaje continuo a través de la práctica del día a día, esto claramente produce conocimientos precisos aumentando así la capacidad de generar alternativas viables para definición de objetivos y verlos reflejados en resultados. La estrategia desarrollada por PAN PA YA, produce esfuerzos para lograr entender e interpretar el entorno del negocio, el tipo de sector en el que se desenvuelve y en que espacios se puede potencia la actividad comercial. Así mismo, identifica claramente donde están instaladas las necesidades primordiales para lograr adaptarse a ese entorno aprovechando las ventajas de la empresa y sus recursos.

Se combina varios elementos para lograr cumplir los objetivos, pero su pilar base y más importante es el aprendizaje, es decir esta estrategia puede ser aprendida, dado que invirtiendo los conocimientos adquiridos podemos transformar y continuar con un crecimiento sólido y prometedor. Uno de los desafíos prioritarios lo constituye, para el estrategia que hace parte de PAN PA YA, el conocimiento de las capacidades y recursos de la empresa, capacidades que pueden ser propios o pueden en un futuro ser parte de la organización. Basándose en estos puede reflexionar acerca de las direcciones estratégicas correctas y viables.

Es muy importante, el pasado de la empresa, su historia, sus valores, su cultura y sobre todo estilo de funcionamiento; PAN PA YA y su particular identidad la cual diferencia a la empresa de todas las demás que hacen parte del mercado. Todo esto podría condicionar y restringir el futuro aprovechando las oportunidades de negocio y necesidades a satisfacer del mercado. Siempre, dentro de todo su plan de organización PAN PA YA, ha definido un plan, una orientación que siempre ha condicionado la conducta a futuro de la empresa. La planificación estratégica es reconocida como un medio no para ir creando estrategias, sino un medio para programar estrategias ya formuladas trabajando todo lo relacionado con estas.

2.3. REALIDAD EMPRESARIAL EN PAN PA YA

Las empresas se enfrentan a entornos internos y externos que no pueden ni deben analizarse genéricamente; cada empresa es un mundo diferente y los parámetros administrativos y direccionales que en ella se aplican deben ser acordes a su entorno y realidad

Teniendo en cuenta que la realidad empresarial colombiana, tiene una gran influencia en todos los procesos administrativos de las empresas. Es por esto que PAN PA YA asume con gran responsabilidad este factor que definitivamente puede o no llevar a las empresas al éxito o fracaso. Este gran reto fue tomado por

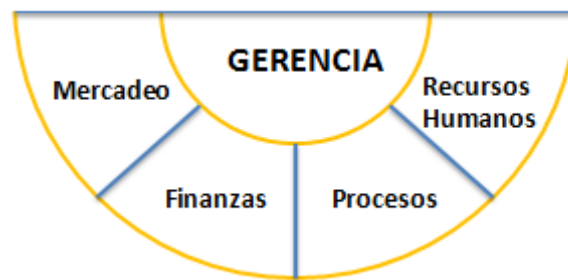
los directivos de PAN PA YA, hace ya mucho tiempo, teniendo en cuenta siempre todos y cada uno de los cambios que se han generado y que en la actualidad continúan en un proceso de cambio. Queda claro entonces que PAN PA YA, está en continua evaluación sobre los cambios de el sector, de los precios, los insumos visto esto vemos que cada variable dentro de la realidad empresarial influye directamente con el buen funcionar de la empresa. Hablar de un solo concepto de realidad empresarial exige un gran trabajo, pero visto por PAN PA YA, sencillamente en una mirada detallada a los avances en económica, de la inteligencia empresarial, de las tecnologías de la información y los avances en comunicación. Según los directivos de PAN PA YA, acceder a la información y los recursos empresariales desde cualquier lugar, en cualquier momento y desde cualquier dispositivo, ha sido un paradigma de muchas empresas, pero a su vez también ha servido como herramienta a disposición de todos y cada uno de los colaboradores de la empresa.

Teniendo como realidad soluciones de internet móvil, que hacen de la información y comunicación herramientas justas, en tiempo real, ajustando las brechas de tiempos y soluciones a nivel real. Dichas soluciones de Internet móvil según su gerente, para PAN PA YA son muy importantes, ya que todas permiten el acceso a la información y los recursos rápidamente, generando valor para la empresa. Claramente aporta valor y genera una ventaja muy importante dentro del sector. Para PAN PA YA, esto traduce mejora de productividad y gestión de sus tareas y recursos, reducir u optimizar procesos operativos con el consecuente ahorro de costes, mejora los tiempos de respuesta y atención al cliente, optimiza la captación y fidelización de los clientes.

Se tiene un nivel de solución de comunicación muy alto, centrado en la aplicación que gestiona tareas operativas de áreas comerciales, técnicas de mantenimiento y soporte, actividades de análisis y toma de datos de mercado y clientes, actividades de gestión de recursos logísticos y de transporte. Todo esto forma un

gran soporte de ventas, en gestión comercial y en operaciones, brindándole a la empresa una gran ventaja frente a las demás empresas del sector. Como resultado del estudio del medio en que se desenvuelve y la manera en la que este afecta a la empresa, todas estas herramientas hacen que la empresa se despliegue de mejor forma en un sector muy competitivo como en el que se encuentra PAN PA YA.

3. CAPITULO 3: GERENCIA



Comprender las obligaciones que desde los diferentes pilares (*Mercadeo, Finanzas, Procesos y Recursos Humanos*), tiene la organización los lleva a pensar que las dinámicas empresariales, hace parte de la responsabilidad de la gerencia.

3.1. MERCADEO EN PAN PA YA

El logro de objetivos estratégicos relacionados con las decisiones tomadas por la gerencia de mercadeo es uno de los factores claves del crecimiento y la consolidación de la empresa.

Que hizo PAN PA YA, para lograr conseguir el nivel estratégico que tiene, para lograr alcanzar tan altos estándares de calidad y recordación. Sencillo, fue orientado hacia las oportunidades económicas que el mercado le estaba

brindando en ese momento, en ese momento y para cada uno de los fundadores fue algo atractivo e innovador, se comprometieron con su saber – hacer para ofrecer un potencial crecimiento y una rentabilidad atractiva. Satisfaciendo las necesidades de los consumidores.

PAN PA YA, se esfuerza día a día en utilizar varias y atractivas ideas las cuales van encaminadas en facilitar y estimular el intercambio de todos los grupos de interés dentro de la cadena de servicio. Con esto se crea una interrelación de productores e intermediarios. Así, se crea un proceso de planeación y ejecución de conceptos, precios, promociones y distribución de ideas en pro de lograr conseguir los objetivos de la empresa. Teniendo en cuenta todo esto; PAN PA YA, tiene en cuenta todos los factores que intervienen en el mercadeo para el caso de la empresa, se ha hecho una revisión del negocio, para poder tener en claro el concepto de negocio, teniendo en cuenta las características de calidad de los productos de PAN PA YA, para lograr ser competitivos.

Se realizó un estudio del mercado, con el fin de analizar y entender el tamaño del mercado objetivo, sus competidores que en palabras de sus gerentes, “Competencia pueden ser todos y nadie”, argumentando que dentro de sus productos no hay otra empresa que los iguale, pero si existen miles de panaderías y restaurantes los cuales manejan productos similares o sustitutos.

Indiscutiblemente, PAN PA YA tiene en cuenta todos los factores del entorno, como políticos, económicos, social, tecnológico. Ya que al ser parte de una estructura económica diversa. Todo esto ayuda a encontrar oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas con las cuales PAN PA YA, se enfrenta al mercado. Para nadie es un secreto el liderazgo que tiene PAN PA YA, en el sector, y todo ha sido un resultado detallado y estructurado de factores claves de éxito.

PAN PA YA siempre ha tenido en cuenta un mercadeo estratégico direccionado a los objetivos y obteniendo resultados. Siempre las altas cumbres de la organización tienen en sus logros el planteamiento estratégico del mercadeo encaminado al esfuerzo y éxito en todas sus facetas. Se ha desarrollado un plan de mercadeo general, entendiéndolo como un proceso de aprendizaje generalizado, PAN PA YA, comenzó aprendiendo a estar en ese mercado, descubrió como era, desarrollo capacidades empresariales, conociendo fortalezas y debilidades, estableciendo objetivos claros y medibles en el tiempo. Logrando desarrollar estrategias y planes que permiten alcanzar objetivos planteados ya con anterioridad, teniendo en cuenta el análisis de los resultados obtenidos, tomando medidas correctivas por si son necesarias.

Al principio, todo el proceso fue empírico, se limitaba a intentar vender un producto que ya estaba fabricado, es decir, la actividad de marketing era posterior a la producción del bien y sólo pretendía fomentar las ventas de un producto final, ahora tiene muchas más funciones que han de cumplirse antes de iniciarse el proceso de producción.

El concepto de mercadeo para PAN PA YA, se basa radicalmente en dos creencias fundamentales, la primera es que toda planificación, política y funcionamiento de una empresa debe orientarse hacia el cliente, la segunda, la meta de una empresa debe ser un volumen de ventas interesante. Podemos ver que la satisfacción del deseo de los clientes es la justificación económica y social de la historia de la empresa. Todo en PAN PA YA, debe dedicarse a determinar cuáles son los deseos de los clientes, Pan caliente y fresco a toda hora, es allí donde PAN PA YA, satisface plenamente esta provocación, obteniendo un beneficio razonable al esfuerzo puesto en todo el proceso. *“Mercadeo es todo lo que se haga para promover una actividad, desde el momento que se concibe la idea, hasta el momento que los clientes comienzan a adquirir el producto o servicio en una base regular. Las palabras claves en esta definición son todo y*

base regular.”³⁵ Para PAN PA YA, mercadeo envuelve todo, poner un nombre a un producto, seleccionar este producto, escoger la materia prima ideal, determinar cómo se venderá y el lugar de venta, el color, olor, forma , tamaño, empaque, publicidad para el producto y para la empresa, entrenamiento de ventas, presentación de la venta, solución de problemas, plan de crecimiento y el seguimiento que se le hace a todos los ítems antes mencionado, todo absolutamente todo es tenido en cuenta desde el punto de vista Provocación y enamoramiento de PAN PA YA.

3.2. FINANZAS EN PAN PA YA

El éxito de la gestión financiera esta generalmente asociado con la sostenibilidad y la perdurabilidad de las empresas es por esa razón que el manejo de la estructura financiera es de vital importancia para la organización.

Pan Pa Ya al igual que muchas empresas, posee recursos que deben maximizarse para lograr la eficiencia, los sistema de información de la organización nos muestran la transformación de los recursos en fuentes financieras que permite la obtención de nuevos recursos.

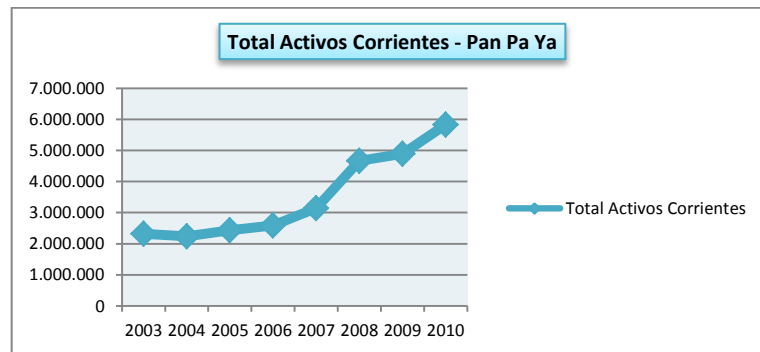
El balance general de Pan Pa Ya, le permite diagnosticar y tomar decisiones acerca de la manera en la cual se invierten los recursos, y adicionalmente, permite estructurar la organización financieramente. También, muestra la información organizada de los activos, los pasivos y el patrimonio, lo cual permite ver las variaciones de año a año lográndose crear una idea del progreso o receso de la empresa. (Ver Anexo 1).

A continuación, se realiza un análisis de los activos y pasivos corrientes de la empresa comparada con los del sector, los datos fueron tomados de la

³⁵ Definición: Mercadeo, Jay C. Levinson, 1985, Guerrilla Marketing.

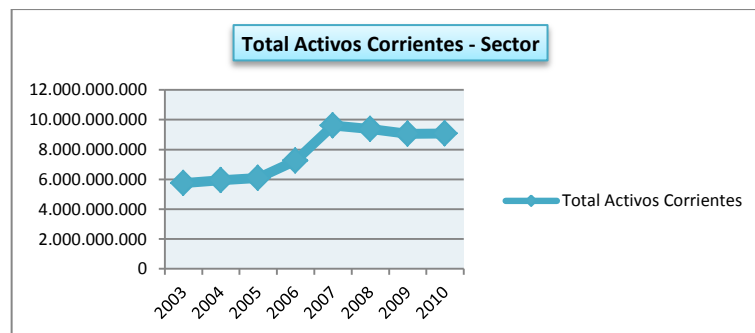
Superintendencia de Sociedades y comprenden un rango desde el 2003 hasta el 2010. Adicionalmente, se realizó un análisis vertical del balance general (Ver Anexo 2) y un análisis horizontal del Estado de Pérdidas y Ganancias.

ILUSTRACIÓN 30: TOTAL ACTIVOS CORRIENTES PAN PA YA



Fuente: elaboración propia – Datos tomados de la Superintendencia de Sociedades

ILUSTRACIÓN 31: TOTAL ACTIVOS CORRIENTES - SECTOR



Fuente: elaboración propia – Datos tomados de la Superintendencia de Sociedades

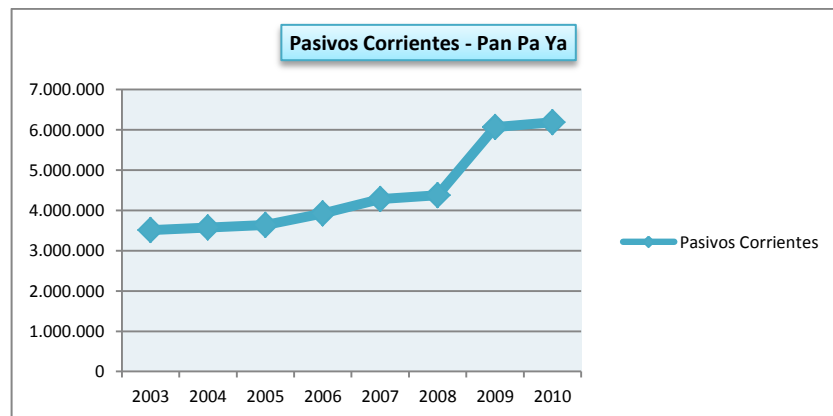
Se observa que desde el 2003 los **Activos Corrientes** de la empresa han presentado un crecimiento constante, El sector también ha presentado un crecimiento constante en menor proporción que el de la empresa, aunque en los últimos tres años el crecimiento ha sido muy pequeño. Como resultado del análisis vertical del balance general de la empresa, podemos observar que los activos corrientes corresponden en la mayoría de los casos a más del 50% de la composición de los activos e incluso para el 2008 alcanzaron un valor máximo de

80%; los clientes es una de las cuentas de los activos corrientes que tiene mayor relevancia seguida por los deudores varios.

El crecimiento en los activos corrientes puede explicarse por su sistema de franquicias financieras, la empresa no tiene la necesidad de invertir en activos fijos porque son los socios o inversionistas los que se encargan de esto, esto le da a la empresa la oportunidad de manejar efectivamente sus políticas a nivel de cajas, bancos, inventarios y demás rubros relacionados.

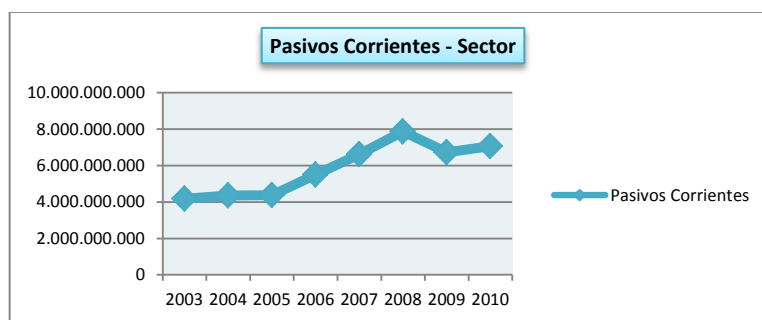
Los **Pasivos Corrientes** son obligaciones que la empresa tiene con terceros a corto plazo y que generalmente tienen un bajo costo financiero, es por esta razón que son muy importantes para la organización; la identificación y correcta planeación de los mismos le da la empresa la posibilidad de adquirir inversionistas.

ILUSTRACIÓN 32: PASIVOS CORRIENTES PAN PA YA



Fuente: elaboración propia – Datos tomados de la Superintendencia de Sociedades

ILUSTRACIÓN 33: PASIVOS CORRIENTES –SECTOR



Fuente: elaboración propia – Datos tomados de la Superintendencia de Sociedades

Los Pasivos Corrientes tanto en la empresa como en el sector, han crecido significativamente en los últimos 8 años, el resultado del análisis vertical del balance general de la empresa, nos muestra que los pasivos totales de la empresa en su mayoría están compuestos por los pasivos corrientes con porcentajes entre el 94% y el 100% siendo la cuenta más importante entre los pasivos corrientes los proveedores con valores entre el 36% y el 50%; el manejo estratégico de los proveedores le ha permitido a la empresa generar valor adicional y ha mejorado la competencia, esos altos índices nos muestran que para Pan Pa Ya los proveedores son aliados estratégicos y que la relación se maneja con confianza y calidad.

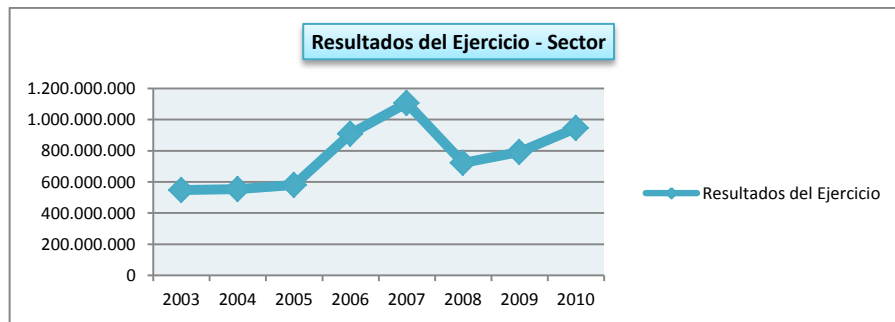
ILUSTRACIÓN 34: RESULTADOS DEL EJERCICIO PAN PA YA



Fuente: elaboración propia – Datos tomados de la Superintendencia de Sociedades

El **Patrimonio** de la empresa está determinado por el total de los activos y por sus obligaciones o pasivos, las graficas presentan el crecimiento de los resultados del ejercicio, una de las cuentas más importantes del patrimonio.

ILUSTRACIÓN 35: RESULTADOS DEL EJERCICIO – SECTOR



Fuente: elaboración propia – Datos tomados de la Superintendencia de Sociedades

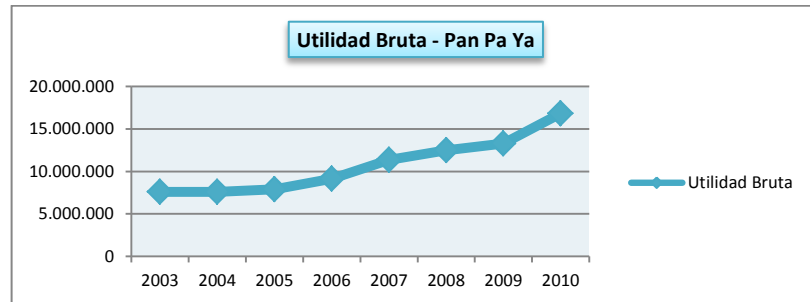
Las graficas nos permiten notar claramente que en los últimos ocho años los resultados del ejercicio han sido positivos tanto como para el sector como para la empresa. **El Análisis Vertical** del balance general nos muestra que de las cuentas de patrimonio la más importante son los aportes sociales que van desde el 10% al 34% estos son las contribuciones de los socios a los intereses de la empresa.

El Estado de Resultados le permite a las empresas evaluar los rendimientos de la organización en un periodo determinado de tiempo.

A continuación se presenta un análisis horizontal del estado de resultados de la empresa y del sector. (Ver Anexo 3). Por medio de graficas se va amostrar las principales variaciones de la utilidad bruta, de la utilidad antes de impuestos, de la utilidad operacional y de las pérdidas y ganancias del sector y de la empresa.

La **Utilidad Bruta** es la utilidad que se obtiene por la comercialización del producto de la empresa o el sector, ya que solo toma en cuenta el costo de lo que se vende y el precio de los productos.

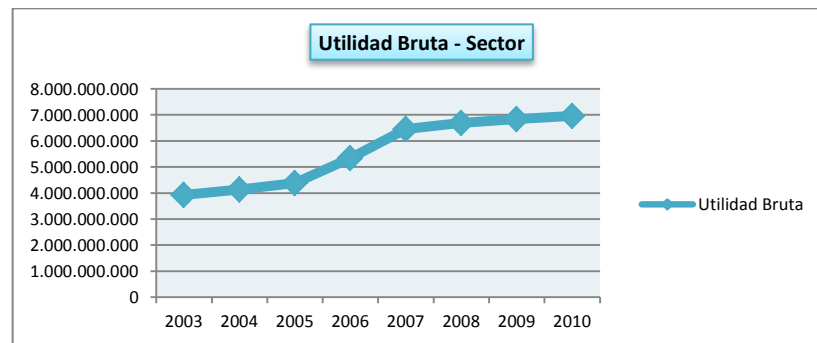
ILUSTRACIÓN 36: UTILIDAD BRUTA PAN PA YA



Fuente: elaboración propia – Datos tomados de la Superintendencia de Sociedades

En el caso de la empresa observamos una utilidad bruta creciente esto nos habla del manejo que hace la empresa de sus costos de producción y de sus gastos los cuales resultarán en una utilidad neta favorable que puede promover la inversión y reinversión de los recursos en pro del bienestar de la organización.

ILUSTRACIÓN 37: UTILIDAD BRUTA – SECTOR

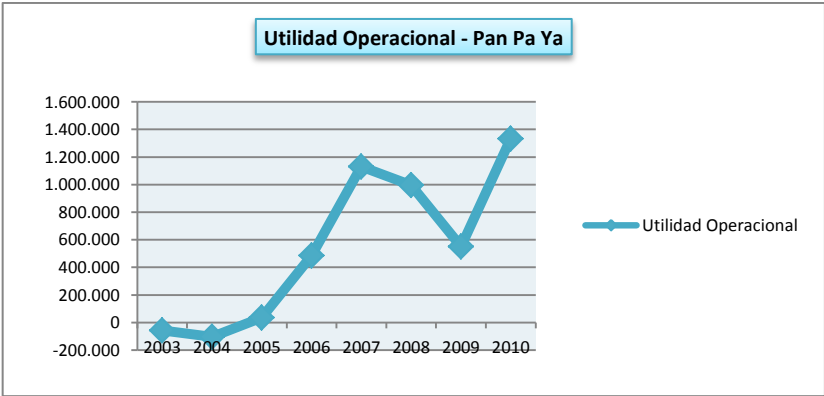


Fuente: elaboración propia – Datos tomados de la Superintendencia de Sociedades

Es importante destacar que el crecimiento de esta utilidad puede explicarse desde la perspectiva que maneja la empresa de vender con calidad, para Pan Pa Ya no es suficiente vender por vender se necesita que las ventas cubran las necesidades de la empresa y que adicionalmente le permitan a la misma ganar, generar valor, crecer y perdurar.

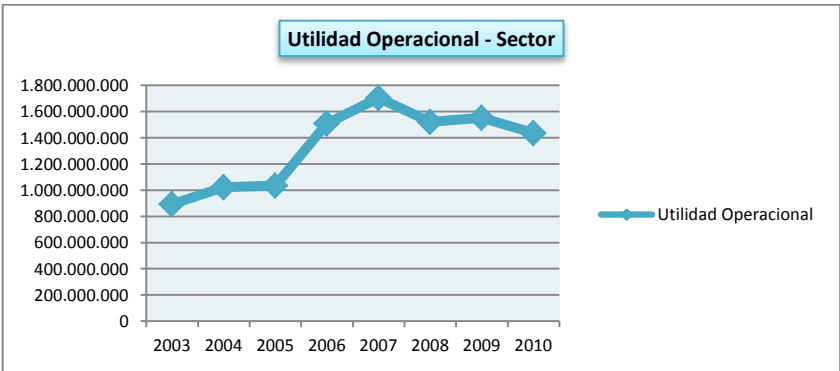
La **Utilidad Operacional** de una empresa está definida por los costos operacionales, gastos operacionales e ingresos operacionales.

LUSTRACIÓN 38: UTILIDAD OPERACIONAL PAN PA YA



Fuente: elaboración propia – Datos tomados de la Superintendencia de Sociedades

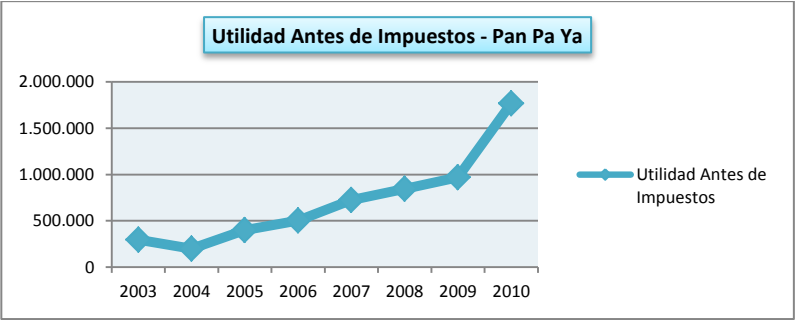
ILUSTRACIÓN 39: UTILIDAD OPERACIONAL - SECTOR



Fuente: elaboración propia – Datos tomados de la Superintendencia de Sociedades

La utilidad operacional en la empresa ha presentado un crecimiento significativo, tanto así que los primero dos años del estudio fue negativa para luego volverse positiva y continuar creciendo, al medir la rentabilidad de las operaciones del negocio, la utilidad operacional de Pan Pa Ya nos habla de lo rentable que ha sido el negocio en los últimos 8 años. Por otra parte podemos ver que la utilidad operacional en el sector ha sido creciente y se ha mantenido en valores elevados.

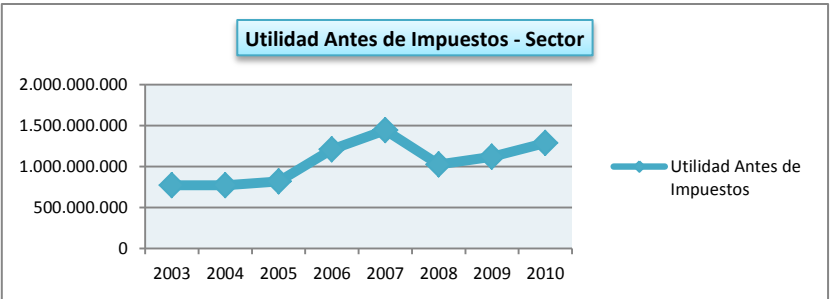
ILUSTRACIÓN 40: UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS PAN PA YA



Fuente: elaboración propia – Datos tomados de la Superintendencia de Sociedades

La **Utilidad antes de Impuestos** es significativa porque representa el monto sobre el cual se calculan los impuestos y las obligaciones que deben pagarse al estado. La utilidad antes de impuesto en el caso Pan Pa Ya es creciente y su variación es coherente con los resultados presentados por la empresa y por el sector que también presenta una utilidad antes de impuestos creciente.

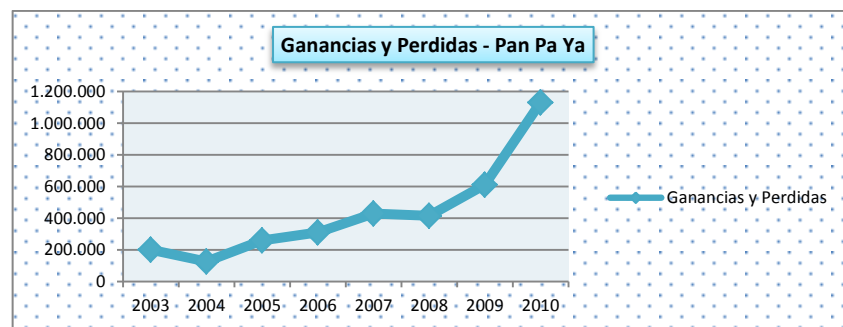
ILUSTRACIÓN 41: UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS - SECTOR



Fuente: elaboración propia – Datos tomados de la Superintendencia de Sociedades

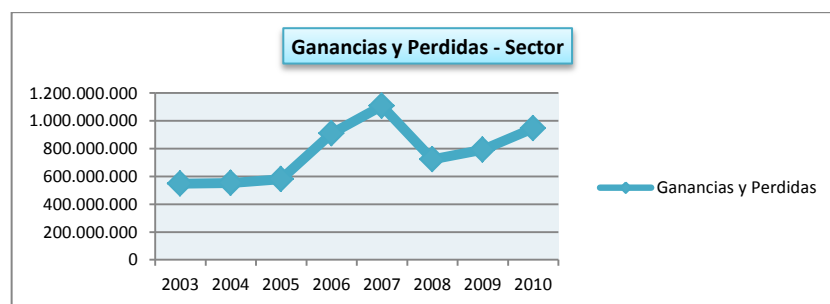
Las **Pérdidas o Ganancias** en una empresa nos ayudan a conocer concretamente la salud de la misma en un periodo determinado de tiempo; a continuación se presentan unas graficas en las cuales se puede ver la evolución de esta cuenta en el periodo de estudio.

ILUSTRACIÓN 42: GANANCIAS Y PERDIDAS PAN PA YA



Fuente: elaboración propia – Datos tomados de la Superintendencia de Sociedades

ILUSTRACIÓN 43: GANACIAS Y PERDIDAS – SECTOR



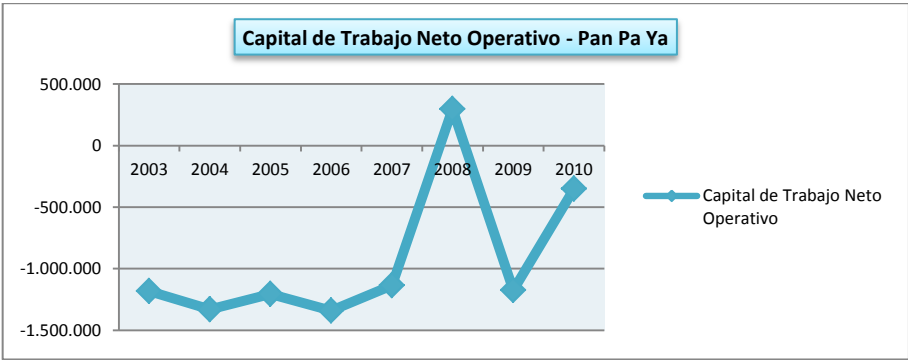
Fuente: elaboración propia – Datos tomados de la Superintendencia de Sociedades

Las pérdidas o ganancias de la empresa y el sector han sido en su mayoría crecientes, exceptuando el 2004 para Pan Pa Ya, periodo en el cual sus ganancias disminuyeron con respecto al año anterior y el año 2007 en el caso del sector en el cual las ganancias disminuyeron significativamente. Esta cuenta nos muestra que en general la salud financiera de la empresa los últimos ocho años ha

sido buena como consecuencia de su planeación estratégica y de el posicionamiento con el cuentan.

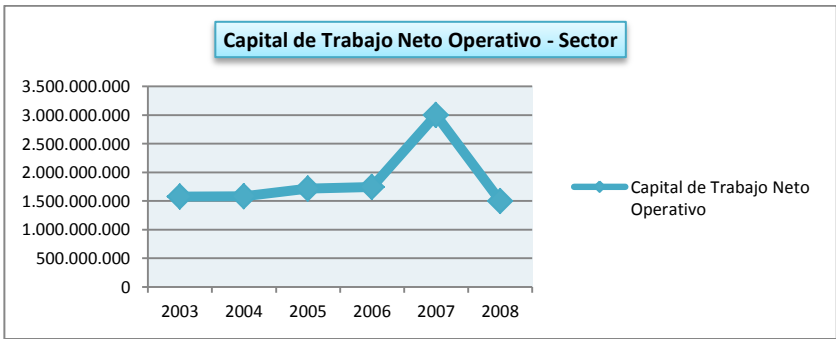
Los gráficos presentados a continuación muestran la variación de los principales **Indicadores de Liquidez** para la empresa y para el sector. Es importante aclarar que en los datos suministrados por la Superintendencia de Sociedades no se encontraba el dato del año 2009 para el sector, por esta razón se realizo el análisis omitiendo ese año.

ILUSTRACIÓN 44: CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERATIVO PAN PA YA



Fuente: elaboración propia – Datos tomados de la Superintendencia de Sociedades

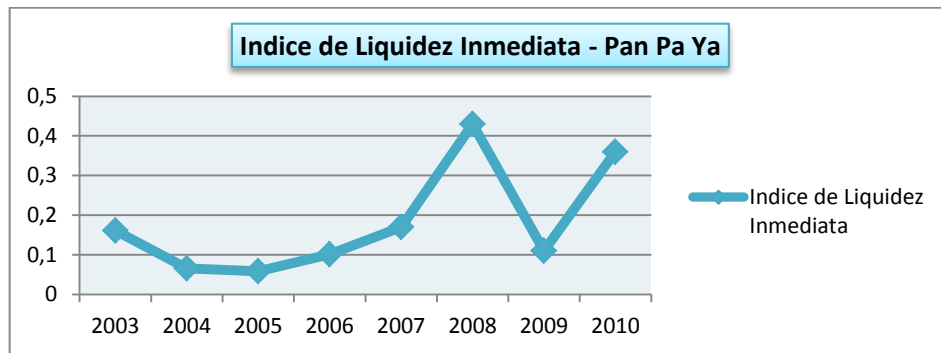
ILUSTRACIÓN 45: CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERATIVO – SECTOR



Fuente: elaboración propia – Datos tomados de la Superintendencia de Sociedades

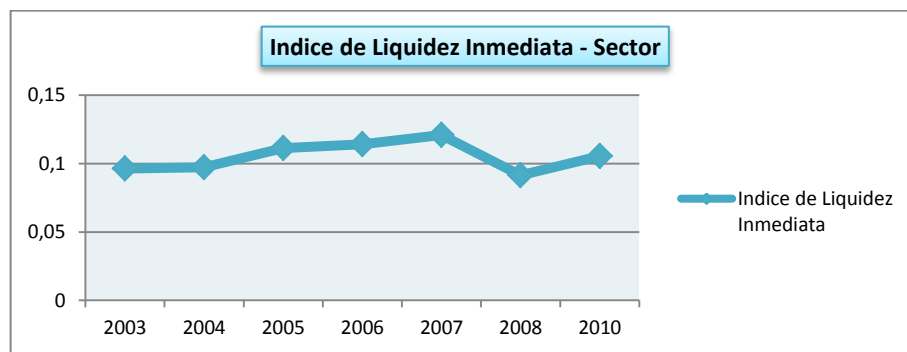
Podemos observar que las graficas tienen comportamientos similares; en el caso de Pan Pa Ya este indicador ha presentado crecimiento, aunque la mayoría del tiempo estudiado ha sido negativo. En el 2008 presento un incremento sustancial para luego sufrir una caída de casi la misma proporción, esto podría explicarse por la crisis que vivió el país en ese periodo de tiempo ya que el sector presenta un comportamiento parecido.

ILUSTRACIÓN 46: INDICE DE LIQUIDEZ INMEDIATA PAN PA YA



Fuente: elaboración propia – Datos tomados de la Superintendencia de Sociedades

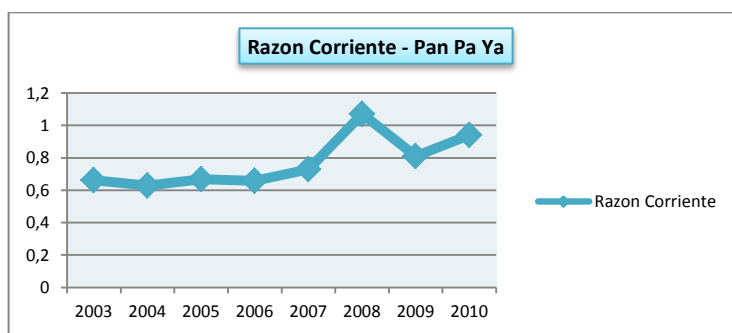
ILUSTRACIÓN 47: INDICE DE LIQUIDEZ INMEDITA – SECTOR



Fuente: elaboración propia – Datos tomados de la Superintendencia de Sociedades

Se observa que el **índice de liquidez inmediata** de la empresa ha tenido un comportamiento variable que corresponde al comportamiento presentado por el capital de trabajo neto operativo, el sector por su lado se comporta de una manera más constante.

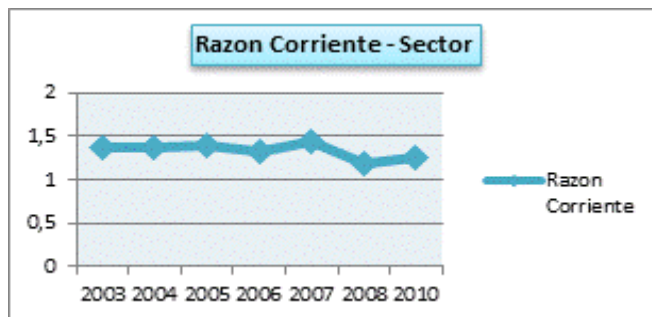
ILUSTRACIÓN 48. RAZON CORRIENTE PAN PA YA



Fuente: elaboración propia – Datos tomados de la Superintendencia de Sociedades

La **razón corriente** constante con un significativo aumento en el 2008; este indicador alto es muy eficiente si es estudiado por proveedores y entidades financieras, ya que asegura el pago de las obligaciones sin embargo también habla de una administración deficiente del efectivo.

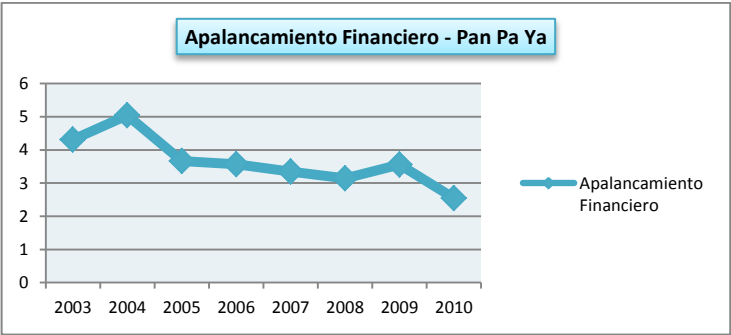
ILUSTRACIÓN 49: RAZON CORRIENTE – SECTOR



Fuente: elaboración propia – Datos tomados de la Superintendencia de Sociedades

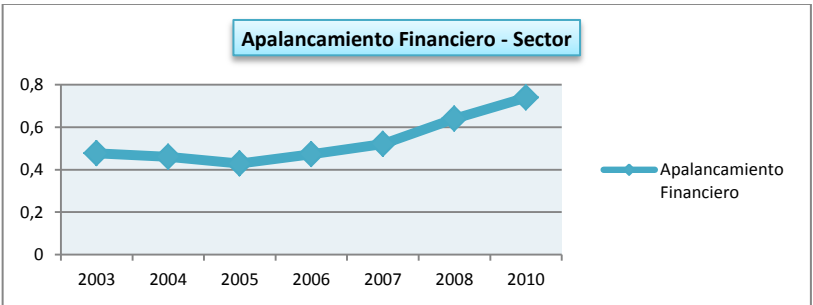
La razón corriente del sector es constante en promedios que van desde el 1.2 hasta el 1.5, es importante aclarar que este rubro para el sector se calcula con base en las razones corrientes de todas las empresas que componen el sector, a eso podría deberse la constancia y poca variabilidad en el mismo.

ILUSTRACIÓN 50: APALANCAMIENTO FINANCIERO PAN PA YA



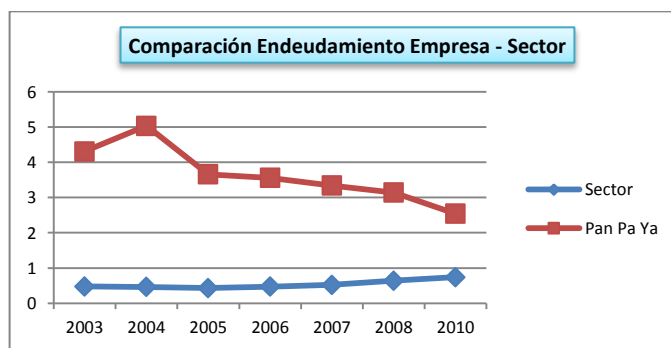
Fuente: elaboración propia – Datos tomados de la Superintendencia de Sociedades

ILUSTRACION 51: APALANCAMIENTO FINANCIERO



Fuente: elaboración propia – Datos tomados de la Superintendencia de Sociedades

ILUSTRACIÓN 52: COMPARACION ENDEUDAMIENTO EMPRESA – SECTOR

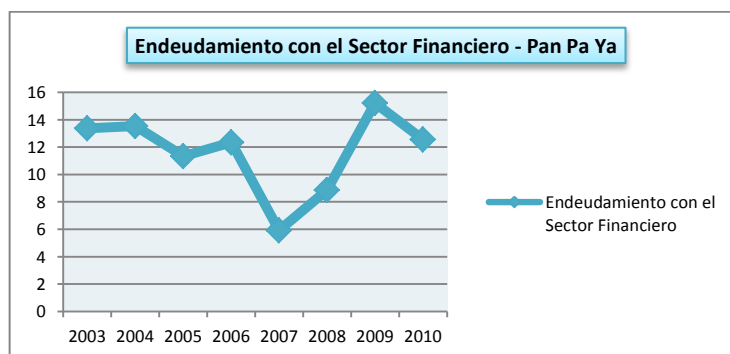


Fuente: elaboración propia – Datos tomados de la Superintendencia de Sociedades

El **apalancamiento financiero** de la empresa ha presentado una variabilidad constante y es superior a los niveles de apalancamiento del sector, teniendo en cuenta que las utilidades de la empresa son positivas podemos concluir que los activos que han sido financiados con créditos generan una rentabilidad mayor al interés que por dichos créditos se generan.

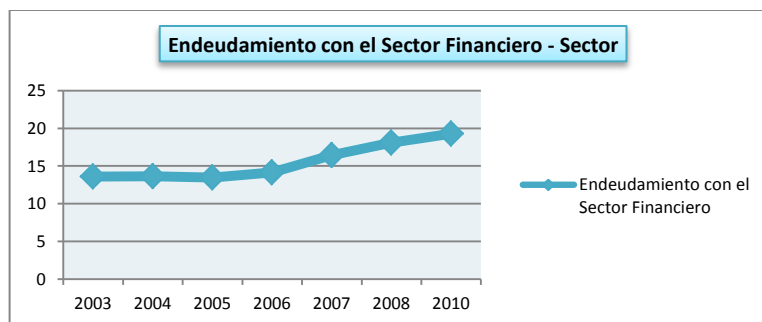
El **endeudamiento con el sector financiero** nos muestra la relación que maneja la empresa con el sector financiero es aconsejable que las empresas manejen endeudamientos financieros bajos, porque el costo (intereses) del sector financiero son más elevados que los costos por los créditos obtenidos por otros medios.

ILUSTRACIÓN 53: ENDEUDAMIENTO CON EL SECTOR FINANCIERO PAN PA YA



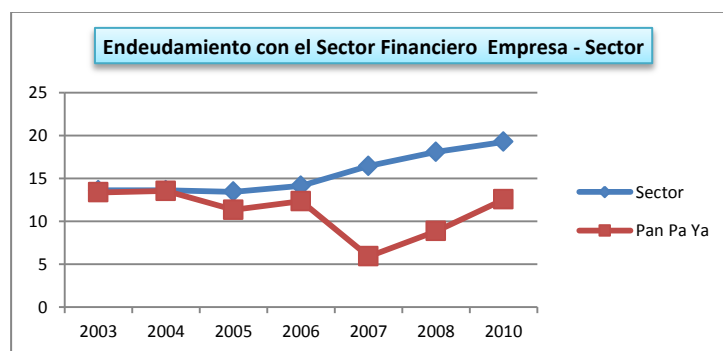
Fuente: elaboración propia – Datos tomados de la Superintendencia de Sociedades

ILUSTRACIÓN 54: ENDEUDAMIENTO CON EL SECTOR FINANCIERO - SECTOR



Fuente: elaboración propia – Datos tomados de la Superintendencia de Sociedades

ILUSTRACIÓN 55: ENDEUDAMIENTO CON EL SECTOR FINANCIERO - SECTOR

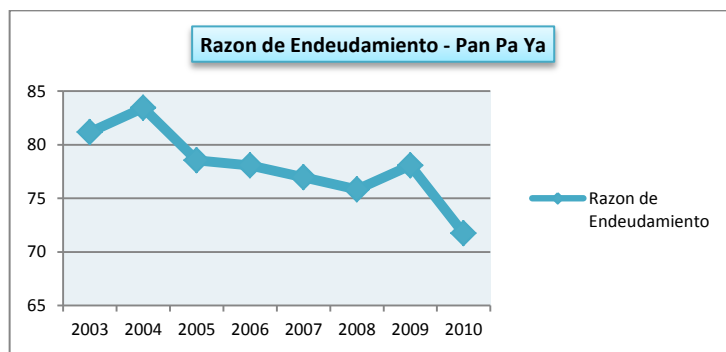


Fuente: elaboración propia – Datos tomados de la Superintendencia de Sociedades

Podemos ver que el **endeudamiento** que tiene la empresa con el sector financiero es relativamente bajo comparado con el endeudamiento que tiene el sector con el mismo sector, es importante destacar que el endeudamiento es positivo para las empresas siempre y cuando el costo del crédito pueda ser superado por la rentabilidad de los activos que con él se adquieren.

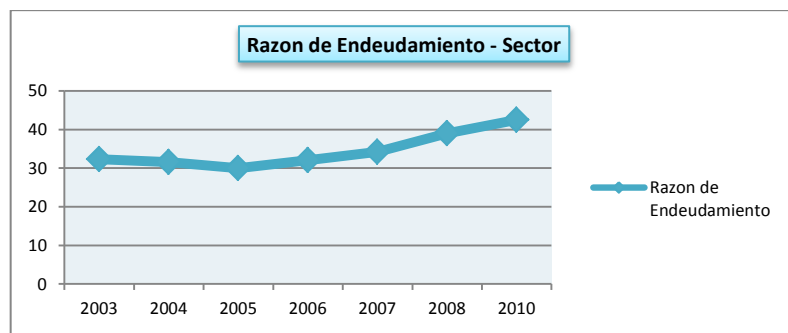
Las graficas presentadas a continuación muestran dicha relación para el sector, la empresa y una comparación entre los dos.

ILUSTRACIÓN 56: RAZON DE ENDEUDAMIENTO PAN PA YA



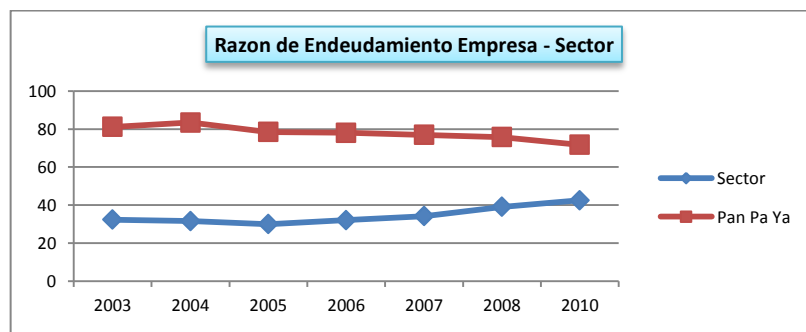
Fuente: elaboración propia – Datos tomados de la Superintendencia de Sociedades

ILUSTRACIÓN 57: RAZON DE ENDEUDAMIENTO - SECTOR



Fuente: elaboración propia – Datos tomados de la Superintendencia de Sociedades

ILUSTRACIÓN 58: RAZON DE ENDEUDAMIENTO EMPRESA - SECTOR



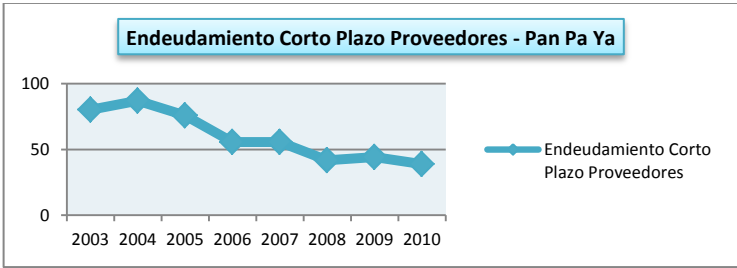
Fuente: elaboración propia – Datos tomados de la Superintendencia de Sociedades

Es posible observar que la empresa tiene una razón de endeudamiento más elevada que el sector en aproximadamente 10 puntos porcentuales, esto significa

que la empresa se endeuda a niveles superiores que todo el sector pero con base en los indicadores anteriores sabemos que lo hace porque sus costos financieros son inferiores a la rentabilidad de los activos obtenidos con dichos créditos.

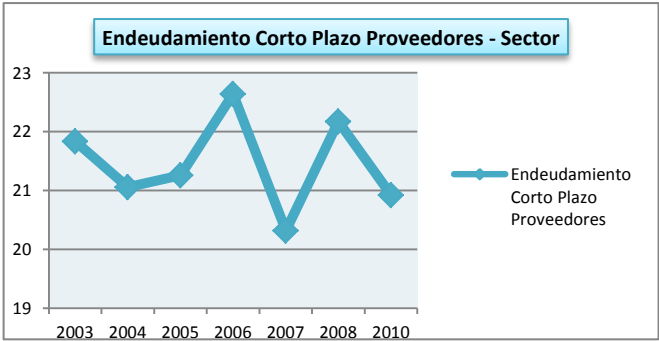
El **endeudamiento de corto plazo** con los proveedores muestra el porcentaje en el cual la empresa y el sector se endeuda a corto plazo con los proveedores, entre más bajo sea ese porcentaje significa que la empresa o el sector maneja más eficientemente los proveedores, ya que un mayor plazo de pago muestra una relación de confianza y adicionalmente permite una mejor administración del dinero.

ILUSTRACIÓN 59: ENDEUDAMIENTO CORTO PLAZO PROVEEDORES



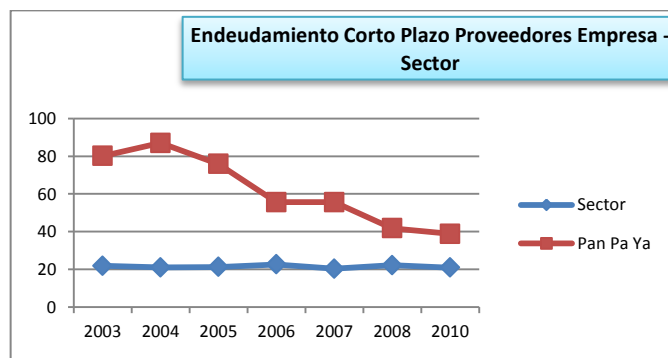
Fuente: elaboración propia – Datos tomados de la Superintendencia de Sociedades

ILUSTRACIÓN 60: CORTO PLAZO PROVEEDORES - SECTOR



Fuente: elaboración propia – Datos tomados de la Superintendencia de Sociedades

ILUSTRACIÓN 61: ENDEUDAMIENTO CORTO PLAZO PROVEEDORES - SECTOR

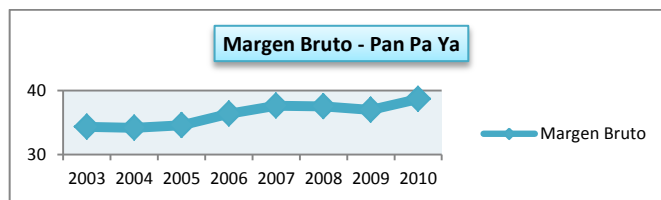


Fuente: elaboración propia – Datos tomados de la Superintendencia de Sociedades

Los niveles de endeudamiento a corto plazo de la empresa han disminuido aproximadamente en 50 puntos, lo que implica que la empresa ha generado políticas más efectivas de administración de los proveedores.

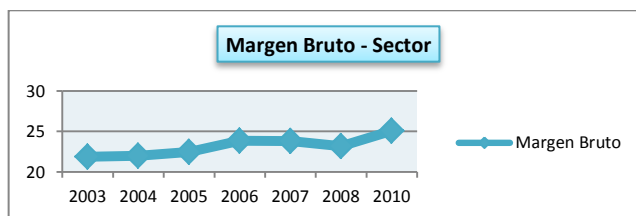
El **Margen Bruto**, relación existente entre los precios de ventas y el costo de las mismas es presentada por este indicador a nivel de Pan Pa Ya y el sector.

ILUSTRACIÓN 62: MARGEN BRUTO PAN PA YA



Fuente: elaboración propia – Datos tomados de la Superintendencia de Sociedades

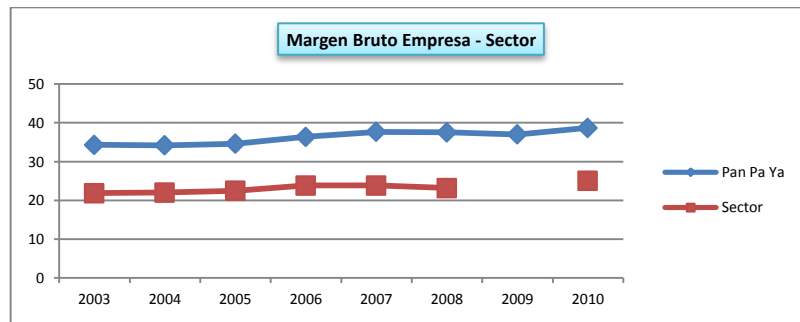
ILUSTRACIÓN 63: MARGEN BRUTO SECTOR



Fuente: elaboración propia – Datos tomados de la Superintendencia de Sociedades

Podemos evidenciar que el margen bruto de la empresa se encuentra por encima del margen bruto del sector aproximadamente en 10 puntos porcentuales.

ILUSTRACIÓN 64: MARGEN BRUTO EMPRESA – SECTOR

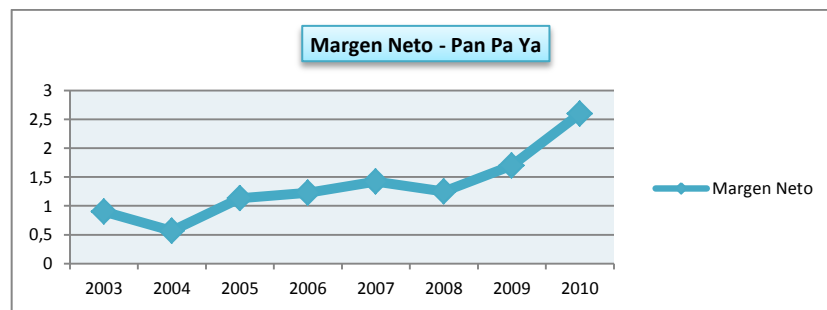


Fuente: elaboración propia – Datos tomados de la Superintendencia de Sociedades

El margen bruto sin embargo presenta un comportamiento similar en los dos casos y sin variaciones muy significativas de año a año.

El **Margen Neto**, “Determina el porcentaje que queda en cada venta después de deducir todos los gastos incluyendo los impuestos”³⁶

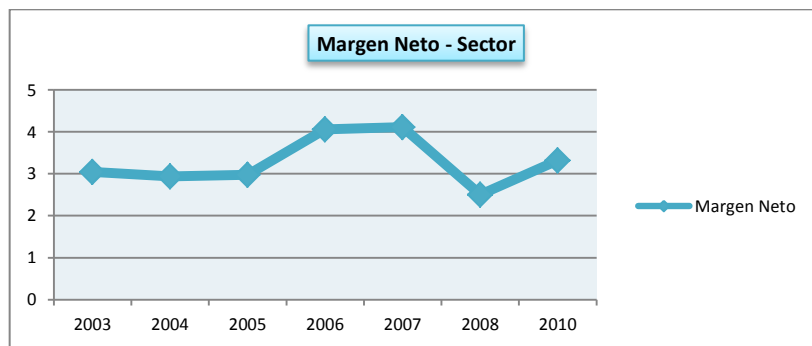
ILUSTRACIÓN 65: MARGEN NETO PAN PA YA



Fuente: elaboración propia – Datos tomados de la Superintendencia de Sociedades

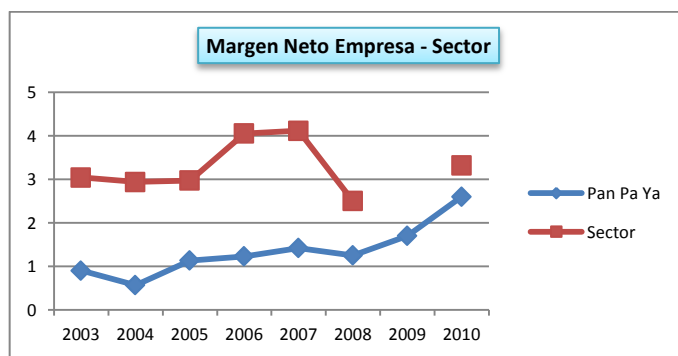
³⁶ Información tomada de <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%201/analisisfinanciero.htm> recuperado el 23 de mayo del 2011

ILUSTRACIÓN 66: MARGEN NETO – SECTOR



Fuente: elaboración propia – Datos tomados de la Superintendencia de Sociedades

ILUSTRACIÓN 67: MARGEN NETO SECTOR - EMPRESA

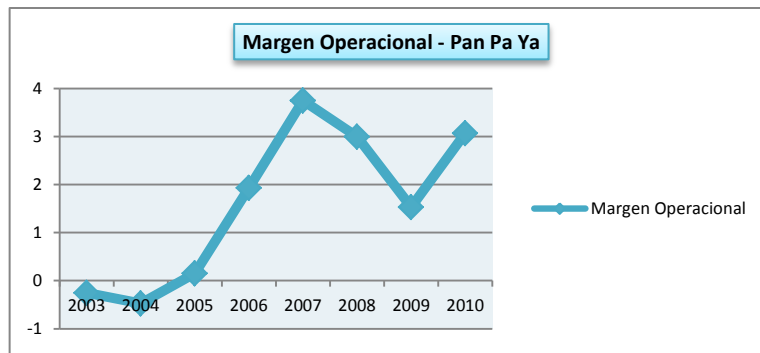


Fuente: elaboración propia – Datos tomados de la Superintendencia de Sociedades

A diferencia del margen bruto, podemos observar que el sector posee un margen neto que se encuentra por encima del de Pan Pa Ya; para la empresa este indicador ha venido creciendo considerablemente encontrando su punto máximo en el 2010. Por su parte el sector en el 2008 presentó una caída representativa para el 2008 y para el 2010 vemos su recuperación.

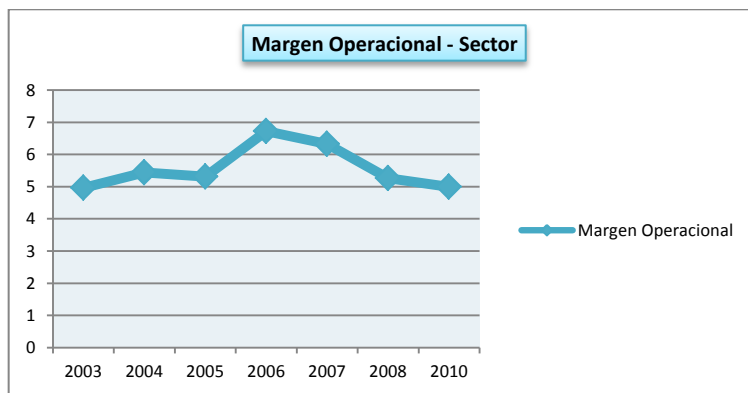
En el **Margen Operacional** de la empresa en los últimos tres años, el resultado es:

ILUSTRACIÓN 68: MARGEN OPERACIONAL PAN PA YA



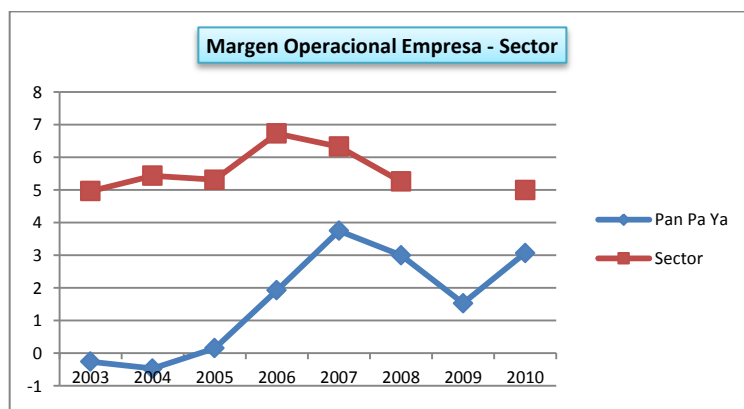
Fuente: elaboración propia – Datos tomados de la Superintendencia de Sociedades

ILUSTRACIÓN 69: MARGEN OPERACIONAL - SECTOR



Fuente: elaboración propia – Datos tomados de la Superintendencia de Sociedades

ILUSTRACIÓN 70: MARGEN OPERACIONAL EMPRESA - SECTOR



Fuente: elaboración propia – Datos tomados de la Superintendencia de Sociedades

Lo que se puede evidenciar del negocio, es su rentabilidad, aunque los primeros tres años del análisis se mostraron rentabilidades negativas, sin embargo se ha presentado un crecimiento significativo aunque en el 2009 una disminución que se recuperó en el 2010. El sector por su parte se ha mantenido constante manejando en promedios del 4% y 6% durante los ocho años de análisis; se puede concluir que tanto para la empresa como para el sector el negocio ha sido rentable en su operación y se ha complementado con sus políticas de endeudamiento.

3.3. PROCESOS EN PAN PA YA

La velocidad a la cual evolucionan los negocios y los diferentes entornos a los que deben enfrentarse, generan en los empresarios la necesidad de estructurar procesos empresariales que promuevan la competencia y le permitan a la empresa sobresalir y mantenerse vigente en el mercado.

Los procesos son generadores de valor, permiten a la organización cumplir con sus objetivos de corto y largo plazo. La localización de la empresa, inventarios, infraestructura, transporte de los productos, cadena de abastecimiento, manejo de los proveedores entre otros factores le permiten a la empresa ser eficiente. En Pan Pa Ya los procesos se definen por la calidad de producto y el servicio en palabras de uno de sus fundadores el éxito está en la provocación; la planeación estratégica, investigación y consecuente inversión en tecnología son lineamientos que definen procesos. Bajo estos lineamientos se destacan 3 procesos que han contribuido al éxito y eficiencia de la empresa: El sistema de franquicias, la ultracongelación del pan y la apertura estratégica de sedes.

La Ultra congelación, el factor clave del crecimiento

“Después de conocer el panorama internacional se comenzó a trabajar en el proyecto de producir panes pre listos con la tecnología de *ultra congelación* y montaron su planta en el año 2000. Con ello, nació Multipan, una empresa independiente que, desde ese entonces, surte pan congelado al mercado institucional. En su inicio, su principal cliente era Pan Pa Ya pero ahora Multipan cuenta con cerca de 1500 clientes entre panaderías, cafeterías, restaurantes, hoteles y supermercados a quienes ofrecen una amplia variedad de panes. Con la marca Pan Pa Ya también atienden al mercado institucional, pero con productos horneados.

*“La ultra congelación consiste en una congelación en tiempo muy rápido (120 minutos como máximo), a una temperatura muy baja (inferior a -40°C), lo que permite conservar al máximo la estructura física de los productos alimenticios. Los procesos de congelación afectan la forma en que el agua de los alimentos se transforma en cristales de hielo. Por el contrario, en la congelación lenta se forman pocos cristales de hielo de gran tamaño. En este caso los tejidos de los alimentos se rompen y eso conlleva a una pérdida de textura en la cocción o descongelado.”*³⁷

Pan Pa Ya implementó este proceso que le permite conservar sus productos recién salidos del horno en cualquier sucursal ya que en las panaderías se alista el producto congelado para ir al horno consiguiendo la misma calidad, textura y sabor como si se acabara de amasar. Esto les permitió subir otro escalafón: pasar de ser operador para convertirse en proveedor”³⁸. Este proceso de ultra congelación, fue el resultado del análisis y la investigación de la empresa en el

³⁷ Tomado de http://www.freigel.com/frontoffice/ini.php?op_1=3&op_2=0 recuperado el 25 de julio del 2011

³⁸ Revista la Barra. (s.f) Recuperado el 23 de mayo de 2011 en <http://www.revistalabarra.com.co/larevista/edicion-34/especial-panaderia-y-pasteleria/pan-pa-ya-la-cadena-mas-grande-de-panaderias-en-colombia.htm>

entorno internacional y les dio la oportunidad de abrirse al mercado institucional con productos horneados y la posibilidad de vender sus productos en cafeterías, hoteles y supermercados con su propia marca.

Franquicias

Pan Pa Ya utiliza un modelo de franquicia financiera que le ha permitido crecer y diferenciarse por medio de la inversión y estandarización de procesos de producción. La franquicia financiera: “aquella en la que el franquiciado es solo inversionista, la gestión administrativa de la franquicia está a cargo de empleados. En contraposición a la franquicia activa, en esta no se exige que los franquiciados gestionen personalmente el negocio”³⁹ Antes de la creación y formalización de Pan Pa Ya en Colombia predominaban las panaderías de barrio, contempladas como negocio no como empresa, las panaderías de barrio proliferaron como pequeñas tiendas en las cuales la variedad, calidad y procedencia de los productos no siempre es garantizada. Pan Pa Ya decidió romper todos esos paradigmas y diseñó estrategias de diferenciación basadas en la calidad, variedad y en la cual la procedencia de los mismos era verificable, al ser preparados a la vista de los consumidores.

Para poder mantener todos estos estándares y consolidar su estrategia de diferenciación los altos mandos decidieron implementar el sistema de franquicias financieras lo cual adicionalmente favorecía a la obtención de capital y facilitaba el rápido pero organizado crecimiento de la empresa Ya que el inversionista no controla la operación y Pan Pa Ya se encarga de la producción, la estandarización de los productos es completa; por esta razón los productos Pan Pa Ya son los mismos en cualquier sucursal El éxito de la franquicia de Pan Pa Ya no solo es su particular modelo, sino que también está conformado por la importancia que la

³⁹ Paternina C.A, Castaño D.L, (2009) Pan Pa´Ya Inédito Caso de Franquicias, Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia, Recuperado el 23 de mayo de 2011 de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/10336/1041/1/80926021.pdf>

organización le da a la ubicación de los puntos y a la distribución interna de los mismos.

Apertura Estratégica de los Puntos

La ubicación de los puntos es el resultado de diversos estudios de mercado en los cuales por medio de estudios demográficos principalmente se escogen las mejores posiciones para los puntos Pan Pa Ya.

Pan Pa Ya Basa su apertura de puntos así: *“... Es llegar a donde no han llegado, yo oía el otro día un planteamiento de un profesor de los Andes de emprendimiento, el profesor que tiene la cátedra de emprendiendo en los andes, a una charla que me invitaron a contar esta historia y oía los planteamientos de él y él decía algo que nosotros sabemos que hemos practicado durante todos estos años y es que finalmente uno tiene que buscar llegar donde otros no han llegado, satisfacer necesidades que otros no satisfacen , no competir en el océano rojo sino buscar el océano azul es el reto, nosotros decimos para que nos metemos a competir con todos, yo recuerdo en el negocio de la panadería en una época cuando nosotros empezamos e había una guerra entre auto pan y la espiga que eran las cadena y donde habían un auto pan ahí al lado ponían una espiga y yo decía habiendo tantos sitios, para que estos se ponen a pelear, en cambio nosotros hacíamos todo lo contrario buscamos sitios donde no había nadie ese de la Bella Suiza que les contaba cuando llegamos ahí en ese barrio eran felices porque no había ningún negocio, no había panaderías no había nada”*⁴⁰

3.4. RECURSOS HUMANOS PAN PA YA

Las empresas están constituidas por personas y es por esta razón que la gestión humana debe propender por dinamizar la organización con el fin de alinear los

⁴⁰ Entrevista Pedro Felipe Estrada, socio fundador, Noviembre 2010

objetivos de la empresa con los de los empleados. Las empresas son más que edificios y estructuras, están compuestas por personas y por ende la administración efectiva de la gestión humana es una prioridad para Pan Pa Ya. Es importante destacar que para ellos la gestión humana empieza desde el momento de la selección y consideran que la inversión en este primer paso es fundamental ya que un buen proceso de selección conlleva a obtener empleados más comprometidos.

Una vez desarrollado este proceso, la empresa inicia un plan de entrenamiento e inducción el cual incluye un programa llamado UNIVERSIDAD PAN PA YA diseñado conjuntamente con el SENA y que pretende agregarle valor a los empleados y a los procesos de la organización conjuntamente. Adicionalmente, se maneja una política salarial que incluye una parte fija y otra variable lo cual fomenta el trabajo por objetivos y motiva a los empleados impulsando el cumplimiento de las diferentes metas y objetivos organizacionales.

Se puede concluir que el éxito de la gestión humana en Pan Pa Ya radica en el esfuerzo que hace la empresa por tener empleados preparados, capaces y alineados con sus objetivos por medio de incentivos salariales e intelectuales que le permiten estructurar equipos de trabajo motivados. Más que empleados Pan Pa Ya cree en los colaboradores y entiende que la alineación de los objetivos personales y profesionales con los objetivos estratégicos de la organización es la clave del éxito en este pilar de la gerencia.

CONCLUSIONES

- Desarrollarse con éxito tanto económica y financieramente en un sector competitivo, definitivamente crea un ambiente de sostenibilidad apropiado para el crecimiento, fortalecimiento y desarrollo de ideas claras de negocio manteniendo altos estándares de calidad logrando ser perdurables en el tiempo.
- El generar una oportunidad para desarrollar y fortalecer una idea exitosa de negocio, brinda el ambiente propicio para el correcto funcionamiento y crecimiento de una empresa colombiana, creando así un pilar fundamental para sobresalir y perdurar en un sector tan saturado.
- Todas las empresas sin excepción alguna, y sin importar el sector económico en el que se desenvuelven, tienen la oportunidad y capacidad de modificar todos sus procesos, aprender de sus errores y aciertos, modificar comportamientos y lograr ser perdurables en el tiempo.
- El éxito o fracaso de la gestión financiera está directamente relacionado con la sostenibilidad de la empresa y eventualmente la perdurabilidad de la misma; las empresas que presentan resultados financieros positivos tienen más posibilidad de perdurar en el tiempo.
- Los 13 componentes de la perdurabilidad están ligados con el modelo de selección del Empresario Colombiano de Año, ya que los criterios de selección abarcan las principales características de los componentes y resumen en cinco

ítems la importancia del reconocimiento de marca, el desempeño financiero y el impacto social en la condición de perdurabilidad.

- El reto de los empresarios actuales es constituir y administrar empresa de alto impacto a nivel económico, social y cultural que sean sostenibles y trasciendan más allá de las personas, en pocas palabras empresas perdurables que apliquen y utilicen el concepto de desarrollo sostenible.

- Los empresarios deben propender por generar empresas por oportunidad y no por necesidad, las empresas que se crean como respuesta a la coyuntura social (desempleo) suelen durar menos que las empresas que se crean y constituyen con base en una idea clara de negocio y como respuesta a una oportunidad o a la creación de la oportunidad.

ANEXOS

ANEXO 1: BALANCE GENERAL PAN PA YA

DM FORMATO	31/12/2003	31/12/2004	31/12/2005	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008	31/12/2009	31/12/2010
1105 Caja	123.464	124.708	114.181	181.067	218.720	185.397	224.407	247.421
1110 Bancos	357.097	40.647	58.047	117.264	218.274	89.175	106.837	285.235
1120 Cuentas de Ahorro	77.009	62.894	33.566	91.917	259.708	25.124	28.685	22.670
1125 Fondos					2.919	264.664	288.479	1.274.704
11 SUBTOTAL DISPONIBLE	557.570	228.249	205.794	390.248	699.621	564.360	648.408	1.830.030
12 INVERSIONES CP		7.681	7.681	7.681	7.681	1.325.442	7.681	412.500
1305 Clientes	784.755	804.815	1.097.588	1.110.762	943.767	947.848	1.315.844	1.358.535
1310 Cuentas Corrientes Comerciales						169.535	169.535	
1320 Cuentas por Cobrar a Víncu. Economicos					292.137			
1325 Cuentas por Cobrar a Socios y Accionistas							24.000	
1330 Anticipos y Avances	13.607	52.823	35.043	158.902	47.769	581.642	1.165.597	555.400
1355 Antic Imptos y Contrib o Saldos a Favor	41.798	90.770	80.979	45.742	13.757	7.005	15.633	8.172
1360 Reclamaciones (CP)	34.800		4.234				8.398	1.767
1365 Cuentas x Cobrar a Trabajadores (CP)	19.938	23.142	19.787	30.069	61.875	43.081	33.969	65.511
1380 Deudores Varios (CP)	343.926	422.289	571.594	472.061	421.463	474.247	351.443	915.410
1390 Deudas de Difícil Cobro (CP)							14.681	59.211
1399 Provisiones (CP)	24.563	24.563	24.563	24.563	24.563	18.066	94.922	106.747
13 SUBTOTAL DEUDORES CORTO PLAZO	1.214.261	1.369.276	1.784.662	1.797.207	1.756.205	2.205.292	3.004.178	2.857.259
1405 Materias Primas	175.223	197.723	84.394	111.380	218.390	171.421	376.913	303.789
1430 Productos Terminados	5.392	5.370	5.370	5.370	5.370	16.537	116.314	70.732
1435 Mcias no Fabricadas x la Empresa	46.940	45.504	51.559	58.024	53.245	57.344	134.042	124.762
1460 Envases y Empaques	122.352	139.359	130.147	151.572	163.932	143.512	113.148	91.692
14 SUBTOTAL INVENTARIOS	349.907	387.956	271.470	326.346	440.937	388.814	740.417	590.975
1705 Gastos Pagados x Anticipado CP	18.254	20.527	23.513	11.685	207.443	186.893	175.181	140.916
1710 Cargos Diferidos CP	175.419	229.014	137.245	49.825	30.500		320.625	40
17 SUBTOTAL DIFERIDO	193.673	249.541	160.758	61.510	237.943	186.893	495.806	140.956
0 TOTAL ACTIVO CORRIENTE	2.323.092	2.242.703	2.430.365	2.582.992	3.142.387	4.670.801	4.896.490	5.831.720
12 INVERSIONES LP	1.139.190	1.170.625	1.212.189	1.284.161	1.325.444	7.681	1.852.056	1.654.394
15 PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO NETO	1.054.073	1.050.081	1.055.115	1.098.804	1.029.937	1.031.627	968.654	1.093.242
1610 Marcas	50.775	60.011	60.011	60.011	60.011	52.011	52.011	34.674
1615 Patentes								5.333
1635 Licencias						8.000	8.000	
16 SUBTOTAL INTANGIBLES	50.775	60.011	60.011	60.011	60.011	60.011	60.011	40.007
0 TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	2.244.038	2.280.717	2.327.315	2.442.976	2.415.392	1.099.319	2.880.721	2.787.643
0 TOTAL ACTIVO	4.567.130	4.523.420	4.757.680	5.025.968	5.557.779	5.770.120	7.777.211	8.619.363
21 OBLIGACIONES FINANCIERAS (CP)	410.593	412.663	439.808	620.687	253.215	511.265	1.182.962	1.081.760
22 PROVEEDORES	1.862.141	1.951.642	1.844.007	1.436.556	1.748.901	1.951.886	2.166.810	2.266.094
2315 A compañías vinculadas (CP)					2.790			
2335 Costos y Gastos x Pagar CP	161.208	264.532	312.036	503.799	527.115	371.775	898.216	514.124
2365 Retencion en la Fuente	33.315	32.788	44.019	42.027	55.698	45.014	58.578	60.483
2367 Impuesto a las Ventas Retenido	11.549	4.217	42.867	46.858	62.823	56.784	77.911	84.037
2368 Impuesto de Industria y Comercio Retenido	3.525	2.007	10.701	13.166	20.926	14.584	18.797	20.723
2370 Retenciones y Aportes de Nomina	57.147	66.833	69.393	63.874	80.236	101.831	251.686	204.961
2380 Acreedores Varios (CP)	425.760	188.001	149.064	158.053	192.337	114.596	136.275	133.355
23 SUBTOTAL CUENTAS POR PAGAR CORTO PLAZO	692.504	558.378	628.080	827.777	941.925	704.584	1.441.463	1.017.683
24 IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	121.313	101.930	119.165	137.437	197.200	249.146	251.074	524.790
25 OBLIGACIONES LABORALES CORTO PLAZO	374.616	416.380	478.143	501.019	694.727	722.327	748.478	870.732
27 DIFERIDOS CORTO PLAZO	29.447	29.447	35.406	102.393	130.242			
2805 Anticipos y Avances Recibidos (CP)	16.055	54.303	51.134	269.673	269.673	42.282	62.383	67.122
2815 Ingresos Recibidos para Terceros (CP)		49.435	40.479	28.678	41.573	194.123	218.373	354.815
28 SUBTOTAL OTROS PASIVOS CORTO PLAZO	16.055	103.738	91.613	298.351	311.246	236.405	280.756	421.937
0 TOTAL PASIVO CORRIENTE	3.506.669	3.574.178	3.636.222	3.924.220	4.277.456	4.375.613	6.071.543	6.182.996
21 OBLIGACIONES FINANCIERAS (LP)	200.000	200.000	100.000					
0 TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	200.000	200.000	100.000					
0 TOTAL PASIVO	3.706.669	3.774.178	3.736.222	3.924.220	4.277.456	4.375.613	6.071.543	6.182.996
3115 Aportes Sociales	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000
31 SUBTOTAL CAPITAL SOCIAL	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000
33 RESERVAS	92.697	112.656	125.209	151.076	181.922	224.749	224.749	224.749
34 REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	240.692	253.945	267.563	289.395	289.395	289.395	289.395	289.395
36 RESULTADOS DEL EJERCICIO	199.585	125.528	258.677	308.459	428.574	414.185	611.161	1.130.700
3705 UTILIDADES ACUMULADAS					130.432	216.178	330.363	541.523
37 RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	77.487	7.113	120.009	102.818	130.432	216.178	330.363	541.523
0 TOTAL PATRIMONIO	860.461	749.242	1.021.458	1.101.748	1.280.323	1.394.507	1.705.668	2.436.367
0 TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	4.567.130	4.523.420	4.757.680	5.025.968	5.557.779	5.770.120	7.777.211	8.619.363

ANEXO 2: ANÁLISIS VERTICAL BALANCE GENERAL

Balance General Pan Pa Ya																
Cuenta	2003	Analisis Vertical	2004	Analisis Vertical	2005	Analisis Vertical	2006	Analisis Vertical	2007	Analisis Vertical	2008	Analisis Vertical	2009	Analisis Vertical	2010	Analisis Vertical
1105 Caja	123.464	2,7	124.708	2,8	114.181	2,4	181.067	3,6	218.720	3,9	185.397	3,2	224.407	2,9	247.421	2,9
1110 Bancos	357.097	7,8	40.647	0,9	58.047	1,2	117.264	2,3	218.274	3,9	89.175	1,5	106.837	1,4	285.235	3,3
1120 Cuentas de Ahorro	77.009	1,7	62.894	1,4	33.566	0,7	91.917	1,8	259.708	4,7	25.124	0,4	28.685	0,4	22.670	0,3
1125 Fondos									2.919	0,1	264.664	4,6	288.479	3,7	1.274.704	14,8
11 SUBTOTAL DISPONIBLE	557.570		228.249		205.794		390.248		699.621		564.360		648.408		1.830.030	
12 INVERSIONES CP	7.681	0,2	7.681	0,2	7.681	0,2	7.681	0,2	7.681	0,1	1.325.442	23,0	7.681	0,1	412.500	4,8
1305 Clientes	784.755	17,2	804.815	17,8	1.097.588	23,1	1.110.762	22,1	943.767	17,0	947.848	16,4	1.315.844	16,9	1.358.535	15,8
1310 Cuentas Corrientes Comerciales				0,0							169.535	2,9	169.535	2,2		
1320 Cuentas por Cobrar a Vinculo Economicos									292.137	5,3						
1325 Cuentas por Cobrar a Socios y Accionistas													24.000	0,3		
1330 Anticipos y Avances	13.607	0,3	52.823	1,2	35.043	0,7	158.902	3,2	47.769	0,9	581.642	10,1	1.165.597	15,0	555.400	6,4
1355 Antic Impots y Contribo a Saldos a Favor	41.798	0,9	90.770	2,0	80.979	1,7	45.742	0,9	13.757	0,2	7.005	0,1	15.633	0,2	8.172	0,1
1360 Reclamaciones (CP)	34.800	0,8			4.234	0,1	4.234	0,1					8.398	0,1	1.767	
1365 Cuentas x Cobrar a Trabajadores (CP)	19.938	0,4	23.142	0,5	19.787	0,4	30.069	0,6	61.875	1,1	43.081	0,7	33.969	0,4	65.511	0,8
1380 Deudores Varios (CP)	343.926	7,5	422.289	9,3	571.594	12,0	472.061	9,4	421.463	7,6	474.247	8,2	351.443	4,5	915.410	10,6
1390 Deudas de Difícil Cobro (CP)													14.681	0,2	59.211	0,7
1399 Provisiones (CP)	24.563	0,5	24.563	0,5	24.563	0,5	24.563	0,5	24.563	0,4	18.066	0,3	94.922	1,2	106.747	1,2
13 SUBTOTAL DEUDORES CORTO PLAZO	1.214.261		1.369.276		1.784.662		1.797.207		1.756.205		2.205.292	38,2	3.004.178		2.857.259	
1405 Materias Primas	175.223	3,8	197.723	4,4	84.394	1,8	111.380	2,2	218.390	3,9	171.421	3,0	376.913	4,8	303.789	3,5
1430 Productos Terminados	5.392	0,1	5.370	0,1	5.370	0,1	5.370	0,1	5.370	0,1	16.537	0,3	116.314	1,5	70.732	0,8
1435 Micias no Fabricadas x la Empresa	46.940	1,0	45.504	1,0	51.559	1,1	58.024	1,2	53.245	1,0	57.344	1,0	134.042	1,7	124.762	1,4
1460 Envases y Empaques	122.352	2,7	139.359	3,1	130.147	2,7	151.572	3,0	163.932	2,9	143.512	2,5	113.148	1,5	91.692	1,1
14 SUBTOTAL INVENTARIOS	349.907		387.956		271.470		326.346		440.937		388.814		740.417		590.975	
1705 Gastos Pagados x Anticipado CP	18.254	0,4	20.527	0,5	23.513	0,5	11.685	0,2	207.443	3,7	186.893	3,2	175.181	2,3	140.916	1,6
1710 Cargos Diferidos CP	175.419	3,8	229.014	5,1	137.245	2,9	49.825	1,0	30.500	0,5			320.625	4,1	40	
17 SUBTOTAL DIFERIDO	193.673		249.541		160.758		61.510		237.943		186.893		495.806		140.956	
0 TOTAL ACTIVO CORRIENTE	2.323.092	50,9	2.242.703	49,6	2.430.365	51,1	2.582.992	51,4	3.142.387	56,5	4.670.801	80,9	4.896.490	63,0	5.831.720	67,7
12 INVERSIONES LP	1.139.190	24,9	1.170.625	25,9	1.212.189	25,5	1.284.161	25,6	1.325.444	23,8	7.681	0,1	1.852.056	23,8	1.654.394	19,2
15 PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO NETO	1.054.073	23,1	1.050.081	23,2	1.055.115	22,2	1.098.804	21,9	1.029.937	18,5	1.031.627	17,9	968.654	12,5	1.093.242	12,7
1610 Marcas	50.775	1,1	60.011	1,3	60.011	1,3	60.011	1,2	60.011	1,1	52.011	0,9	52.011	0,7	34.674	0,4
1615 Patentes															5.333	0,1
1635 Licencias											8.000	0,1	8.000	0,1		
16 SUBTOTAL INTANGIBLES	50.775		60.011		60.011		60.011		60.011		60.011		60.011		40.007	
0 TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	2.244.038	49,1	2.280.717	50,4	2.327.315	48,9	2.442.976	48,6	2.415.392	43,5	1.099.319	19,1	2.880.721	37,0	2.787.643	32,3
0 TOTAL ACTIVO	4.567.130	100	4.523.420	100	4.757.680	100	5.025.968	100	5.557.779	100	5.770.120	100	7.777.211	100	8.619.363	100
21 OBLIGACIONES FINANCIERAS (CP)	410.593	11,1	412.663	10,9	439.808	11,8	620.687	15,8	253.215	5,9	511.265	11,7	1.182.962	19,5	1.081.760	17,5
22 PROVEEDORES	1.862.141	50,2	1.951.642	51,7	1.844.007	49,4	1.436.556	36,6	1.748.901	40,9	1.951.886	44,6	2.166.810	35,7	2.266.094	36,7
2315 A compañías vinculadas (CP)									2.790	0,1						
2335 Costos y Gastos x Pagar CP	161.208	4,3	264.532	7,0	312.036	8,4	503.799	12,8	527.115	12,3	371.775	8,5	898.216	14,8	514.124	8,3
2365 Retencion en la Fuente	33.315	0,9	32.788	0,9	44.019	1,2	42.027	1,1	55.698	1,3	45.014	1,0	58.578	1,0	60.483	1,0
2367 Impuesto a las Ventas Retenido	11.549	0,3	4.217	0,1	42.867	1,1	46.858	1,2	62.823	1,5	56.784	1,3	77.911	1,3	84.037	1,4
2368 Impuesto de Industria y Comercio Retenido	3.525	0,1	2.007	0,1	10.701	0,3	13.166	0,3	20.926	0,5	14.584	0,3	18.797	0,3	20.723	0,3
2370 Retenciones y Aportes de Nomina	57.147	1,5	66.833	1,8	69.393	1,9	63.874	1,6	80.236	1,9	101.831	2,3	251.686	4,1	204.961	3,3
2380 Acreedores Varios (CP)	425.760	11,5	188.001	5,0	149.064	4,0	158.053	4,0	192.337	4,5	114.596	2,6	136.275	2,2	133.355	2,2
23 SUBTOTAL CUENTAS POR PAGAR CORTO PLAZO	692.504		558.378		628.080		827.777		941.925		704.584		1.441.463		1.017.683	
24 IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	121.313	3,3	101.930	2,7	119.165	3,2	137.437	3,5	197.200	4,6	249.146	5,7	251.074	4,1	524.790	8,5
25 OBLIGACIONES LABORALES CORTO PLAZO	374.616	10,1	416.380	11,0	478.143	12,8	501.019	12,8	694.727	16,2	722.327	16,5	748.478	12,3	870.732	14,1
27 DIFERIDOS CORTO PLAZO	29.447	0,8	29.447	0,8	35.406	0,9	102.393	2,6	130.242	3,0						
2805 Anticipos y Avances Recibidos (CP)	16.055	0,4	54.303	1,4	51.134	1,4	269.673	6,9	269.673	6,3	42.282	1,0	62.383	1,0	67.122	1,1
2815 Ingresos Recibidos para Terceros (CP)			49.435	1,3	40.479	1,1	28.678	0,7	41.573	1,0	194.123	4,4	218.373	3,6	354.815	5,7
28 SUBTOTAL OTROS PASIVOS CORTO PLAZO	16.055		103.738		91.613		298.351		311.246		236.405		280.756		421.937	
0 TOTAL PASIVO CORRIENTE	3.506.669	94,6	3.574.178	94,7	3.636.222	97,3	3.924.220	100,0	4.277.456	100,0	4.375.613	100,0	6.071.543	100,0	6.182.996	100,0
21 OBLIGACIONES FINANCIERAS (LP)	200.000	5,4	200.000	5,3	100.000	2,7										
0 TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	200.000	5,4	200.000	5,3	100.000	2,7		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0
0 TOTAL PASIVO	3.706.669	100	3.774.178	100	3.736.222	100	3.924.220		4.277.456		4.375.613		6.071.543		6.182.996	
3115 Aportes Sociales	250.000	29,1	250.000	33,4	250.000	24,5	250.000	22,7	250.000	19,5	250.000	17,9	250.000	14,7	250.000	10,3
31 SUBTOTAL CAPITAL SOCIAL	250.000		250.000		250.000		250.000		250.000		250.000		250.000		250.000	
33 RESERVAS	92.697	10,8	112.656	15,0	125.209	12,3	151.076	13,7	181.922	14,2	224.749	16,1	224.749	13,2	224.749	9,2
34 REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	240.692	28,0	253.945	33,9	267.563	26,2	289.395	26,3	289.395	22,6	289.395	20,8	289.395	17,0	289.395	11,9
36 RESULTADOS DEL EJERCICIO	199.585	23,2	125.528	16,8	258.677	25,3	308.459	28,0	428.574	33,5	414.185	29,7	611.161	35,8	1.130.700	46,4
3705 UTILIDADES ACUMULADAS									130.432	10,2	216.178	15,5	330.363	19,4	541.523	22,2
37 RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	77.487	9,0	7.113	0,9	120.009	11,7	102.818	9,3	130.432	10,2	216.178	15,5	330.363	19,4	541.523	22,2
0 TOTAL PATRIMONIO	860.461	100	749.242	100	1.021.458	100	1.101.748	100	1.280.323	100	1.394.507	100	1.705.668	100	2.436.367	100
0 TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	4.567.130		4.523.420		4.757.680		5.025.968		5.557.779		5.770.120		7.777.211		8.619.363	

ANEXO 3: ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PAN PA YA

DM_FORMATO	31/12/2003	31/12/2004	31/12/2005	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008	31/12/2009	31/12/2010
41 Ingresos Operacionales	22.173.400	22.223.393	22.813.298	25.108.421	30.178.924	33.227.778	35.944.933	43.497.812
61 MENOS: Costos De Ventas y De Prestacion De Servicios	14.567.368	14.628.276	14.924.145	15.980.405	18.822.511	20.756.799	22.651.335	26.668.948
UTILIDAD BRUTA	7.606.032	7.595.117	7.889.153	9.128.016	11.356.413	12.470.979	13.293.598	16.828.864
51 MENOS: Gastos Operacionales De Administración	1.002.422	1.027.603	1.057.874	1.139.672	1.587.897	2.069.379	2.670.188	3.024.180
52 MENOS: Gastos Operacionales De Ventas	6.660.424	6.672.145	6.796.214	7.503.861	8.638.227	9.406.428	10.071.875	12.471.285
UTILIDAD OPERACIONAL	-56.814	-104.631	35.065	484.483	1.130.289	995.172	551.535	1.333.399
42 MAS: Ingresos No Operacionales	569.848	623.885	662.144	692.978	88.014	189.027	739.654	850.433
53 MENOS: Gastos No Operacionales	218.974	322.390	298.742	674.910	495.633	337.935	321.766	415.718
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y AJUSTE POR INFLACION	294.060	196.864	398.467	502.551	722.670	846.264	969.423	1.768.114
47 Ajustes Por Inflacion	72.552	71.406	64.876	51.594				
54 MENOS: Impuestos De Renta y Complementarios	167.027	142.742	204.666	245.686	294.096	432.079	358.262	637.414
59 GANANCIAS Y PERDIDAS	199.585	125.528	258.677	308.459	428.574	414.185	611.161	1.130.700

ANEXO 4: ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS SECTOR

DM_FORMATO	31/12/2003	31/12/2004	31/12/2005	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008	31/12/2009	31/12/2010
41 Ingresos Operacionales	17.983.541.399	18.804.485.397	19.488.394.697	22.409.127.676	27.114.881.572	28.901.122.211,99	28.605.826.337,77	28.451.746.612,72
61 MENOS: Costos De Ventas y De Prestacion De Servicios	14.050.347.369	14.666.662.101	15.111.105.577	17.067.214.234	20.658.811.031	22.207.002.822,24	21.764.609.293,31	21.488.243.634,87
UTILIDAD BRUTA	3.933.194.030	4.137.823.296	4.377.289.120	5.341.913.442	6.456.070.541	6.694.119.389,75	6.840.011.422,46	6.963.502.977,85
51 MENOS: Gastos Operacionales De Administración	1.009.076.807	1.040.233.216	1.117.015.875	1.282.374.914	1.462.984.442	1.737.121.458,03	1.709.214.600,13	1.853.686.949,77
52 MENOS: Gastos Operacionales De Ventas	2.031.502.121	2.074.987.718	2.225.080.320	2.551.863.637	3.289.537.516	3.436.399.179,83	3.574.539.965,37	3.673.920.054,66
UTILIDAD OPERACIONAL	892.615.102	1.022.602.362	1.035.192.925	1.507.674.891	1.703.496.067	1.520.598.751,89	1.553.388.977,96	1.435.464.927,42
42 MAS: Ingresos No Operacionales	752.848.927	761.608.880	803.638.490	998.300.346	1.161.565.131	1.450.596.895,27	1.297.321.768,58	997.897.030,77
53 MENOS: Gastos No Operacionales	875.146.614	1.012.562.298	1.020.382.072	1.296.500.614	1.419.626.012	1.947.658.418,64	1.730.522.492,02	1.145.039.537,09
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y AJUSTE POR INFLACION	770.317.415	771.648.944	818.449.343	1.209.474.623	1.445.435.186	1.023.537.228,52	1.120.188.254,52	1.288.322.421,10
47 Ajustes Por Inflacion	69.664.566	72.328.779	71.460.060	73.471.974				
54 MENOS: Impuestos De Renta y Complementarios	292.923.743	291.183.531	310.385.497	374.226.724	338.916.420	301.006.905,10	326.753.954	341.360.976,86
59 GANANCIAS Y PERDIDAS	547.058.238	552.794.192	579.523.906	908.719.873	1.106.518.766	722.530.323,42	792.290.132,52	946.961.444,24

ANEXO 5: ANÁLISIS HORIZONTAL PAN PA YA

Cuenta	Estado de Pérdidas y Ganancias Pan Pa Ya								Análisis Horizontal (2003 - 2004)		Análisis Horizontal (2004 - 2005)		Análisis Horizontal (2005 - 2006)		Análisis Horizontal (2006 - 2007)		Análisis Horizontal (2007 - 2008)		Análisis Horizontal (2008 - 2009)		Análisis Horizontal (2009 - 2010)	
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	variación absoluta	variación relativa	variación absoluta	variación relativa	variación absoluta	variación relativa	variación absoluta	variación relativa	variación absoluta	variación relativa	variación absoluta	variación relativa	variación absoluta	variación relativa
41 Ingresos Operacionales	22.173.400	22.223.393	22.813.298	25.108.421	30.178.924	33.227.778	35.944.933	43.497.812	4.999	0,23	580.495	2,7	2.295.123	10,1	5.070.393	15,2	3.040.654	8,5	2.701.155	8,2	7.551.979	21,0
61 MENOS: Costos De Ventas y De Prestacion De Servicios	14.567.368	14.628.276	14.924.145	15.980.405	18.822.511	20.756.799	22.651.335	26.668.948	62.900	0,43	295.869	2,0	1.056.260	7,1	2.042.106	17,0	1.924.700	9,3	1.094.526	5,1	4.017.523	17,7
UTILIDAD BRUTA	7.606.032	7.595.117	7.889.153	9.128.016	11.356.413	12.470.979	13.293.598	16.828.864	-10.915	-0,14	294.036	3,9	1.288.663	15,7	2.228.397	16,4	1.114.566	8,3	1.021.919	6,6	3.536.366	26,6
51 MENOS: Gastos Operacionales De Administración	1.002.422	1.027.603	1.057.874	1.139.672	1.587.897	2.069.379	2.670.188	3.024.180	25.102	2,5	30.071	2,9	81.709	7,7	440.125	26,3	401.402	20,3	600.009	29,0	355.492	12,3
52 MENOS: Gastos Operacionales De Ventas	6.660.424	6.672.145	6.796.214	7.503.861	8.638.227	9.406.428	10.071.875	12.471.285	11.721	0,18	124.069	1,9	707.947	10,4	1.134.366	15,1	762.701	6,3	66.447	7,1	2.394.410	23,0
UTILIDAD OPERACIONAL	-56.814	-104.631	35.065	484.483	1.130.289	995.172	551.535	1.333.399	-47.017	-84,5	124.066	-10,3	449.410	200,7	665.061	103,3	-15.117	-2,0	445.537	-44,5	700.824	140,0
42 MAS: Ingresos No Operacionales	569.848	623.885	662.144	692.978	88.014	189.027	739.654	850.433	54.067	9,48	38.729	6,1	30.034	4,7	404.064	40,3	101.033	14,3	559.527	29,3	110.778	15,0
53 MENOS: Gastos No Operacionales	218.974	322.390	298.742	674.910	495.633	337.935	321.766	415.718	-103.416	-47,3	-136.067	-23,3	-136.108	-12,9	-170.077	-16,6	-157.609	-21,0	-16.395	-4,0	191.921	25,2
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y AJUSTE POR INFLACION	294.060	196.864	398.467	502.551	722.670	846.264	969.423	1.768.114	-97.286	-33,0	200.603	10,4	134.004	16,1	200.119	23,0	123.394	17,1	131.159	14,5	700.824	124,4
47 Ajustes Por Inflacion	72.552	71.406	64.876	51.594					-1.046	-1,43	-4.530	-4,1	-13.002	-20,3	-31.394	-100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
54 MENOS: Impuestos De Renta y Complementarios	167.027	142.742	204.666	245.686	294.096	432.079	358.262	637.414	61.924	36,5	61.924	43,4	41.001	20,0	40.410	15,7	127.993	49,3	-13.637	-11,1	129.152	70,3
59 GANANCIAS Y PERDIDAS	199.585	125.528	258.677	308.459	428.574	414.185	611.161	1.130.700	-74.057	-37,0	120.124	10,1	45.702	12,1	120.125	29,3	-14.809	-3,4	193.76	4,6	319.539	15,0

LISTAS ESPECIALES

Lista de Tablas

TABLA 1: EVOLUCIÓN DE LA TASA DE ACTIVIDAD EMPRESARIAL – TEA 2006-2009	8
TABLA 2: SALIDAS EMPRESARIALES 2006-2009.....	9
TABLA 3: TEA POR OPORTUNIDAD Vs TEA POR NECESIDAD	10
TABLA 4: GALARDONADOS PREMIO EMPRESARIO COLOMBIANO DEL AÑO 2005 - 2009	17
TABLA 5: CRITERIOS DE SELECCIÓN PREMIO MARIPOSA LORENZ COMPARADOS CON LOS COMPONENTES DE LA PERDURABILIDAD	26

Lista de Ilustraciones

ILUSTRACIÓN 1: ANALISIS DOFA DEL SECTOR PANADERO	21
ILUSTRACIÓN 2: EDAD Vs EXPERIENCIA DE LOS ENCUESTADOS	25
ILUSTRACIÓN 3: <i>IDENTIDAD ORGANIZACIÓN – OPINIÓN</i>	27
ILUSTRACIÓN 4 : <i>PREGUNTAS FRECUENCIA - IDENTIDAD ORGANIZACIÓN</i>	27
ILUSTRACIÓN 5: FORMALIZACIÓN PARA EL GOBIERNO	28
ILUSTRACIÓN 6: COHESIÓN SOCIAL PARA LA ACCIÓN.....	29
ILUSTRACIÓN 7: FORMALIZACIÓN SOPORTE PARA DECISIONES	29
ILUSTRACIÓN 8: RECONOCIMIENTO ENTORNO Y SECTOR.....	30
ILUSTRACIÓN 9 : DIFERENCIACIÓN	30
ILUSTRACIÓN 10 : DINÁMICA SOCIAL DE LOS EMPLEADOS.....	31
ILUSTRACIÓN 11: FACTORES QUE APORTAN A LA EFICIENCIA.....	32
ILUSTRACIÓN 12: CONSOLIDACIÓN	32
ILUSTRACIÓN 13: GESTIÓN INTEGRAL	33
ILUSTRACIÓN 14: CONOCIMIENTO DEL ENTORNO Y MERCADO.....	34
ILUSTRACIÓN 15: EFICIENCIA EN PROCESOS	34
ILUSTRACIÓN 16: GESTIÓN FINANCIERA	35
ILUSTRACIÓN 17: <i>IDENTIDAD ORGANIZACIONAL - EMPRESARIO</i>	38
ILUSTRACIÓN 18: FORMALIZACION PARA EL GOBIERNO - EMPRESARIO.....	39
ILUSTRACIÓN 19: COHESIÓN SOCIAL PARA LA ACCIÓN - EMPRESARIO	39
ILUSTRACIÓN 20: FORMALIZACION, SOPORTE PARA LAS DECISIONES- EMPRESARIO	40
ILUSTRACIÓN 21: RECONOCIMIENTO POR EL ENTORNO Y POR EL SECTOR- EMPRESARIO	40
ILUSTRACIÓN 22: DIFERENCIACIÓN- EMPRESARIO	41
ILUSTRACIÓN 23: DINAMICA SOCIAL DE LOS EMPLEADOS- EMPRESARIO.....	41
ILUSTRACIÓN 24: FACTORES QUE APORTAN A LA EFICIENCIA- EMPRESARIO	42
ILUSTRACIÓN 25: CONSOLIDACIÓN - EMPRESARIO.....	42
ILUSTRACIÓN 26: GESTION INTEGRAL - EMPRESARIO	43
ILUSTRACIÓN 27: CONOCIMIENTO DE ENTORNO Y MERCADO - EMPRESARIO.....	43
ILUSTRACIÓN 28: EFICIENCIA EN PROCESOS – EMPRESARIO	44
ILUSTRACIÓN 29: GESTIÓN FINANCIERA – EMPRESARIO	44
ILUSTRACIÓN 30: TOTAL ACTIVOS CORRIENTES PAN PA YA.....	56
ILUSTRACIÓN 31: TOTAL ACTIVOS CORRIENTES - SECTOR	56
ILUSTRACIÓN 32: PASIVOS CORRIENTES PAN PA YA	57
ILUSTRACIÓN 33: PASIVOS CORRIENTES -SECTOR.....	58
ILUSTRACIÓN 34: RESULTADOS DEL EJERCICIO PAN PA YA	58
ILUSTRACIÓN 35: RESULTADOS DEL EJERCICIO - SECTOR.....	59
ILUSTRACIÓN 36: UTILIDAD BRUTA PAN PA YA	60

ILUSTRACIÓN 37: UTILIDAD BRUTA - SECTOR	60
ILUSTRACIÓN 38: UTILIDAD OPERACIONAL PAN PA YA	61
ILUSTRACIÓN 39: UTILIDAD OPERACIONAL - SECTOR	61
ILUSTRACIÓN 40: UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS PAN PA YA	62
ILUSTRACIÓN 41: UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS - SECTOR	62
ILUSTRACIÓN 42: GANANCIAS Y PERDIDAS PAN PA YA	63
ILUSTRACIÓN 43: GANANCIAS Y PERDIDAS - SECTOR	63
ILUSTRACIÓN 44: CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERATIVO PAN PA YA	64
ILUSTRACIÓN 45: CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERATIVO - SECTOR	64
ILUSTRACIÓN 46: INDICE DE LIQUIDEZ INMEDIATA PAN PA YA	65
ILUSTRACIÓN 47: INDICE DE LIQUIDEZ INMEDITA - SECTOR	65
ILUSTRACIÓN 48: RAZON CORRIENTE PAN PA YA	66
ILUSTRACIÓN 49: RAZON CORRIENTE - SECTOR	66
ILUSTRACIÓN 50: APALANCAMIENTO FINANCIERO PAN PA YA	67
ILUSTRACIÓN 51: APALANCAMIENTO FINANCIERO - SECTOR	67
ILUSTRACIÓN 52: COMPARACION ENDEUDAMIENTO EMPRESA - SECTOR	68
ILUSTRACIÓN 53: ENDEUDAMIENTO CON EL SECTOR FINANCIERO PAN PA YA	68
ILUSTRACIÓN 54: ENDEUDAMIENTO CON EL SECTOR FINANCIERO - SECTOR	69
ILUSTRACIÓN 55: ENDEUDAMIENTO CON EL SECTOR FINANCIERO EMPRESA - SECTOR	69
ILUSTRACIÓN 56: RAZON DE ENDEUDAMIENTO PAN PA YA	70
ILUSTRACIÓN 57: RAZON DE ENDEUDAMIENTO - SECTOR	70
ILUSTRACIÓN 58: RAZON DE ENDEUDAMIENTO EMPRESA - SECTOR	70
ILUSTRACIÓN 59: ENDEUDAMIENTO CORTO PLAZO PROVEEDORES PAN PA YA	71
ILUSTRACIÓN 60: ENDEUDAMIENTO CORTO PLAZO PROVEEDORES - SECTOR	71
ILUSTRACIÓN 61: ENDEUDAMIENTO CORTO PLAZO PROVEEDORES EMPRESA - SECTOR	72
ILUSTRACIÓN 62: MARGEN BRUTO PAN PA YA	72
ILUSTRACIÓN 63: MARGEN BRUTO SECTOR	72
ILUSTRACIÓN 64: MARGEN BRUTO EMPRESA - SECTOR	73
ILUSTRACIÓN 65: MARGEN NETO PAN PA YA	73
ILUSTRACIÓN 66: MARGEN NETO - SECTOR	74
ILUSTRACIÓN 67: MARGEN NETO SECTOR - EMPRESA	74
ILUSTRACIÓN 68: MARGEN OPERACIONAL PAN PA YA	75
ILUSTRACIÓN 69: MARGEN OPERACIONAL - SECTOR	75
ILUSTRACIÓN 70: MARGEN OPERACIONAL EMPRESA - SECTOR	75

GLOSARIO

Cohesión: Conjunto de comportamientos, estructuras y mecanismos que favorecen la formación de grupos estables dentro de distintas especies. Acción y efecto de adherirse o reunirse.

Estrategia: son las decisiones que se van a implementar en una organización en aras de lograr los objetivos previamente establecidos en la planeación del desarrollo de la misma.

Perdurabilidad: “una empresa perdurable es aquella que a través del tiempo presenta resultados financieros superiores. Adecua su manejo a la intensidad de las condiciones del entorno sectorial y las fuerzas del mercado.

Empírico: Cuando se habla de empírico, se está basando en la experiencia de hechos, fundamentado en la observación de hechos.

Macro Entorno: Compuesto por todas aquellas variables que influyen en la organización y que ésta no puede controlar, aunque, suelen ser muy poderosas y tienen un efecto decisivo sobre la organización.

Micro Entorno: Está formado por las fuerzas cercanas a la compañía que influyen en su capacidad de satisfacer a los clientes, esto es: la empresa, los mercados de consumidores, los canales de marketing que utiliza, los competidores y sus públicos.

Capacidad de respuesta: Probabilidad de responder a cualquier cambio, demanda, con calidad y dentro de un margen de tiempo muy bueno.

REFERENCIAS

- Reflexiones para estudiar las condiciones para la perdurabilidad, Pág. 72 – Grupo de investigación de administración de empresas.
- Teoría del desenvolvimiento económico. Año 1994 – Fondo de cultura económica, México.
- El empresario Colombiano, Año 1986 – Una perspectiva histórica, Universidad Javeriana, Bogotá.

Entrevistas

- Entrevista a Pedro Felipe Estrada, Gerente Comercial y socio fundador, Pan Pa Ya!. Diciembre 2010
- Encuestas – Herramienta de medición Componentes para la Perdurabilidad

Bibliografía

- DA COSTA, Joao, (1992. Pág. 274), Readings in Mercado Strategy, Editorial Panapo
- Delgado Castillo, Héctor Trillas (2007), Análisis de estados financieros: finanzas para "no financieros": interpretación para toma de decisiones.

ESCORCHE, Víctor, (1990 – Pag192), Productividad y Calidad, Editorial Nuevos Tiempos.

- Guzman Vasquez, Alexander, (2006), Contabilidad financiera, Centro Editorial Universidad del Rosario

- Kotler, Philip, (2010), Caótica: administración y marketing en tiempos de caos, Editorial Norma.
- Scott Besley, Eugene F. Brigham, (2008), Fundamentos de Administración Financiera, 14ª edición, Mcgraw-Hill.
- Ortíz Anaya, Héctor, (2008), Análisis financiero aplicado y principios de administración financiera, Universidad Externado de Colombia.

Documentos Electrónicos

Páginas de Internet

- Cámara de Comercio de Bogotá
http://camara.ccb.org.co/documentos/6792_informe_gem_2010.pdf
Recuperado febrero 2011
- Global Entrepreneurship Monitor
<http://www.gemconsortium.org/>
Recuperado febrero 2011
- Superintendencia de Sociedades Colombia
<http://www.supersociedades.gov.co/ss/drvisapi.dll?>
Recuperado mayo 2011
- Universidad del Rosario
<http://www.urosario.edu.co/Universidad-Ciencia-Desarrollo/ur/Fasciculos-Anteriores/Tomo-III-2008/Fasciculo-1/ur/Ficha-tecnica/>
Recuperado febrero 2011