

**IMPLEMENTACION DEL MODELO TOC
“BLACK PENGUIN S.A.S”**

Alexander Carvajal Vargas

**“Mejoramiento En Ambiente T.O.C.”
Línea de Investigación**

**Director:
Hugo Alberto Rivera Rodríguez**

Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario

2012

**IMPLEMENTACION DEL MODELO TOC
“BLACK PENGUIN S.A.S”**

Alexander Carvajal Vargas

**“Mejoramiento En Ambiente T.O.C.”
Línea de Investigación**

**Director:
Hugo Alberto Rivera Rodríguez**

Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario

2012

*Dedico esta tesis a mi familia, quienes siempre me apoyaron y confiaron en mí;
mamá, papá, gracias por ayudarme a ser el profesional que soy hoy en día;
para mi Esposa quien ha sido mi inspiración y quien ha compartido conmigo la
creación y el desarrollo de la empresa*

Agradezco a mis profesores, Hugo Alberto Rivera, Carlos Méndez, Alfredo Céspedes, Cubillos, de igual manera a Hernán Quintanilla y a todo el cuerpo administrativo de la facultad de Administración

Contenido

INTRODUCCIÓN.....	2
MARCO TEORICO CONCEPTUAL	3
LA TEORÍA DE LAS RESTRICCIONES	3
<i>Árbol de la realidad actual:</i>	6
<i>La nube (evaporación):</i>	7
<i>Árbol de la realidad futura:</i>	7
<i>Árbol de prerrequisitos:</i>	7
<i>Árbol de transición:</i>	7
CADENA DE VALOR	10
<i>Actividades principales:</i>	12
<i>Actividades de apoyo:</i>	13
MODELO MATRICIAL	19
<i>La formulación:</i>	20
<i>MATRICES</i>	21
<i>MEFE</i>	21
<i>Matriz MEFI</i>	22
<i>MATRIZ MIME</i>	24
<i>MATRIZ DOFA</i>	26
PROCEDIMIENTO PARA DILIGENCIAR LA MATRIZ DOFA	26
<i>MATRIZ PEEA</i>	28
<i>MATRIZ DE EVALUACION DE MISION:</i>	29
<i>MATRIZ CPE:</i>	29
<i>La matriz OE</i>	30
DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	31
MISIÓN	32
VISIÓN	32
DATOS GENERALES DE LA EMPRESA.....	33
INSTALACIONES	33
FUERZAS ECONÓMICAS.....	34
MARCO ECOLÓGICO.....	34
MARCO GEOGRÁFICO	35
MARCO CULTURAL	35
ANÁLISIS DEL SECTOR.....	36
UBICACIÓN DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR ALIMENTOS EN BOGOTÁ	37
REGULACIONES DEL SECTOR.....	37
PRODUCTOS DESARROLLADOS	38

<i>LINEA DE BROWNIES</i>	38
<i>LINEA DE GALLETAS</i>	40
<i>LINEA DE ALFAJORES</i>	41
INFORMACIÓN COMERCIAL	42
<i>Ventas</i>	42
<i>Materias Primas</i>	43
<i>Fuentes de Información</i>	45
DESPLIEGUE DE MODELOS APLICADOS A LA EMPRESA “BLACK PENGUIN S.A.S”	50
CADENA DE VALOR DE BLACK PENGUIN S.A.S	51
MODELO MATRICIAL PARA BLACK PENGUIN S.A.S	62
<i>Matrices MEFE-MEFI</i>	62
<i>Matriz MIME</i>	69
<i>Matriz D.O.F.A</i>	71
<i>Matriz MPC</i>	74
<i>Matriz de Estrategias</i>	76
<i>Matriz MCPE</i>	77
<i>La Matriz PEEA</i>	78
<i>Matriz de Evaluación de Misión</i>	81
<i>Matriz O-E</i>	82
TOC DE BLACK PENGUIN S.A.S	83
<i>Diagnostico TOC</i>	83
Relación Materia Prima sobre Precio de Venta.	83
Jornada Laboral	86
Inversión adicional requerida.	86
<i>MEDIDORES ACTUALES</i>	86
<i>ASPECTOS ORGANIZACIONALES</i>	87
<i>Estructura accionaria</i>	87
<i>REALIDAD FINANCIERA</i>	88
<i>DIAGNOSTICO TOC</i>	96
EFECTOS INDESEABLES EIDEs	96
<i>Nubes de Conflictos</i>	97
Nube 1	98
Nube 2	99
Nube 3	99
Nube Genérica	100
Árbol De Realidad Actual (ARA)	101
CONCLUSIONES	102
ASPECTOS ORGANIZACIONALES	102

ASPECTOS OPERATIVOS Y DE GERENCIA	103
ASPECTOS FINANCIEROS	103
RECOMENDACIONES.....	105
BIBLIOGRAFÍA.....	106

Tabla de Ilustraciones

<i>Grafica 1-Ciclo de 5 Pasos</i>	5
<i>Grafica 2-Preguntas Estratégicas</i>	5
<i>Grafica 3-Soluciones Genéricas de Teoría de Restricciones (Gonzales, Ortega & Rivera, 2003, Documento Electrónico)</i>	8
<i>Grafica 4-Eslabones CV</i>	11
<i>Grafica 5-Modelo Matriz MEFE</i>	22
<i>Grafica 6-Modelo Matriz MEFI</i>	23
<i>Grafica 7-Modelo Matriz MIME (Restrepo Luis Fernando 2004).</i>	24
<i>Grafica 8-Desarrollo de matrices (Restrepo, s.f. Documento Electrónico)</i>	27
<i>Grafica 9-Modelo Matriz DOFA</i>	28
<i>Grafica 10- Ventas 2009</i>	42
<i>Grafica 11-Valor Agregado</i>	54
<i>Grafica 12-Cadena de Valor # 1</i>	57
<i>Grafica 13-Cadena de Valor #2</i>	61
<i>Grafica 14-Ponderaciones MEFE-MEFI</i>	63
<i>Grafica 15-Desarrollo Matriz MEFI</i>	65
<i>Grafica 16-Desarrollo Matriz MEFE</i>	67
<i>Grafica 17-Desarrollo Matriz MIME</i>	69
<i>Grafica 18-Desarrollo Matriz DOFA</i>	71
<i>Grafica 19-Desarrollo Matriz MPC #1</i>	74
<i>Grafica 20-Desarrollo Matriz MPC #2</i>	75
<i>Grafica 21-Matriz De Estrategias</i>	76
<i>Grafica 22-Desarrollo de Matriz MCPE</i>	77
<i>Grafica 23-Desarrollo Matriz PEEA</i>	79
<i>Grafica 24-Coordenadas PEEA</i>	80
<i>Grafica 25-PEEA</i>	80
<i>Grafica 26-Desarrollo de Matriz MEM</i>	81

<i>Grafica 27-Grafica Matriz MEM</i> -----	82
<i>Grafica 28-Desarrollo Matriz MOE</i> -----	83
<i>Grafica 29-MP/MV</i> -----	84
<i>Grafica 30-Ganancias</i> -----	85
<i>Grafica 31-Estructura organizacional</i> -----	87
<i>Grafica 32-Estructura Accionaria</i> -----	88
<i>Grafica 33-Ventas</i> -----	90
<i>Grafica 34-Gastos Operacionales</i> -----	90
<i>Grafica 35-Inventarios</i> -----	91
<i>Grafica 36-TRUPUT</i> -----	91
<i>Grafica 37-Utilidad Neta</i> -----	92
<i>Grafica 38-Cuentas TOC Como Porcentaje De Ventas</i> -----	93
<i>Grafica 39-TRUPUT vs Inversión</i> -----	95
<i>Grafica 40-ROI</i> -----	95
<i>Grafica 41-Nube 1</i> -----	98
<i>Grafica 42-Nube 2</i> -----	99
<i>Grafica 43-Nube 3</i> -----	99
<i>Grafica 44-Nube 4</i> -----	100
<i>Grafica 45- ARA</i> -----	101
<i>Tabla 1-Ventas 2009</i>	42
<i>Tabla 2-Materia Prima Bolitas de Brownie</i>	43
<i>Tabla 3-Materias Primas Galletas con Chips de chocolate</i>	44
<i>Tabla 4-Materias Primas Galletas de Avena</i>	44
<i>Tabla 5-Materias Primas Alfajores Arequipe</i>	45
<i>Tabla 6-Materias Primas Alfajores Mora</i>	45
<i>Tabla 7-Encuesta #1</i>	46
<i>Tabla 8-Encuesta # 2</i>	49
<i>Tabla 9-Mapeo Cadena de Valor</i>	59
<i>Tabla 10-Participacion Materia Prima</i>	84
<i>Tabla 11-MP/PV</i>	84
<i>Tabla 12-Ganancias</i>	85
<i>Tabla 13-Estructura Accionaria</i>	87
<i>Tabla 14-Evolucion Cuentas TOC</i>	89
<i>Tabla 15-Variacion Anual Cuentas TOC</i>	89
<i>Tabla 16-Evolucion De Los Medidores TOC</i>	89
<i>Tabla 17-Variacion TRUPUT/UTILIDAD NETA</i>	89
<i>Tabla 18-Cuentas TOC Como Porcentaje De Ventas</i>	93

<i>Imagen Productos 1</i>	38
<i>Imagen Productos 2</i>	39
<i>Imagen Productos 3</i>	40
<i>Imagen Productos 4</i>	41

Resumen

La teoría de restricciones, más conocida como TOC, es una herramienta que permite el diagnóstico empresarial, identificando causas y efectos que afectan a la misma; en el desarrollo de esta tesis se realiza un diagnóstico TOC de la empresa BLACK PENGUIN S.A.S en el cual se considera la parte financiera donde se calculan y examinan las cuentas en términos TOC con medidores que ayudan a determinar las falencias en que incurre la empresa en su proceso productivo y de gestión administrativa, posteriormente se realiza una identificación de los efectos indeseables(EIDES) y las nubes de problema encontradas en la empresa, para de esta forma elaborar el árbol de realidad actual, y conocer el estado del arte de la organización.

El desarrollo de diferentes análisis estratégicos como la cadena de valor y el análisis matricial servirán como punto de referencia para el desarrollo del Mejoramiento En Ambiente T.O.C.

Palabras clave: Modelo TOC, ARA (Árbol de Realidad Actual),EIDES,

Abstract

The theory of constraints, known as T.O.C, is a diagnosis tool for the companies, that allows to identify causes and effects that affect them; in the development of this thesis, a T.O.C diagnosis of BLACK PENGUIN S.A.S will be performed, considering the financial aspect, in which the accounts are calculated and examined in terms of TOC, with measurements that help to the identification of gaps in which the company incurs during its production process and administrative management; subsequently, an identification of adverse effects (EIDES) and clouds of problem found in the company is performed, to develop the current reality tree, and know the state of art of the organization.

The development of different strategic analysis as the value chain and matrix analysis will be a reference for the development of Environment Improvement in TOC

Key Words: TOC Model, (CRT), Current Reality Tree, EIDES

Introducción

En este trabajo desarrollaremos un análisis sobre la teoría de restricciones, más conocida como TOC, esta teoría consiste en una caracterización de la empresa partiendo de información proporcionada por el gerente y recopilada a través de encuestas a consumidores y vendedores.

Posteriormente se realizará un diagnóstico TOC en el cual se analiza la parte financiera donde se calculan y examinan las cuentas en términos TOC con medidores que ayudan a determinar las falencias en que incurre la empresa en su proceso productivo y de gestión administrativa subsiguiente se hará una identificación de los efectos indeseables(EIDEs) y las nubes de problema encontradas en la empresa, para de esta forma elaborar el árbol de realidad actual, y conocer el estado del arte de la organización.

En este informe encontraremos los resultados del análisis realizado en las tres etapas nombradas anteriormente, estas permitirán conocer el estado actual de la empresa de forma más profunda, con el fin de tener una base en el planteamiento de soluciones a los problemas encontrados con la metodología TOC.

Para generar un mayor soporte estratégico al estudio, se desarrollarán paralelamente los métodos de cadena de valor y el modelo matricial con base en la misma información utilizada en el desarrollo de la metodología TOC.

Finalmente, este trabajo se validará con el empresario, quien junto con el grupo de análisis planteará soluciones a los resultados obtenidos en la implementación de la metodología TOC, así mismo, se busca mejorar la gestión empresarial adoptando planes de mejoramiento productivo tanto para la empresa como para el sector.

MARCO TEORICO CONCEPTUAL

La Teoría de las restricciones

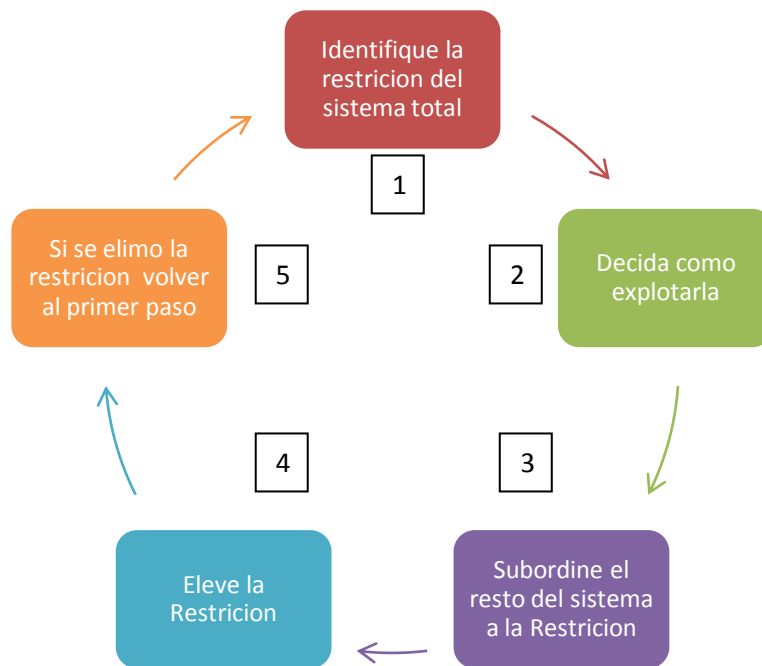
La Teoría de las restricciones (TOC - sigla en Inglés de Theory of Constrains) fue descrita por el Dr. Eli Goldratt en 1984 con su libro la meta y desde entonces esta teoría ha sido implementada en situaciones de la vida cotidiana empresarial, ha permitido ver todo como un conjunto de procesos de pensamiento, que utiliza la lógica de la causa y efecto, para entender lo que sucede como un complejo sistema de fácil solución, en el desarrollo de sus libros La Meta, La Carrera y No es Cuestión de Suerte,(2008) resalta, como algo lógico y que se desarrolla por inercia, puede ser un factor determinante en supervivencia de una empresa o una buena convivencia personal, familiar y laboral , se basada en el simple hecho de que los procesos en cualquier ámbito solo se mueven a la velocidad del paso más lento.

TOC, es romper paradigmas, verdades absolutas impuestas por costumbres, es dejar de ver nuestras organizaciones como sistemas de variables independientes y llegar a percibir las como sistemas de variables dependientes, es un instrumento administrativo utilizado para la mejora de las habilidades gerenciales, como la comunicación en la empresa, manejo de conflictos, resistencia al cambio, soluciones innovadoras creadas a partir de la aplicación de los procesos de pensamiento en la operación, las finanzas, gerencia de proyectos, distribución, mercadeo, ventas y la estrategia.

“La meta de cualquier empresa con fines de lucro es ganar dinero de forma constante, esto es, satisfaciendo las necesidades de los clientes, empleados y accionistas, el Dr. Eli Goldratt no desconoce esto y por tanto plantea: - Si no gana una cantidad ilimitada es porque algo se lo está impidiendo, en la descripción de esta teoría los factores limitantes se denominan restricciones o "cuellos de botella". (Goldratt, 2008)

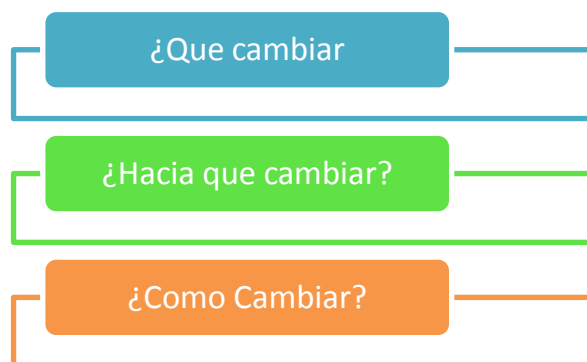
Existen diferentes tipos de restricciones en una compañía que pueden limitar su progreso y obtención de utilidades, las más comunes son: (Gonzales, Ortegón & Rivera, 2003, Documento Electrónico).

- I. Restricciones de manufactura: Se refieren a obstáculos en la capacidad de producción que impiden mantener el ritmo de la demanda.
- II. Restricciones de mercados: Cuando la demanda del mercado atendido es menor que la capacidad de la empresa.
- III. Restricciones de materiales: Cuando el suministro, la calidad y la oportunidad de los materiales impide cumplir con la demanda.
- IV. Restricciones logísticas: Problemas en los métodos de trabajo que impiden el adecuado flujo del producto desde las fuentes de materia prima hasta los clientes finales.
- V. Restricciones de políticas: Son formas de actuar, de medir los resultados y costumbres que obstaculizan un mejor desempeño del sistema productivo
- VI. Para obtener la mejora continua en el caso de las restricciones I, II, III y IV, se ha desarrollado un ciclo de cinco pasos que permitirá un mejor desarrollo de la meta.



Grafica 1-Ciclo de 5 Pasos

Para el análisis de las restricciones del marco político encontramos tres pasos, o mejor tres preguntas que se manejan en el análisis científico:



Grafica 2-Preguntas Estratégicas

Estas son preguntas bastante retóricas para cualquier persona que quiera generar un cambio, ya que las restricciones se encuentran presentes en todas las empresas, en algunas con mayores restricciones que otras, podemos determinar que hay algo que les impide ganar más dinero, no estamos

hablando de la cantidad de recursos que puede obtener una organización para su desarrollo sino que tan eficientemente están siendo utilizados para lograr sus metas.

Tomando a la organización como un conjunto de sistemas dependientes, es importante que estas unidades hablen en un lenguaje 'común y simple', que los encamine a una mejora continua, reduciendo sus problemas de comunicación, de esta manera los objetivos de las mismas serian entendidos y alcanzados más frecuentemente.

Para lograr encontrar respuesta a estas preguntas planteadas anteriormente se cuentan herramientas que facilitaran el proceso durante todo el camino. Para un mejor entendimiento del sistema, TOC propone el siguiente lenguaje que usaremos: (M.A. Consultora. Documento Electrónico)

THROUGHPUT = T: La velocidad a la que el sistema genera dinero a través de las ventas.

INVENTARIO = I: Todo el dinero invertido en el sistema para producir el Throughput.

GASTOS = GO: Todo el dinero que el sistema tiene que gastar para producir el Throughput.

UTILIDAD NETA: $T - GO$

RENDIMIENTO DE LA INVERSION: $[T - GO] / I$

Árbol de la realidad actual:

- El propósito del ARA es describir, por medio de una estructura lógica, las relaciones de Efectos-Causas-Efectos, comenzando con los efectos indeseables y utilizando conocimiento disponible, este proceso de pensamiento (PP) le permite a una persona determinar el problema raíz. Con el ARA logramos describir esas relaciones entre los síntomas indeseables que queremos eliminar y el conflicto o problema raíz. (Goldratt, 2008)

La nube (evaporación):

- También conocida como diagrama de resolución de conflictos, el PP que permite a una persona presentar de forma precisa el conflicto o dilema, luego de identificarlo se inicia la búsqueda de una solución. La Nube aflora los supuestos que subyacen al conflicto, buscando en profundidad porque existe el conflicto y enfocándose en la raíz, las soluciones propuestas tienen una premisa de gana-gana, en este caso en particular trabajaremos con nubes de conflicto para lograr determinar una nube genérica. (Goldratt, 2008)

Árbol de la realidad futura:

- Es una técnica para evaluar (PP) la solución reemplazando los efectos indeseables existentes por efectos deseables sin crear nuevos efectos indeseables denominados inyecciones, encontrar posibles contingencias y neutralizarlas antes que ocurran. (Goldratt, 2008)

Árbol de prerequisites:

- Ya que con cada nueva solución se producen realidades diferentes, es necesario analizar la aplicabilidad de las inyecciones, aterrizándolas ya que entre más se afecten los paradigmas su implementación será complicada al punto de parecer imposible

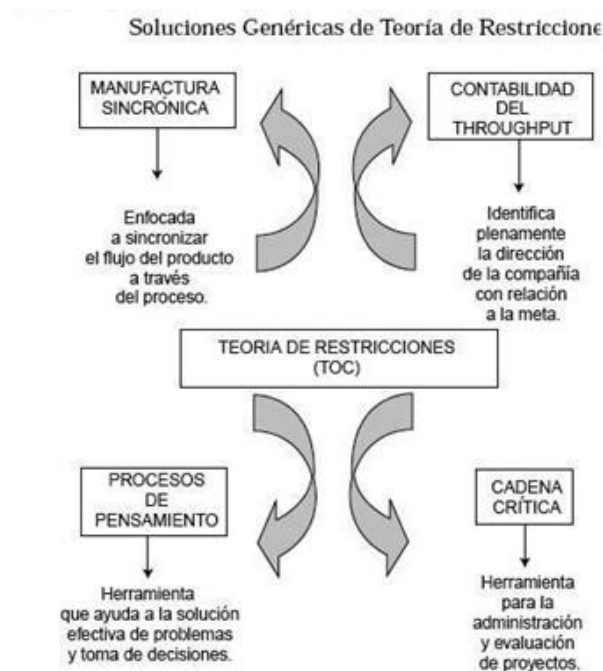
Árbol de transición:

- El PP utilizado para construir un plan de acción detallado, basado completamente en las acciones del iniciador (las acciones de los demás aparecen como reacciones). (Goldratt, 2008)

Habiendo definido la terminología a usar, es importante manejar los mismos supuestos como punto de partida, de esta manera el desarrollo del modelo tendrá un mayor soporte estructural ante la elaboración de nubes y árboles de realidad; dichos supuestos son: (López, Documento Electrónico).

- ❖ Los problemas existen porque hay fuerzas en conflicto que los perpetúan, es decir que hay fricción entre dos procesos necesarios para el desarrollo de la actividad.
- ❖ El conflicto puede no ser visible, obvio o tan siquiera de confrontación abierta
- ❖ La consecución de los objetivos en un sistema implica normalmente dar satisfacción a más de un requisito, cada uno de los cuales es necesario pero no suficiente
- ❖ Puede que el nivel de conflicto se encuentre al nivel del prerrequisitos, es decir que venga de una etapa más debajo de los procesos
- ❖ Los conflictos son mantenidos por uno o más supuestos subyacentes
- ❖ La resolución exitosa de los conflictos depende de romper o invalidar supuestos subyacentes
- ❖ La mayoría de conflictos no se pueden resolverse con una única acción
- ❖ Las ideas no son soluciones hasta que se prueben que son efectivas

Con base a la información expuesta se puede resumir a grandes rasgos el proceso en la siguiente gráfica:



Grafica 3-Soluciones Genéricas de Teoría de Restricciones (Gonzales, Ortegón & Rivera, 2003, Documento Electrónico)

Para entender mejor la situación de la empresa a analizar hay puntos básicos que se deben estudiar de la empresa y su entorno, la descripción de la empresa nos muestra el enfoque y el objetivo con la cual fue creada, contando su misión y visión, por ende su meta. El entorno donde se desarrollan las actividades de producción y venta es de vital importancia para determinar cómo pueden influenciar en la implementación de las soluciones del ejercicio, el análisis de la línea o líneas de producción permitirá la identificación de cuellos de botella, que en caso que exista más de una línea serán independientes por tanto su análisis y resolución serán diferentes.

La realidad comercial es punto clave ya que son los ingresos con los que espera contar la empresa para producir y generar rendimientos, como ya se había dicho anteriormente el objetivo de toda empresa es generar dinero, esta información debe ser lo más precisa y puntual, preferiblemente con ayuda de los contadores, encargados del área financiera y el gerente de compras/ventas.

Las relaciones laborales entre departamentos, como los desempeños en horas laboradas, son indicadores que pueden ayudar a alimentar el proceso de análisis para generar mejores resultados. Identificar que medidores de calidad y de mejoramiento emplea la empresa para la evaluación de sus procesos y productos proporcionara información valiosa, sin embargo merece un análisis que permita identificar si están siendo implementados de manera correcta y son los adecuados para evaluar el proceso.

Cadena de valor

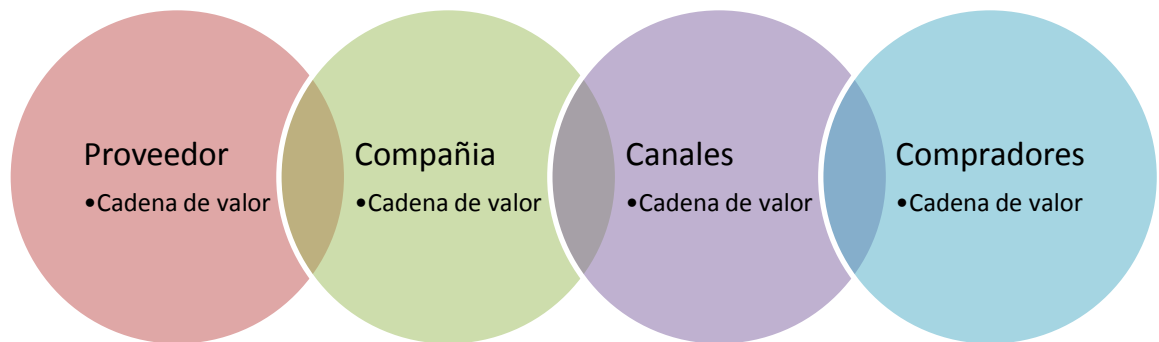
Michael Porter crea una visión de la empresa sin tomarla como un todo, denomina el diseño, la producción el mercadeo, la entrega y soporte de productos, como los pilares de la misma, creando ventajas ya sea en la reducción de costos, fuerza de ventas o el aumento de eficiencia. (Porter, 2008)

Para analizar de una forma sistemática todas las actividades que realiza una empresa, es necesario revisar los recursos que adjudican la ventaja competitiva, Porter sugiere hacerlo por medio de *la cadena de valor*, la cual permite desagregar las actividades estratégicamente relevantes de la empresa. En su libro "Competitive Advantage" define la cadena de valor en el transcurso del producto o servicio que se ofrece desde el proveedor hasta el cliente.

Para llegar a este concepto, Porter define a la organización como un conjunto de actividades que pueden ser clasificadas en la grafica (4), es importante comprender que la cadena de valor de una empresa y el desarrollo de sus actividades, son un reflejo de su historia, de su estrategia, es importante resaltar que cada compañía puede manejar la misma estructura de cadena de valor, sin embargo la forma y su modo de análisis varía según la unidad de negocio, lo que se denomina ventaja competitiva. (Porter, 2008)

"La cadena de valor ayuda a determinar las actividades que permiten generar una Ventaja Competitiva sustentable (también expresado por M. Porter). Tener una ventaja competitiva es tener una rentabilidad relativa superior a los rivales en el sector industrial en el cual se compite. Rentabilidad significa un margen entre los ingresos y los costos. Cada actividad que realiza la empresa debe generar el mayor posible. De no ser así, debe costar lo menos posible, con el fin de obtener un margen superior al de los rivales. Las Actividades de la cadena de valor son múltiples y además complementarias (relacionadas). El conjunto de actividades de valor que decide realizar una unidad de negocio es a lo que se le llama estrategia competitiva (también expresado por M. Porter) o

estrategia del negocio (diferente a las estrategias corporativas o a las estrategias de un área funcional.” (Mora, 2008, Documento Electrónico).



Grafica 4-Eslabones CV

competitiva, permite identificar como cada actividad es desempeñada en combinación con su economía, es decir que determinará si una empresa tiene un costo alto o bajo en comparación con sus competidores. El desempeño de cada actividad de valor también determinara su contribución a las necesidades del comprador y por lo mismo a la diferenciación.

El confrontar las cadenas de valor de los competidores ayuda a identificar las diferencias que determinan la ventaja competitiva .Es importante diferenciar y trabajar sobre la cadena de valor y no sobre el valor agregado, ya que de esta manera se podrá examinar de una forma correcta y explicita la ventaja competitiva. (Instituto Centroamericano de Administradores de Empresas [ICAE], 1986, Documento Electrónico)

Después de definir las actividades de valor para la unidad de negocio, se puede encontrar actividades que se pueden subdividir como: Manufactura y Mercadeo, lo importante es aislar y separar las actividades para un mejor estudio, análisis y consecuencias en el resultado final mediante la cadena de valor. (ICAE, 2008, Documento Electrónico)

La cadena de valor presenta un medio sistemático para exhibir y clasificar las actividades; las actividades realizadas por las empresas de cualquier sector pueden ser agrupadas en 9 categorías, dentro de cada categoría de

actividades toda empresa realiza normalmente un número determinado de actividades que son particulares de su sector y propias de su estrategia.

Las 9 categorías pueden ser desagregar en:

Actividades principales: (*Porter, 2008*)

Son relativas a la creación física del producto o el servicio, su entrega y marketing al comprador, la asistencia post venta como retorno de la información.

1. Logística Interna:

- Las actividades relacionadas con recepción, almacenamiento y distribución de insumos del producto, manejo de materiales, almacenamiento, control de inventarios, programación de vehículos y retorno a los proveedores.

2. Operaciones:

- Actividades relacionadas con la transformación de insumos en la forma final del producto, como maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento del equipo, pruebas, impresión u Operaciones de instalación.

3. Logística Externa:

- Actividades relacionadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacenes de materias terminadas, manejo de materiales, operación de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos y programación

4. Marketing y Ventas:

- Actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan comprar el producto e inducirlos a hacerlo, como

publicidad, promoción, fuerza de ventas, cuotas, selecciones del canal, relaciones del canal y precio

5. Servicios de Posventa:

- Actividades asociadas con la prestación de servicios para realzar o mantener el valor del producto, como la instalación, reparación, entrenamiento, repuestos y ajuste del producto.

Actividades de apoyo: (Porter, 2008)

Las que proporcionan los inputs y la infraestructura que hace posible
Desarrollar las actividades principales de modo continuo.

6. Abastecimiento:

- El abastecimiento se refiere a la función de comprar insumos que serán usados en la cadena de valor de la empresa, no a los insumos comprados en sí. Los insumos comprados incluyen materias primas, provisiones y otros artículos de consumo, así como los activos como maquinaria, equipo de laboratorio, equipo de oficina y edificios. Aunque los insumos comprados se asocian comúnmente con las actividades primarias, están presentes en cada actividad de valor, incluyendo las actividades de apoyo. Como todas las actividades de valor, el abastecimiento emplea una "tecnología", como los procedimientos para tratar con los vendedores, reglas de calificación, y sistemas de información. El abastecimiento tiende a esparcirse en toda la empresa. Algunos artículos, como la materia prima, se compran por el tradicional departamento de compras, mientras que otros artículos son comprados por los gerentes de planta máquinas, gerentes de oficina ayuda temporal, vendedores comidas y alojamiento y aun por el jefe ejecutivo consultoría estratégica.

7. Administración de Recursos Humanos:

- Consiste en las actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todos los tipos del personal. Respalda tanto a las actividades primarias como a las de apoyo (ej. contratación de ingenieros) y a la cadena de valor completa (ej. negociaciones laborales.) Las actividades de administración de recursos humanos ocurren en diferentes partes de una empresa, como sucede con otras actividades de apoyo, y la dispersión de estas actividades puede llevar a políticas inconsistentes. Además, sus costos acumulativos son rara vez bien comprendidos, así como tampoco los intercambios en sus diferentes costos, tales como el salario, comparado con el costo de reclutar y entrenar, debido a la rotación. La administración de recursos humanos afecta la ventaja competitiva en cualquier empresa, a través de su papel en determinar las habilidades y motivación de los empleados y el costo de contratar y entrenar. En algunos sectores industriales sostiene la clave de la ventaja competitiva. El tener una metodología profundamente comprendida en toda la empresa no solo logra compromisos más efectivos, sino que facilita grandemente el servicio de clientes nacionales o multinacionales.

8. Desarrollo Tecnológico:

- Cada actividad de valor representa tecnología, sea conocimientos (know-how), procedimientos, o la tecnología dentro del equipo de proceso. El conjunto de tecnologías empleadas por la mayoría de las empresas es muy amplio, yendo desde el uso de aquellas tecnologías para preparar documentos y transportar bienes a aquellas tecnologías representadas en el producto mismo. Además, la mayoría de las actividades de valor usan una tecnología que combina varias subtecnologías diferentes que implican diversas disciplinas científicas. El desarrollo de tecnología puede apoyar a muchas de las diferentes tecnologías encontradas en las actividades de valor, incluyendo áreas

como tecnología de telecomunicaciones para el sistema de entrada de pedidos, o la automatización de la oficina para el departamento de contabilidad. No solamente se aplica a las tecnologías directamente unidas al producto final. El desarrollo de tecnología también toma muchas formas, desde la investigación básica y diseño del producto hasta la investigación media, diseño de equipo de proceso y procedimientos de servicio. El desarrollo de tecnología que está relacionado al producto y sus características apoya a la cadena entera, mientras que otros desarrollos en tecnología se asocian con actividades particulares de apoyo o primarias. El desarrollo de tecnología es importante para la ventaja competitiva en todos los sectores industriales, siendo la clave en algunas.

9. Infraestructura:

- La infraestructura de la empresa consiste de varias actividades, incluyendo la administración general, planificación, finanzas, contabilidad, asuntos legales gubernamentales y administración de calidad. La infraestructura, a diferencia de las otras actividades de apoyo, apoya normalmente a la cadena completa y no a actividades individuales. Dependiendo de si la empresa está diversificada o no, la infraestructura de la empresa puede ser autocontenida, o estar dividida entre una unidad de negocios y la corporación matriz. En las empresas diversificadas, las actividades de infraestructura se dividen clásicamente entre la unidad de negocio y los niveles de corporación (ejemplo, el financiamiento se hace con frecuencia a un nivel de corporación, mientras que la administración de calidad se hace al nivel de unidad de negocio). Muchas actividades de infraestructura ocurren, sin embargo, tanto en el nivel de unidad de negocio como corporación. La infraestructura de la empresa se considera algunas veces solo como "general", pero puede ser una fuente poderosa de ventaja competitiva. En una compañía operadora de teléfonos, por ejemplo, la negociación y

el mantener relaciones continuas con los organismos reguladores pueden estar entre las actividades más importantes para la ventaja competitiva. Similarmente, la administración apropiada de los sistemas de información puede contribuir significativamente a la posición de costos, mientras que en algunos sectores industriales la alta gerencia juega un papel vital en el trato con el comprador.

Como se comenta, la puesta a disposición de un conjunto de productos y servicios al consumidor final moviliza diferentes actores económicos, cada uno de los cuales gestiona su cadena de valor. Las interacciones sincronizadas de esas cadenas de valor locales crean una cadena de valor ampliada que puede llegar a ser global. Capturar el valor generado a lo largo de la cadena es la nueva aproximación que han adoptado muchos estrategias de la gestión. A base de explotar la información que se dirige hacia arriba y hacia abajo dentro de la cadena, las compañías pueden intentar superar los intermediarios creando nuevos modelos de negocio. (Mora, 2008, Documento Electrónico)

“El poder es la capacidad de una empresa o una organización para realizar o dar forma a decisiones estratégicas que afectan a la configuración y la dirección de la cadena de valor, por lo tanto influir y controlar a otras empresas que hacen parte cadena. La potencia puede residir en cualquier parte de la estructura de cadena de valor y toma muchas formas. Dentro de la cadena, el poder es ejercido por las empresas de los diferentes tipos y de los trabajadores en las empresas. Fuera de la cadena, el poder viene de las instituciones del Estado y otros creados por el entorno y los consumidores.

Dentro de la cadena, el poder a nivel de empresa es ejercida por las empresas líderes, estas pueden ser productores o compradores de la cadena. En la producción impulsada por cadenas, el poder está en manos de los fabricantes del producto final, estas cadenas incluyen capital, tecnología, o habilidades.

Las conexiones entre las actividades de la industria en una cadena pueden describirse atreves de una extensión continua dela gobernabilidad del mercado, caracterizada por las relaciones de longitud entre partes independientes, el

valor jerárquico cadenas, que se caracterizan por la propiedad directa de los procesos de producción. Entre estos dos extremos hay tres formas de redes entre empresas de la gobernabilidad: modular, relacional, y en cautiverio

Mercado:

La gobernabilidad del mercado consiste en transacciones que son relativamente sencillas. La información sobre las especificaciones del producto se transmite fácilmente, y los proveedores pueden hacer productos con una participación mínima de los compradores. Estos intercambios de longitud en condiciones de competencia requieren poca cooperación o ninguna entre los actores, y el costo de cambiar a nuevos socios es bajo para los productores y los compradores. El mecanismo central de gestión es el precio, en lugar de una firma líder de gran alcance.

Modular:

“La gobernabilidad Modular se da cuando las transacciones complejas son relativamente fáciles de codificar. Normalmente, los proveedores en las cadenas modulares hacen productos con las especificaciones de un cliente y asume la plena responsabilidad de la tecnología empleada en el proceso, usando maquinaria genérica que permite la inversión para una amplia base de clientes.

Esto hace que los costos sean bajos al igual que los límites de transacciones e inversiones específicas, a pesar de que la interacción entre proveedor y comprador puede ser muy compleja. Los vínculos (o relaciones) son más importantes que en los mercados sencillos, debido a la gran cantidad de información que fluye a través del enlace entre empresas. Información tecnología y los estándares de intercambio de información son clave para el funcionamiento de la gestión modular.

Relacional:

La gobernabilidad relacional que existe cuando los compradores y vendedores confían en la información compleja que no se transmite fácilmente o en los resultados aprendidos. Esto en las interacciones frecuentes e intercambio de conocimientos entre partes. Estos vínculos requieren la confianza y generar confianza mutua, los cuales son regulados por la reputación, la proximidad social y espacial, y los vínculos familiares y étnicos. A pesar de la dependencia mutua, llevar a las empresas a especificar lo que se necesita genera capacidad de ejercer algún nivel de control sobre los proveedores. Los productores en cadenas de relaciones hacen que los suministros de bienes sean diferenciados con base a la calidad, origen geográfico, o características únicas. Vínculos relacionales toman el tiempo para construir, por lo que los costos y las dificultades requeridas para cambiar a una nueva pareja tienden a ser alta.

Cautiverio: En estas cadenas, los pequeños proveedores dependen de uno o algunos compradores que a menudo ejercen una gran cantidad de energía. Tales redes cuentan con un alto grado de supervisión y control por parte de la empresa principal. La asimetría de poder en las fuerzas de las redes de proveedores en cautividad para operar en las condiciones establecidas por y, a menudo específicos para particulares, compradores, lo que lleva a los lazos fuertes y altos costes de la transferencia para ambas partes. Puesto que el competencias básicas de las empresas líderes tiende a estar en áreas fuera de la producción, ayudar a sus proveedores a mejorar sus capacidades de producción no inmiscuirse en esta competencia central, pero beneficia a la empresa principal mediante el aumento de la eficiencia de su cadena de suministro. El liderazgo ético es necesario para asegurar que los proveedores reciban un trato justo y equitativo una parte del precio de mercado". (Gereffi, 2011, Traducción del Autor)

MODELO MATRICIAL

Varios autores (Fred David, 1988), (Arthur Thompson, 2001), (Igor Ansoff, 1965), (Keneth Andrews, 1989), (Michell Godet, 1987), (Thomas Miklos, 2000), (J. David Hunger, Thomas L. Wheelen 2000),) coinciden en la necesidad de trabajar identificando una serie de fases o etapas que dan origen a un procedimiento sistemático-estratégico, que se propone como guía; estos esquemas de deben contar con la flexibilidad suficiente para darle un espacio a la contingencia y todo aquello que resulte de difícil previsión. Lo anterior constituye una postura que difiere al análisis que plantea Porter (ya estudiado anteriormente) o Mintzberg, quienes exponen la no incursión significativa de una organización en el desarrollo de un ejercicio estratégico profundo. (Restrepo Luis Fernando 2004).

Para efectos prácticos del estudio a realizar, las matrices que se exponen a continuación, se encuentran basadas en los libros de David (2003), y Godet (1987), autores en los cuales se puede basar un análisis estructural de las matrices, sin desconocer otros estudios o teorías relevantes en este campo.

Para desarrollar el modelo matricial es importante identificar las fases o etapas de las que se hizo mención anteriormente.

Las fases o etapas:

- Formulación de la Estrategia
- Fase de Ejecución de la Estrategia
- Fase de Evaluación.

La formulación:

La investigación comprende un ejercicio de análisis total, de afuera hacia dentro y de adentro hacia fuera, es decir realizar un estado del arte masivo organizacional y de su desarrollo del entorno.

Ya con esta información se puede construir una matriz *DOFA* preliminar “Oportunidades y Amenazas que se encuentren en el ambiente externo de la organización así como Debilidades y Fortalezas” que permitirá caracterizar la capacidad operativa de la empresa. De todas maneras se trata de tomar decisiones subjetivas basadas en información objetiva sobre el ambiente que define la empresa. (Restrepo Luis Fernando 2004).

Este análisis puede poner a prueba la capacidad de liderazgo del cuerpo directivo de la organización, como de los componentes de la misma. Durante este período el análisis, capacidad de síntesis, la ponderación y evaluación de variables, el trabajo en equipo y la toma de decisiones en función de hechos y datos recogidos, consolida el espíritu de tolerancia y el sentido de diversidad que acompaña a los miembros de la alta gerencia, un proceso estratégico requiere persistencia en el propósito, fortaleza en el liderazgo, disciplina y capacitación. (Restrepo Luis Fernando 2004).

El desarrollo del ejercicio anterior arrojará la información pertinente para construir tres matrices a desarrollar en este proyecto, (sin desconocer la existencia de distintas matrices y sus complementos) esta información debe entenderse como apoyo para la toma de decisiones, no es una herramienta direccional pero facilita el manejo e interpretación de la información recopilada.

MATRICES

Las matrices que se desarrollaran en esta investigación serán:

- a- Matriz de Evaluación de Factor Interno (M.E.F.I.)
- b- Matriz de Evaluación de Factor Externo (M.E.F.E)
- c- Matriz (M.I.M.E)
- d- Matriz D.O.F.A

MEFE: (Restrepo Luis Fernando 2004).

- ◆ Permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva
- ◆ Traduce la información en oportunidades y amenazas.
- ◆ Establece para cada una de ellas la correspondiente ponderación(establecimiento de la importancia relativa),
- ◆ Señala un total para el entorno. Esta cifra caracteriza el entorno que en un determinado momento rodea la empresa.

“En líneas generales, los miembros de la alta dirección deben observar el entorno jurídico que afecta a la empresa, la situación de la macroeconomía en función de los efectos que tenga para el sector económico y en particular para la organización objeto de estudio –cabe anotar que las variables macroeconómicas no afectan de la misma forma a todas las organizaciones- los aspectos sociales que también comprometan el desempeño de la unidad económica deben analizarse, el nivel de estabilidad política y la evolución tecnológica propio del sector y/o empresa.” (Restrepo Luis Fernando 2004).

Gráfica (2.1)

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTOR EXTERNO			
FACTOR CRITICO	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
OPORTUNIDADES			
FACTOR CRITICO	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
AMENAZAS			
TOTAL			

Gráfica 5-Modelo Matriz MEFE

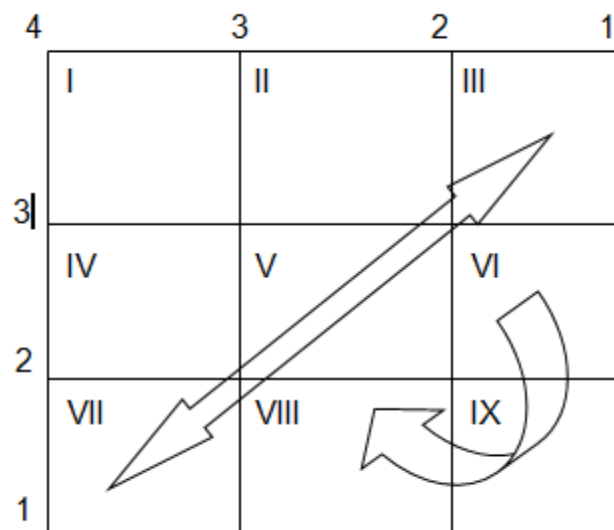
Matriz MEFI: (Restrepo Luis Fernando 2004).

Exige un examen de la capacidad operativa de la organización. Los parámetros y estructura son los mismos de la MEFE, difiere en las categorías que utiliza. Estas son las áreas funcionales de la empresa (financiera, mercados, operaciones, talento humano y gestión) sobre las cuales se indaga con relación a sus DEBILIDADES Y FORTALEZAS. Entonces la MEFI implica:

- ❖ Reconocer los factores claves internos.
- ❖ Ponderarlos.
- ❖ Evaluarlos de acuerdo con un código similar al utilizado en la MEFE.
- ❖ Obtener un resultado por factor.
- ❖ Determinar un total que permita determinar el estado actual del ámbito organizacional.

MATRIZ MIME: (Restrepo Luis Fernando 2004).

“Esta matriz denominada interna – externa cruza la información proveniente de la matriz MEFE y MEFI para obtener una idea de la posición estratégica recomendada. Dicha posición establecida en la matriz debe dar origen a una reflexión sobre la validez de dicha posición”. (Restrepo, s.f. Documento Electrónico)



Grafica 7-Modelo Matriz MIME (Restrepo Luis Fernando 2004).

La matriz interna externa se alimenta del resultado MEFE y MEFI. En cualquier eje se puede poner el resultado de la MEFE o de la MEFI, al cruzarlo observará una posición estratégica que genéricamente obedece a los siguientes códigos:

C y D = Crezca y desarróllese, genéricamente conocida como ATAQUE.

Cuadrantes I, II y IV.

R= Resista; III-V-VII

D= Desposeimiento. VI- VIII-IX.

El resultado de esta matriz debe inferirse como una herramienta de pensamiento que facilita la reflexión de la alta dirección, para todas las matrices del modelo, no se deben tomar como verdades direccionamiento

LECTURA DE LA MIME (Restrepo Luis Fernando 2004).

Como se observa, el plano Interno-Externo cuenta con 9 cuadrantes cuya lectura permite obtener una primera aproximación sobre lo que será la posición estratégica por asumir. Las posiciones potenciales son: Atacar, resistir, y desposeerse.

El ataque se refiere al diseño de estrategias agresivas que permitan obtener efectos en la rentabilidad sobre la inversión de manera relativamente rápida, esta posición debe reflejar en el corto y mediano plazo un incremento en el poder de mercado, ratificando y profundizando la posición de fuerza de la empresa. La penetración de mercados, el desarrollo de productos y el desarrollo de mercados utilizados de una manera contundente, agresiva y aplicada de forma adecuada, deberán traducirse en mayores creaciones de valor económico, incrementos en las posibilidades de inversión y fortalecimiento organizacional para la perdurabilidad de la empresa.

En los cuadrantes de ataque (I, II, IV) se observan diferentes niveles de ataque. El cuadrante I implica ataques contundentes de una empresa que tiene un entorno y un ámbito favorable y sólido. En la medida en que la evaluación se desplace al cuadrante IV, la contundencia del ataque va disminuyendo, lo mismo sucede si la coordenada se ubica en el cuadrante II rumbo al tres. Los cuadrantes III, V y VII señalan prudencia en las decisiones estratégicas. Prudencia puede significar sensatez y moderación en la inversión, mesura en el gasto y en general, una vigilancia estrecha del entorno o de la fragilidad de la capacidad operativa.

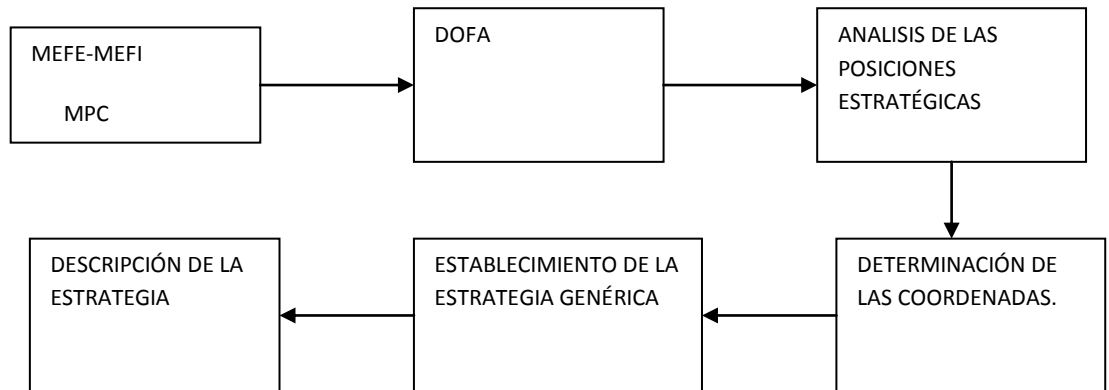
Los escenarios que se plantean en los cuadrantes VI, VIII y IX muestran una organización con su supervivencia comprometida en proceso de fusión o desposeimiento, o caso de liquidación. La lectura más crítica de este segmento se encuentra en el rectángulo IX, allí, tanto el medio ambiente como la capacidad operativa atentan contra la salud de la empresa. Existen desde luego las lecturas intermedias en donde el análisis debe servir para reforzar la perspectiva y no para desplazarla.

MATRIZ DOFA: (Restrepo Luis Fernando 2004).

“La toma de decisiones se caracteriza por un cruce permanente de información. Trasponer las debilidades, las oportunidades, las amenazas y las fortalezas es un ejercicio inevitable de cara a la obtención de información nueva, sintetizada en estrategias genéricas y provenientes de la etapa de investigación. El procedimiento que se debe surtir se comprende mejor observando la matriz DOFA”. (Restrepo, s.f. Documento Electrónico)

PROCEDIMIENTO PARA DILIGENCIAR LA MATRIZ DOFA: (Restrepo, s.f. Documento Electrónico)

Como se ha dicho reiteradamente se trata de un proceso signado por la creatividad y el análisis a fondo de una serie de variables que, al interrelacionarlas, van dando origen a familias de estrategias genéricas que deben ser descritas. El gráfico que se señala a continuación permite aclarar la idea:



Grafica 8-Desarrollo de matrices (Restrepo, s.f. Documento Electrónico)

- 1- Incluir las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas en las correspondientes retículas de la matriz cuidándose de incorporar la misma información que se definió en las matrices MEFE, MEFI.
- 2- Una vez incluida la información aludida, se analiza sistemáticamente para encontrar en cada posición estratégica los posibles interceptos o coordenadas que dan origen a una estrategia genérica.
- 3- Una vez definida la coordenada se identifica como una estrategia genérica.
- 4- Dicha estrategia genérica se considera posible
- 5- Después de definida se describe detalladamente

El resultado de la matriz DOFA es una serie de estrategias genéricas descritas fruto de un proceso de reflexión sistemático de la información obtenida en el análisis de situación

		DEBILIDADES						FORTALEZAS					
		1	DEBILIDADES	1	FORTALEZAS								
		2		2									
		3		3									
		4		4									
		5		5									
		6		6									
		7		7									
		8		8									
OPORTUNIDADES	1	OPORTUNIDADES											
	2												
	3												
	4												
	5												
	6												
	7												
	8												
AMENAZAS	1	AMENAZAS											
	2												
	3												
	4												
	5												
	6												
	7												
	8												

Grafica 9-Modelo Matriz DOFA

- Puesta en acción de la propuesta estratégica, estructurada por los planes de acción definidos en la formulación

La de evaluación:

- Requiere establecimiento de mecanismos de control (Gantt de ejecución o matrices de comprobación o control).

MATRIZ PEEA (Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción)
(Restrepo Luis Fernando 2004).

Con ella, se pretende homologar el énfasis contenido en la reflexión estratégica, es decir, comprobar si la matriz MIME y la PEEA dan el mismo resultado. Vale la pena recordar que hay cuatro resultados posibles: Atacar, resistir por problemas de entorno, resistir por problemas internos y hacer desposeimiento. Si el análisis muestra la misma posición en la dos matrices, podemos avanzar hacia la toma de

decisiones y orientar esas decisiones en función del ataque, la resistencia o mantenimiento del “statu-quo” y el desposeimiento.

Perfil de la matriz PEEA y su funcionamiento

En el eje horizontal tenemos dos variables FI= Fortaleza de la Industria, VC= Ventaja Competitiva. En el eje vertical sobresalen dos categorías: FF = Fortaleza Financiera y CN = Clima de Negocios. Esta matriz puede identificar de manera permanente el manejo de las crisis organizacionales.

El clima de negocios tiene que ver con eventuales crisis coyunturales, la fortaleza de la industria con posibles crisis estructurales y las restantes (Ventaja competitiva y fortaleza financiera) permiten comprender crisis específicas que tienen su origen y su tratamiento en las manos de la gerencia de la empresa.

Su manejo es sencillo aunque requiere información confiable y se utiliza fundamentalmente para corroborar la posición estratégica obtenida en la matriz anterior.

MATRIZ DE EVALUACION DE MISION: (Restrepo Luis Fernando 2004).

La matriz que se observa en la figura seis tiene una utilidad práctica doble, por un lado, es posible emplearla como lista de chequeo para evaluar una misión existente, por el otro, es factible aprovechar su diseño para aplicarla en la construcción de una misión inexistente. En uno u otro caso funciona como guía para la confección y/o ajuste de la misión

MATRIZ CPE: (Restrepo Luis Fernando 2004).

Se le conoce con el nombre de matriz cuantitativa de planeación estratégica. Se utiliza discrecionalmente por los actores que participan en un proceso de este tipo y con ella, se intenta determinar la atractividad de una estrategia en función de las limitaciones y capacidades operativas específicas de la organización analizada. Su aplicación depende del juicio de los analistas, sin embargo, su utilización se hace más frecuente cuando:

a- Se quiere conocer el respaldo con que cuentan las estrategias genéricas descritas en el paso anterior. Dicho respaldo se estudia en función de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que contextualizan la cotidianidad presente de la organización.

b- Cuando por carencia de recursos, solo es posible pensar en algunas estrategias que se caractericen por ser verdaderamente atractivas y

c- En general, cuando se desee evaluar el paquete de estrategias provenientes del estudio DOFA

De cualquier manera, la CPE es una matriz de relaciones que analiza el impacto o respaldo o relación que existe entre el factor (DOFA) y la estrategia estudiada. A partir del juicio de experto y respaldados por un código de evaluación, se califica el soporte o limitación que dicha estrategia encuentra en el agente objeto de contrastación.

La matriz OE

La matriz OE permite describir la primera versión del horizonte institucional, para ello, es indispensable hacer una lectura de grupo de la matriz debidamente diligenciada. (Restrepo, s.f. Documento Electrónico)

Para el desarrollo de las teorías expuestas, a continuación se presentaran los datos de la empresa al igual que un pequeño análisis del entorno en el que se desempeña la misma.

Los datos aquí proporcionados serán utilizados para ejecutar los tres modelos, de esta manera se podrá verificar y comparar los resultados generados por estos.

Los resultados darán una aproximación a la realidad de la empresa, y que acciones se deberán tomar para corregir las falencias, fijar sus bases y optimizar sus fortalezas.

Se iniciara con una breve descripción de la empresa para poder comprender es sector empresarial a tratar, sus productos y demás información relevante.

Descripción de la empresa

Black Penguin es una empresa que inicio hace 8 años en la ciudad de Bogotá y surgió de la idea de una pareja de jóvenes universitarios, los cuales buscaban desarrollarse como empresarios. La empresa tiene como objetivo ofrecer a su nicho de mercado los mejores productos de pastelería y confitería del mercado, de esta forma poder cubrir las necesidades de sus clientes, logrando fidelizarlos. Actualmente la empresa cuanta con tres líneas de producto y busca crecer más para poder ofrecer a los consumidores todos los productos que ellos desean.

El concepto de Black Penguin nace como una alternativa de pasabocas para aquellas personas que gustan de un dulce suave, que no canse el paladar, elaborado con un azúcar especial, y del que puedan disfrutar en diferentes variedades y presentaciones en un momento cualquiera del día.

Es una oportunidad de negocio ya que las personas están buscando alimentos que los nutran y no proporcionen muchas calorías que les afecte su salud y apariencia física y en la actualidad no se existen mayores opciones que

ofrezcan esa combinación de características sin perder la esencia de un producto como estos, logrando una posible fidelización y una seducción para potenciales consumidores, en la medida en que se tendría como premisa la continua innovación.

Económicamente, el proyecto busca crecer y expandirse con el tiempo generando empleos para todas las áreas de la empresa, desde la producción hasta la administración. Más adelante se buscaría, según las condiciones presentes en el mercado, una integración hacia delante que le permita obtener una información más certera de las tendencias del mercado y una relación más cercana y directa con los consumidores.

Las características que componen la idea de negocio planteada no se encuentran juntas en un sólo producto en la oferta existente en el mercado, además de la variedad de productos y la diversidad de presentaciones de los mismos, de lo que se puede inferir el valor agregado del proyecto.

Misión

Crear y producir productos innovadores que ofrezcan nuevas alternativas de sabor, combinaciones y sensaciones delicadas, explosivas y elegantes al paladar.

Visión

Hacer que la empresa se reconozca por la calidad de sus productos, así como la calidad humana de cada uno de sus miembros, compartiendo los momentos más especiales haciéndolos dulces

Datos generales de la empresa

DATOS GENERALES			
Nombre de la empresa	BLACK PINGUIN S.A.S	NIT	900382005-1
Representante Legal		Alexander Carvajal	
Coordinador del proyecto			
Teléfono		6193993	
Web		No	
E-mail		blackpenguincolombia@hotmail.com	
Dirección		Kr 10 No 19 – 36	
Acceso a Banda Ancha		Si	
Número de computadores		3	
Número de empleados fijos		2	
Número de empleados totales		0	
Años de funcionamiento		2	
Actividad Económica		D15, D155101 y D155102	

Instalaciones

La empresa se encuentra ubicada en la Kr 10 No 19 – 36, en esta locación se encuentra ubicada la fábrica donde se producen las tres líneas con las que cuenta la empresa. De igual forma dentro de las instalaciones se encuentra ubicada la parte comercial de la organización. Sin embargo es importante mencionar que la empresa cuenta con otra dirección (Kr 13 A No. 105 – 11) donde llegan todos los requerimientos de la cámara de comercio.

Fuerzas económicas

En los primeros 2 trimestres se ha presentado una desaceleración en la económica del país, sin embargo el consumo a aumentado al igual que los créditos con graves faltas de los deudores con las entidades prestamistas, el valor exagerado de la gasolina durante el año hizo que los transportadores organizaran un paro.

- ✓ La venta de acciones de diferentes compañías aumento la inversión extranjera y genero un poco más de confianza en el país,
- ✓ La entrada en vigencia del TLC con Estados Unidos trajo consigo muchas expectativas, tanto como el ingreso de nuevos productos que favorecerían al consumidor, como la posibilidad de exportar productos con aranceles más bajos y poder llegar a nuevos mercados.

Marco Ecológico

Aunque la empresa no se involucra directamente con el uso de recursos naturales, sino con productos finales como el chocolate, ariquepe, azúcar, harina, entre otros; es de vital importancia resaltar el uso de los recursos hechos por los proveedores, de igual manera como se da la distribución por parte de estos y el acceso a este tipo de materias primas que faciliten la producción del producto. Por otra parte se tiene que uno de los recursos principales para la compañía: el chocolate, ha ido evolucionando y en este momento es factible encontrar gran variedad de sabores, y clases de chocolate lo que puede ayudar a la compañía en un futuro a una mayor diversificación y a un mayor abarcamiento de nichos específicos de mercado, al ampliar el portafolio de producto.

En cuanto a la contaminación generada por la empresa esta no posee un gran impacto, debido a que en este momento la empresa no es de gran tamaño y por lo tanto no utiliza maquinaria ni equipos que puedan contaminar el medio ambiente, ni crear gran cantidad de desechos y basuras, tampoco posee vehículos propios para la distribución lo que hace que no hayan efectos

contaminantes producidos por los vehículos. Su único impacto radica en el empaquetado, aunque sigue siendo este un material reciclable.

Marco geográfico

El producto se ha distribuido en su fase introductoria, en la ciudad de Bogotá, la cual “descansa sobre la extensión noroccidental de la cordillera de Los Andes en una sabana con gran variedad de climas, tipos de suelos, cuerpos de aguas y otras formaciones naturales”.

Bogotá presenta una temperatura media de 14 grados centígrados que puede variar durante un mismo día, y dos periodos de climas lluviosos en los meses de marzo, abril y mayo y en septiembre octubre y en noviembre, por lo que las personas que habitan en esta región han adaptado un gusto por las onces, propias de este sector y por lo tanto del chocolate, lo que hace que se de un mayor agrado por el brownie y productos similares, relacionados con el chocolate, lo cual es beneficioso para la empresa. De igual manera es una de las ciudades que presenta mayor concentración de colegios y universidades que son los puntos clave para distribuir y vender el producto.

Así mismo, Bogotá limita con varios municipios (al norte: Chía; al oriente: la Calera, Choachi, Ubaque; al sur: departamentos de Meta y Huila; al occidente: Cabrera, Venecia, Soacha, Mosquera, Funza y Cota), los cuales podrían representar nichos potenciales para la expansión de los territorios en donde se distribuye el producto.

Marco cultural

Durante la colonia, el chocolate se constituyó como la comida básica del desayuno Bogotano, que junto con el ajiaco, la mazamorra y chicha eran los alimentos preferidos por los habitantes de esta ciudad y que aun con el pasar de los años siguen siendo platos tradicionales y típicos de Bogotá, lo cual favorece indirectamente la venta de brownies en distintas presentaciones, ya que fortalecen la cultura del gusto por el chocolate. "La base de la alimentación de la mayor parte de la población bogotana, estaba constituida a finales del

siglo XIX por el maíz, la papa, la yuca, la arracacha y el plátano, comunes en las sopas y los cocidos que se acompañaban con agua de panela o chocolate de sobremesa. Además, eran muy comunes y considerados de buen gusto, los dulces como el manjar blanco del valle, el bocadillo de Vélez, las cocadas de Cartagena"

La ubicación geográfica favorece a la empresa por la cercanía de con sus proveedores pero los gastos son un poco más elevados por el estrato donde se encuentra ubicada.

Análisis del Sector

- ◆ Existe un mercado en Bogotá conformado por 20.388 empresas que comercializan productos alimenticios bajo el CIIU: G
- ◆ Se puede determinar cómo mercado potencial a las 18.944 empresas dedicadas a la comercialización de productos alimenticios al por menor bajo el CIIU G51
- ◆ Un posible mercado objetivo serian las 8145,92 empresas distribuidoras para las localidades de Engativá, Suba, Kennedy, Fontibón y Chapinero bajo el CIIU G5100
- ◆ Considerando la información anterior se puede definir como mercado meta y capacidad de producción, atender a 100 máximos 200 empresas del mercado objetivo.

La empresa está ubicada según la cámara de comercio en el código CIU en el D: industria manufacturera, D15 Elaboración de productos alimenticios y bebidas y D155101 elaboración de productos de pastelería y bizcochería y D155102 elaboración de productos de galletería

Ubicación de las empresas del sector alimentos en Bogotá

El 85,9% de las empresas de esta cadena se localizan en Bogotá y apenas el 14,1% en Cundinamarca, la mayoría en Soacha, Fusagasugá, Zipaquirá, Chía y Cajicá. De las empresas que se encuentran en Bogotá y que pertenecen a la cadena de Productos alimenticios, el 43% están ubicadas en cinco localidades: Engativá, Suba, Kennedy, Usaquén y Chapinero. No obstante, existe una gran cantidad de empresas (12,3%) que no fueron clasificadas según la localidad en la que se encuentran.

Por tamaño de empresa, Chapinero, Puente Aranda y Fontibon concentran en conjunto el 52% de las grandes y el 43% de las medianas empresas de la cadena de Productos alimenticios que se encuentran en Bogotá; Usme, Rafael Uribe y San Cristóbal son localidades que cuentan únicamente con microempresas y pequeñas empresas en esta cadena.

Regulaciones Del Sector

Dentro de las restricciones que tiene el sector, se presentan las siguientes: Licencia de transporte de alimentos, curso de manipulación de alimentos según el caso por parte de la Secretaria Distrital de Salud y, por parte del INVIMA, están la solicitud del registro sanitario, aprobación de publicidad de alimentos, certificado de capacidad de producción técnica. 6.3. Barreras del sector

En el sector de alimentos, las barreras de entradas relevantes para los negocios son las regulaciones sanitarias establecidas por la secretaria distrital de salud, y los permisos de producción de alimentos requeridos por el INVIMA, (la empresa se encuentran en tramite actualmente). Este mercado se asemeja

a un modelo de competencia perfecta, por lo tanto no se necesita una gran infraestructura para desarrollar este concepto de negocio, por lo tanto no son requeridas grandes sumas de inversión para comenzar.

Sector económico y estratégico

Según clasificación del CIIU, este negocio se ubicaría en el sector D: Manufactura – Industria manufacturera, D15: Elaboración de productos alimenticios y bebidas, D1581: Elaboración de cacao, chocolate y confitería.

Productos Desarrollados



Imagen Productos 1

LINEA DE BROWNIES

- Las bolitas de brownie son pasabocas elaborados a base de azúcar pulverizada, mantequilla, cacao, polvo para hornear, sal, bicarbonato y huevo, tienen un diámetro aproximado de 1,20 cm. a 1,50 cm. y un peso alrededor de 10 a 15 gramos cada una, las cuales se distribuirán en paquetes de 5 bolitas, que se comercializarán en un empaque plástico que este sellado con

un preñse que evite que el producto pueda ser contaminado por los factores del medio ambiente y al tiempo cubre la funci3n de abre f3cil.

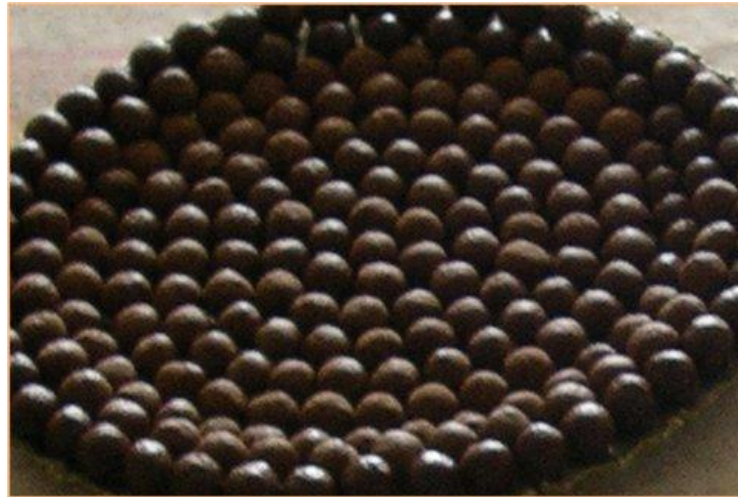


Imagen Productos 2

- Las bolitas de brownie rellenas de arequipe son pasabocas elaborados a base de az3car pulverizada, mantequilla, cacao, polvo para hornear, sal, bicarbonato y huevo, tendr3n un di3metro aproximado de 1,20 cm. a 1,50 cm. y un peso alrededor de 10 a 15 gramos cada una, y un relleno de 0.5 de arequipe, las cuales se distribuir3n en paquetes de 5 bolitas, que se comercializar3n en un empaque pl3stico que este sellado con un preñse que evite que el producto pueda ser contaminado por los factores del medio ambiente y al tiempo cubre la funci3n de abre f3cil.
- Las bolitas de brownie de milkyway son pasabocas elaborados a base de az3car pulverizada, mantequilla, arequipe, cacao, polvo para hornear, sal, bicarbonato y huevo; tendr3n un di3metro aproximado de 1,20 cm. a 1,50 cm. y un peso alrededor de 10 a 15 gramos cada una, y un relleno de 0.5 de ariquepe, las cuales se distribuir3n en paquetes de 5 bolitas, que se comercializar3n en un empaque pl3stico que este sellado con un preñse que

evite que el producto pueda ser contaminado por los factores del medio ambiente y al tiempo cubre la función de abre fácil.

LINEA DE GALLETAS



Imagen Productos 3

- Las galletas están elaboradas a base de azúcar coco harina maicena mantequilla chispas de chocolate polvo para hornear, esta producto se piensa distribuir en 3 presentaciones, un paquete que contendrá 5 a 6 galletas de chips con un diámetro de 3 cm. a 3, 5 cm. cada una y con un peso de 20 gramos, una presentación individual que consta de 2 a 3 de un diámetro de 7 a 7,30 cm. Y un peso de 60 gramos la unidad.
- Las galletas de avena están elaboradas a base de azúcar avena harina mantequilla uvas pasas polvo para hornear, esta producto se piensa distribuir en 3 presentaciones, un paquete que contendrá 5 a 6 galletas de chips con un diámetro de 3 cm. a 3, 5 cm. cada una y con un peso de 20 gramos, una presentación individual que consta de 2 a 3 de un diámetro de 7 a 7,30 cm. y un peso de 60 gramos la unidad.

LINEA DE ALFAJORES



Imagen Productos 4

- Los alfajores de arequipe están hechos a base de arequipe, coco, harina, azúcar pulverizado, mantequilla, maicena, polvo para hornear este producto se piensa distribuir en 2 presentaciones, un paquete que contendrá 3 alfajores de arequipe con un diámetro de 3 cm. a 3,5 cm. cada uno, con un peso de 30 gramos, una presentación individual que consta de un alfajor con un diámetro de 7 a 7,30 cm. y un peso de 65 a 70 gramos la unidad, ambas presentaciones se distribuirán en empaques plásticos que cuenten con un preñese que evite que el producto pueda ser contaminado por los factores del medio ambiente y al tiempo cubre la función de abre fácil.
- Los alfajores de mora son un productos elaborado a base de mora, azúcar pulverizada, harina, mantequilla, maicena, polvo para hornear, huevos, bicarbonato este producto se piensa distribuir en 2 presentaciones, un paquete contendrá 3 alfajores de mora con un diámetro de 3 cm. a 3,5 cm. cada una con un peso de 30 gramos, una presentación individual que consta de un alfajor de mora con un diámetro de 7 a 7,30 cm. y un peso de 65 gramos la unidad, ambas presentaciones se distribuirán en empaques plásticos que cuenten con un preñese que evite que el producto pueda ser

contaminado por los factores del medio ambiente y al tiempo cubre la función de abre fácil.

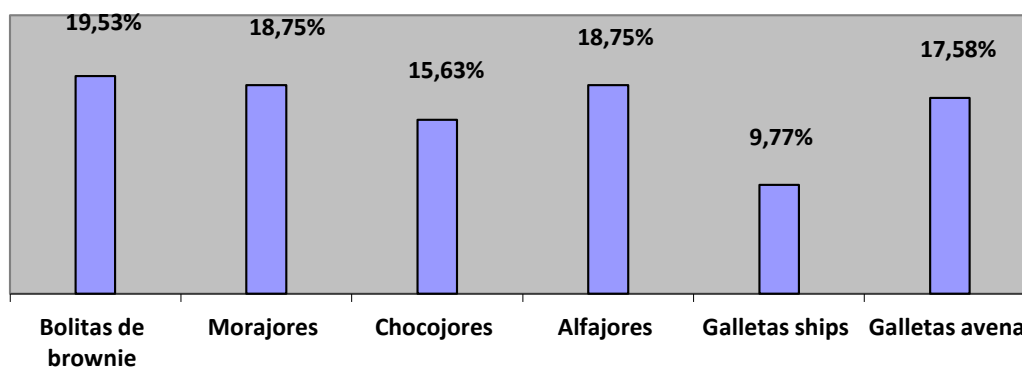
Información comercial

Para analizar el entorno comercial es necesario comprender el comportamiento de las ventas y su relación con las materias primas, tomado como base el año 2009.

Ventas

PRODUCTOS	PORCENTAJE EN VENTAS	VENTAS
Bolitas de Brownie	19,53%	\$ 1.920.000,00
Morajores	18,75%	\$ 1.843.200,00
Chocojores	15,63%	\$ 1.536.000,00
Alfajores	18,75%	\$ 1.843.200,00
Galletas Chips	9,77%	\$ 960.000,00
Galletas avena	17,58%	\$ 1.728.000,00

Tabla 1-Ventas 2009



Grafica 10- Ventas 2009

El grafico (10) nos muestra que las bolitas de brownie son las más vendidas por la empresa, sin embargo es importante resaltar que todos los productos tienen un promedio de ventas considerablemente alto, es decir que los productos tienen en general aceptación en el mercado, a diferencia de las galletas con chips, las cuales muestran la menor representación en ventas.

Los productos Black Penguin llegan de dos formas diferentes al consumidor final, venta directa a los consumidores finales o venta a los distribuidores autorizados que sirven de intermediarios para entregar el producto a los consumidores finales.

Materias Primas

A continuación se presentan los requerimientos en materia prima para cada línea de producto con respecto a las cantidades aproximadas esperadas de producción para cada línea específicamente:

Bolitas Brownie 2100 und.				
Ingrediente	Cantidad	Disponibilidad	Origen	Precio
Mantequilla	6 ½ libra	Alta	Nacional	9000
Azúcar pulverizada	5 libra	Alta	Nacional	4500
Huevos	60	Alta	Nacional	15000
Harina	8 libras	Alta	Nacional	10000
Cacao	5 kilo	Alta	Nacional	9000
Maizena	1 1/2 kilo	Alta	Nacional	5300
Sal	Pizca	Alta	Nacional	∞
Bicarbonato	Pizca	Alta	Nacional	∞
Polvo de hornear	Pizca	Alta	Nacional	∞
TOTAL				54000

Tabla 2-Materia Prima Bolitas de Brownie

Galletas Chips 320 und.				
Ingrediente	Cantidad	Disponibilidad	Origen	Precio
Mantequilla	6 ½ libra	Alta	Nacional	9000
Azúcar pulverizada	5 libra	Alta	Nacional	4500
Huevos	60	Alta	Nacional	15000
Harina	8 libras	Alta	Nacional	10000
Coco	1 kilo	Alta	Nacional	4500
Maizena	1 1/2 kilo	Alta	Nacional	5300
Chips de chocolate	1 Libra	Alta	Nacional	6000
Bicarbonato	Pizca	Alta	Nacional	∞
Polvo de hornear	Pizca	Alta	Nacional	∞
TOTAL				54300

Tabla 3-Materias Primas Galletas con Chips de chocolate

Galletas Avena 320 und.				
Ingrediente	Cantidad	Disponibilidad	Origen	Precio
Mantequilla	6 ½ libra	Alta	Nacional	9000
Azúcar pulverizada	5 libra	Alta	Nacional	4500
Huevos	60	Alta	Nacional	15000
Harina	8 libras	Alta	Nacional	10000
Coco	1 kilo	Alta	Nacional	4500
Maizena	1 1/2 kilo	Alta	Nacional	5300
Avena	2 libra	Alta	Nacional	2700
Bicarbonato	Pizca	Alta	Nacional	∞
Polvo de hornear	Pizca	Alta	Nacional	∞
TOTAL				51000

Tabla 4-Materias Primas Galletas de Avena

Alfajores Arequipe 288 und.				
Ingrediente	Cantidad	Disponibilidad	Origen	Precio
Mantequilla	6 ½ libra	Alta	Nacional	9000
Azúcar pulverizada	5 libra	Alta	Nacional	4500
Huevos	60	Alta	Nacional	15000
Harina	8 libras	Alta	Nacional	10000
Arequipe	1 kilo	Alta	Nacional	10000
Coco	1 kilo	Alta	Nacional	4500
Maizena	1 1/2 kilo	Alta	Nacional	5300
Bicarbonato	Pizca	Alta	Nacional	∞
Polvo de hornear	Pizca	Alta	Nacional	∞
TOTAL				68500

Tabla 5-Materias Primas Alfajores Arequipe

Alfajores Mora 288 und.				
Ingrediente	Cantidad	Disponibilidad	Origen	Precio
Mantequilla	6 ½ libra	Alta	Nacional	9000
Azúcar pulverizada	5 libra	Alta	Nacional	4500
Huevos	60	Alta	Nacional	15000
Harina	8 libras	Alta	Nacional	10000
Mora	1 kilo	Alta	Nacional	6000
Maizena	1 1/2 kilo	Alta	Nacional	5300
Bicarbonato	Pizca	Alta	Nacional	∞
Polvo de hornear	Pizca	Alta	Nacional	∞
TOTAL				60000

Tabla 6-Materias Primas Alfajores Mora

Fuentes de Información

Para el desarrollo de la investigación se realizaron varias encuestas, enfocadas a entender la percepción “global del producto” entre los vendedores y los consumidores, para así poder crear un sistema de información que facilite y fundamente el proceso de planeación estratégica por medio de bases de datos recogidas, analizadas y estudiadas, aplicando la información en el desarrollo de los modelos expuestos anteriormente.

A continuación se presenta la encuesta formulada a los consumidores



Black Penguin

Postres

Una idea innovadora



La siguiente encuesta está elaborada con la finalidad de adquirir información académica y profesional acerca del producto que se está ofreciendo, y de esta manera aplicar medidas correctivas para el continuo mejoramiento del mismo.
Agradecemos su tiempo y sinceridad a la hora de responder las preguntas.

		SI	NO
1	¿Considera usted que la presentación es la adecuada?		
2	¿Antes de degustar el producto, considera usted que es agradable a la vista?		
3	¿Cree usted que el precio es el adecuado para el producto?		

		AGRADABLE	SIMPLE	MUY DULCE
4	¿Cómo considera el sabor del producto?			

		SI	NO
5	¿Considera usted que la textura del producto es adecuada?		
6	¿Considera usted que el tamaño del producto es adecuado?		
7	¿Considera usted que la forma del producto es adecuada?		
8	¿Volvería usted a consumir el producto?		

9	Aspectos positivos del producto:

10	Recomendaciones:

Tabla 7-Encuesta #1

A continuación se presenta la encuesta formulada a los Vendedores

		SI	NO	QUE	
1	¿Usted conoce acerca de este producto?				
2	¿Usted ha escuchado acerca de este producto?				
3	¿Le parece adecuado el empaque del producto?				
4	¿Le parece adecuada la presentación del producto?				
5	¿Cree usted que el producto cumple con las exigencias requeridas por los consumidores en comparación con los productos que usted distribuye?				
6	¿Estaría interesado en ser parte de esta empresa como vendedor?				
7	¿Cree usted que el producto tendrá una buena aceptación por parte de sus compradores?				
8	¿Considera usted que distribuir el producto le permitirá obtener un mayor número de clientes?				
9	¿Considera que el precio que se le da como vendedor es el adecuado?				
10	¿Cree usted que el precio cobrado al consumidor es razonable?				
		ALTO	BAJO		
11	¿Con que grado mide usted el impacto que tiene el empaque con respecto al de sus competidores?				
		MUCHO	MODERADO	POCO	NADA
12	Considerando el producto en su conjunto, ¿Cuál de las siguientes expresiones escoge para determinar su apreciación/gusto del producto?				
		DEFINITIVAMENTE LO VENDERÍA	PROBABLEMENTE LO VENDERÍA	PROBABLEMENTE NO LO VENDERÍA	DEFINITIVAMENTE NO LO VENDERÍA
13	¿Cuál de estas expresiones describe mejor que tan interesado estaría usted en vender este producto?				
		FÁCIL DE VENDER	DIFÍCIL DE VENDER	NO SE VENDERÍA	
14	¿Con qué nivel cree usted que se podría vender el producto?				
		AGRADABLE	SIMPLE	MUY DULCE	OTRO
15	¿Cómo concidera el sabor del producto?				
		LA ADECUADA	DURA	SUAVE	OTRO
16	Considera usted que la consistencia del producto es				
		SI	NO	¿POR QUÉ?	OTRO
17	¿Volvería usted a consumir el producto?				
18	¿Cuáles son los aspectos positivos del producto según su concideración?				
19	Recomendaciones y sugerencias				



Tabla 8-Encuesta # 2

Despliegue de Modelos aplicados a la empresa “Black Penguin S.A.S”

Con base en la información recopilada se desarrollara cada uno de los modelos expuestos anteriormente, *Cadena de valor*, *Modelo matricial* y *TOC*, la información interna como externa alimentaran cada uno de los modelos.

Para efectos de la investigación, la ejecución de los modelos abarcara los aspectos esenciales de la *Cadena de Valor* y *el Modelo Matricial*, para el desarrollo de *TOC* se realizará un análisis minucioso de la información, el desarrollo de esta teoría se ejecutará abarcando cada uno de los aspectos expuestos en el marco teórico, de esta manera los resultados de la investigación nos podrán conducir una verdadera estrategia de mejoramiento bajo ambiente *TOC*.

Cadena de valor de Black Penguin S.A.S

Para la construcción de la cadena de valor con base a la teoría expuesta, lo más recomendable es construir un modelo general que permita identificar los eslabones que la componen y sus conexiones, identificar el valor agregado generado y aplicado por cada eslabón, en la grafica () se puede apreciar un acercamiento a lo anterior mencionado.



Grafica 10-Agentes y Cadena de Valor

Después de organizar visualmente las ideas se puede identificar claramente los agentes que componen la cadena de valor, a continuación desglosaremos los conceptos por agentes, para evolucionar en el desarrollo del modelo final.

Proveedor:

- Impacto Productivo, afecta el inventario de la empresa y su capacidad de producción.
- Aplicación de tecnología, afecta en la capacidad de reacción y calidad de la compañía.
- Capacitación, afecta la calidad y recepción de especificaciones dadas por el comprador
- Evaluación de sistemas, no permite una

Productor

- Capacidad de Transformar las diferentes materias primas
- Uso de tecnología, puede intervenir en salubridad e infraestructura
- Capacitación, afecta la calidad y desarrollo de producción
- Evaluación de gestión, de forma errónea puede conducir a malas decisiones administrativas.

Comercialización

- Capacidad de ventas
- Capacitación
- Desarrollo de estrategias
- Retroalimentación

Habiendo procesado y desglosado la información, un análisis de integración puede generar una perspectiva diferente con respecto a la información proporcionada, existen dos clases de integración, la Horizontal que hace referencia a la relación de colaboración entre empresas similares en tamaño, localización, producto o

servicio. La integración vertical hace referencia a la no relación entre empresas similares en tamaño, localización, producto o servicio.

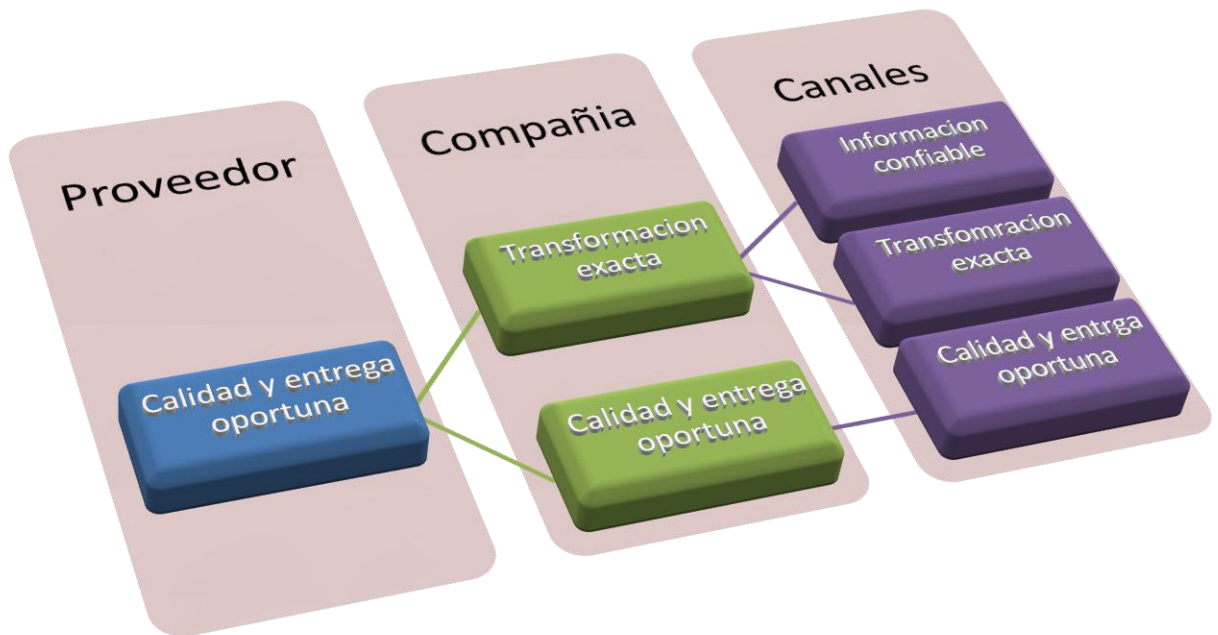
Vertical:

- ✓ Número de convenios
- ✓ Distribución exclusiva
- ✓ Alianzas estratégicas
- ✓ Fijación de precios

Horizontal:

- ✓ Numero de las organizaciones
- ✓ Capacidad de integración
- ✓ Poder de negociación
- ✓ Conocimientos
- ✓ Investigación y Desarrollo
- ✓ Acuerdos de precios
- ✓ Acuerdos geográficos

El análisis de integración, permite visualizar los factores de consideración, conveniencia y estudio que sean pertinentes para la creación de la cadena de valor con base en una estrategia de colaboración.



Grafica 11-Valor Agregado

El valor agregado que se impregna en cada proceso hace que la cadena de valor genere un factor diferenciador, que permita posicionar y darle perdurabilidad a la empresa.

Los procesos se ve desarrollan durante la actividades primaria y las de apoyo las cuales describimos a continuación

Actividades Primarias:

Son las implicadas en la creación física del producto en este caso las dos líneas expuestas anteriormente, su veta o comercialización al comprador así como el servicio postventa.

Estas se dividen a su vez en las cinco categorías genéricas que se resuelven a continuación:

- ✓ Infraestructura Empresarial: Administración, Fianzas, Asuntos legales, Planeamiento, Costos y Presupuestos
- ✓ Administración de Recursos Humanos: Compensaciones, Programas de Capacitación, Clima y Ambiente laboral
- ✓ Desarrollo de Tecnología: Elaboración de sistemas de optimización físico-teórico.
- ✓ Abastecimiento: Compra de Insumos

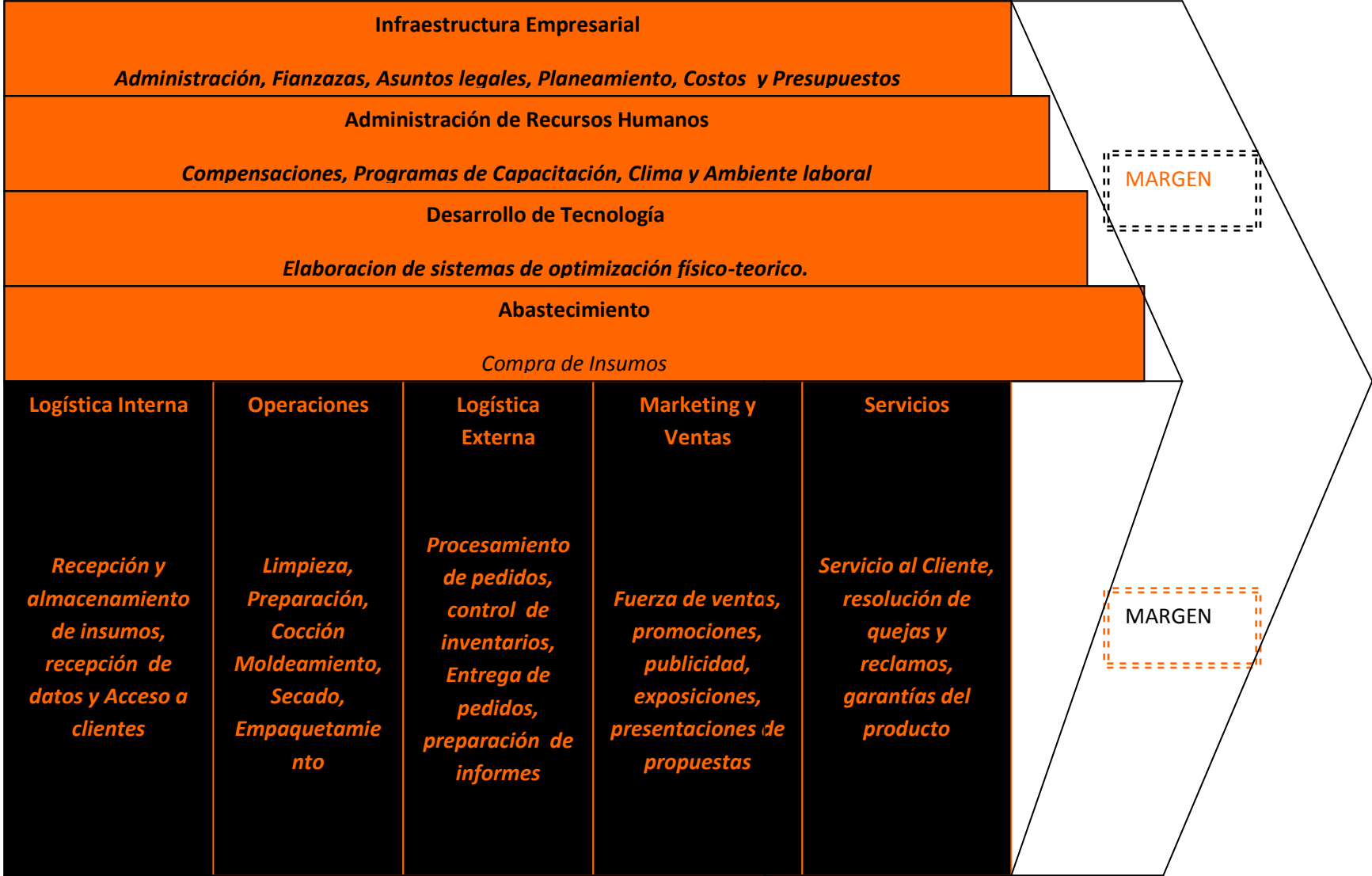
Actividades de Apoyo:

Estas sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa.

- ✓ Logística Interna: Recepción y almacenamiento de insumos, recepción de datos y Acceso a clientes.
- ✓ Operaciones: Limpieza, Preparación, Cocción, Moldeamiento, Secado, Empaquetamiento.
- ✓ Logística Externa: Procesamiento de pedidos, control de inventarios, Entrega de pedidos, preparación de informes.
- ✓ Marketing y Ventas: Fuerza de ventas, promociones, publicidad, exposiciones, presentaciones de propuestas.
- ✓ Servicios: Servicio al Cliente, resolución de quejas y reclamos, garantías del producto

La relación entre cada una de las actividades y la interacción de sus eslabones genera la ventaja competitiva que hizo sostenible la empresa por varios años, manifestada en la cadena de valor que se presenta a continuación.

Desarrollo de la cadena de valor de Black Penguin S.A.S



Grafica 12-Cadena de Valor # 1

Sin embargo después de unos años de su actividad la cadena de valor de la empresa fue afectada, dados a sus cambios en los eslabones, por lo cual desarrollamos los indicadores más significativos tanto cuantitativos y cualitativos de estos.

Con el método cuantitativo analizamos:

- ✚ Costo: Aumentaron debido al cambio de proveedor al comprar al detal de los productos.
- ✚ Valor de los productos finales, se mantuvo para haciendo caso omiso del incremento de los costos de producción
- ✚ La rentabilidad general se vio fuertemente afectada
- ✚ La rentabilidad generada en la cadena de valor disminuyó considerablemente

Con el método cualitativo analizamos:

- ✚ Procesos: cambios de eficiencia en los departamentos y en el sistema de entrega oportuna de productos en la calidad requerida.
- ✚ Productos: La falta de investigación y desarrollo para la mejora de los productos existentes e implementación de nuevos.
- ✚ Posición competitiva: cambios en la participación de la cadena de valor en el mercado (determinados segmentos del mercado); cambios en los volúmenes y valores de ventas de los productos y servicios.

Después de haber realizado este método de evaluación de los eslabones, y para ver el estado actual de la cadena de valor desarrollamos un monitoreo de la misma para ver la realidad de la empresa.

Aéreas de monitoreo	¿Qué se Hace?	¿Dónde y cómo se mide?	Preguntas Claves
Actividades	Tratar de seguir la estrategia definida años atrás	La eficiencia de las estrategias de producción y empaquetamiento y comercialización no cuentan con un indicador de evaluación	¿Se han replanteado las estrategias? ¿Qué tantos estudios se han realizado sobre el desempeño de la empresa?
Resultados	Los objetivos impuestos se han cumplido parcialmente	Los pedidos de cliente fieles a la marca, la venta total de la producción	¿La empresa si a avanzado? ¿Qué ha cambiado la empresa?
Impactos	La estrategia de la empresa es cada vez mas ineficiente, la competitividad los actores es cada vez mas obsoleta	El ingreso de nuevos productos a al sector La copia de productos en el sector	¿La ineficiencia en la evolución de la empresa como ha afectado a los actores ya ala la cadena de valor ¿
Entorno	Al observar y medir los cambios en el entorno, estos desfavorecen el logro de los objetivos de la estrategia	La exigencia sanitaria para la elaboración de productos en PYMES El costo de crecimiento de las empresas	¿Ha afectado el cambio en el entorno a la empresa? ¿Estos cambios impiden el avance de la empresa?

Tabla 9-Mapeo Cadena de Valor

Analizando el mapeo realizado y respondiendo a las preguntas clave, podemos entender de una mejor manera las falencias a las que ha llegado la empresa y de qué manera se ha visto afectada la cadena de valor construida anteriormente, tomando esta se harán correcciones sobre la misma para hacer más evidente los cambios en la cadena y por ende en la empresa.

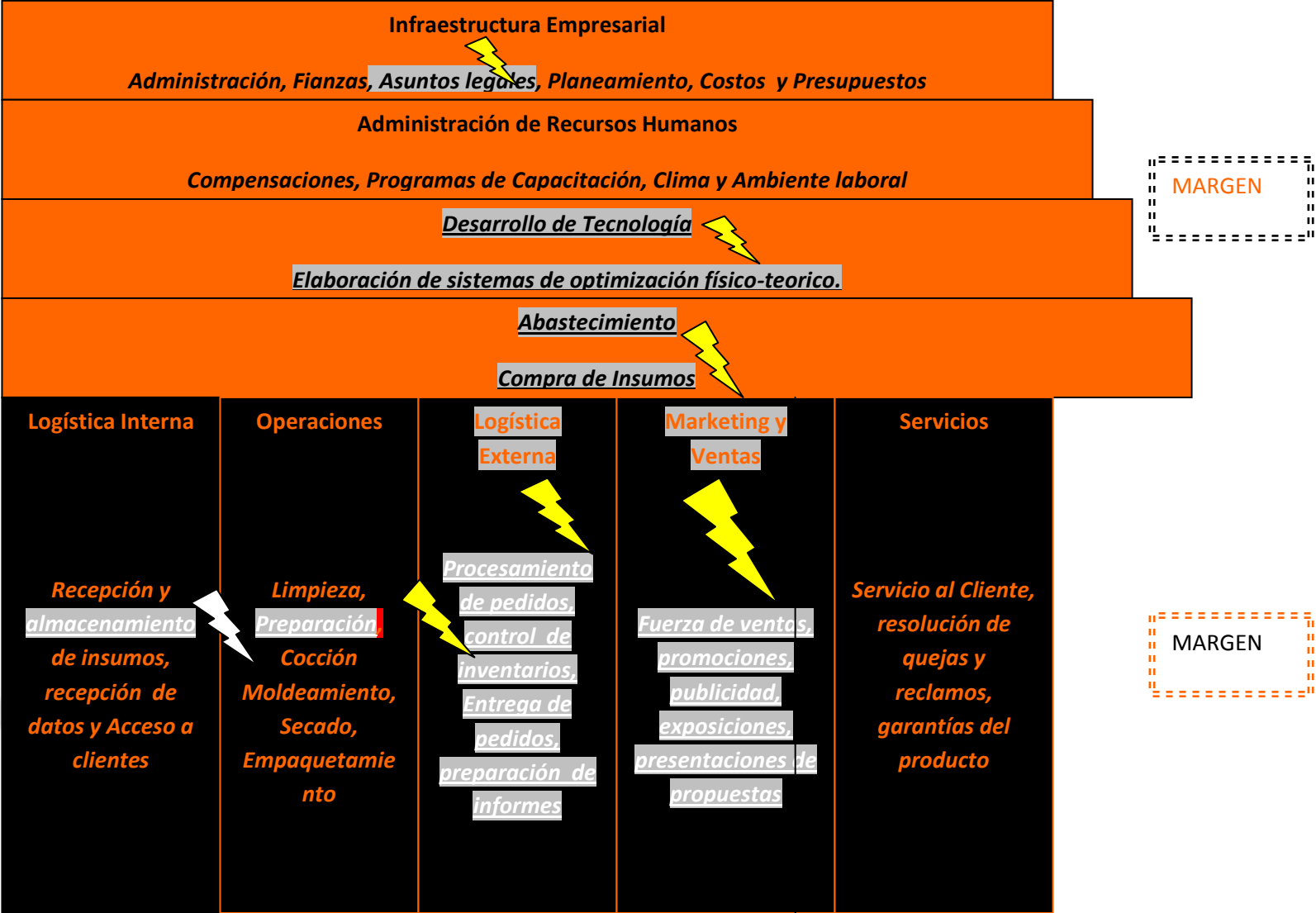
Con esta grafica se pretende hacer el análisis de la relación entre los eslabones su funcionalidad y efectividad, como afecta esto en el valor agregado que se imprime en cada proceso.

Como muestra la figura () la estructura de la cadena de valor ha quebrado, dejando sin relación algunos eslabones y haciendo que el valor agregado que genera un de ellos es pierda en el desarrollo de otro.

La cadena de valor un uno de los indicios para decir que la estrategia de la empresa no evolucionó conforme a esta y al sector, dejando obsoletos muchos de los procesos y haciéndola un mas del mercado, la falta de informa y control de los procesos hace muy difícil llevar una evolución de los mismos, la parte legal de la empresa se ve comprometida en cuanto a permisos de producción y distribución, su capacidad de recepción de materia prima y de producción son muy limitados, su capacidad técnica es todavía muy artesanal, toda la estructura de la logística externa está comprometido al igual que el de marketing y ventas.

Según el análisis presentando, la estructura de la cadena de valor se está fragmentando, comprometiendo la existencia de la empresa

Matriz Afectada por la ruptura de eslabones



Grafica 13-Cadena de Valor #2

Modelo Matricial para Black Penguin S.A.S

Este modelo permite realizar un análisis interno y externo sobre la empresa, así como sus debilidades y fortalezas manifestadas en los últimos años, este desarrollo nos permite ver la situación actual de la empresa en el sector, para poder planear el cómo enfrentar las amenazas y como aprovechar las oportunidades. Para iniciar con el análisis, hay que identificar los factores de incidencia internos y externos para evaluarlos en las matrices MEFE y MEFI:

Matrices MEFE-MEFI

Factores de incidencia MEFE

- 1) CAPACIDAD FINANCIERA.
- 2) SISTENA DE CALIDAD
- 3) DISTRIBUCION
- 4) PODER DE NEGOCIACION SOBRE PROVEEDORES
- 5) NIVEL TECNOLOGICO
- 6) MARKETING
- 7) INFRAESTRUCTURA DE PRODUCCION
- 8) IMAGEN DE LA COMPAÑÍA
- 9) NO ADMITIR NUEVOS CLIENTES
- 10) FALTA DE PROYECCION FUERA DE LA REGION (producto regional)

Factores de incidencia MEFI

- 1) VALORES AGREGADOS AL PRODUCTO
- 2) MERCADO CON TENDENCIA CALIDAD Y BAJO COSTO
- 3) CRECIMIENTO MERCADO NACIONAL
- 4) DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS
- 5) PRECIOS BAJOS DE LOS COMPETIDORES
- 6) BAJAS BARRERAS A LA ENTRADA
- 7) TENDENCIA DE LOS CLIENTES A MENEJAR LOS PRECIOS
- 8) DEPENDENCIA DE LA MATERIA PRIMA A LA PRODUCCION

Desarrollo de ponderaciones MEFE MEFI Black Penguin S.A.S

MEFI - PONDERACION												
	CF	SC	DT	PNP	NT	MK	I	IC	NAD	FPE	1	%
CAPACIDAD FINANCIERA.	X	0	0	1	1	1	1	1	1	1	7	0,16
SISTENA DE CALIDAD	1	X	0	0	1	0	1	0	0	0	3	0,07
DISTRIBUCION	1	0	X	0	0	0	0	0	0	0	1	0,02
PODER DE NEGOCIACION SOBRE PROVEEDORES	1	1	0	X	0	0	1	1	0	0	4	0,09
NIVEL TECNOLOGICO	1	1	0	0	X	0	1	0	0	0	3	0,07
MARKETING	1	0	0	0	0	X	0	1	1	1	4	0,09
INFRAESTRUCTURA DE PRODUCCION	1	1	0	0	1	0	X	0	1	1	5	0,12
IMAGEN DE LA COMPAÑÍA	1	1	1	0	1	1	1	X	1	0	7	0,16
NO ADMITIR NUEVOS CLIENTES	1	0	1	0	0	0	0	0	X	1	3	0,07
FALTA DE PROYECCION FUERA DE LA REGION (producto regional)	0	1	1	1	1	0	1	1	0	X	6	0,14
											43	1
MEFE - PONDERACION												
	VAP	MT	CMN	DNP	PBC	BBA	TCP	RL	CMI	1	%	
VALORES AGREGADOS AL PRODUCTO	X	1	1	1	0	0	1	0	1	5	0,10	
MERCADO CON TENDENCIA CALIDAD Y BAJO COSTO	1	X	1	0	1	1	1	1	0	6	0,12	
CRECIMIENTO MERCADO NACIONAL	0	1	X	1	1	1	1	1	1	7	0,14	
DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS	0	1	1	X	1	0	1	1	1	6	0,12	
PRECIOS BAJOS DE LOS COMPETIDORES	1	1	1	1	X	1	1	0	0	6	0,12	
BAJAS BARRERAS A LA ENTRADA	1	1	1	1	1	X	0	1	1	7	0,14	
TENDENCIA DE LOS CLIENTES A MENEJAR LOS PRECIOS	1	1	1	1	1	0	X	0	0	5	0,10	
DEPENDENCIA DE LA MATERIA PRIMA A LA PRODUCCION	1	1	1	1	0	1	1	X	0	6	0,12	
										49	1	

Grafica 14-Ponderaciones MEFE-MEFI

Con la ponderación anterior se consigue el peso de cada factor de incidencia, esto se desarrolla con base en la primera columna y la relación existente con las demás columnas, es importante alimentar esta matriz con la información proporcionada por el gerente y los resultados de la encuestas, sin olvidar la lógica elemental.

Al encontrar si hay relación entre las columnas podemos marcar con el numero 1 y al no encontrar solo usar el numero 0.

La columna señalada con el número 1 es la sumatoria de la fila de incidencias relacionas, esta sumatoria se realiza para cada una de las filas y se totaliza, esta operación es la mismas para los factores MEFE Y MEFI.

En la columna de porcentaje, se toma la sumatoria y se divide en 1 o en un 100%, esta operación se repita para cada columna y es la misma operación para MEFE y MEFI.

Generando así el pese da cada factor de incidencia necesario para desarrollar las matrices MEFE y MEFI



MATRIZ DE EVALUACION DE FACTOR INTERNO			
FACTOR CRITICO	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
FORTALEZAS			
IMAGEN DE LA COMPAÑIA	16%	4	0,65
CAPACIDAD FINANCIERA.	16%	4	0,65
MARKETING	9%	3	0,28
INFRAESTRUCTURA DE PRODUCCION	12%	3	0,35
NIVEL TECNOLOGICO	7%	3	0,21
PODER DE NEGOCIACION SOBRE PROVEEDORES	9%	3	0,28
FALTA DE PROYECCION FUERA DE LA REGION)	14%	3	0,42
FACTOR CRITICO	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
DEBILIDADES			
DISTRIBUCION	2%	1	0,02
SISTENA DE CALIDAD	7%	2	0,14
NO ADMITIR NUEVOS CLIENTES	7%	2	0,14
	100%		3,14

Grafica 15-Desarrollo Matriz MEFI

La matriz MEFI, exige la ponderación previa de los factores de incidencia, esos resultados se organizan de mayor a menor para ser evaluados en el factor crítico, los porcentajes más altos que en este caso son:

- ◆ IMAGEN DE LA COMPAÑÍA
- ◆ CAPACIDAD FINANCIERA.
- ◆ MARKETING
- ◆ INFRAESTRUCTURA DE PRODUCCION
- ◆ NIVEL TECNOLÓGICO
- ◆ PODER DE NEGOCIACION SOBRE PROVEEDORES
- ◆ FALTA DE PROYECCION (FUERA DE LA REGION)

Los cuales serán tomados como fortalezas en el valor crítico.

Los porcentajes más bajos en este caso son:

- ◆ DISTRIBUCION
- ◆ SISTENA DE CALIDAD
- ◆ NO ADMITIR NUEVOS CLIENTES

Los cuales serán tomados como debilidades, haciendo una revisión cuidadosa se encuentra que hay 3 factores con el 7%, decisión de elegir es criterio del investigador.

Para el criterio de evaluación traemos a colación el criterio de evaluación explicado en marco teórico

Fortalezas mayor = 4

Fortalezas menor = 3

Debilidades menor = 2

Debilidades mayor = 1

Para obtener un resultado se multiplica la ponderación por el criterio de evaluación asignado, estos resultados se suman, generando una primera coordenada.

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTOR EXTERNO

FACTOR CRITICO	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
OPORTUNIDADES			
VALORES AGREGADOS AL PRODUCTO	10%	4	0,39
MERCADO CON TENDENCIA CALIDAD Y BAJO COSTO	12%	3	0,35
CRECIMIENTO MERCADO NACIONAL	14%	4	0,55
DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS	12%	3	0,35
FACTOR CRITICO	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
AMENAZAS			
PRECIOS BAJOS DE LOS COMPETIDORES	12%	2	0,24
BAJAS BARRERAS A LA ENTRADA	14%	2	0,27
TENDENCIA DE LOS CLIENTES A MENEJAR LOS PRECIOS	10%	1	0,10
DEPENDENCIA DE LA PRODUCCION A LA MATERIA PRIMA	12%	1	0,12
CONOCIMIENTO DE MERCADO INTERNACIONAL	6%	2	0,12
TOTAL	100%		2,49

Grafica 16-Desarrollo Matriz MEFE

La matriz MEFE, al igual que la matriz MEFI exige la ponderación previa de los factores de incidencia, esos resultados se organizan de mayor a menor para ser evaluados en el factor crítico, los porcentajes más altos que en este caso son:

- ◆ VALORES AGREGADOS AL PRODUCTO
- ◆ MERCADO CON TENDENCIA CALIDAD Y BAJO COSTO
- ◆ CRECIMIENTO MERCADO NACIONAL
- ◆ DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS

Los cuales serán tomados como oportunidades en el valor crítico.

Los porcentajes más bajos en este caso son:

- ◆ PRECIOS BAJOS DE LOS COMPETIDORES
- ◆ BAJAS BARRERAS A LA ENTRADA
- ◆ TENDENCIA DE LOS CLIENTES A MENEJAR LOS PRECIOS
- ◆ DEPENDENCIA DE LA PRODUCCION A LA MATERIA PRIMA
- ◆ CONOCIMIENTO DE MERCADO INTERNACIONAL

Los cuales serán tomados como amenazas, haciendo una revisión cuidadosa se encuentra que hay 4 factores con el 12%, decisión de elegir es criterio del investigador.

Para el criterio de evaluación traemos a colación el criterio de evaluación explicado en marco teórico

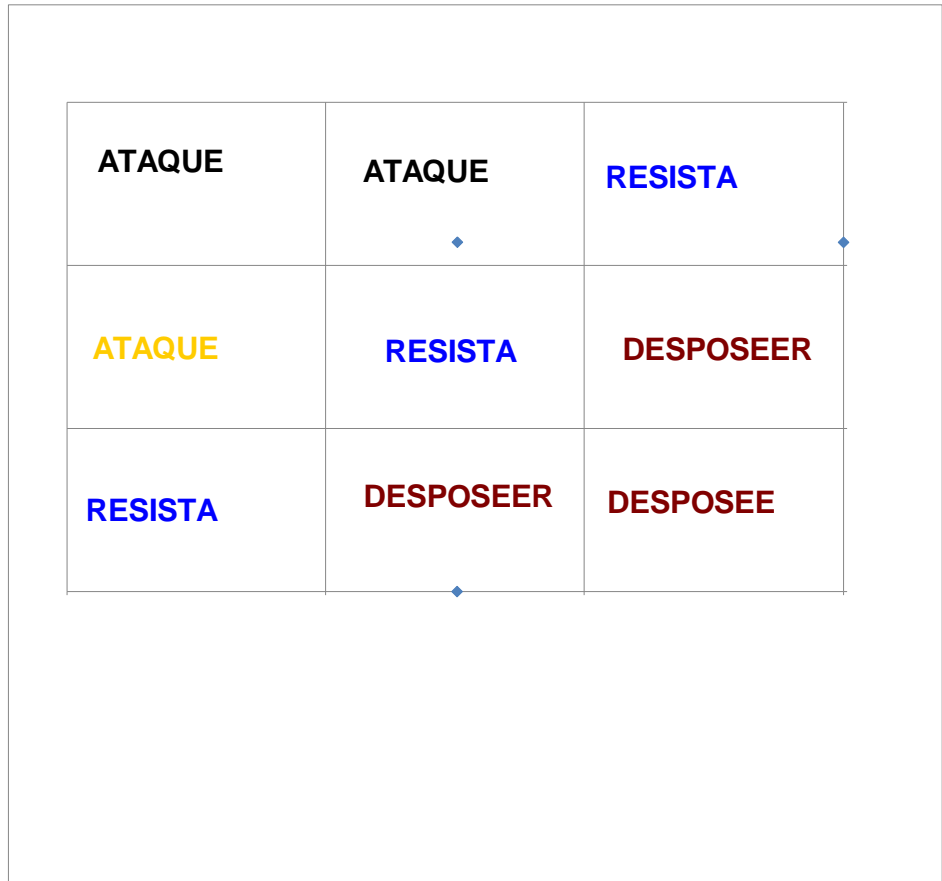
Oportunidades	mayor = 4
Oportunidades	menor = 3
Amenazas	menor = 2
Amenazas	mayor = 1

Para obtener un resultado se multiplica la ponderación por el criterio de evaluación asignado, estos resultados se suman, generando una segunda coordenada.

Matriz MIME

INFORMACION PARA LA MATRIZ MIME

X	Y
MEFE	MEFI
2,49	1,00
1,00	3,14
2,49	3,14



Grafica 17-Desarrollo Matriz MIME

La matriz MIME es el resultado de la unión de coordenadas de la matriz MEFE y MIME, como se puede apreciar en el desarrollo de la matriz las coordenadas se ubican al costado izquierdo y generan una ubicación dentro de la matriz.

El resultado de del ejercicio indica que la empresa evaluada BLACK PENGUIN S.A.S se encuentra en posición de ataque, que como se planteo en el marco teórico quiere decir:

El ataque se refiere al diseño de estrategias agresivas que permitan obtener efectos en la rentabilidad sobre la inversión de manera relativamente rápida, esta posición debe reflejar en el corto y mediano plazo un incremento en el poder de mercado, ratificando y profundizando la posición de fuerza de la empresa. La penetración de mercados, el desarrollo de productos y el desarrollo de mercados utilizados de una manera contundente, agresiva y aplicada de forma adecuada, deberán traducirse en mayores creaciones de valor económico, incrementos en las posibilidades de inversión y fortalecimiento organizacional para la perdurabilidad de la empresa. (Restrepo, s.f. Documento Electrónico)



Matriz D.O.F.A

MATRIZ DOFA		DEBILIDADES		FORTALEZAS		
		1	2	3	4	
		1	DISTRIBUCION	1	IMAGEN DE LA COMPAÑÍA	
		2	SISTENA DE CALIDAD	2	CAPACIDAD FINANCIERA.	
		3	NO ADMITIR NUEVOS CLIENTES	3	MARKETING	
		4		4	INFRAESTRUCTURA DE PRODUCCION	
		5		5	NIVEL TECNOLOGICO	
		6		6	PODER DE NEGOCIACION SOBRE PROVEEDORES	
		7		7	FALTA DE PROYECCION FUERA DE LA REGION)	
		8		8		
OPORTUNIDADES	1	VALORES AGREGADOS AL PRODUCTO	POSICIÓN (DO)		POSICIÓN (FO)	
	2	MERCADO CON TENDENCIA CALIDAD Y BAJO COSTO	D1,03 = Atacar un sector especifico que facilite su distribución		F1,03= El mercado esta atendiendo nuevas formas de satisfacer sus necesidades lo que abre un oportunidad	
	3	CRECIMIENTO MERCADO NACIONAL	D2, O1= Un valor agregado que proporcione confianza al producto puede aumentar la demanda		F6,03= La empresa puede fortalecerse con la demanda actual y proyectarse en mercados extranjeros	
	4	DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS	D3,04 = El desarrollo de nuevos productos puede permitir abarcar nuevos mercados.		F3,04= El desarrollo de nuevos productos puede impulsar el mercadeo	
	5				F3,01= Desde el inicio del mercadeo podemos desarrollar a un mas los	
	6					
	7					
	8					
AMENAZAS	1	PRECIOS BAJOS DE LOS COMPETIDORES	POSICIÓN (DA)		POSICIÓN (FA)	
	2	BAJAS BARRERAS A LA ENTRADA	D3,A2= Los competidores pueden tomar el mercado no atendido		F6,A4= La materia prima local puede darnos una ventaja	
	3	TENDENCIA DE LOS CLIENTES A MENEJAR LOS PRECIOS	D3,A= Los precios ofrecidos por los competidores pueden dejarnos fuera del rango de oferta		A5,F7= La falta de proyección e investigación puede relegarnos ante la actualidad e innovación	
	4	DEPENDENCIA DE LA PRODUCCION A LA MATERIA PRIMA				
	5	CONOCIMIENTO DE MERCADO INTERNACIONAL				
	6					
	7					
	8					

Grafica 18-Desarrollo Matriz DOFA

Como ya se había expuesto en el marco teórico la matriz DOFA analiza “Oportunidades y Amenazas que se encuentren en el ambiente externo de la organización así como Debilidades y Fortalezas” que permitirá caracterizar la capacidad operativa de la empresa. De todas maneras se trata de tomar decisiones subjetivas basadas en información objetiva sobre el ambiente que define la empresa. (Restrepo, s.f. Documento Electrónico)

Durante el desarrollo de las matrices MEFE y MEFI, se asignó en el valor crítico factores de AMENAZA, DEBILIDAD, OPORTUNIDAD y FORTALEZA, los cuales son usados para crear esta nueva matriz.

Oportunidades

- ◆ VALORES AGREGADOS AL PRODUCTO
- ◆ MERCADO CON TENDENCIA CALIDAD Y BAJO COSTO
- ◆ CRECIMIENTO MERCADO NACIONAL
- ◆ DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS

Amenazas

- ◆ PRECIOS BAJOS DE LOS COMPETIDORES
- ◆ BAJAS BARRERAS A LA ENTRADA
- ◆ TENDENCIA DE LOS CLIENTES A MENEJAR LOS PRECIOS
- ◆ DEPENDENCIA DE LA PRODUCCION A LA MATERIA PRIMA
- ◆ CONOCIMIENTO DE MERCADO INTERNACIONAL

Fortalezas

- ◆ IMAGEN DE LA COMPAÑÍA
- ◆ CAPACIDAD FINANCIERA.
- ◆ MARKETING
- ◆ INFRAESTRUCTURA DE PRODUCCION
- ◆ NIVEL TECNOLÓGICO

- ◆ PODER DE NEGOCIACION SOBRE PROVEEDORES
- ◆ FALTA DE PROYECCION (FUERA DE LA REGION)

Debilidades

- ◆ DISTRIBUCION
- ◆ SISTENA DE CALIDAD
- ◆ NO ADMITIR NUEVOS CLIENTES

Habiendo definido esto, el cruce de las opciones genera nuevos cuadrantes DO, FO y DA, FA, donde se ubican las estrategias probables a implementar, e identifica los problemas estructurales de la compañía

DO:

D1, O3 = Atacar un sector especifico que facilite su distribución

D2, O1= Un valor agregado que proporcione confianza al producto puede aumentar la demanda

D3, O4 = El desarrollo de nuevos productos puede permitir abarcar nuevos mercados,

FO:

F1,O3= El mercado está atendiendo nuevas formas de satisfacer sus necesidades lo que abre un oportunidad para posicionar la marca

F6, O3= La empresa puede fortalecerse con la demanda actual y proyectarse en mercados extranjeros

F3, O4= El desarrollo de nuevos productos puede impulsar el mercadeo de los mismos, ayudándolos a lograr un posicionamiento

F3, O1= Desde el inicio del mercadeo podemos desarrollar a un mas los valores agregados para el producto

DA:

D3, A2= Los competidores pueden tomar el mercado no atendido

D3, A= Los precios ofrecidos por los competidores pueden dejarnos fuera del rango de oferta

FA:

F6, A4= La materia prima local puede darnos una ventaja

A5, F7= La falta de proyección e investigación puede relegarnos ante la actualidad e innovación.

Matriz MPC

La Matriz de perfil de competencia busca ubicar la posición de la empresa en cuanto a la competencia percibida, se establecen factores críticos de riesgo, se les asigna una ponderación para una suma total de 100% en este caso se han elegido:

FACTOR CRITICO DE ÉXITO	PONDERACION
PRECIO	15%
ESTRATEGIA DE EXPANSION	11%
MARCAS	5%
PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO	9%
CALIDAD	5%
CAPACIDAD DE PRODUCCION	10%
INVERSIONES EN INVESTIGACION Y TECNOLOGIA	16%
PUBLICIDAD Y MERCADEO	8%
DIVERSIFICADA OFERTA DE PRODUCTOS	10%
SUMINISTRO DE MATERIAS PRIMAS	11%

Grafica 19-Desarrollo Matriz MPC #1

Después de haber definido los factores y las ponderaciones, se le asigna una calificación a la empresa y a sus competidores.

MATRIZ DEL PERFIL DE COMPETENCIA									
FACTOR CRITICO DE ÉXITO	PONDERACION	Black Penguin		Mama-ia		American Brownies		Casino	
		CALIFICACION	TOTAL	CALIFICACION	TOTAL	CALIFICACION	TOTAL	CALIFICACION	TOTAL
PRECIO	15%	4	0,6	3	0,33	3	0,33	4	0,32
ESTRATEGIA DE EXPANSION	11%	2	0,2	4	0,4	2	0,2	4	0,4
MARCAS	5%	1	0,1	1	0,1	1	0,1	4	0,2
PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO	9%	3	0,3	4	0,4	3	0,3	3	0,3
CALIDAD	5%	3	0,2	4	0,2	2	0,1	3	0,2
CAPACIDAD DE PRODUCCION	10%	1	0,1	2	0,2	3	0,3	4	0,4
INVERSIONES EN INVESTIGACION Y TECNOLOGIA	16%	1	0,2	3	0,5	3	0,5	4	0,6
PUBLICIDAD Y MERCADEO	8%	3	0,2	3	0,2	3	0,2	4	0,3
DIVERSIFICADA OFERTA DE PRODUCTOS	10%	3	0,2	3	0,3	3	0,2	4	0,3
SUMINISTRO DE MATERIAS PRIMAS	11%	4	0,3	4	0,4	3	0,2	4	0,3
	100%		2,4		3,1		2,5		3,4

Grafica 20-Desarrollo Matriz MPC #2

Matriz de Estrategias

De acuerdo a los resultados del DOFA se puede definir una o varias de las estrategias predeterminadas que se presentan a continuación:

ESTRATEGIAS GENERICAS		
NUM	ESTRATEGIA	DEFINICION
1	INTEGRACION HACIA ADELANTE	ADQUIRIR LA POSESION DE LOS DISTRIBUIDORES Y/O DETALLISTAS
2	INTEGRACION HACIA ATRÁS	ADQUIRIR LOS PROVEEDORES ESTRATEGICAS
3	INTEGRACION HORIZONTAL	ADQUIRIR LA COMPETENCIA
4	PENETRACION EN EL MERCADO	TRATAR DE CONSEGUIR UNA MAYOR PARTICIPACION EN EL MERCADO PARA LOS PRODUCTOS O SERVICIOS ACTUALES EN LOS SEGMENTOS NUEVOS
5	DESARROLLO DEL MERCADO	INTRODUCIR PRODUCTOS O SERVICIOS PRESENTES EN ZONAS GEOGRÁFICAS DIFERENTES O EN SEGMENTOS NUEVOS
6	DESARROLLO DE PRODUCTO	MEJORAR O MODIFICAR LOS PRODUCTOS ACTUALES PARA MANTENERLES EN EL MISMO MERCADO
7	DIVERSIFICACION CONCENTRICA	INTRODUCCION DE PRODUCTOS O SERVICIOS NUEVOS PERO RELACIONADOS
8	DIVERSIFICACION POR CONGLOMERADO	ADQUISICION DE EMPRESAS NUEVAS RELACIONADAS O NO CON EL NUCLEO CENTRAL. SI SE RELACIONA CON EL NUCLEO CENTRAL SE DENOMINA DIVERSIFICACION ARTICULADA.
9	DESPOSEIMIENTOS	VENDER UNA PARTE DE ELLA VIA ACCIONARIA. USUALMENTE SE OBSERVA EN CONGLOMERADOS O HOLDINGS.
10	FUSION	VINCULACION CON OTRA ORGANIZACIÓN, PERDIENDO SU IDENTIDAD LA FUSIONADA Y AMPLIANDO SU TAMAÑO LA QUE FUSIONA
11	LIQUIDACION	VENTA TOTAL DE UNA EMPRESA QUE NO FORMA PARTE DE UN HOLDING O CONGLOMERADO
12	ASOCIACION	ALIANZA ESTRATEGICA. USUALMENTE SE OBSERVA CUANDO DOS ORGANIZACIONES SE UNEN PARA EXPLOTAR UN MERCADO. LA UNION ES TEMPORAL, NINGUNA PIERDE SU IDENTIDAD Y GENERAN SINERGIAS
13	MIXTAS	MEZCLAS DE VARIAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS PARA TRATAR DE LOGRAR UN OBJETIVO, USUALMENTE COMPLEJO
14	ADQUISICION	ESTRATEGIA CONDUCENTE, EN LAS MAYORIA DE LOS CASOS A COMPRAR ACCIONES ENTRE SOCIOS O A TERCEROS.

Grafica 21-Matriz De Estrategias

Matriz MCPE

La matriz MCPE es una combinación de las matrices DOFA, MEFI y la Matriz de estrategias, se organizan los factores (DOFA) con la calificación dada en la MEFI, y se califican las estrategias definidas, estas se multiplica por el valor dado en la MEFI como se demuestra a continuación:

MATRIZ CALIFICACIÓN DEL POTENCIAL ESTRATÉGICO									
FACTORES	ESTRATEGIAS								
	E	PENETRACION EN EL MERCADO	DESARROLLO DEL MERCADO	DESARROLLO DE PRODUCTO	ASOCIACION				
DEBILIDADES									
1	DISTRIBUCION	1	3	3	3	3	3	3	3
2	SISTENA DE CALIDAD	2	1	2	1	2	1	2	1
3	NO ADMITIR NUEVOS CLIENTES	2	2	4	3	6	3	6	3
4									
5									
6									
7									
8									
FORTALEZAS									
1	IMAGEN DE LA COMPAÑÍA	4	2	8	4	16	4	16	4
2	CAPACIDAD FINANCIERA.	4	3	12	3	12	3	12	3
3	MARKETING	3	2	6	3	9	4	12	3
4	INFRAESTRUCTURA DE PRODUCCION	3	4	12	4	12	3	9	4
5	NIVEL TECNOLOGICO	3	3	9	3	9	3	9	3
6	PODER DE NEGOCIACION SOBRE PROVEEDORES	3	2	6	4	12	4	12	4
7	FALTA DE PROYECCION FUERA DE LA REGION)	3	4	12	2	6	2	6	2
8									
OPORTUNIDADES									
1	VALORES AGREGADOS AL PRODUCTO	4	1	4	4	16	4	16	4
2	MERCADO CON TENDENCIA CALIDAD Y BAJO COSTO	3	2	6	4	12	4	12	4
3	CRECIMIENTO MERCADO NACIONAL	4	1	4	2	8	4	16	2
4	DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS	3							
5									
6									
7									
8									
AMENAZAS									
1	PRECIOS BAJOS DE LOS COMPETIDORES	2	2	4	2	4	2	4	2
2	BAJAS BARRERAS A LA ENTRADA	2	2	4	3	6	3	6	3
3	TENDENCIA DE LOS CLIENTES A MENEJAR LOS PRECIOS	1	1	1	3	3	4	4	3
4	DEPENDENCIA DE LA PRODUCCION A LA MATERIA PRIMA	1	1	1	3	3	3	3	3
5	CONOCIMIENTO DE MERCADO INTERNACIONAL	2							
6									
7									
8									
TOTALES				98	139	148	139		

Grafica 22-Desarrollo de Matriz MCPE

Los totales definen la estrategia más adecuada a implementar para la empresa en orden ascendente la mayor es la más favorece a esta.

La Matriz PEEA

Con esta matriz se busca identificar la posición estratégica y hacer una evaluación de la acción, se asignan valores según su concordancia a subtítulo:

- VENTAJA COMPETITIVA (VC):
 - ✓ Marca=-2
 - ✓ Diseño=-2
 - ✓ Tiempo de respuesta=-3
 - ✓ Precio=-2
 - ✓ Servicio=-2
 - ✓ Canales de distribución=-1
 - ✓ Calidad=-1
- CLIMA NEGOCIO - RIESGO PAIS (CN - RP)
 - ✓ Seguridad de Inversión=-3
 - ✓ Estabilidad jurídica=-4
 - ✓ Competencia desleal=-2
 - ✓ Infraestructura=-2
- FORTALEZAS INDUSTRIA - ATRACTIVO SECTOR (FI-AS)
 - ✓ Proveedores=-3
 - ✓ Compradores=-4
 - ✓ Bienes sustitutos y complementarios=-5
 - ✓ Riesgo de ingreso=-2
- FORTALEZA FINANCIERA (FF)
 - ✓ Liquidez=-4
 - ✓ Endeudamiento=-2
 - ✓ Rentabilidad=-4
 - ✓ Rotación de Cartera=-3

DETERMINACION VENTAJA COMPETITIVA

- 2,0	Marca
- 2,0	Diseño
- 3,0	Tiempo de respuesta
- 2,0	Precio
- 2,0	Servicio
- 1,0	Canales de distribución
- 1,0	Calidad
- 13,0	TOTAL
- 1,9	PROMEDIO

CLIMA

- 3,0	Seguridad de Inversión
- 4,0	Estabilidad jurídica
- 2,0	Competencia desleal
- 2,0	infraestructura
- 11,0	TOTAL
- 2,8	PROMEDIO

FORT INDUSTRIA

3,0	Proveedores
4,0	Compradores
5,0	Bienes sustitutos y complementarios
2,0	Riesgo de ingreso
14,0	TOTAL
4,0	

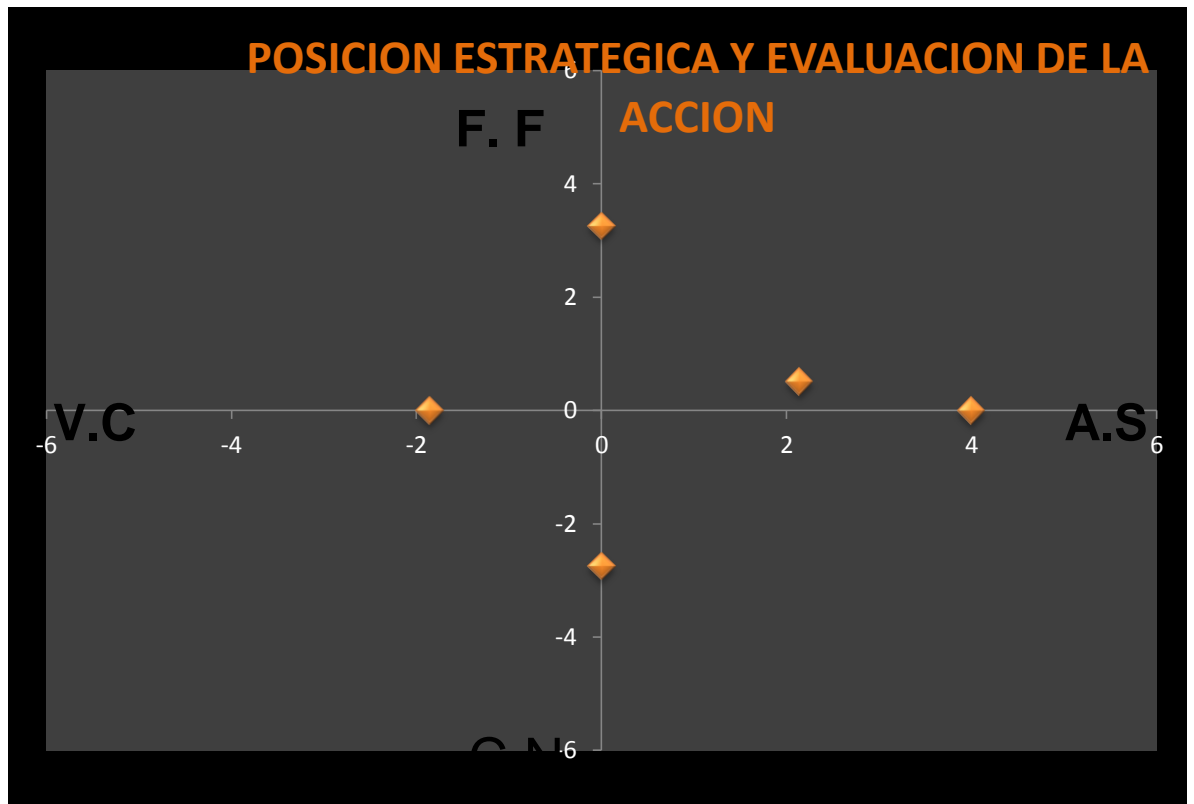
FORT FINANCIERA

4,0	LIQUIDEZ
2,0	ENDEUDAMIENTO
4,0	RENTABILIDAD
3,0	ROTACION DE CARTERA
13,0	TOTAL
3,3	PROMEDIO

En cada bloque se suman los valores y se promedian, estos valores se asignan para crear coordenadas que serán plasmadas posteriormente en el grafico de la PEEA como se demuestra a continuación.

	PUNTOS	
	X FF/CN	Y VC/FI
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	-1,86	0,00
CLIMA NEGOCIO - RIESGO PAIS (CN - RP)	0,00	-2,75
FORTALEZAS INDUSTRIA - ATRACTIVO SECTOR (FI-AS)	4,00	0,00
FORTALEZA FINANCIERA (FF)	0,00	3,25
	2,14	0,50

Grafica 24-Coordenadas PEEA



Grafica 25-PEEA

Matriz de Evaluación de Misión

Lo que se busca con esta matriz es saber si la empresa realmente esta cumpliendo la misión preestablecida, la cual se debe determinar desde un comienzo:

Misión

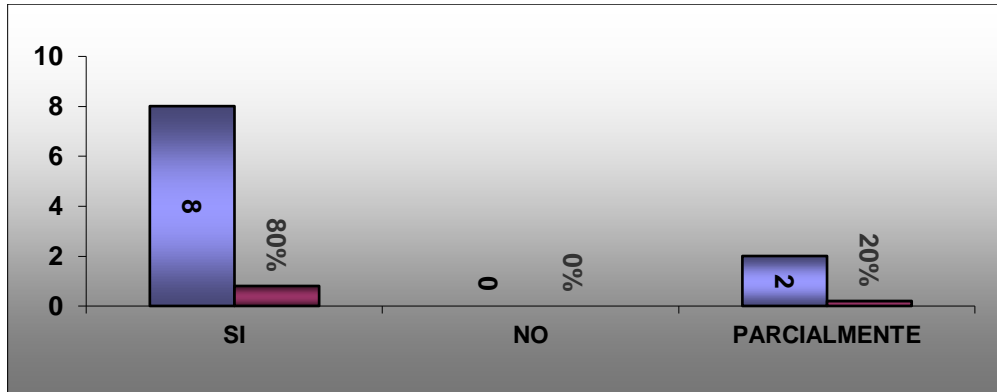
Crear y producir productos innovadores que ofrezcan nuevas alternativas de sabor, combinaciones y sensaciones delicadas, explosivas y elegantes al paladar.

Después de definir la misión se completa la matriz para determinar el grado de cumplimiento de la misma.

FACTORES	SI	NO	PARCIALMENTE
CLIENTES	X		
PRODUCTOS Y SERVICIOS	X		
MERCADOS	X		
TECNOLOGIA			X
SUPERVIVENCIA			X
FILOSOFIA	X		
CONCEPTO DE SI MISMA	X		
IMAGEN PUBLICA	X		
CREATIVIDAD RECONOCIDA	X		
CALIDAD INSPIRADORA	X		
ANALISIS			
SI	8	80%	
NO	0	0%	
PARCIALMENTE	2	20%	

Grafica 26-Desarrollo de Matriz MEM

Para un mejor entendimiento se puede realizar una grafica como la que se presenta a continuación



Grafica 27-Grafica Matriz MEM

Esto quiere decir que la empresa es ta cumpliendo en un %80 su mision, es decir que esta alcancazando en un muy buen grado la mision estableciad por la misma.

Matriz O-E

Con el desarrollo de de las matrices anteriores se pueden definir estrategias viables, conm accines pertinentes, estas se pueden organizar de la siguiente manera:

MATRIZ O-E Genérico				
	OBJETIVOS	1	2	3
ESTRATEGIA				
		Redefinir la cultura organizacional	Mejorar relaciones y comunicaciones stakeholders	Creceer ventas
	INTEGRACION HACIA ATRÁS			X
			X	X
	DESARROLLO DEL MERCADO		X	X
	DESARROLLO DE PRODUCTO			
	DIVERSIFICACION CONCENTRICA		X	
	ASOCIACION	X		

Grafica 28-Desarrollo Matriz MOE

Para cada estrategia se define una acción pertinente para la empresa como se demuestra en la grafica anterior.

En el desarrollo de todas las matrices se arrojan datos de gran relevancia para la empresa, con una visión total de la misma y una posible proyección estratégica para su evolución y subsistencia.

TOC de Black Penguin S.A.S

Diagnostico TOC

Relación Materia Prima sobre Precio de Venta.

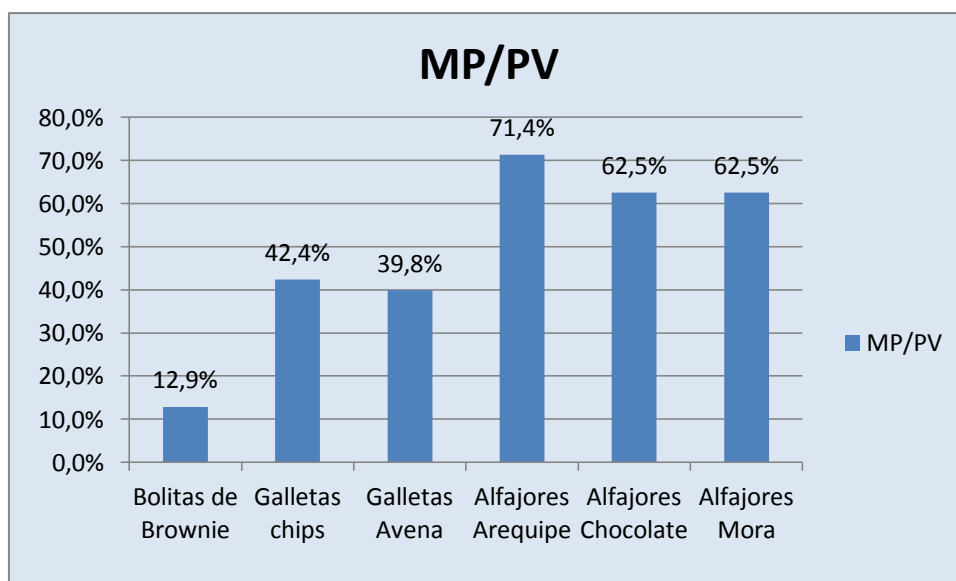
A continuación se estudia la participación de las materias primas en el precio de venta al consumidor final:

Línea	Precio de Venta	Ventas	Materias Primas	MP/PV
Bolitas de Brownie	200	420000	54000	12,9%
Galletas chips	400	128000	54300	42,4%
Galletas Avena	400	128000	51000	39,8%
Alfajores Arequipe	333,3	96000	68500	71,4%
Alfajores Chocolate	333,3	96000	60000	62,5%
Alfajores Mora	333,3	96000	60000	62,5%

Tabla 10-Participacion Materia Prima

Línea	MP/PV
Bolitas de Brownie	12,9%
Galletas chips	42,4%
Galletas Avena	39,8%
Alfajores Arequipe	71,4%
Alfajores Chocolate	62,5%
Alfajores Mora	62,5%

Tabla 11-MP/PV

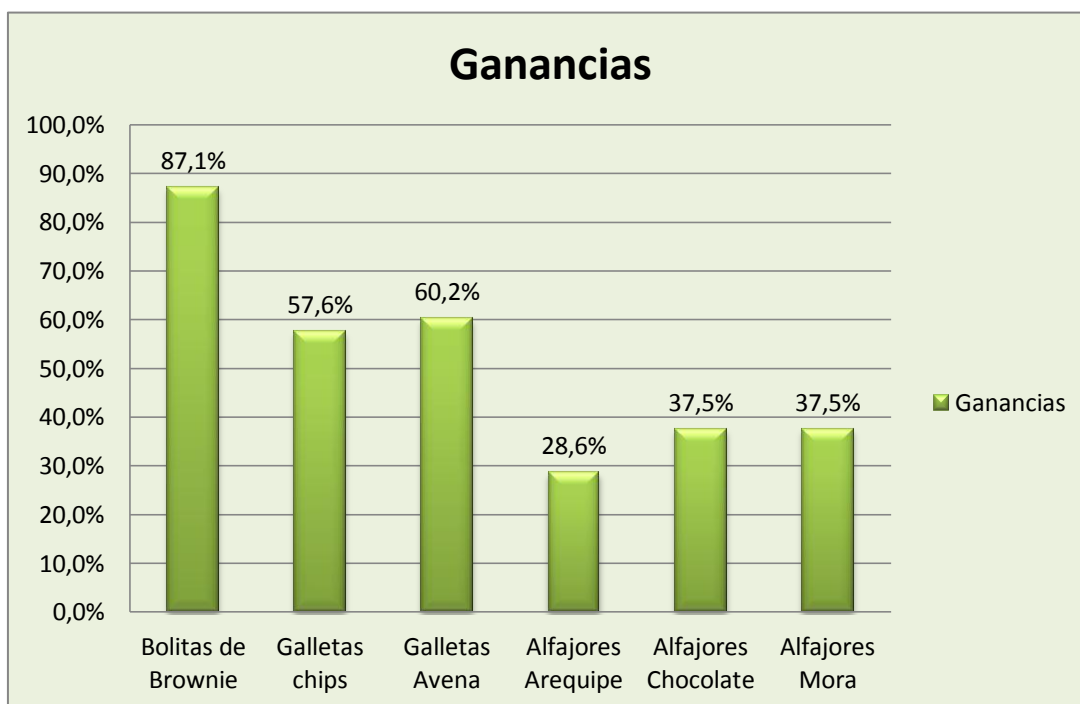


Grafica 29-MP/MV

En la gráfica se puede observar el porcentaje de participación de la materia prima sobre el precio de venta de las seis líneas de producto. Como se observa, la línea que presenta mayor riesgo es la de Alfajores de Arequipe pues la participación de la materia prima sobre el precio de venta a los consumidores finales es de 71,4 % lo cual deja pocas ganancias o utilidades de esa línea a la empresa. Analizando la materia prima particularmente de la línea de Alfajores y Arequipe se encuentra que la restricción o el insumo que mayor ejerce influencia para que esto pase es el Arequipe, pues es muy costoso y no se ha podido disminuir el precio de adquisición.

Línea	Ganancias
Bolitas de Brownie	87,1%
Galletas chips	57,6%
Galletas Avena	60,2%
Alfajores Arequipe	28,6%
Alfajores Chocolate	37,5%
Alfajores Mora	37,5%

Tabla 12-Ganancias



Grafica 30-Ganancias

Por lo tanto, como se aprecia en la grafica de “Ganancias” vemos que a la empresa le queda entre un 28% y un 87% después de pagar la materia prima, para cubrir con los demas gastos y costos de producción, administrativos y de gestión para poder generar utilidades.

Jornada Laboral

La empresa actualmente trabaja bajo pedido de sus clientes, por tal razón solo funciona los fines de semana, con la siguiente jornada: viernes de 5 pm a 12 am y los días sábado de 8 am a 5 pm. Es importante mencionar que estos horarios estas condicionados por los pedidos que tenga la empresa.

Inversión adicional requerida.

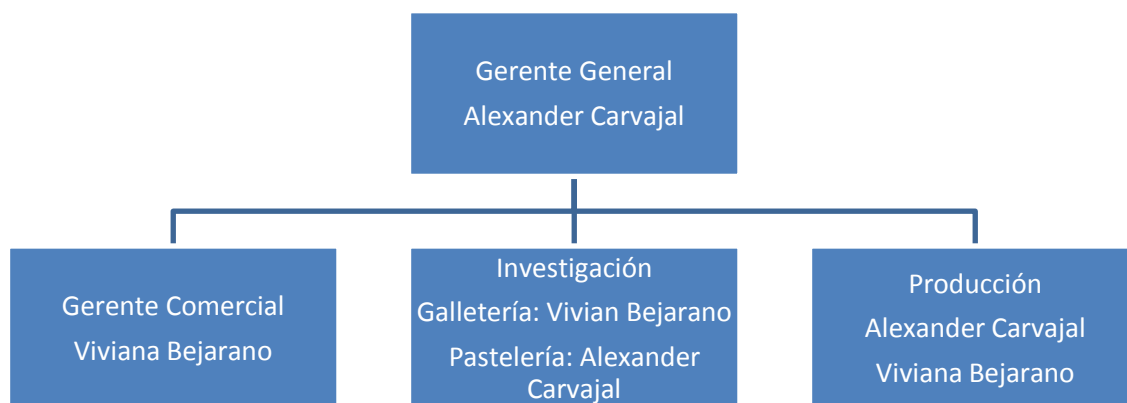
En el momento que la empresa aumente su demanda actual será necesario generar mayores inversiones para la producción y el cumplimiento de los requerimientos de los clientes. Estas inversiones serian en la compra de una selladora más grande y una laminadora adicional.

MEDIDORES ACTUALES

Actualmente Black Penguin no cuenta con medidores con los cuales les hagan seguimiento a sus procesos y sirvan como soporte para la gestión de cada una de las áreas de la organización.

ASPECTOS ORGANIZACIONALES

Estructura organizacional



Grafica 31-Estructura organizacional

A través del organigrama podemos observar que la empresa no cuenta con un amplio organigrama teniendo solamente tres departamentos. Lo importante a destacar y que podemos inferir de la estructura organizacional es que los dos empleados con los que cuenta la compañía son desempeñados únicamente por dos personas por lo cual se ve la concentración de funciones.

Estructura accionaria

Dueño	Participación	Vinculo
Alexander Carvajal	50%	Esposo
Viviana Bejarano	50%	Esposa

Tabla 13-Estructura Accionaria



Grafica 32-Estructura Accionaria

Los dueños de Black Penguin es una pareja de novios que quisieron ser jóvenes emprendedores ellos dos son los únicos que tienen acciones dentro de esta empresa. Como cada uno cuenta con el 50% de la empresa tienen tan voz como voto en las decisiones.

REALIDAD FINANCIERA

Según los datos proporcionados por la empresa se realizó un análisis financiero con las cuentas y medidores TOC

EVOLUCIÓN DE LAS CUENTAS TOC			
	2007	2008	2009
VENTAS	9.170.149	10.584.400	10.930.541
COSTO TOTALMENTE VARIABLE	2.771.642	3.174.280	3.409.204
INVENTARIOS	7.371.489	6.753.794	9.471.473
GASTOS OPERACIONALES	9.585.871	10.784.231	11.590.694

Tabla 14-Evolucion Cuentas TOC

VARACIÓN % ANUAL CUENTAS TOC		
	2008	2009
VENTAS	15,4%	3,3%
COSTO TOTALMENTE VARIABLE	14,5%	7,4%
INVENTARIOS	-8,4%	40,2%
GASTOS OPERACIONALES	12,5%	7,5%

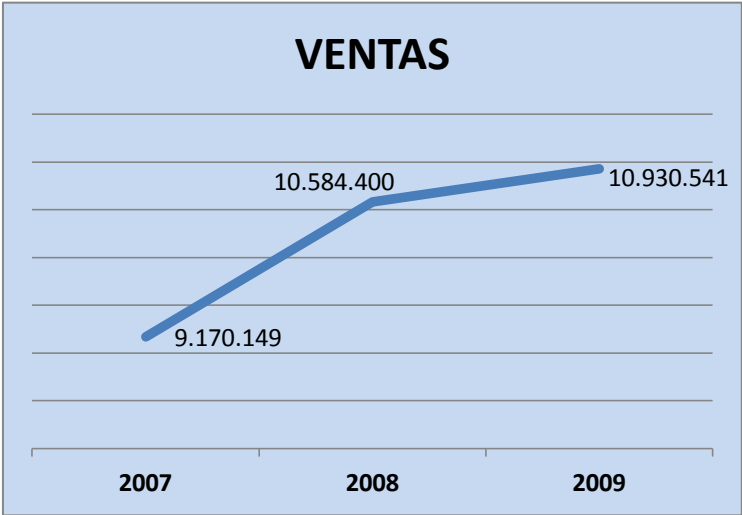
Tabla 15-Variacion Anual Cuentas TOC

EVOLUCIÓN DE LOS MEDIDORES TOC			
	2007	2008	2009
TRÚPUT	6.398.507	7.410.120	7.521.337
UTILIDAD NETA	-3.187.364	-3.374.111	-4.069.357
ROI	-43,2%	-50,0%	-43,0%
PRODUCTIVIDAD	0,67	0,69	0,65
VUELTAS DE INVERSIÓN	0,87	1,10	0,79

Tabla 16-Evolucion De Los Medidores TOC

VARACIÓN % TRÚPUT Y UTILIDAD NETA		
	2008	2009
TRÚPUT	15,8%	1,5%
UTILIDAD NETA	-5,9%	-20,6%

Tabla 17-Variacion TRUPUT/UTILIDAD NETA



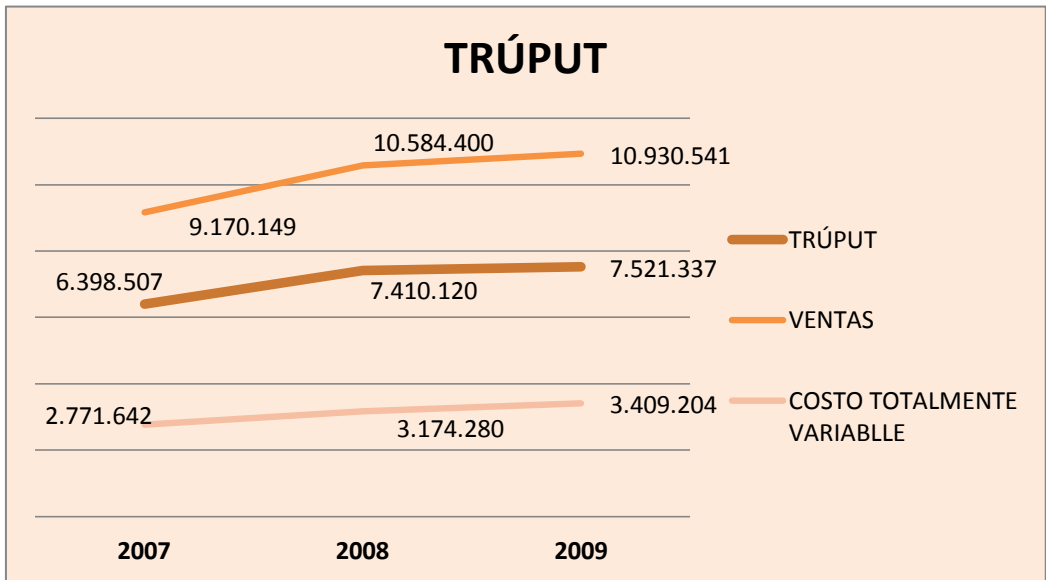
Grafica 33-Ventas



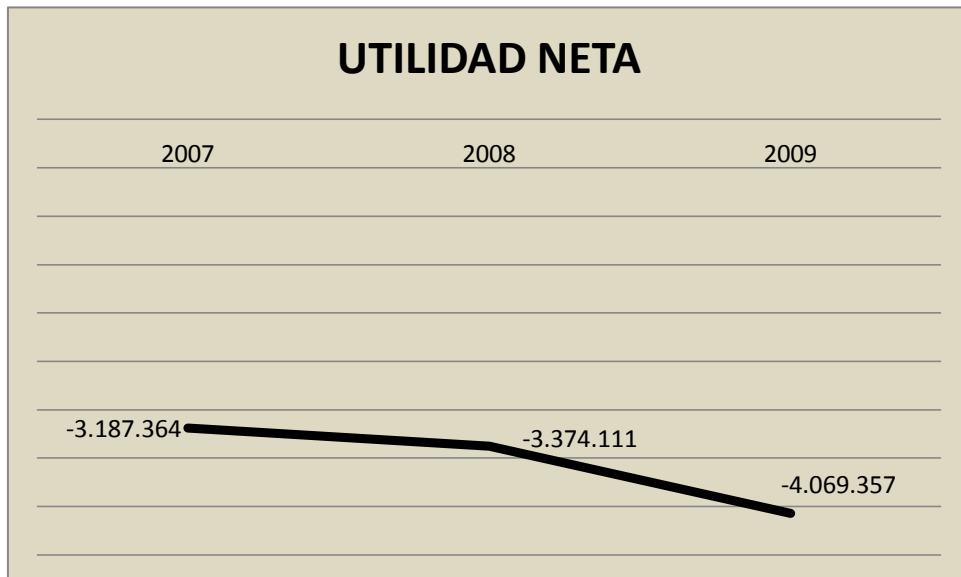
Grafica 34-Gastos Operacionales



Grafica 35-Inventarios



Grafica 36-TRUPUT



Grafica 37-Utilidad Neta

Black Penguin presenta en su información que está pasando por una situación desfavorable financiera y económicamente, lo cual se puede observar en las cifras de utilidad neta la cual ha sido negativa en los tres años que se tienen en cuenta para este análisis. Aunque el tróput es positivo en todos los años y que es creciente periodo a periodo, dado por el aumento de las ventas; de la misma manera los gastos operacionales también han crecido periodo a periodo impulsados principalmente por los gastos administrativos y por la nómina.

Por otro lado los inventarios muestran una caída en el segundo periodo con resultados de -8,4% lo que hizo disminuir a -50% el retorno sobre la inversión, el más bajo de los tres periodos el cual había sido aunque también negativo de -43,42% en 2007 y -42,96% en 2009. Aunque en 2008 también se puede observar que en 2008 fue el periodo de mayor productividad lo que puede explicarse debido a que el tróput creció más que los gastos operacionales en este año, el aumento del tróput fue de 15,8% versus un 12,5% de aumento en los gastos operacionales.

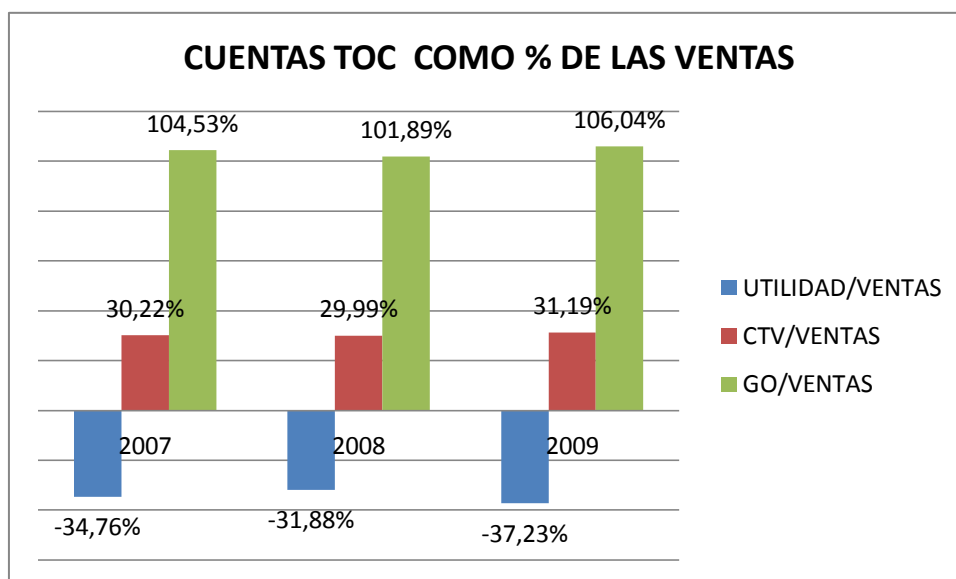
En cuanto a las vueltas de inversión se ve que en los periodos 2007 y 2009 el tróput no ha sido suficiente para cubrir las inversiones de la compañía, esto se ve básicamente por el aumento de inversiones en el 2009 mucho mayor que el aumento del tróput, mientras que en 2008 es el único periodo que esta vuelta

de inversión fue positiva y que se puede explicar por un lado por el aumento de las ventas de un 15,4% que hizo aumentar directamente el tróput, y por otro lado la disminución de -8,4% en los inventarios explicados básicamente por las bajas inversiones que se hicieron durante este periodo en la compañía.

La compañía está haciendo su negocio de una manera que está generando tróput, se han aumentado las ventas, manteniendo un tróput positivo, pero se debe tener cuidado en el aumento de gastos operacionales que son los que están haciendo que las utilidades netas sean negativas, esto se puede corregir aumentando las ventas de tal manera que sea mayor el tróput que el aumento de los gastos operacionales que están creciendo principalmente por el gasto de nómina y gastos administrativos.

CUENTAS TOC COMO PORCENTAJE DE LAS VENTAS			
	2007	2008	2009
UTILIDAD / VENTAS	-34,76%	-31,88%	-37,23%
CTV / VENTAS	30,22%	29,99%	31,19%
GO / VENTAS	104,53%	101,89%	106,04%

Tabla 18-Cuentas TOC Como Porcentaje De Ventas



Grafica 38-Cuentas TOC Como Porcentaje De Ventas

Mirando la tabla de las cuentas TOC en relación a las ventas, se observa que la actividad de la compañía no está generando utilidades netas y las pérdidas se mantienen entre el 31% y el 37% de las ventas totales. Esto se debe principalmente por el comportamiento de las demás cuentas como el costo total variable y el gasto operacional, en cuanto al CTV se mantienen también alrededor del 30%, mientras que los gastos operacionales muestran un comportamiento que explica en principio las utilidades negativas que se están generando, ya que estos sobrepasan el total de los ingresos por ventas, en todos los periodos los gastos operacionales son de más del 100% de las ventas por lo tanto el tróput que genera la compañía con la diferencia entre ventas y costo total variable no es suficiente para obtener utilidades ya que los gastos operacionales sobretodo en nomina y gastos administrativos son muy altos.

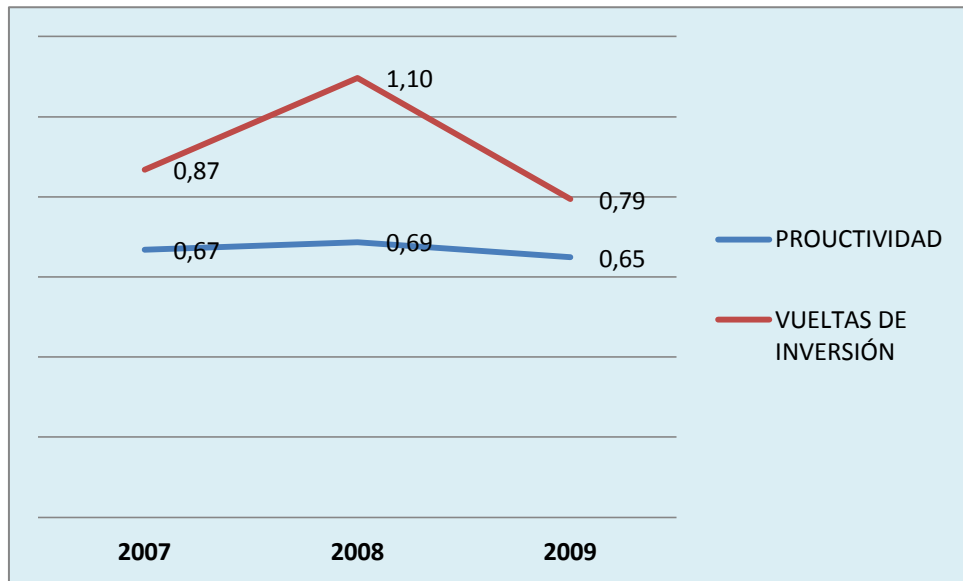
Así mismo, podemos inferir que el año 2009 fue el año de menor eficiencia entre los periodos estudiados pues, se presentaron mayores costos totalmente variables con respecto a las ventas de 31,19%, a la vez los gastos operacionales sobre las ventas representaron el 106,04% y la utilidad obtenida de -37,23% es la menor utilidad de los 3 periodos evaluados.

Al evaluar las utilidades y su comportamiento, vemos que el índice de productividad se ha comportado de forma casi constante sin revelar grandes cambios en el esfuerzo de trabajo, en el 2007 la productividad fue de 0,67, en el 2008 fue de 0,69 y en el 2009 de 0,65 (indicador igual a 1). Cifras que muestran una baja productividad en los procesos lo cual indica que cada vez se tiene que hacer un mayor esfuerzo para generar tróput y que los esfuerzos realizados no han sido los suficientemente efectivos para generar el tróput que se necesita como punto de equilibrio.

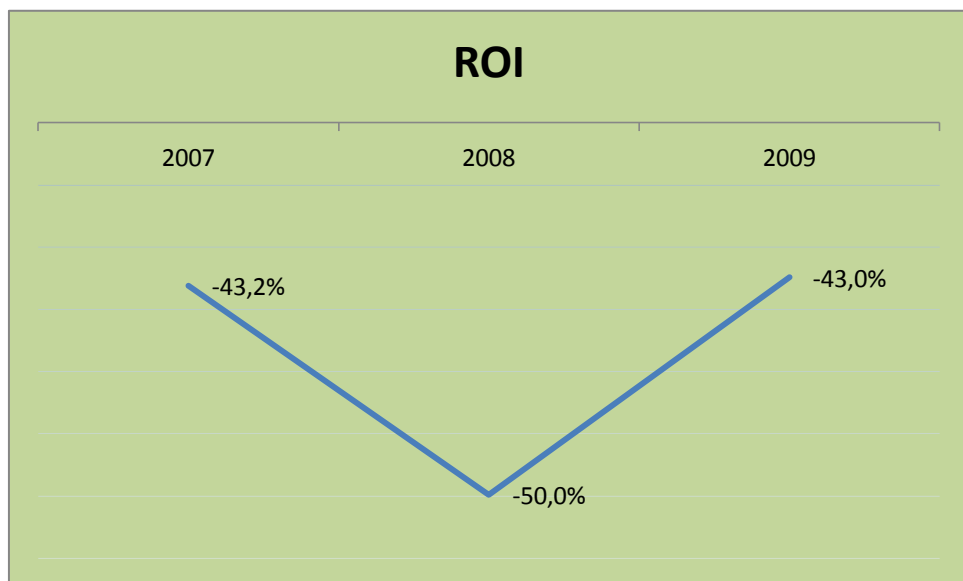
Por otra parte el indicador de vueltas de inversión mostro movimientos aleatorios en los periodos estudiados, en el 2007 estuvo por debajo del punto de equilibrio con 0,87, muestra un crecimiento en el 2008 de 1,10 y vuelve a decrecer a un 0,79 en el 2009. Lo cual nos indica que las inversiones no generaron las unidades de meta esperadas o mayores ingresos, impacto que

se evidencia principalmente por el aumento de los inventarios observados anteriormente y una obtención de tróput no mayor de periodo a periodo.

Como se puede observar en la siguiente gráfica:



Grafica 39-TRUPUT vs Inversión



Grafica 40-ROI

Al analizar el índice ROI fue negativo en los periodos estudiados lo que implica que se están generando menores retornos sobre los Inventarios-Inversión. En pocas palabras la inversión está generando menos pesos de tróput a medida que pasa el tiempo, siendo negativo en los 3 periodos comenzando con un -43,2% luego en el 2008 con un -50% y una leve recuperación pero significativamente negativa del -43% en el 2009.

DIAGNOSTICO TOC

EFFECTOS INDESEABLES EIDES

A través del diagnostico TOC, el empresario logrará resolver tres preguntas esenciales, con las cuales lograr alcanzar más unidades de su meta. La primera pregunta que debe realizarse el empresario y la cual le ayudara a iniciar este proceso es ¿Qué Cambiar? Con esta pregunta se logrará ver los problemas raíces de la organización. En un principio estos problemas son las situaciones que no son favorables para la empresa, y ponen en riesgo alcanzar el objetivo, estas situaciones se conocen como los EIDES o efectos indeseados de la organización.

Dentro de la empresa Black Penguin se pudieron identificar cinco áreas de EIDES:

- 1- **Atrasos en las entregas:** En este momento la empresa cuenta con altos costos de transporte para poder distribuir sus productos a diferentes sectores donde ya se está negociando, por lo cual la distribución de los productos es demorada generando atrasos en las ventas al consumidor final.
- 2- **Productor regional:** Black Penguin es una empresa que produce pastelería y confitería para la ciudad de Bogotá únicamente, por lo cual solo se está pensando en las necesidades de los clientes de esta región y se desarrollan productos para este tipo de consumidores, así mismo nunca se ha pensado en

buscar nichos de mercado diferentes a los de esta ciudad, por lo cual no se ha logrado generar grandes ventas a nivel nacional.

- 3- **No admitir nuevos clientes:** Actualmente la organización cuenta con un horno, una selladora y una laminadora, con los cuales alcanzan para cubrir la producción necesaria y para cubrir los requerimientos de los clientes actuales de la empresa. Esta maquinaria alcanza únicamente para cubrir con la demanda que tiene Black Penguin en este momento, por lo cual la capacidad de producción limita el alcance de la organización a nivel nacional, de igual forma es importante mencionar que la producción esta limitada por la disponibilidad de tiempo de los gerentes quienes también son los productores.
- 4- **Poco posicionamiento de la empresa:** La empresa tiene un mail, el cual le sirve para la comunicación directa con sus clientes. Así mismo se elaboraron tarjetas de presentación tanto para el gerente general como para la gerente comercial. Adicionalmente cuenta con un grupo en facebook donde se dan a conocer sus productos, este es el único medio por el cual la empresa se da a conocer adicionalmente nunca se han generado inversiones para la publicidad de la organización, por lo cual los consumidores no están familiarizados con la empresa y sus productos.
- 5- **Productos poco confiables:** La empresa está en funcionamiento desde hace 6 años pero su registro ante la cámara de comercio fue hace 3 años. Por otra parte el registro Invima está en proceso. Esto hace que no se transmita confiabilidad a los consumidores en cuanto a la seguridad sanitaria de los productos.

PRINCIPALES EIDES:

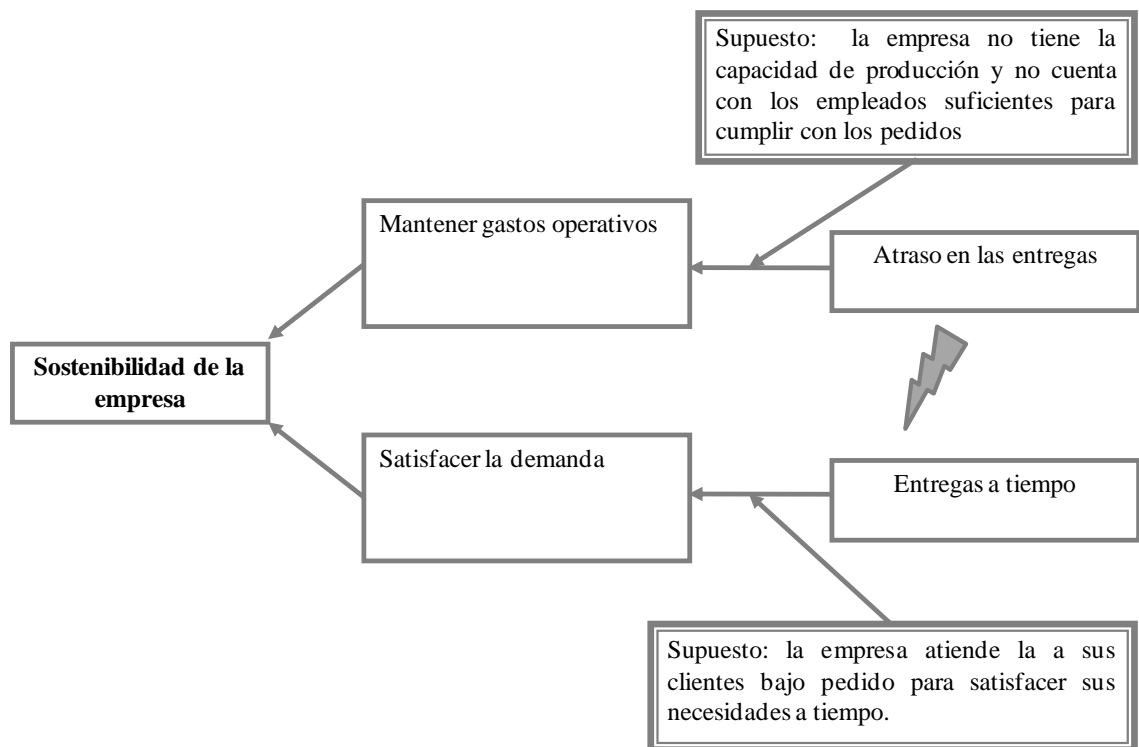
1. Atrasos en las Entregas.
2. NO admitir nuevos clientes.
3. Poco posicionamiento/reconocimiento de la empresa.

Nubes de Conflictos

Una vez identificados los EIDES de la empresa se hace necesario desarrollar las nubes de conflicto las cuales me permitirá conocer cuáles son las

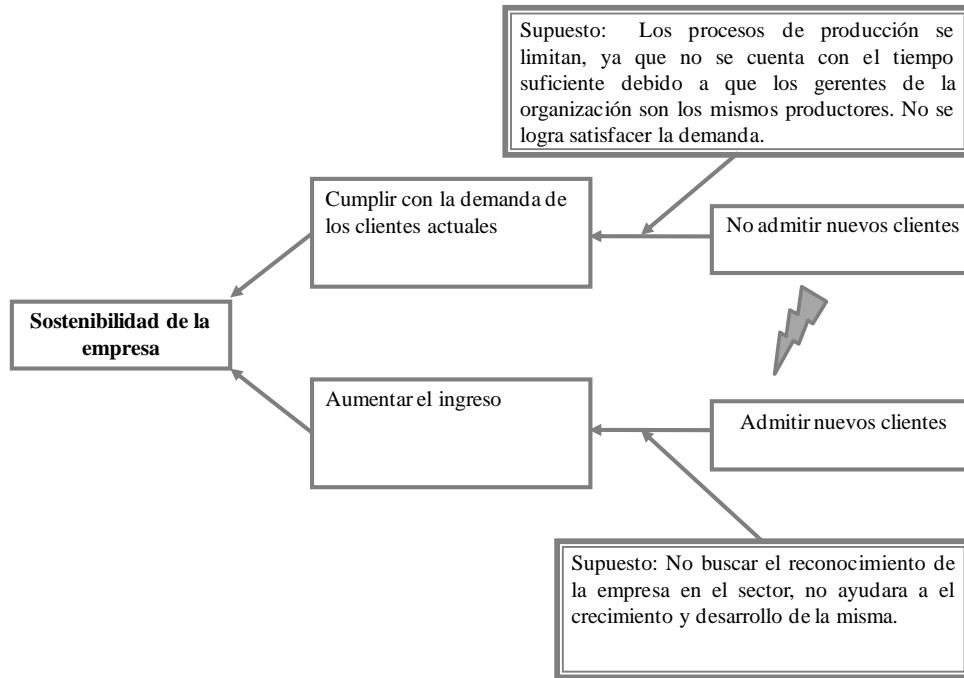
necesidades que busca la organización y que se ponen en riesgos. Así mismo estas nubes me ayudaran a visualizar cual es el objetivo que persigue la organización.

Nube 1



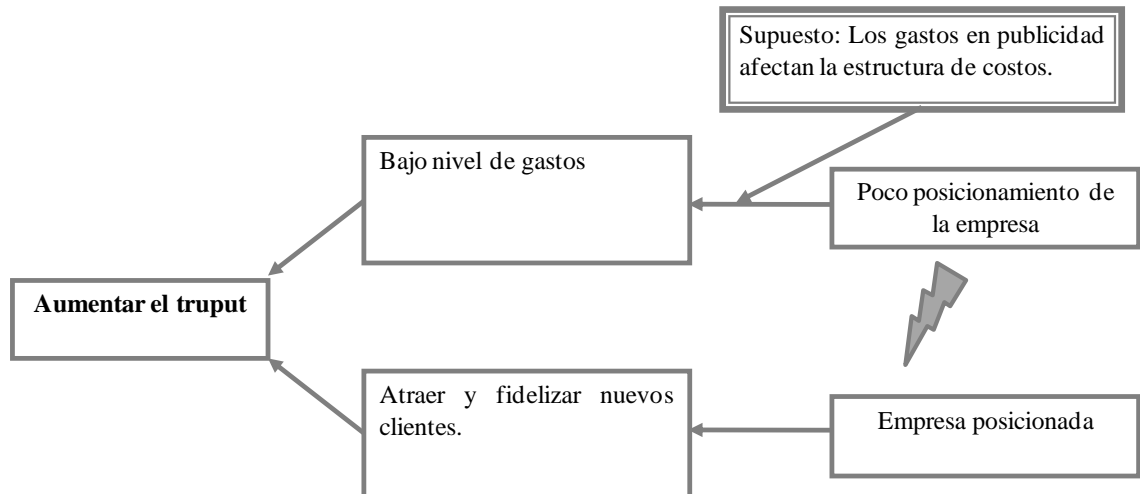
Grafica 41-Nube 1

Nube 2



Grafica 42-Nube 2

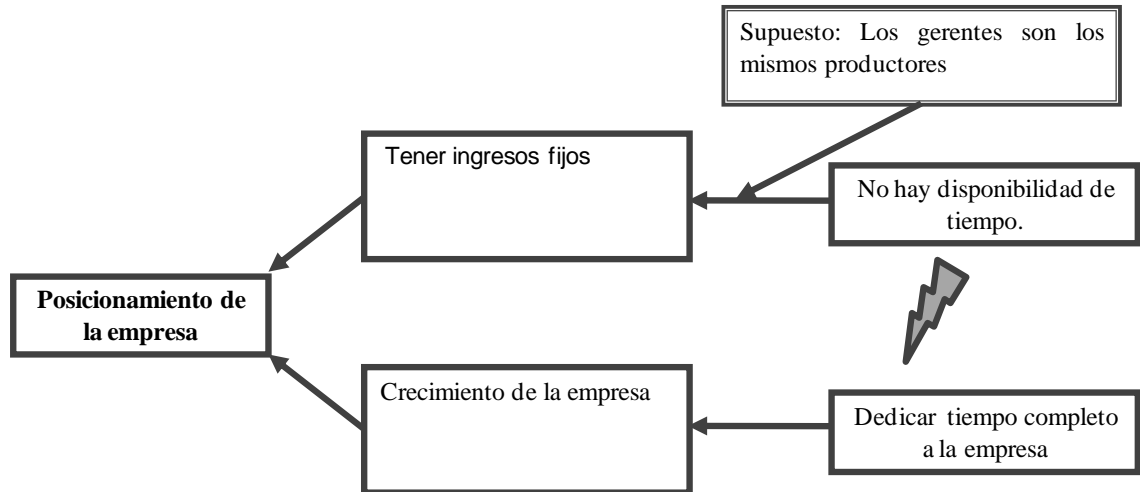
Nube 3



Grafica 43-Nube 3

Nube Genérica

Este es el tercer punto de la metodología TOC, el cual permite integrar los EIDES fundamentales de la organización en un único EIDE, con el fin de lograr visualizar el problema raíz de la empresa.

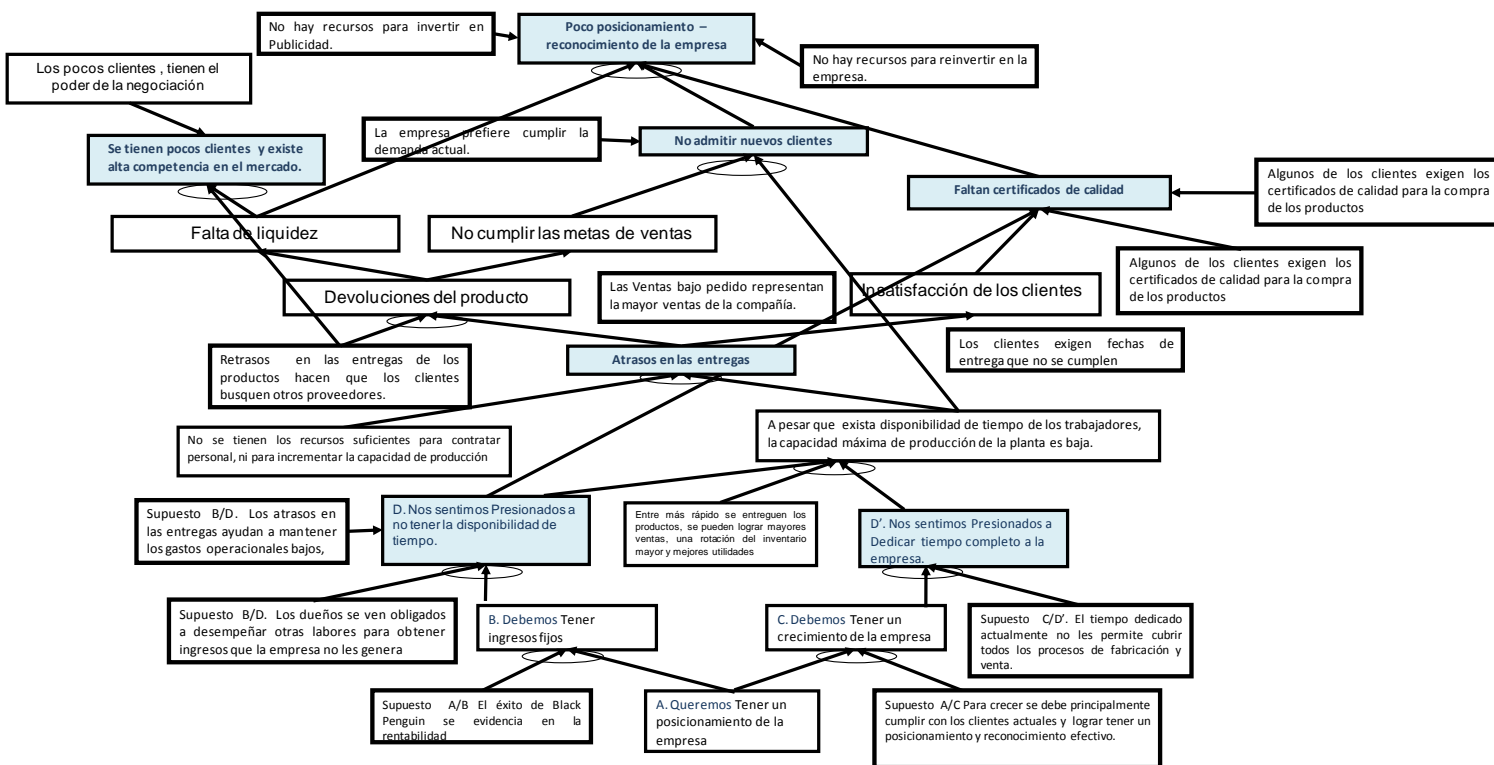


Grafica 44-Nube 4

Gracias a las nubes tanto de conflicto como la nube general podemos deducir que para que la empresa Black Penguin logre un posicionamiento de la empresa dentro del mercado es necesario que esta aumente su tróput para lo cual no debe aceptar un desplome dentro de su mix de mercado. Así mismo para poder mejorar el rendimiento es necesario que la organización incremente su número de personas que la reconozca sus productos dentro del mercado y para esto es necesario que se den inversiones dentro de las actividades del mix de mercado. Así mismo para poder llegar a la meta de posicionamiento es fundamental que los gerentes dediquen más tiempo a la organización y se concentren en el crecimiento de la misa.

Árbol De Realidad Actual (ARA)

Luego de haber identificado los EIDE's los cuales son esas situaciones que están ocurriendo actualmente dentro de la organización y que ponen en riesgo mi objetivo y de desarrollar las nubes de conflicto y la genérica, las cuales me permitieron visualizar los EIDE's para poder conocer cuáles eran las necesidades de la organización que se están poniendo en riesgo, así como el objetivo que se quiere alcanzar. Usaremos el ARA (Árbol de Realidad Actual), para poder organizar y priorizar los EIDE's y de esta forma poder reconocer la causalidad que existe entre ello, esto con el fin de identificar por que la empresa esta "enferma" y así poder resolver la pregunta de ¿Qué cambiar?



Grafica 45- ARA

CONCLUSIONES

ASPECTOS ORGANIZACIONALES

Black Penguin es una empresa que inicio hace 8 años en la ciudad de Bogotá D.C. y surgió de la idea de una pareja de jóvenes universitarios, los cuales buscaban desarrollarse como empresarios. La empresa tiene como objetivo ofrecer a su nicho de mercado los mejores productos de pastelería y confitería en el sector, además de buscar expandir su penetración en el mercado nacional. La distribución de los productos se realiza de 2 formas: una directamente a los consumidores finales y otra a través de distribuidores.

El objetivo principal para el desarrollo de este trabajo fue el de identificar los factores que impiden el crecimiento y sostenibilidad de la empresa. Para esto se estudiaron las 6 líneas de producto con alta participación en las ventas, en las cuales resaltan las bolitas de Brownie, con una participación del 19,53% en las ventas totales.

Durante la ejecución de este trabajo se hizo evidente que la empresa no presenta inconvenientes en la obtención de materias primas, pues su disponibilidad es alta en el mercado nacional. Sin embargo, algunos insumos representan costos altos con respecto al precio con el que se adquieren.

Las materias primas representan en promedio un 49% del precio de venta, entre 12,9% y 71,4% del precio de venta. Esto quiere decir que Black Penguin opera con un margen de Trúput bueno para cubrir sus gastos operativos y generar utilidades, entre un 28% y 87%. No obstante, la empresa puede mejorar su Trúput y obtener mayores utilidades, tomando ventaja de su estructura organizacional pequeña, concentrada en sus accionistas y dueños quienes desempeñan todas las labores.

| ASPECTOS OPERATIVOS Y DE GERENCIA

La ejecución de las matrices de Black Penguin presenta los problemas de concentración de mercado, baja publicidad y la no recordación en los consumidores, por otra parte la producción se ve limitada por la disponibilidad de tiempo de los accionistas que son los mismos encargados de la producción y venta de los productos, esto genera una intranquilidad financiera, pues no se cuenta con cadenas distribuidoras fijas de los productos, esto impide la especialización y mejora en cada uno de los sectores de la empresa

ASPECTOS FINANCIEROS

Por el estudio financiero de los años 2007, 2008 y 2009 se concluyó que:

Las ventas aumentaron significativamente del año 2007 al 2008 en un 15,4% pero el crecimiento fue menor del año 2008 al 2009 con un crecimiento del 3,3%.

El Costo Totalmente Variable, dependiendo de las ventas, tienen una tendencia de crecimiento con el 14,5% del 2007 al 2008 y con una tasa de crecimiento menor para el periodo del 2008 al 2009 con el 7,4%.

Los Gastos Operacionales manejan una tasa de crecimiento no muy estable también pues del 2007 al 2008 aumentaron los gastos en un 12,5% y para el periodo del 2008 al 2009 crecieron pero con una tasa del 7,5%, esto se puede explicar por los gastos administrativos y de nómina que han sido altos.

El tróput es positivo en todos los años presentando crecimiento periodo a periodo de 15,8% al 2008 y de 1,5% al 2009, dado por el aumento de las ventas.

El índice de productividad muestra un comportamiento decreciente en la empresa. Una baja productividad en los procesos, lo cual indica que cada vez se tiene que hacer un mayor esfuerzo para generar tróput y que los esfuerzos realizados no han sido los suficientemente efectivos para generar el tróput que se necesita como punto de equilibrio

El indicador de vueltas de inversión mostró movimientos negativos, en el 2007 estuvo por debajo del punto de equilibrio con 0,87, muestra un crecimiento en el 2008 de 1,10 y vuelve a decrecer a un 0,79 en el 2009. Lo cual nos indica que las inversiones no generaron las unidades de meta esperadas o mayores ingresos y ataca a la sostenibilidad de la empresa en el tiempo.

La concentración de trabajo operativo dificulta la toma de decisiones gerenciales y estratégicas, generando diversos cuellos de botella y haciendo evidentes los eslabones débiles que presenta la empresa. Esto está comprometiendo el posicionamiento de la empresa (identificado como el problema medular), del cual se derivan los problemas de producción, puesto que la demanda del producto se ha venido disminuyendo, la tecnificación no se ha visto necesaria, las ventas y mercadeo desarrollados de forma poco eficiente, han dificultado la penetración de mercado.

El análisis financiero hace más evidente el costo que ha tenido que asumir la empresa por su poco posicionamiento y se puede proyectar una pérdida económica a mediano-largo plazo, ya que la inversión no se ve recuperada. De lo contrario, cada vez se encuentra más lejos de su punto de equilibrio, lo que se puede traducir en que la productividad no es lo suficientemente estable y compromete la sostenibilidad de la empresa en el sector.

La investigación es concluyente de acuerdo con los objetivos planteados al inicio del es trabajo, lo cual permitirá al empresario tomar las medidas correctivas necesarias para el mejoramiento buscado por la empresa.

Recomendaciones

Para retomar el curso de la empresa se recomienda trabajar en campañas de publicidad y mercadeo para así lograr un posicionamiento de los productos y las marcas, de igual manera trabajar en el empaque del producto para generar una mayor confianza en los clientes existentes y clientes potenciales, la contratación de mano de obra es necesaria para poder cubrir la demanda existente y soportar la apertura del mercado.

El enfoque de la gerencia debe ser estratégicamente dividido, en el departamento de producción y el departamento de producción y mercadeo.

Es importante la estabilidad económica de la empresa antes de hacer algún cambio legal o normativo, para no incurrir en gastos no necesarios, el manejo de los recursos debe ser optimizado al máximo.

La cadena de valor debe reconectarse, para que el valor agregado en cada uno de los procesos sea sentido y reconocido por los diferentes departamentos y en especial el cliente final.

BIBLIOGRAFÍA

David, F. (1988). *La Gerencia Estratégica*. (9° Ed.) Bogotá, Colombia: Legis.

David, F. (2003) *Conceptos de Administración Estratégica*. (9° Ed.) Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.

Godet, M. (1987). *Scenarios and Strategic Management*. California, Estados Unidos: Butterworths.

Goldratt, E. (2008) *La Carrera*. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Goldratt, E. (2008) *La Meta*. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Goldratt, E. (2008) *No es Cuestión de Suerte*. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Porter, M. (1998) *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. Nueva York, Estados Unidos: The Free Press.

Porter, M. (2006) *Estrategia y Ventaja Competitiva*. Barcelona, España: Deusto.

Restrepo, L. (2004) *Gestión estratégica y competitividad*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

Documentos Electrónicos.

EBSCO. Gereffi, Gary. "Global Value Chains and International Competition". Consulta realizada el día 14 de mayo de 2012. Disponible en la página Web: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=65787547&lang=es&site=ehost-live>

Estudios Gerenciales. Revista de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. Gonzáles José Arturo, Ortegón Katherine y Rivera Leonardo. "Desarrollo de una Metodología de Implementación de los conceptos de TOC (Teoría de Restricciones), para Empresas Colombianas". Consulta realizada el 15 de febrero de 2012. Disponible en la página Web: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/212/21208702.pdf>

Gestiopolis. Mora, Carlos. "Cadenas de Valor" Consulta realizada el 19 de marzo de 2012. Disponible en la página Web: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/cadenas-de-valor.htm>

Instituto Centroamericano de Administradores de Empresas (ICAE). "La Cadena de Valores y la Ventaja Competitiva". Consulta realizada el día 3 de abril de 2012. Disponible en la página Web: <http://es.scribd.com/doc/4712509/9-La-cadena-de-valores-y-la-ventaja-competitiva1>

M.A Consultora. "Seminario de Teoría de Restricciones". Consulta realizada el 26 de febrero de 2012. Disponible en la página Web: <http://www.maconsultora.com/Restricciones.html>

Revista Estrategias Cadena Crítica. Consulta realizada el 20 de mayo de 2012. Disponible en la página Web: <http://es.scribd.com/doc/44742853/Revista-Estrategias-Cadena-Critica>

López, Mario. Consulta realizada el 5 de abril de 2012. Disponible en la página Web: <http://blog.pucp.edu.pe/media/70/20100714-toc%20categoradereservalegtimarev1.pdf>