

ANÁLISIS GERENCIAL PANADERÍAS Y PASTELERÍAS METROPAN LTDA.



PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ
2012

ANÁLISIS GERENCIAL PANADERÍAS Y PASTELERÍAS METROPAN LTDA.

MELISSA AGUDELO ORTIZ
JOHN FREDY CALDERÓN VACCA

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial
para optar al título de:
Administrador de Empresas.



PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ
2012

TABLA DE CONTENIDO

1.	TÍTULO.....	3
2.	RESEÑA HISTÓRICA	3
3.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
3.1	Pregunta problema.....	4
4.	JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	5
5.	OBJETIVOS	6
5.1	Objetivo General	6
5.2	Objetivos Específicos	6
6.	DESARROLLO DEL TRABAJO.....	7
6.1	Análisis financiero del sector y de la empresa	7
6.2	Análisis financiero de empresas de tamaño similar a Metropan Ltda.	10
6.3	Detección de variables que afectan la rentabilidad.....	12
6.4	Análisis de modelos de gestión administrativa.....	14
6.5	Modelo de gestión administrativo seleccionado para la empresa.....	16
6.6	Diseño del Balanced Scorecard para Metropan Ltda.....	17
6.7	Perspectiva financiera Metropan Ltda.	17
6.8	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	20
6.8.1	Encuesta de Satisfacción Cliente Interno	20
6.8.2	Resultados Encuesta de Satisfacción Cliente Interno	21
6.9	Perspectiva Cliente Externo	28
6.9.1	Encuesta de Satisfacción Cliente Externo	28
6.9.2	Resultados Encuesta de Satisfacción Cliente Externo	28
6.10	Perspectiva Proceso Interno	33

7.	DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN PROPUESTOS	36
7.1	Indicadores propuestos Perspectiva Financiera.....	36
7.2	Indicadores propuestos Perspectiva del Cliente Interno	36
7.3	Indicadores propuestos Perspectiva Cliente Externo.....	38
7.4	Indicadores propuestas Perspectiva Proceso Interno	38
8.	PROPUESTAS	41
9.	BIBLIOGRAFÍA	42
10.	ANEXOS	43

1. TÍTULO

Análisis gerencial panaderías y pastelerías Metropan Ltda.

2. RESEÑA HISTÓRICA

Metropan Ltda. es una empresa familiar que pertenece al sector de alimentos, está legalmente constituida y gerenciada por sus dueños que ocupan la Gerencia y Subgerencia, quienes desde hace 27 años han desarrollado la misión, visión y valores consolidando la empresa en el mercado. La gerencia ha trabajado para conseguir un reconocimiento de los habitantes de las localidades donde se tiene presencia, atendiéndolos y satisfaciéndolos con productos de excelente calidad manteniendo el sabor tradicional y un excelente servicio al cliente. En la actualidad, la empresa cuenta con ocho panaderías y pastelerías que se encuentran ubicadas en la ciudad de Bogotá y distribuidas en las localidades de Barrios Unidos, Rafael Uribe, Suba y Kennedy. Actualmente la empresa está conformada por 80 empleados directos y las ventas correspondientes al año 2010 se acercaron a los \$2.400 millones de pesos.

Misión: Seguir consolidándonos en el mercado, atendiendo y satisfaciendo a nuestros clientes con productos de excelente calidad hechos con esmero y dedicación, siempre frescos y sin perder nuestro sabor tradicional. De igual manera, motivamos a nuestros empleados para que junto con nuestros proveedores, sigamos expandiendo esta empresa al servicio de la comunidad.

Visión: Para el año 2015, ser reconocida por gran parte de la población capitalina, como una cadena de panaderías que ofrece variedad de productos basados en la calidad, el sabor y el excelente servicio al cliente acompañado de gran compromiso humano de nuestro grupo de trabajo, logrando así una diferenciación en este mercado tan competitivo.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A partir del análisis de los estados de resultados de los años 2008, 2009 y 2010 de Metropan Ltda. se encontró que la rentabilidad de la empresa no está acorde con las expectativas de la Gerencia.

El rendimiento de una inversión segura de un Certificado de Depósito a Término (CDT), que según la Superintendencia Financiera de Colombia la tasa promedio efectiva anual de CDT a agosto del 2011 del total del sistema financiero en Colombia, corresponde al 5.82% a 360 días. (Superintendencia Financiera de Colombia, 2011). Al comparar esta tasa con la rentabilidad del 3.67% (Ver Cuadro 1) que obtuvo Metropan Ltda. para el año 2010, se observa que constituye un porcentaje sin mayor atractivo para los socios debido a la inversión riesgosa en la que se incurre al invertir en las operaciones de la empresa.

Cuadro 1. Estado de Pérdidas y Ganancias Metropan Ltda.

METROPAN LTDA. NIT 830.072.433-5 ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS			
	2008	2009	2010
INGRESOS OPERACIONALES NETO	1.801.500.000	2.212.818.200	2.388.941.459
COSTO DE VENTAS	1.136.746.500	1.350.132.389	1.418.899.619
UTILIDAD BRUTA	664.753.500	862.685.811	970.041.840
GASTOS OPERACIONALES DE ADMON	92.416.950	126.130.637	148.444.162
GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS	500.997.150	628.440.369	692.314.223
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	593.414.100	754.571.006	840.758.385
UTILIDAD OPERACIONAL	71.339.400	108.114.805	129.283.455
INGRESOS NO OPERACIONALES	9.208.462	3.526.937	6.742.781
FINANCIEROS	8.265.329	3.187.335	1.058.008
DIVERSOS	943.133	339.602	5.684.773
EGRESOS NO OPERACIONALES	2.456.930	2.576.376	1.277.092
FINANCIEROS	2.145.941	2.252.431	1.149.161
GASTOS DIVERSOS	310.989	323.945	127.931
EXCEDENTE ANTES DE AJUSTES POR INFLACION	78.090.932	109.065.366	134.749.144
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	78.090.932	109.065.366	134.749.144
IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	27.331.826	38.172.878	47.162.200
UTILIDAD DEL EJERCICIO	50.759.106	70.892.488	87.586.944

Fuente: Elaboración propia tomada de información contable de Metropan Ltda.

3.1 Pregunta problema

¿Qué modelo de gestión administrativa debe seguir la Gerencia de las panaderías y pastelerías Metropan Ltda. para mejorar la rentabilidad de la empresa?

4. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Con el presente análisis gerencial se pretende favorecer a los socios de la empresa y a la empresa en general en la medida en que se logre mejorar la rentabilidad de Metropan por medio de las propuestas de solución en cuanto al comportamiento financiero, de recursos humanos, de servicio al cliente y de producción.

Se justifica el desarrollo de este trabajo ya que se ponen en práctica los conocimientos adquiridos en todas las áreas del pregrado de Administración de Empresas, los cuales son posibles aplicar a esta pyme con lo que se generará un impacto significativo en la manera de operar de la empresa y su interacción con sus colaboradores y clientes. Además, uno de los integrantes, hijo de los socios, se encargará de guiar a la gerencia en la futura puesta en marcha de las propuestas consignadas en este documento.

Adicionalmente, con la futura aplicación de las propuestas realizadas a la empresa, se pretende generar un impacto significativo en las principales líneas de producto que generarían una mayor rentabilidad de la empresa y de esta manera incidir en la compensación variable y estabilidad laboral de los colaboradores repercutiendo en mayores beneficios para su núcleo familiar.

5. OBJETIVOS

5.1 Objetivo General

Realizar un análisis gerencial de Metropan Ltda. para detectar las variables que están afectando la rentabilidad de la empresa y presentar un modelo de gestión administrativa que la mejore.

5.2 Objetivos Específicos

5.2.1 Realizar un análisis financiero del sector y de la empresa.

5.2.2 Detectar las variables que afectan la rentabilidad.

5.2.3 Analizar modelos de gestión administrativa.

5.2.4 Escoger el modelo de gestión administrativa para la empresa.

5.2.5 Diseñar un Balanced Scorecard para Metropan Ltda.

5.2.6 Analizar el estado real de la perspectiva financiera y plantear indicadores de mejora.

5.2.7 Examinar la perspectiva de aprendizaje y crecimiento y proyectar indicadores que eleven la satisfacción de los colaboradores.

5.2.8 Analizar la perspectiva de cliente externo y proyectar indicadores de mejora.

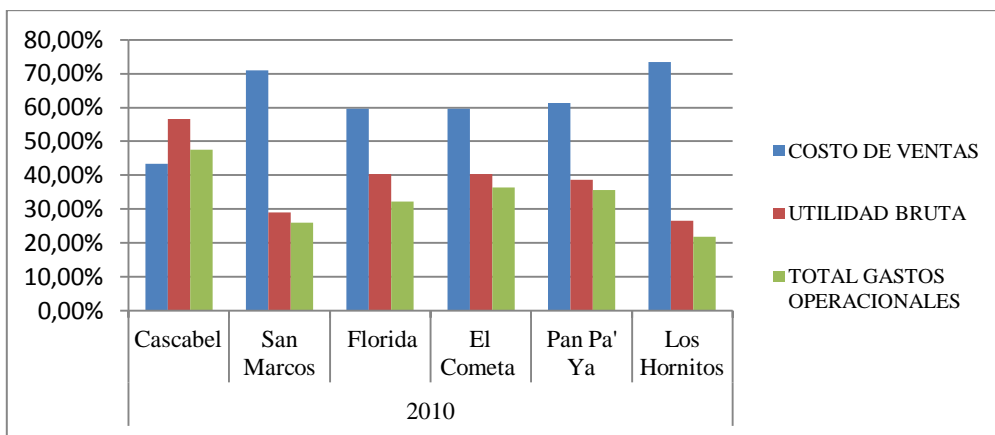
5.2.9 Verificar el estado actual de la perspectiva de procesos y diseñar indicadores de mejoramiento.

6. DESARROLLO DEL TRABAJO

6.1 Análisis financiero del sector y de la empresa

Para realizar el análisis financiero de las empresas grandes, medianas y pequeñas del sector se tuvo en cuenta sólo aquellas cuyos estados de resultados estuvieran publicados en una entidad pública como lo es la Superintendencia de Sociedades, la cual brinda información confiable (Superintendencia de Sociedades, 2011) en la búsqueda y recolección de datos que sirven para mostrar la situación actual de las empresas dedicadas a la elaboración de productos de panadería correspondientes a los años 2009 y 2010. Se realizó la búsqueda bajo el código CIU D1582: Elaboración de productos de panadería (Cámara de Comercio de Bogotá, 2010) y CIU D1551 para el año 2009. Bajo dichos códigos se filtraron las empresas ubicadas en la ciudad de Bogotá y las que tuvieron ingresos operacionales superiores a los \$2.300.000.000. A su vez, se seleccionaron aquellas cuyos servicios y productos ofrecidos son similares a los de Metropan Ltda.

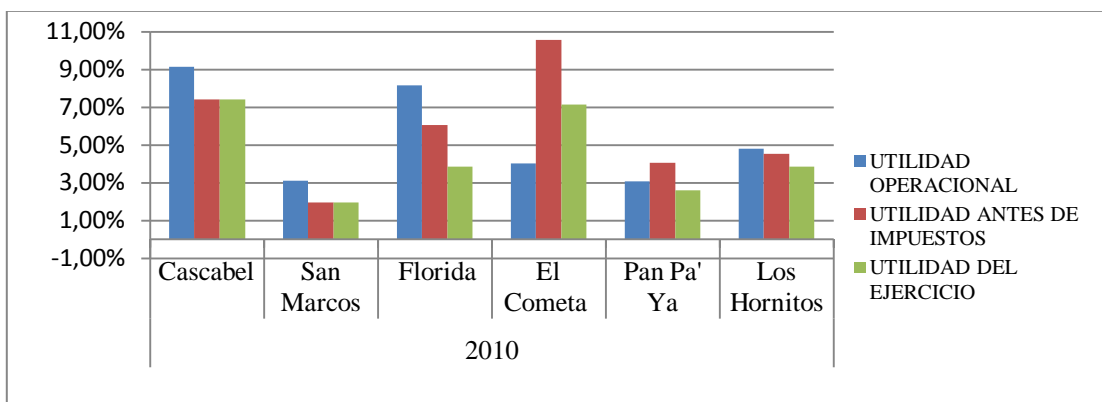
Gráfica 1. Costo de ventas, utilidad bruta y total gastos operacionales de empresas del sector 2010.



Fuente: Elaboración propia a partir del Estado de Pérdidas y Ganancias 2010 de la Superintendencia de Sociedades.

De la información contenida en la gráfica se puede resaltar que el costo de ventas promedio de las empresas analizadas es el 61.38%, donde se destaca Ponqués Cascabel Repostería como la única empresa que tiene el costo de venta menor al 44%. Respecto a la utilidad bruta, el promedio es del 38.62%. En esta cuenta Los Hornitos tiene el 26.57% que es el porcentaje más bajo con un diferencia del 12.05% con respecto al promedio. En cuanto al total de gastos operacionales Los Hornitos resulta tener el menor valor con el 21.76%. La media del sector es del 33.23%.

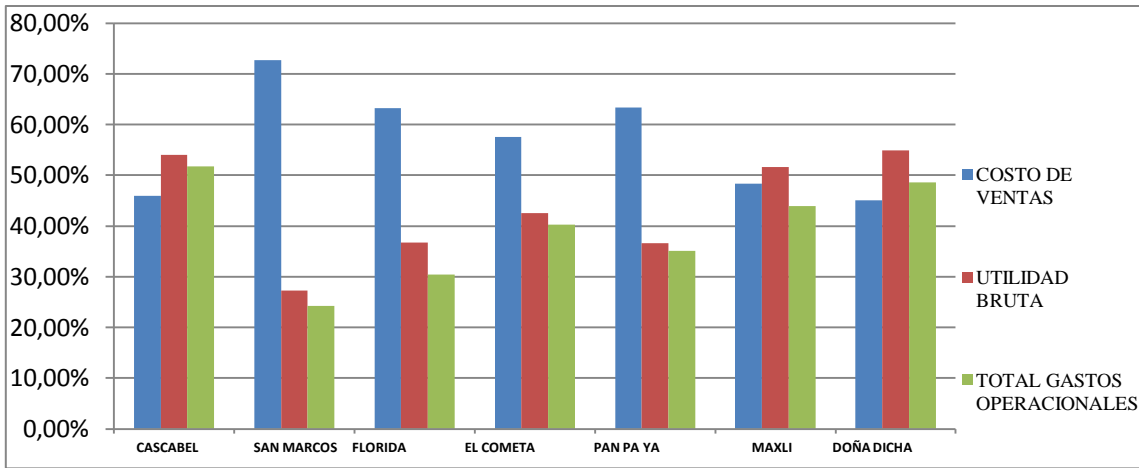
Gráfica 2. Utilidad operacional, utilidad antes de impuestos y utilidad del ejercicio del sector 2010.



Fuente: Elaboración propia a partir del Estado de Pérdidas y Ganancias 2010 de la Superintendencia de Sociedades.

A partir de la gráfica se destaca que el promedio de rentabilidad del grupo de empresas seleccionadas corresponde al 4.47%, mientras que la rentabilidad de Metropan Ltda. para el año 2010 es de 3.67%. La mejor utilidad del ejercicio para el 2010 fue obtenida por Ponqués Cascabel Repostería con el 7.41%.

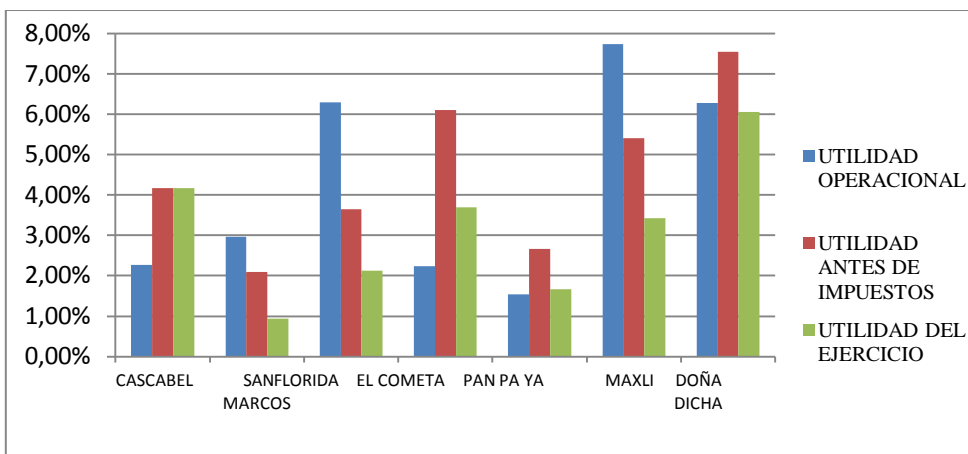
Gráfica 3. Costo de ventas, utilidad bruta y total gastos operacionales de empresas del sector 2009.



Fuente: Elaboración propia a partir del Estado de Pérdidas y Ganancias 2009 de la Superintendencia de Sociedades.

El costo de ventas del año 2009 fue en promedio menor en un 4.76% en contraste con el del 2010. Se evidencia además que el total de los gastos operacionales acaparan el 90.34% en promedio de la Utilidad bruta.

Gráfica 4. Utilidad operacional, utilidad antes de impuestos y utilidad del ejercicio del sector 2009.



Fuente: Elaboración propia a partir del Estado de Pérdidas y Ganancias 2009 de la Superintendencia de Sociedades.

El promedio de rentabilidad del grupo de empresas seleccionadas corresponde al 3.15%, mientras que la rentabilidad de Metropan Ltda. para el año 2009 es de 3.20%.

6.2 Análisis financiero de empresas de tamaño similar a Metropan Ltda.

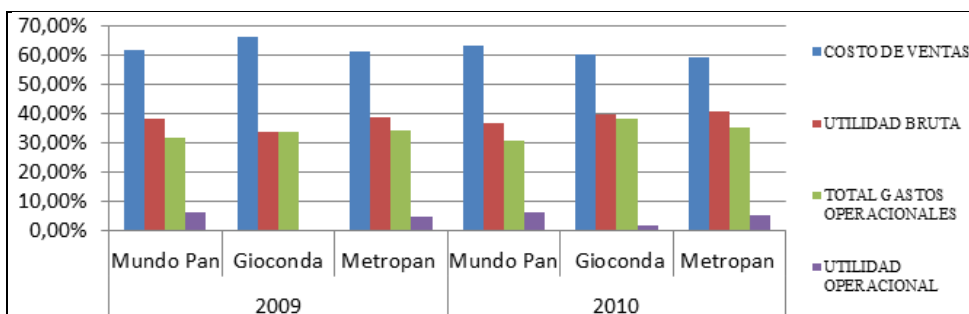
Además de las empresas analizadas anteriormente, se escogieron dos empresas de referencia para Metropan. Tanto Mundo Pan Panadería como la Panadería y Pastelería Gioconda tienen el mismo número de puntos de venta, ofrecen la misma línea de productos y el número de colaboradores es similar a los de la empresa.

Cuadro 2. Análisis vertical estado de resultados Mundo Pan y Panadería y Pastelería Gioconda años 2009 y 2010.

	ESTADO DE RESULTADOS							
	Mundo Pan				Panadería y Pastelería Gioconda			
	2009	Análisis Vertical	2010	Análisis Vertical	2009	Análisis Vertical	2010	Análisis Vertical
INGRESOS OPERACIONALES NETO	1.686.394.886	100,00%	1.849.117.200	100,00%	2.085.070.000	100,00%	1.912.650.000	100,00%
COSTO DE VENTAS	1.042.772.050	61,83%	1.164.453.600	62,97%	1.376.895.000	66,04%	1.147.588.087	60,00%
UTILIDAD BRUTA	643.622.836	38,17%	684.663.600	37,03%	708.175.000	33,96%	765.061.913	40,00%
GASTOS OPERACIONALES DE ADMON	113.639.174	6,74%	120.807.155	6,53%	81.143.000	3,89%	-	-
GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS	425.762.531	25,25%	445.177.200	24,08%	622.218.000	29,84%	728.038.000	38,06%
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	539.401.705	31,99%	565.984.355	30,61%	703.361.000	33,73%	728.038.000	38,06%
UTILIDAD OPERACIONAL	104.221.131	6,18%	118.679.245	6,42%	4.814.000	0,23%	37.023.913	1,94%
INGRESOS NO OPERACIONALES	-	-	-	-	38.240.000	1,83%	19.258.000	1,01%
EGRESOS NO OPERACIONALES	-	-	-	-	-	-	-	-
GASTOS DIVERSOS	3.646.496	0,22%	3.786.600	0,20%	4.277.000	0,21%	4.350.000	0,23%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	100.574.635	5,96%	114.892.645	6,21%	38.777.000	1,86%	51.931.913	2,72%
IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	35.201.122	2,09%	40.212.426	2,17%	-	-	1.789.235	0,09%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	65.373.513	3,88%	74.680.219	4,04%	38.777.000	1,86%	50.142.678	2,62%

Fuente: Elaboración propia a partir del Estado de Pérdidas y Ganancias 2009 y 2010 de Mundo Pan Panadería y la Panadería y Pastelería Gioconda.

Gráfica 5. Costo de ventas, utilidad bruta, total gastos operacionales y utilidad operacional empresas de tamaño similar a Metropan Ltda. años 2009 y 2010.

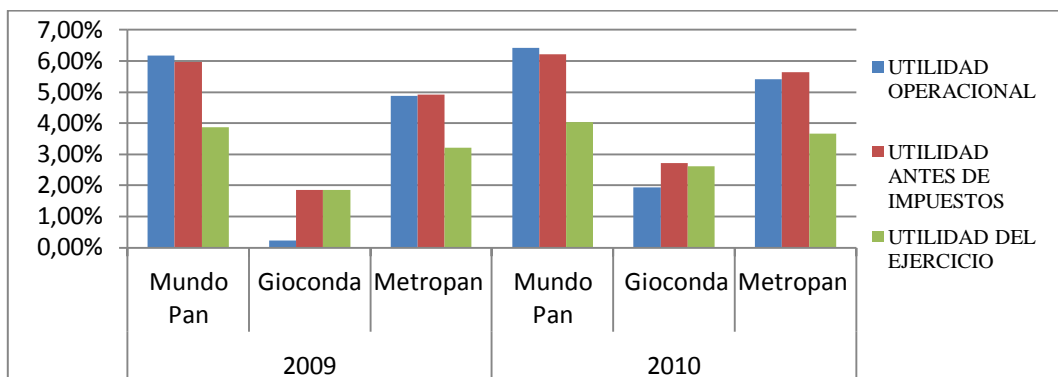


Fuente: Elaboración propia a partir del Estado de Pérdidas y Ganancias 2009 y 2010 de Mundo Pan Panadería y la Panadería y Pastelería Gioconda.

En la anterior gráfica en la que se comparan Mundo Pan Panadería, la Panadería y Pastelería Gioconda y Metropan Ltda. se observa que el costo de ventas de las tres empresas son similares tanto en el año 2009 como en el 2010 mientras que la utilidad bruta de Metropan es mayor en los dos años. De la gráfica se resalta que los gastos operacionales de las tres empresas son muy elevados con respecto a la utilidad bruta, lo que influye directamente en que la utilidad operacional corresponda a un porcentaje tan inferior.

A su vez, se resalta que Mundo Pan supera tanto en el 2009 como en el 2010 a La Gioconda y a Metropan en cuanto a su utilidad operacional ya que para el 2009 correspondió al 6.18% y al 6.42% en el 2010.

Gráfica 6. Utilidad operacional, utilidad antes de impuestos y utilidad del ejercicio empresas de tamaño similar a Metropan Ltda. años 2009 y 2010.



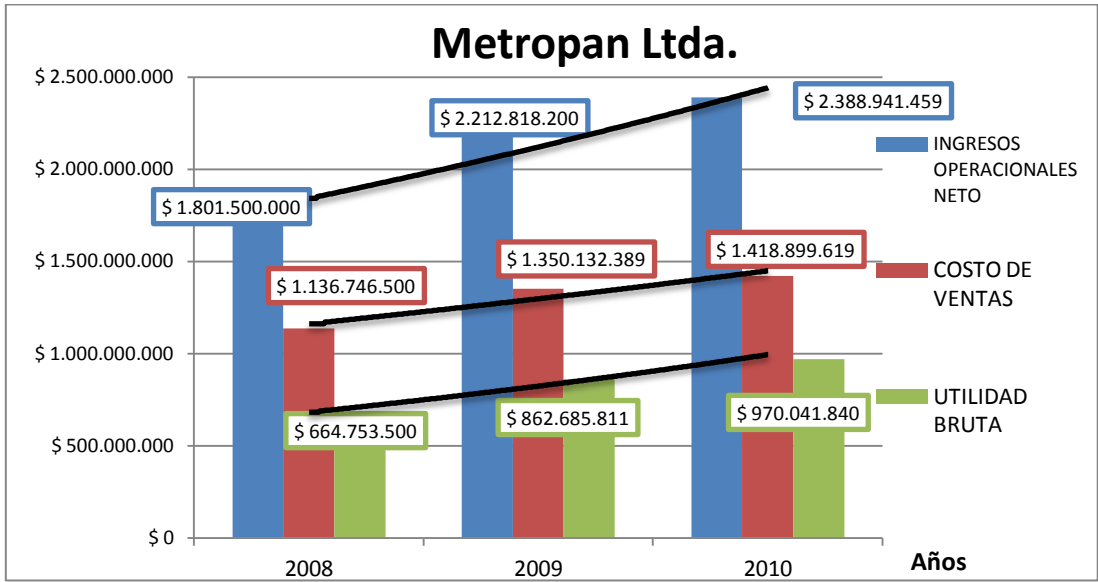
Fuente: Elaboración propia a partir del Estado de Pérdidas y Ganancias 2009 y 2010 de Mundo Pan Panadería y la Panadería y Pastelería Gioconda.

En el cuadro anterior se muestra que la utilidad del ejercicio de Mundo Pan supera a la rentabilidad obtenida en los mismos años por Metropan ya que en el 2009 Mundo Pan superó en un 0.68% y en el 2010 en un 0.37%.

6.3 Detección de variables que afectan la rentabilidad

Con el fin de detectar las variables que están afectando significativamente la rentabilidad, se realizó el análisis financiero de la empresa. A continuación se presentan las gráficas que muestran el comportamiento histórico desde el año 2008 al 2010 del estado de pérdidas y ganancias.

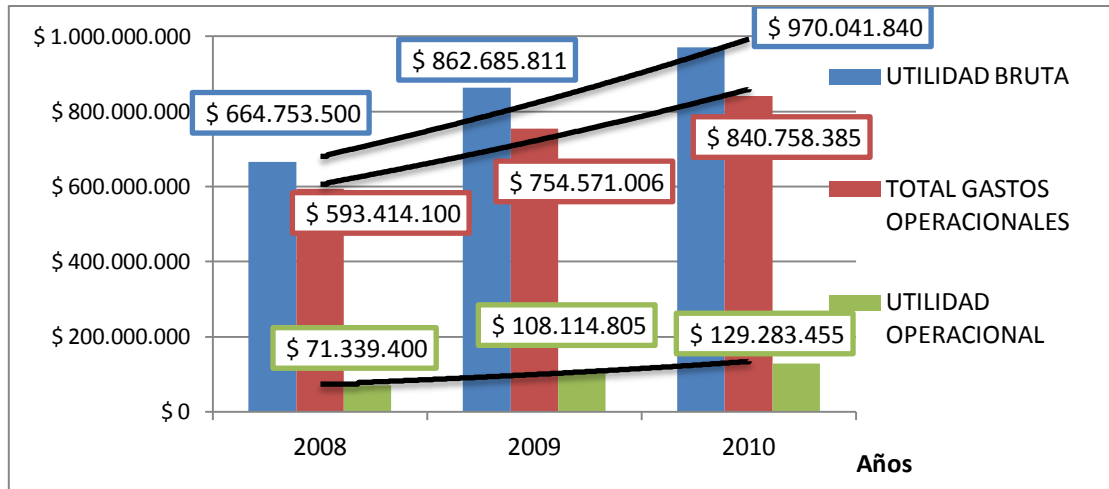
Gráfica 7. Ingresos operacionales netos, costo de ventas y utilidad bruta Metropan Ltda. años 2008 al 2010.



Fuente: Elaboración propia tomada de información contable de Metropan Ltda.

Como se puede evidenciar en la gráfica, los costos de ventas de Metropan de los tres últimos años representan en promedio el 61% de sus ingresos operacionales netos lo que lleva a que la utilidad bruta sea de un 39% aproximadamente.

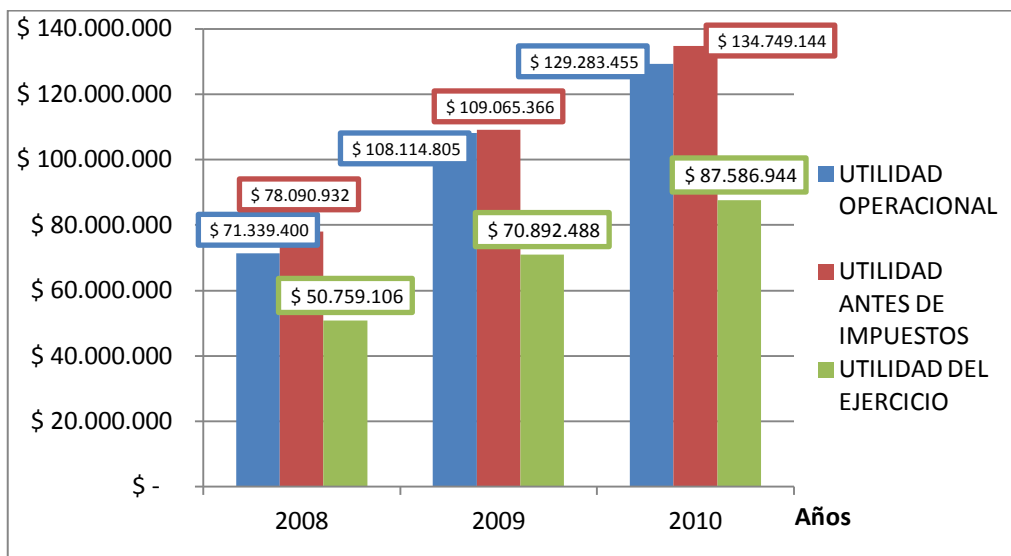
Gráfica 8. Utilidad bruta, total gastos operacionales y utilidad operacional Metropan Ltda. años 2008 al 2010.



Fuente: Elaboración propia tomada de información contable de Metropan Ltda.

A partir de la gráfica se muestra que en promedio en los últimos tres años aproximadamente el 88% de la utilidad bruta es consumida por el total de los gastos operacionales por lo que tan sólo queda el 12% en promedio de utilidad operacional.

Gráfica 9. Utilidad operacional, utilidad antes de impuestos y utilidad del ejercicio Metropan Ltda. años 2008 al 2010.



Fuente: Elaboración propia tomada de información contable de Metropan Ltda.

Como se muestra en la gráfica, la utilidad operacional aumentó 1.45% del año 2008 al 2010 mientras que la utilidad antes de impuestos se elevó en un 1.31% y la utilidad del ejercicio el 0.85%. Se destaca que la utilidad antes de impuestos se eleva en un pequeño porcentaje a la utilidad operacional ya que los ingresos no operacionales corresponden a cuantías menores para la empresa.

De acuerdo con el análisis anterior es evidente que las variables que afectaron la rentabilidad de los últimos tres años de la empresa fue en primer lugar el elevado costo de ventas que en dichos periodos supera el 61% de los ingresos netos. En segundo lugar, los gastos operacionales, especialmente los de ventas constituyen el 29% y los de administración un 5% para un total de los mismos de un 34% en promedio. Estos elevados porcentajes llevan a la empresa a tener tan solo un 5% aproximadamente de utilidad operacional lo que incide directamente que la utilidad del ejercicio no logre ser mayor a un 4%.

6.4 Análisis de modelos de gestión administrativa.

A continuación se presentan tres modelos de gestión administrativa de los cuales se seleccionara aquel que permita diagnosticar y evaluar las principales áreas de la organización y de esta manera elevar la rentabilidad de la empresa.

El primer modelo corresponde a las cinco fuerzas de Michael Porter “que se desarrolló inicialmente como una forma para evaluar el atractivo de distintas industrias. Como tal, puede resultar útil para identificar las fuentes de la competencia en una industria o sector. Las cinco fuerzas que constituyen el modelo son: La amenaza de entrada, la amenaza de sustitutivos, el poder de los compradores y los proveedores y la rivalidad competitiva” (Johnson , Scholes, & Whittington, 2006).

Según Porter este modelo hay que aplicarlo en el ámbito de las unidades estratégicas de negocio (UEN) y no en el ámbito de toda la organización se considera que no es apropiado utilizarlo para realizar el análisis gerencial en Metropan Ltda. ya que éste carece de una UEN y el trabajo de grado está orientado en todas las áreas de la organización.

El segundo modelo de valores competitivos originalmente desarrollado por Robert Quinn y John Rohrbaugh “trata de balancear los problemas de la compañía con varias partes de la organización en lugar de enfocarse en un solo departamento combinando varios indicadores de efectividad en un marco de referencia.” (Daft, 2005)

Las combinaciones de dimensiones de valor de estructura y enfoque los cuales da lugar a cuatro modelos de efectividad organizacional. A continuación se enuncian cada uno de ellos:

- “El modelo de sistemas abiertos refleja una combinación de enfoque externo y estructura flexible. Las metas principales de la administración son el crecimiento y la adquisición de recursos.
- El modelo de meta racional representa los valores de la administración referentes al control estructural y el enfoque externo. Sus metas principales son productividad, eficiencia y utilidades.
- El modelo de proceso interno refleja los valores de enfoque interno y control estructural. El resultado principal es un ambiente organizacional estable que se mantiene de manera ordenada. En este modelo encajan las organizaciones bien establecidas en el ambiente y que simplemente desean mantener su posición actual.
- El modelo de relaciones humanas incorpora los valores de enfoque interno y estructura flexible. La meta principal de la administración es el desarrollo de los recursos humanos” (Daft, 2005).

Estos modelos representan “valores organizacionales opuestos por lo que los administradores deben decidir cuál valor de sus objetivos debe ser prioritario en sus organizaciones, es decir, qué valores desean seguir y qué valores recibirán menos atención” (Daft, 2005). Debido a lo anterior, se considera que el modelo de valores competitivos no es apropiado para utilizarlo en el análisis gerencial de Metropan ya que no todos los valores reciben la misma prioridad y por el contrario, el trabajo de grado está orientado a evaluar cada uno en su totalidad dándole importancia a todas las áreas como un todo. Otro aspecto fundamental por el cual no se tiene en cuenta es porque la estructura y enfoque de este

modelo no profundiza ni permite visualizar con claridad las metas principales que se fijan respecto al cliente externo de la organización.

El tercer modelo que se consultó es el Balanced Scorecard (BSC) como sistema estratégico de gestión que “proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa en un conjunto coherente de indicadores de actuación” (Kaplan & Norton, 2002) lo que constituye el marco de referencia para que la gerencia de Metropan Ltda. tome sus decisiones organizacionales teniendo en cuenta los costos y gastos en los que incurre la empresa, el impacto de la calidad de sus productos, la imagen percibida por el cliente y el desempeño de los colaboradores.

Además, el cuadro de mando integral ó BSC “transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento” (Kaplan & Norton, 2002). Los indicadores que hacen parte de estas perspectivas se dirigen hacia la consecución de la estrategia de la organización, lo que para Metropan Ltda. traduce que el desempeño de todas sus partes interesadas orienten su ejecución en el avance de la estrategia y en el aumento de la rentabilidad.

Otro aspecto útil que se resalta del Cuadro de Mando Integral (CMI) “es que se adapta a la situación real de la empresa, contemplando su posición en el mercado y su organización interna” (Olive, Roy & Wetter, 2004). Otra de las razones clave para diseñar el BSC en la empresa es debido a que esta herramienta gerencial “realza un conjunto de mediciones más generales e integradas que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con éxito financiero a largo plazo” (Kaplan & Norton, 2002). Esto le permitirá a Metropan Ltda. equilibrar los requerimientos y las necesidades entre clientes, dueños, empleados y procesos internos para orientar a la organización en una sola dirección hacia el aumento de la rentabilidad.

6.5 Modelo de gestión administrativo seleccionado para la empresa.

Una vez analizados el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, el modelo de los valores competitivos y el sistema estratégico de gestión Balanced Scorecard (BSC), se

tomó la decisión de seleccionar a este último como el modelo de gestión administrativo clave para elevar la rentabilidad de Metropan Ltda. ya que permite analizar tanto los valores internos como externos de la organización.

6.6 Diseño del Balanced Scorecard para Metropan Ltda.

En el presente trabajo se va a desarrollar un Balanced Scorecard (BSC) el cual está compuesto por cuatro perspectivas que son: Financiera, de Aprendizaje y crecimiento, cliente externo y procesos internos. Estas perspectivas se van a desarrollar a continuación.

6.7 Perspectiva financiera Metropan Ltda.

A continuación se presenta el análisis horizontal de la empresa comparando la variación absoluta y relativa de los años 2009 y 2010 del estado de pérdidas y ganancias.

Cuadro 3. Análisis horizontal estado de pérdidas y ganancias Metropan Ltda. años 2009 y 2010.

METROPAN LTDA.				
NIT 830.072.433-5				
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS				
	2009	2010	Análisis Horizontal	
			Var. Absoluta	Var. Relativa %
INGRESOS OPERACIONALES NETO	2.212.818.200,00	2.388.941.459,08	176.123.259,08	7,96%
COSTO DE VENTAS	1.350.132.388,57	1.418.899.619,37	68.767.230,80	5,09%
UTILIDAD BRUTA	862.685.811,43	970.041.839,71	107.356.028,28	12,44%
GASTOS OPERACIONALES DE ADMON	126.130.637,40	148.444.162,07	22.313.524,67	17,69%
GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS	628.440.368,80	692.314.222,74	63.873.853,94	10,16%
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	754.571.006,20	840.758.384,81	86.187.378,61	11,42%
UTILIDAD OPERACIONAL	108.114.805,23	129.283.454,90	21.168.649,67	19,58%
INGRESOS NO OPERACIONALES	3.526.937,15	6.742.780,76	3.215.843,61	91,18%
FINANCIEROS	3.187.335,15	1.058.007,76	-2.129.327,39	-66,81%
DIVERSOS	339.602,00	5.684.773,00	5.345.171,00	1573,95%
EGRESOS NO OPERACIONALES	2.576.376,07	1.277.091,67	-1.299.284,40	-50,43%
FINANCIEROS	2.252.431,07	1.149.160,67	-1.103.270,40	-48,98%
GASTOS DIVERSOS	323.945,00	127.931,00	-196.014,00	-60,51%
EXCEDENTE ANTES DE AJUSTES POR INFLACION	109.065.366,31	134.749.143,99	25.683.777,68	23,55%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	109.065.366,31	134.749.143,99	25.683.777,68	23,55%
IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	38.172.878,21	47.162.200,40	8.989.322,19	23,55%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	70.892.488,10	87.586.943,59	16.694.455,49	23,55%

Fuente: Elaboración propia a partir del Estado de Pérdidas y Ganancias 2009 y 2010 Metropan Ltda.

De acuerdo con el cuadro anterior, se destaca que los ingresos operacionales netos del año 2009 al 2010 aumentaron en un 7.96% mientras que la utilidad bruta ascendió en un 12.44%. Resalta también el aumento del 17.69% correspondiente a los gastos operacionales de administración. De igual manera, se destaca el aumento del 23.55% de utilidad del año 2009 al 2010.

En el siguiente cuadro se presenta el análisis horizontal de la empresa comparando la variación absoluta y relativa de los años 2008 y 2009 del estado de pérdidas y ganancias.

Cuadro 4. Análisis horizontal estado de pérdidas y ganancias Metropan Ltda. años 2008 y 2009.

METROPAN LTDA.				
NIT 830.072.433-5				
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS				
	Análisis Horizontal			
	2008	2009	Var. Absoluta	Var. Relativa %
INGRESOS OPERACIONALES NETO	1.801.500.000,00	2.212.818.200,00	411.318.200,00	22,83%
COSTO DE VENTAS	1.136.746.500,00	1.350.132.388,57	213.385.888,57	18,77%
UTILIDAD BRUTA	664.753.500,00	862.685.811,43	197.932.311,43	29,78%
GASTOS OPERACIONALES DE ADMON	92.416.950,00	126.130.637,40	33.713.687,40	36,48%
GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS	500.997.150,00	628.440.368,80	127.443.218,80	25,44%
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	593.414.100,00	754.571.006,20	161.156.906,20	27,16%
UTILIDAD OPERACIONAL	71.339.400,00	108.114.805,23	36.775.405,23	51,55%
INGRESOS NO OPERACIONALES	9.208.462,47	3.526.937,15	-5.681.525,32	-61,70%
FINANCIEROS	8.265.329,47	3.187.335,15	-5.077.994,32	-61,44%
DIVERSOS	943.133,00	339.602,00	-603.531,00	-63,99%
EGRESOS NO OPERACIONALES	2.456.930,12	2.576.376,07	119.445,95	4,86%
FINANCIEROS	2.145.941,12	2.252.431,07	106.489,95	4,96%
GASTOS DIVERSOS	310.989,00	323.945,00	12.956,00	4,17%
EXCEDENTE ANTES DE AJUSTES POR INFLACION	78.090.932,35	109.065.366,31	30.974.433,96	39,66%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	78.090.932,35	109.065.366,31	30.974.433,96	39,66%
IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	27.331.826,32	38.172.878,21	10.841.051,89	39,66%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	50.759.106,03	70.892.488,10	20.133.382,07	39,66%

Fuente: Elaboración propia a partir del Estado de Pérdidas y Ganancias 2008 y 2009 Metropan Ltda.

Del análisis horizontal que se muestra en el cuadro anterior se resalta el aumento del 22.83% en los ingresos operacionales netos del año 2008 al 2009. A su vez, se destaca el

aumento del 51.55% correspondiente a la utilidad operacional y el incremento del 39.66% de utilidad de la empresa en los dos años comparados.

En el siguiente cuadro se observa el análisis vertical de la empresa comparando los últimos tres años del estado de pérdidas y ganancias correspondientes al 2008, 2009 y 2010 de la empresa.

Cuadro 5. Análisis vertical estado de pérdidas y ganancias Metropan Ltda. años 2008 al 2010.

METROPAN LTDA. NIT 830.072.433-5 ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS						
	Análisis Vertical					
	2008		2009		2010	
INGRESOS OPERACIONALES NETO	1.801.500.000,00	100%	2.212.818.200,00	100%	2.388.941.459,08	100%
COSTO DE VENTAS	1.136.746.500,00	63,10%	1.350.132.388,57	61,01%	1.418.899.619,37	59,39%
UTILIDAD BRUTA	664.753.500,00	36,90%	862.685.811,43	38,99%	970.041.839,71	40,61%
GASTOS OPERACIONALES DE ADMON	92.416.950,00	5,13%	126.130.637,40	5,70%	148.444.162,07	6,21%
GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS	500.997.150,00	27,81%	628.440.368,80	28,40%	692.314.222,74	28,98%
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	593.414.100,00	32,94%	754.571.006,20	34,10%	840.758.384,81	35,19%
UTILIDAD OPERACIONAL	71.339.400,00	3,96%	108.114.805,23	4,89%	129.283.454,90	5,41%
INGRESOS NO OPERACIONALES	9.208.462,47	0,51%	3.526.937,15	0,16%	6.742.780,76	0,28%
FINANCIEROS	8.265.329,47		3.187.335,15		1.058.007,76	
DIVERSOS	943.133,00		339.602,00		5.684.773,00	
EGRESOS NO OPERACIONALES	2.456.930,12	0,14%	2.576.376,07	0,12%	1.277.091,67	0,05%
FINANCIEROS	2.145.941,12		2.252.431,07		1.149.160,67	
GASTOS DIVERSOS	310.989,00		323.945,00		127.931,00	
EXCEDENTE ANTES DE AJUSTES POR INFLACION	78.090.932,35	4,33%	109.065.366,31	4,93%	134.749.143,99	5,64%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	78.090.932,35	4,33%	109.065.366,31	4,93%	134.749.143,99	5,64%
IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	27.331.826,32	1,52%	38.172.878,21	1,73%	47.162.200,40	1,97%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	50.759.106,03	2,82%	70.892.488,10	3,20%	87.586.943,59	3,67%

Fuente: Elaboración propia a partir del Estado de Pérdidas y Ganancias 2008, 2009 y 2010 Metropan Ltda.

Como se evidencia en el análisis vertical elaborado de los últimos tres años de la empresa se destaca en primer lugar que las utilidades corresponden a porcentajes inferiores a la rentabilidad que se podría obtener como resultado de una inversión segura en un CDT. Se destaca además que para el 2010 el total de los gastos operacionales es del 35.19% lo que corresponde a un alto porcentaje de la utilidad bruta que es del 40.61% lo que lleva a que la empresa disponga tan sólo de un 5.41% de utilidad operacional.

A continuación se presentan los principales indicadores de esta perspectiva los cuales se crearon a partir de la información suministrada por la empresa. A partir de estos indicadores se van a construir los correspondientes al siguiente período, los cuales se presentaran en las propuestas de solución.

Cuadro 6. Indicadores financieros Metropan Ltda. año 2010.

INDICADORES FINANCIEROS AÑO 2010	
RAZONES DE LIQUIDEZ	
Nombre del Indicador	Indicador Actual
Razón circulante	\$ 0,31
Prueba Ácida	0,19 veces
Obligaciones Financieras Ebitda	0,02 veces
Margen Operativo en Ventas	5,41%
RAZONES DE ENDEUDAMIENTO	
ROS	3,67%
ROA	23,32%
ROE	61,09%
RAZONES DE EFICIENCIA	
Rotación del Activo Total	6,36 veces
Margen Bruto de Utilidades	40,61%

Fuente: Elaboración propia a partir de información contable de la empresa 2010.

6.8 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

6.8.1 Encuesta de Satisfacción Cliente Interno

Para desarrollar la perspectiva de Cliente interno y conocer las condiciones laborales actuales en las que se encuentran los 80 colaboradores de Metropan Ltda. se diseñó una encuesta con 18 preguntas (Ver anexo 1). El cuestionario se creó gracias a las visitas realizadas a la empresa y por medio de entrevistas con la Gerencia.

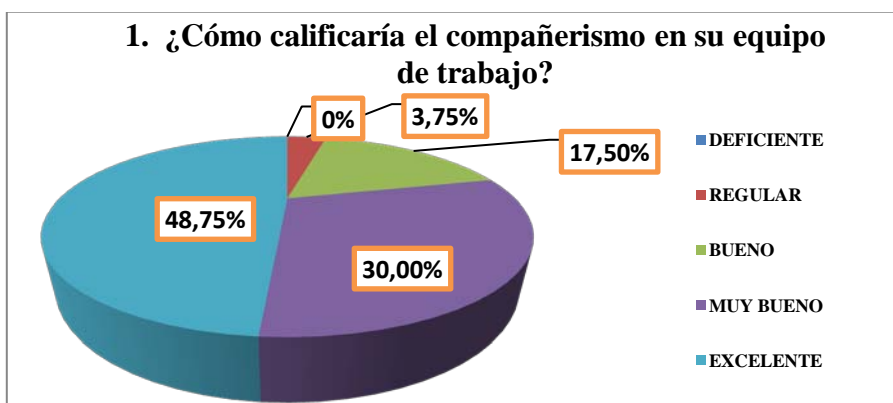
El objetivo principal de aplicar, recolectar, tabular y analizar las respuestas de la encuesta es conocer la satisfacción de los colaboradores respecto a su trabajo y a la empresa en general. Cabe resaltar que al interior de la empresa no se había ni diseñado ni aplicado

ningún tipo de encuestas anteriormente, por esta razón, y para desarrollar la tesis, se decidió crear una encuesta para aplicarla a los 80 empleados de la organización incluyendo a los panaderos, pasteleros, cajeras, meseros, conductores y personal administrativo.

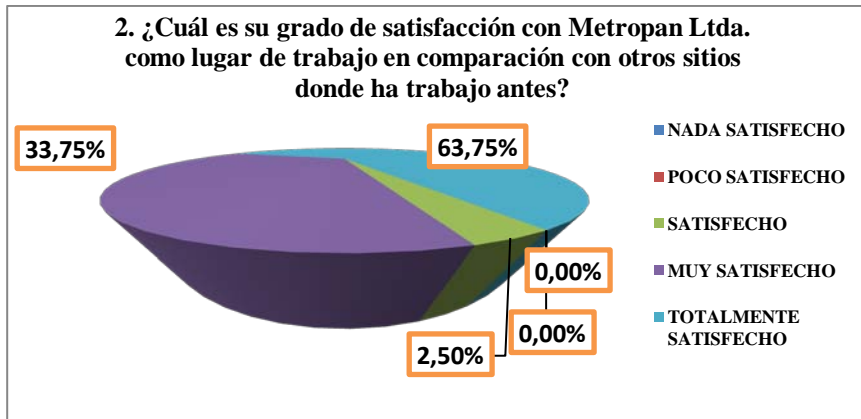
Con la recolección de la información se pretende conocer las percepciones del personal y sus opiniones respecto a sus funciones, su puesto de trabajo, sus superiores y la forma en que opera la empresa en general. La encuesta diseñada busca obtener información respecto a los siguientes temas:

- Comunicación entre compañeros de trabajo y superiores
- Funciones y actividades laborales
- Capacitaciones
- Bienestar y compensación laboral
- Relacionales interpersonales
- Satisfacción general en la empresa

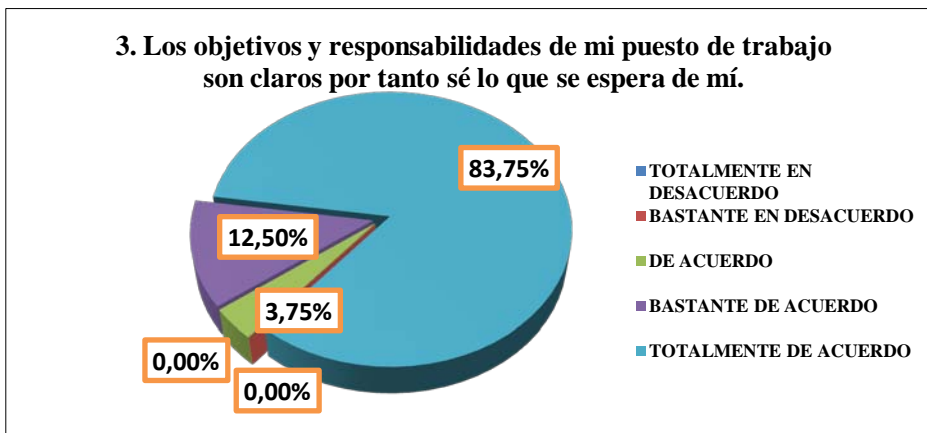
6.8.2 Resultados Encuesta de Satisfacción Cliente Interno



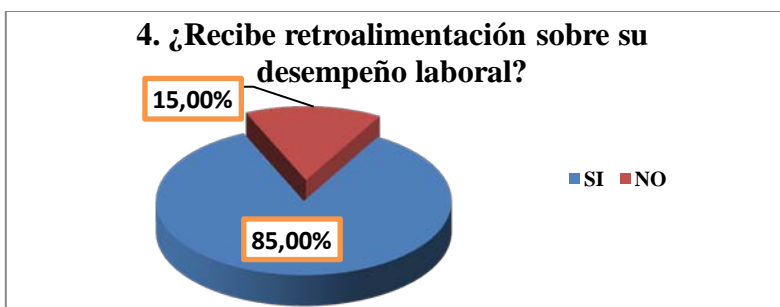
El resultado de la primera pregunta de la encuesta de cliente interno arroja que el 48.75% de los colaboradores califican Excelente el compañerismo en su equipo de trabajo mientras que el 30% lo califican como Muy Bueno. Tan sólo el 3.75% de los colaboradores califica como Regular a esta pregunta.



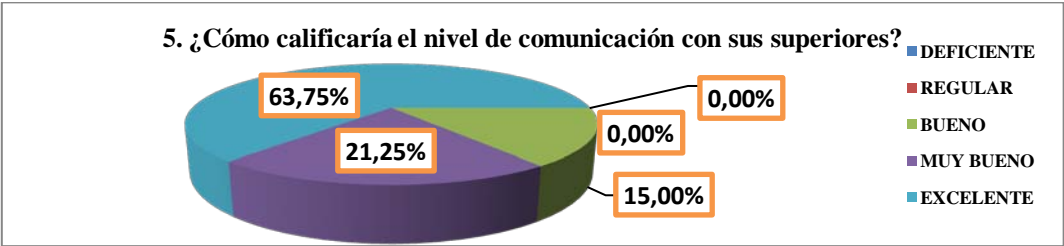
En esta pregunta se muestra que el 63.75% de los colaboradores están Totalmente satisfechos con la empresa como lugar de trabajo en comparación con otros sitios donde se han desempeñado anteriormente. También se evidencia que la calificación Muy satisfecho ha sido escogida por los colaboradores en un 33.75%.



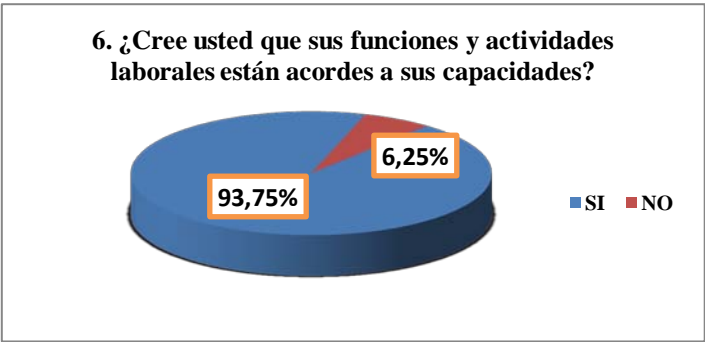
Este gráfico muestra que los objetivos y responsabilidades del puesto de trabajo son claros para los colaboradores estando Totalmente de acuerdo en un 83.75%. Tan sólo un 3.75% de los colaboradores se muestran De acuerdo a la pregunta.



El 85% de los colaboradores encuestados si recibe retroalimentación sobre su desempeño laboral. Cabe decir, que dicha retroalimentación corresponde únicamente a los llamados de atención por errores y faltas cometidas y no al reconocimiento de las actividades y funciones cumplidas con excelencia.



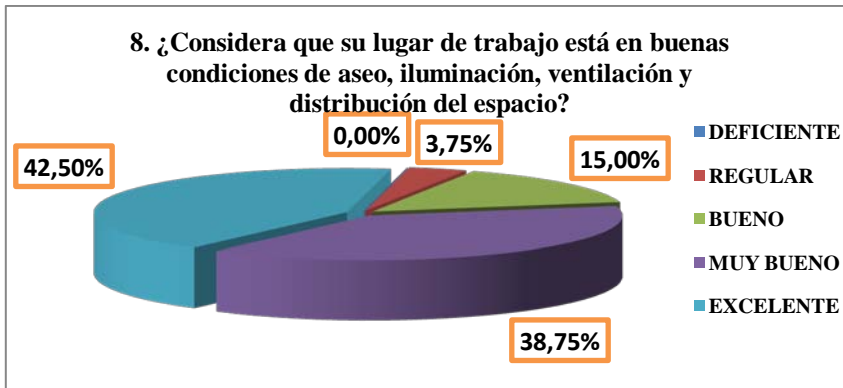
De acuerdo a la gráfica, se evidencia que los colaboradores califican Excelente el nivel de comunicación con sus superiores en un 63.75%, el 21.25% lo califican Muy bueno y el 15% Bueno.



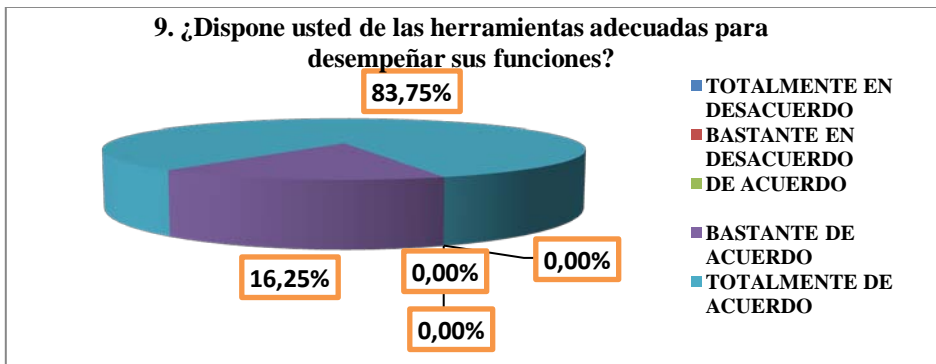
La mayoría de los colaboradores creen que sus funciones y actividades laborales están acordes a sus capacidades con un 93.75%. Tan sólo el 6.25% creen que no están acordes.



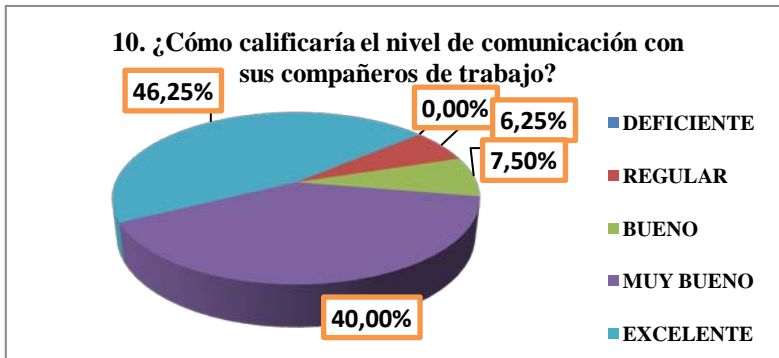
En el gráfico muestra que el 82.50% de los empleados ha participado en algún taller, reunión y/o capacitación desarrollados por la empresa en el último año mientras que el 17.50% no ha participado.



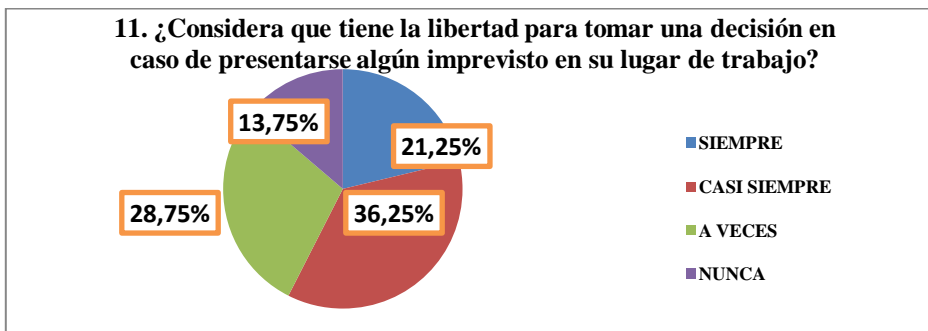
Como resultado a la pregunta, se obtuvo que el 42.50% de los colaboradores consideran que su lugar de trabajo está en Excelentes condiciones de aseo, iluminación, ventilación y distribución del espacio. También se evidencia que el 38.75% de ellos califican tales condiciones como Muy buenas. A su vez se resalta que el 3.75% de los colaboradores consideran que las condiciones de aseo, iluminación, ventilación y distribución del espacio son Regulares.



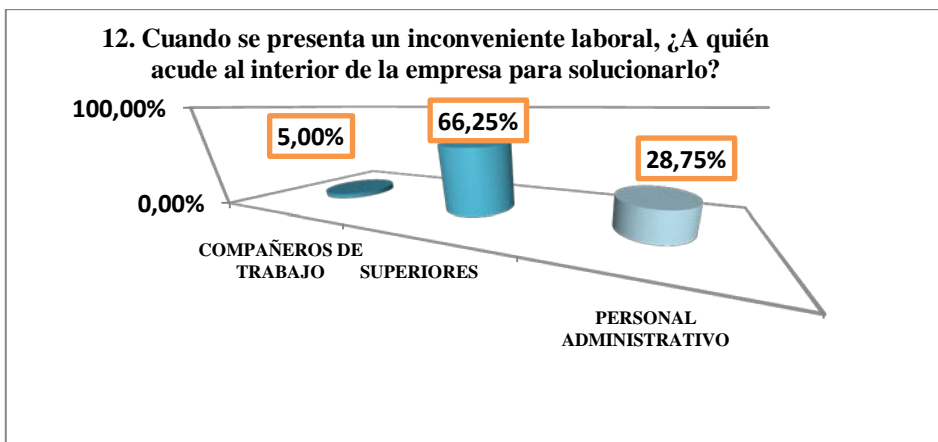
Como resultado a esta pregunta se muestra que los colaboradores están Totalmente de acuerdo en disponer de las herramientas adecuadas para desempeñar sus funciones con el 83.75%. El restante 16.25% corresponde a los colaboradores que están Bastante de acuerdo.



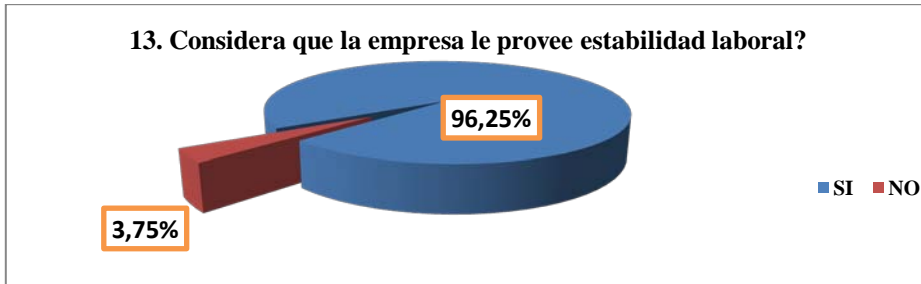
En la gráfica se evidencia que los colaboradores califican el nivel de comunicación con sus compañeros de trabajo de manera Excelente con un 46.25% mientras que el 40% la califican como Muy buena. Es importante mencionar que el 6.25% de los colaboradores consideran que el nivel de comunicación con sus compañeros es Regular.



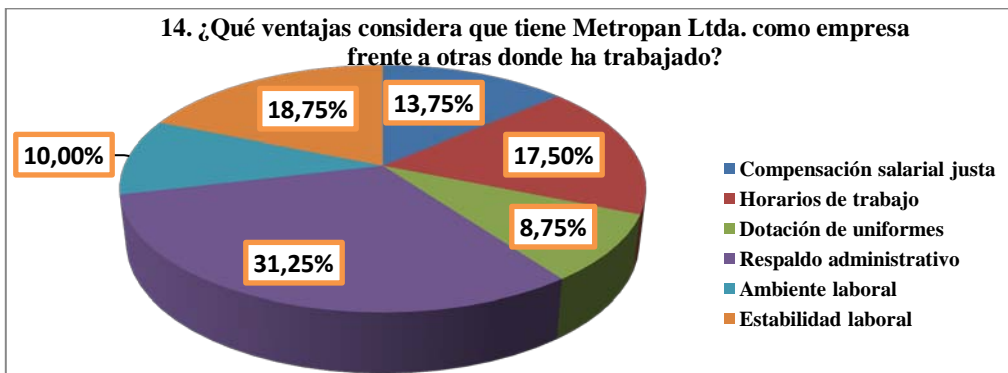
El 36.25% de los colaboradores Casi siempre consideran que tienen la libertad de tomar una decisión en caso de presentarse algún imprevisto en su lugar de trabajo mientras que el 28.75% lo consideran A veces. Se resalta que el 13.75% de los colaboradores consideran que Nunca pueden tener esa libertad.



La mayoría de los colaboradores de Metropan Ltda. acuden a sus Superiores en un 66.25% para solucionar algún inconveniente laboral que se presente mientras que el 28.75% acude al Personal administrativo.



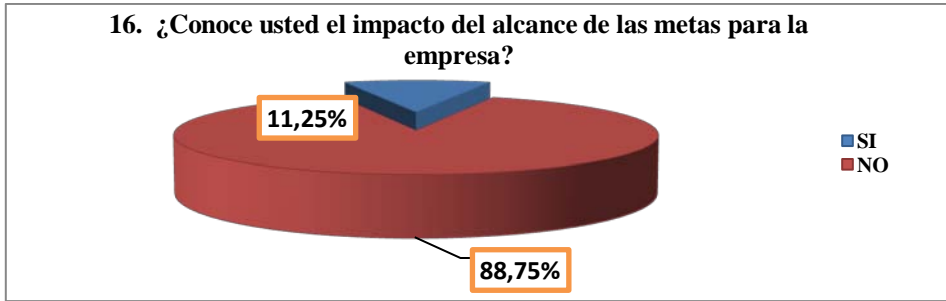
El 96.25% de los colaboradores considera que Metropan les provee estabilidad laboral a excepción del 3.75% que no lo consideran de esa manera.



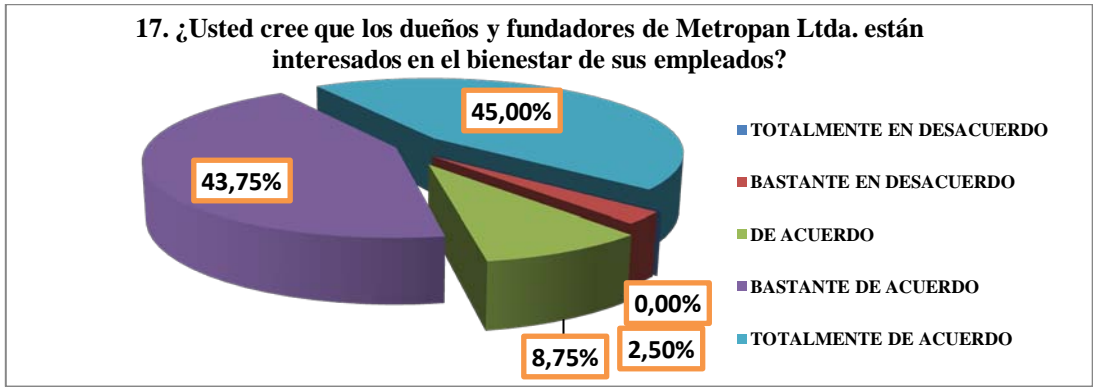
Como se observa en la gráfica el 31.25% de los colaboradores considera que una ventaja que tiene la empresa frente a otras donde se han desempeñado es el Respaldo administrativo mientras que el 18.75% considera la Estabilidad laboral como una ventaja de trabajar en Metropan Ltda.



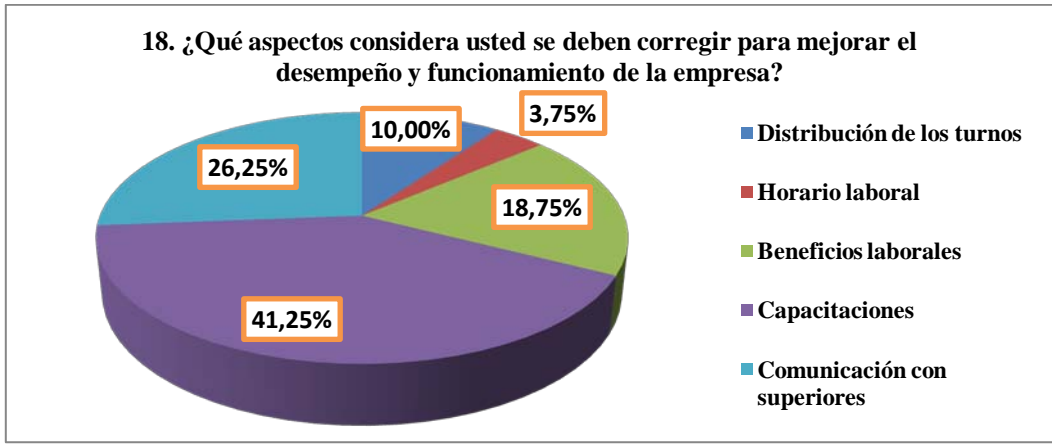
Esta gráfica muestra que el 86.25% de los colaboradores no tiene metas claras para el desarrollo de su trabajo. Tan sólo el 13.75% de ellos si tienen clara sus metas.



El 88.75% de los colaboradores encuestados desconoce el impacto que tiene el alcance de las metas para la empresa mientras que el 11.25% si conoce tal impacto.



El 45% de los colaboradores está Totalmente de acuerdo que los dueños y fundadores de la empresa están interesados en su bienestar mientras que el 43.75% está Bastante de acuerdo. Los colaboradores que están Bastante en desacuerdo corresponden al 2.50%.



El 41.25% de los colaboradores considera que un aspecto que se debe corregir para mejorar el desempeño y funcionamiento de la empresa son las Capacitaciones mientras que el 26.25% corresponde la Comunicación con superiores.

6.9 Perspectiva Cliente Externo

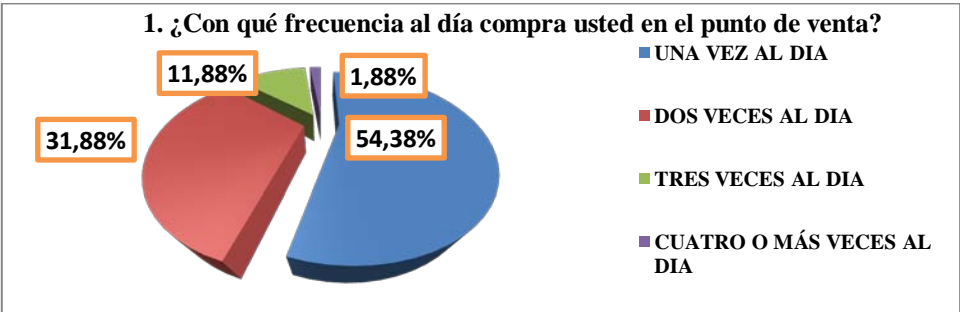
6.9.1 Encuesta de Satisfacción Cliente Externo

Con el fin de desarrollar la perspectiva de cliente externo, es importante señalar que Metropan Ltda. a través de los 27 años que lleva en el mercado no ha conseguido información específica sobre la satisfacción de sus clientes. Es por ello que para desarrollar esta perspectiva se hizo necesario el diseño de una encuesta que lograra recolectar información relevante que indicara a la empresa el nivel de satisfacción de sus clientes y su percepción respecto a la empresa en general.

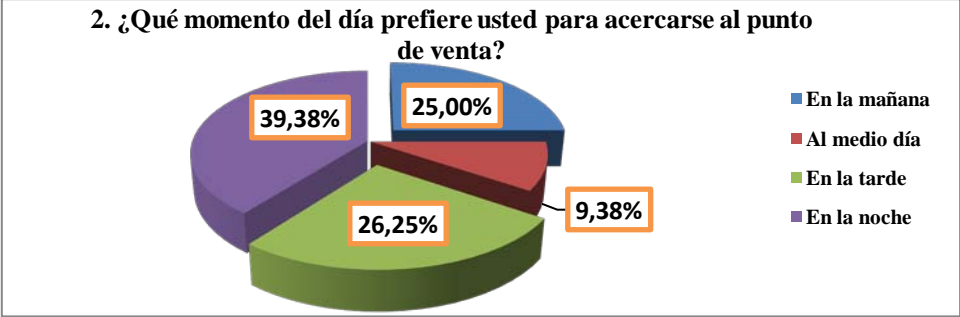
Con las preguntas aplicadas se pretende conocer la opinión y percepción de los clientes respecto al nivel de servicio recibido y su satisfacción en general respecto a los productos y puntos de venta. La encuesta (Ver anexo 2) se aplicó a 160 clientes de todos los puntos de venta de la empresa en la ciudad de Bogotá.

El cuestionario tiene el objetivo de recolectar información que permita conocer las necesidades del cliente, su frecuencia de compra, el nivel de servicio, su satisfacción al permanecer en los puntos de venta, la variedad y presentación de los productos ofrecidos y la cantidad de dinero en promedio que consumen a diario.

6.9.2 Resultados Encuesta de Satisfacción Cliente Externo



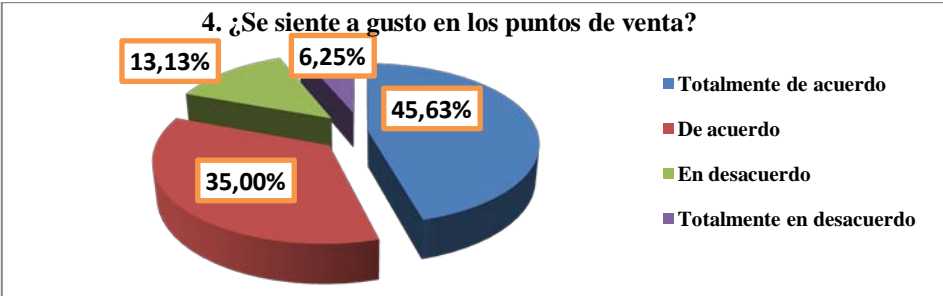
Los clientes de Metropan Ltda. compran Una vez al día con el 54.38% en el punto de venta. Le sigue el 31.88% de los clientes que compran dos veces al día mientras que el 11.88% compra tres veces al día.



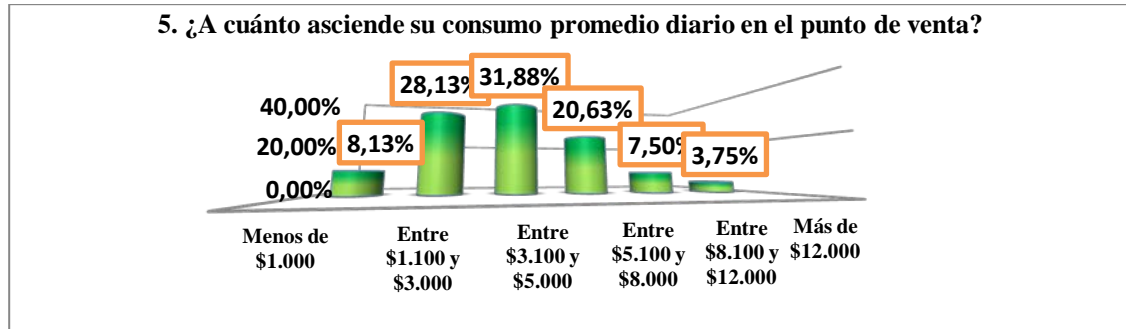
El 39.38% de los clientes prefieren acercarse el punto de venta en la noche mientras que el 26.25% prefiere ir en la tarde. Tan sólo el 9.38% de los clientes prefiere acercarse al punto de venta al medio día.



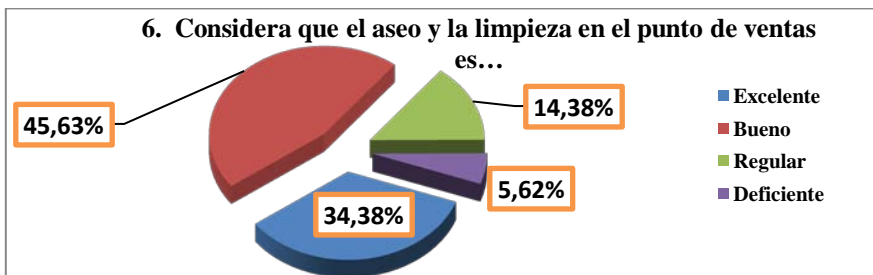
El 44.38% de los clientes considera que el nivel de servicio recibido por el personal es Bueno mientras que el 38.13% lo considera Excelente. Es importante resaltar que el 12.50% de los clientes siente que el nivel de servicio recibido por el personal es Regular.



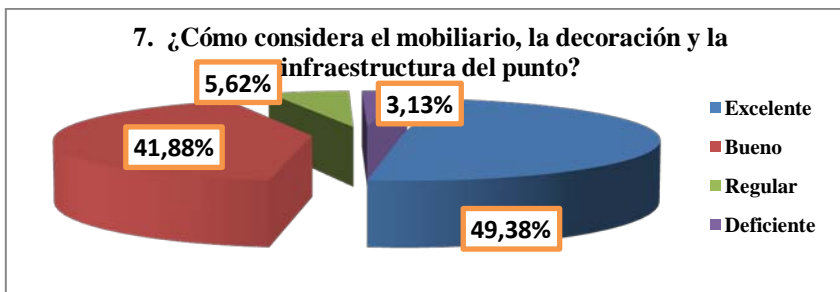
El 45.63% de los clientes encuestados está Totalmente de acuerdo de sentirse a gusto en los puntos de venta mientras que el 13.13% se muestra en Desacuerdo y el 6.25% Totalmente en Desacuerdo.



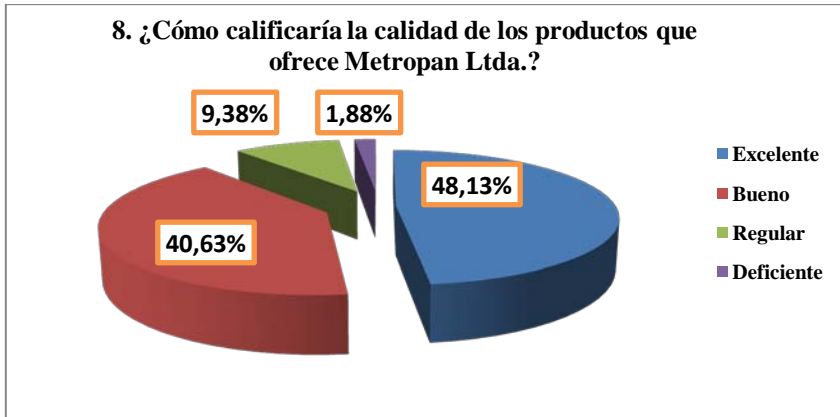
Como se observa en la gráfica, el 31.88% de los clientes consumen diariamente en promedio entre \$3.100 y \$5.000 mientras que el 28.13% consumen entre \$1.100 y \$3.000. Tan sólo el 7.50% de los clientes consume en promedio diario entre \$8.100 y \$12.000.



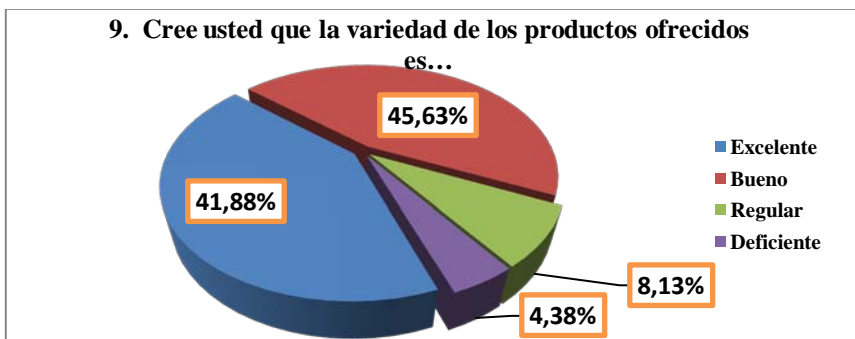
El 45.63% de los clientes considera que el aseo y la limpieza en el punto de venta es Bueno mientras que el 14.38% considera que es Regular y el 5.63% considera que el aseo y la limpieza es Deficiente.



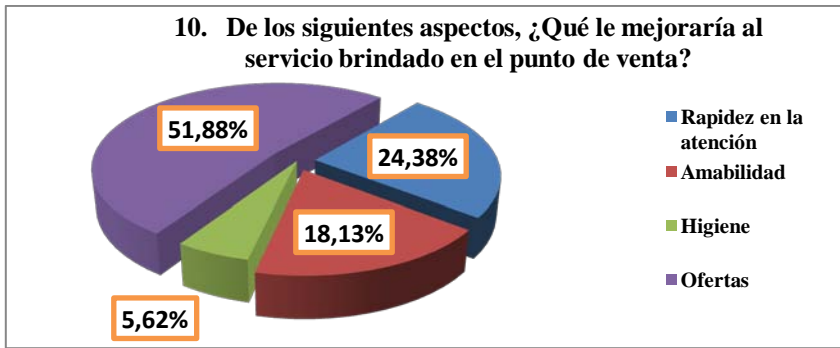
El 49.38% de los clientes consideran que el mobiliario, la decoración y la infraestructura del punto es Excelente mientras que el 41.88% considera que es Bueno. El 3.13% de los clientes considera que dichos aspectos del punto de venta son deficientes.



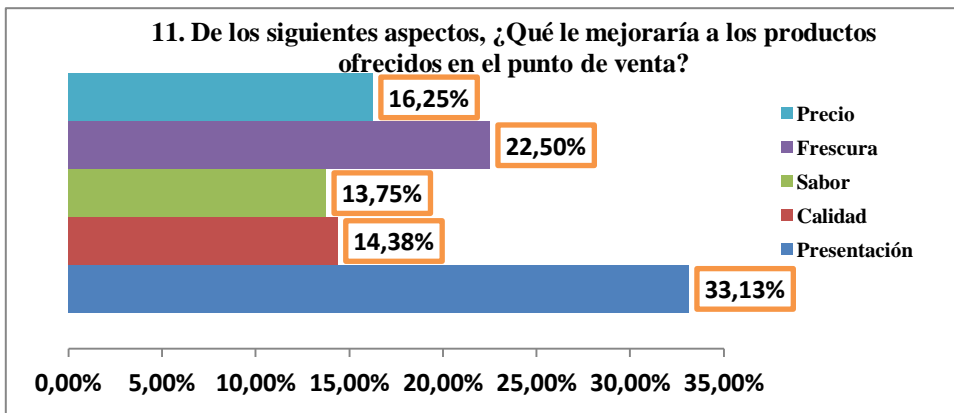
El 48.13% de los clientes considera que los productos de Metropan Ltda. son de Excelente calidad mientras que el 40.63% considera que son de Buena calidad. El 9.38% le atribuye una Regular calidad a los productos.



El 41.88% de los clientes cree que la variedad de los productos ofrecidos es Excelente mientras que el 45.63% considera que es Buena. El 4.38% de los clientes cree que la variedad de los productos es Deficiente.



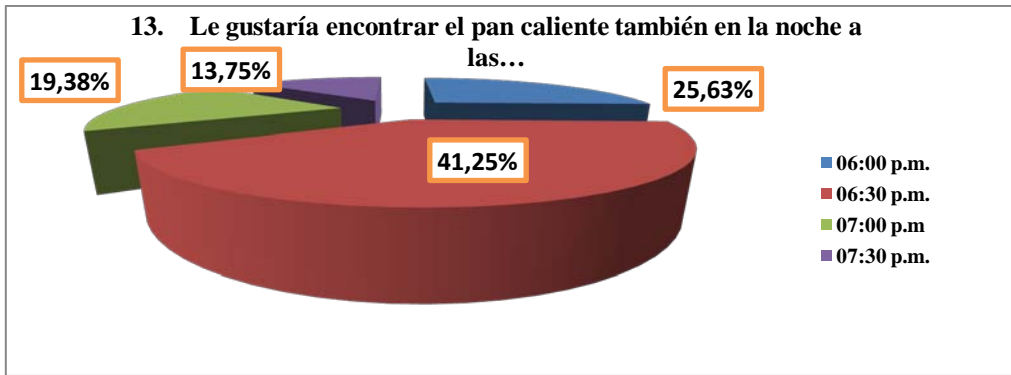
El 51.88% de los clientes le mejoraría las ofertas al servicio brindado en el punto de venta mientras que el 24.38% le mejoraría la Rapidez en la atención.



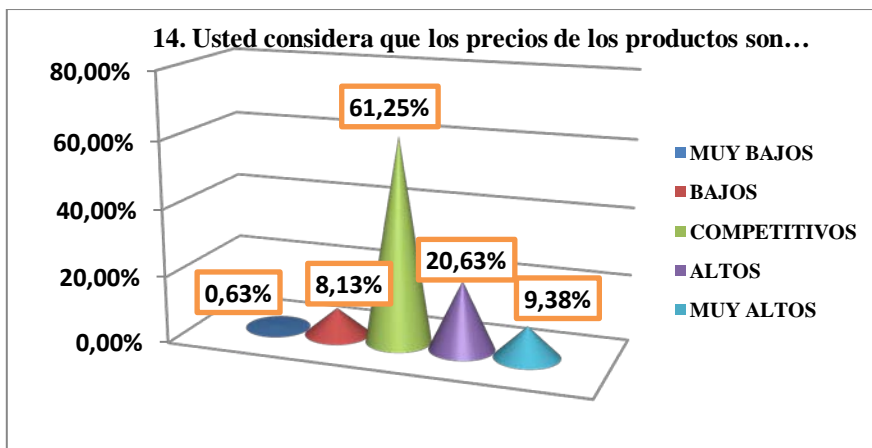
El 33.13% de los clientes considera que la presentación es un aspecto que se debería mejorar a los productos mientras que el 22.50% le mejoraría la frescura.



Como se observa en la gráfica, el 91% de los clientes les gustaría encontrar el pan caliente recién horneado también en la noche.



El 41.25% de los clientes les gustaría encontrar el pan caliente también en la noche a las 06:30 p.m. mientras que el 25.63% les gustaría a las 06:00 p.m.



Como se observa en la gráfica el 61.25% de los clientes considera que los precios de los productos son Competitivos mientras que el 20.63% considera que son Altos.

6.10 Perspectiva Proceso Interno

Actualmente en Metropan Ltda. no existe ningún tipo de planeación que encamine la producción de las diferentes líneas de productos. Se evidencia que el cálculo y la planeación de producción están basados en la experiencia de los empleados, ya que según la respuesta de la gerencia tanto las administradoras de punto como los panaderos y pasteleros del mismo tienen conocimiento de las cantidades que en promedio se venden diariamente. De acuerdo con las visitas realizadas a los puntos de venta y con la respuesta de la pregunta número once de la encuesta al cliente externo, se pudo percibir que la planeación en base a la experiencia es un error en el que está incurriendo la empresa, ya que

al producir más unidades de las demandadas se afecta la frescura, el sabor, y la presentación de los productos.

Se consultó con la gerencia la cifra de devolución interna la cual no estaba creada por lo que por medio de la información suministrada a partir de las Planillas de Movimiento Diario de cada punto y el Formato de Devoluciones se calculó la cifra anual de devolución interna que corresponde a aquellos productos elaborados de la línea de panadería y pastelería que no se logran vender en el tiempo de vida útil de los mismos y que para el año 2010 corresponde al 13.52%.

La otra forma de planeación en cuanto a productos terminados no realizados por la empresa, se realiza con el seguimiento a los inventarios diarios que envían desde cada sucursal, los cuales se basan en las unidades existentes en vitrina de todas las referencias. Además, se tiene en cuenta la materia prima que está centralizada, la cual es enviada desde la bodega principal a cada punto según los requerimientos de las administradoras y verificando y contrastando con el anterior pedido solicitado, para evitar desperdicios y llevar el control adecuado.

A partir de la información analizada, suministrada por la empresa y que proviene del consolidado de las cajas registradoras de cada punto de venta donde se observa en detalle la lista de productos vendidos con su respectivo código y precio, se realizó una matriz que refleja un histórico mes a mes de la cantidad de productos vendidos diariamente. Con base en los resultados de la matriz se propone a la gerencia de Metropan Ltda. realizar el cálculo tanto de los pedidos a proveedores como las ordenes de producción en sus dos líneas más importantes Panadería y Pastelería, el resultado lo percibirán inmediatamente los clientes ya que la rotación de producto aumentará ofreciendo productos con mayor frescura y sin afectar la presentación y el sabor.

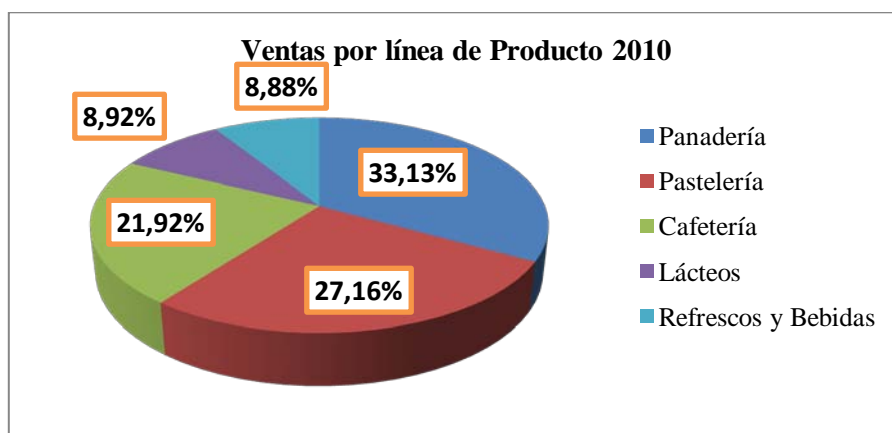
Dado lo anterior, se creó la Matriz Línea de Productos Metropan Ltda. (Ver anexo 3) que muestra el comportamiento de las cinco líneas de productos en el 2010 que son: Panadería, Pastelería, Cafetería, Lácteos y Bebidas.

Cuadro 7. Ventas por línea de Producto 2010 Metropan Ltda.

Ventas por línea de Producto 2010				
Panadería	Pastelería	Cafetería	Lácteos	Refrescos y Bebidas
33,13%	27,16%	21,92%	8,92%	8,88%
791.366.720	648.806.639	523.655.968	212.974.131	212.138.002

Fuente: Elaboración propia a partir de la Matriz Línea de Productos Metropan Ltda.

Gráfica 10. Ventas por línea de Producto 2010 Metropan Ltda.



Fuente: Elaboración propia a partir de la Matriz Línea de Productos Metropan Ltda.

Como se observa en la gráfica las dos líneas de producto con mayor porcentaje son las inherentes a la razón social de la empresa sumando conjuntamente un 60.29%, además, en tercer puesto se encuentra la línea de cafetería la cual con un 21.92% constituye una línea muy importante que está en auge en este sector, ya que se logra fidelizar también a sus clientes con diversas alternativas como desayunos especiales, diferentes variedades de bebidas calientes, logrando fusionar diversos sabores.

7. DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN PROPUESTOS

7.1 Indicadores propuestos Perspectiva Financiera

Cuadro 8. Indicadores financieros proyectados Metropan Ltda.

INDICADORES FINANCIEROS		
RAZONES DE LIQUIDEZ		
Nombre del Indicador	Indicador Actual	Indicadores Proyectados
Razón circulante	\$ 0,31	\$ 0,45
Prueba Ácida	0,19 veces	0,25 veces
Obligaciones Financieras Ebitda	0,02 veces	0,22 veces
Margen Operativo en Ventas	5,41%	9,50%
RAZONES DE ENDEUDAMIENTO		
ROS	3,67%	6,31%
ROA	23,32%	43,13%
ROE	61,09%	75,07%
RAZONES DE EFICIENCIA		
Rotación del Activo Total	6,36 veces	6,84 veces
Margen Bruto de Utilidades	40,61%	42%

Fuente: Elaboración propia a partir de información contable de la empresa 2010.

Cuadro 9. Indicadores financieros proyectados Metropan Ltda.

INDICADORES FINANCIEROS			
Nombre del Indicador	Objetivo	Meta	Periodicidad
Utilidad Neta	Aumentar porcentaje de la utilidad neta	Que el porcentaje de la utilidad neta para el próximo período sea mayor al rendimiento de una inversión segura como los CDTs. La meta es que la utilidad neta sea mayor al 6%.	Anual
Gastos operacionales de ventas	Disminuir los gastos operacionales de ventas	Para el próximo período los gastos operacionales de ventas deben disminuir y llegar al 27%.	Anual
Ingresos operacionales	Incrementar los ingresos operacionales	Aumentar los ingresos operacionales en un 13% con respecto a los del año anterior.	Anual

Fuente: Elaboración propia a partir de información contable de la empresa 2010.

7.2 Indicadores propuestos Perspectiva del Cliente Interno

Para proyectar indicadores en esta perspectiva es necesario que la Gerencia aplique anualmente una encuesta similar a la desarrollada para el trabajo de grado a todos sus

empleados con el fin de obtener información respecto a su satisfacción laboral. Por medio de esos datos se podrá realizar un seguimiento a los indicadores planteados a continuación:

Cuadro 10. Indicadores Cliente interno proyectados Metropan Ltda.

INDICADORES CLIENTE INTERNO			
Nombre del Indicador	Objetivo	Meta	Periodicidad
Aplicación de Encuesta anual	Aplicar la encuesta anual del cliente interno para conocer su nivel de satisfacción en la empresa	Encuestar al 100% de los colaboradores	Anual
Porcentaje de capacitaciones realizadas	Instaurar un cronograma formal de capacitaciones de acuerdo con cada tipo de trabajo.	Para el próximo año el resultado del indicador debe ser una capacitación del 90% de los empleados.	Anual
Grado de satisfacción en la empresa	Elevar el grado de satisfacción de los colaboradores de Metropan Ltda.	Elevar en un 11,25% el grado de total satisfacción de los colaboradores para pasar del 63,75% al 75%.	Anual
Retroalimentación sobre el desempeño laboral	Elevar el número de empleados que reciben retroalimentación por su desempeño laboral.	El resultado del indicador debe ser una retroalimentación del 90% de los colaboradores.	Anual
Condiciones físicas del puesto y punto de trabajo	Elevar la calificación por parte de los colaboradores a las condiciones físicas de sus puestos y puntos de trabajo.	El resultado del indicador para el próximo año debe ser una calificación excelente en un 70% de los colaboradores.	Anual
Metas claras para el desempeño de los colaboradores	Transmitir con claridad las metas dispuestas a los colaboradores respecto a su tipo de trabajo.	Para el próximo año el resultado del indicador debe arrojar que el 90% de los colaboradores conocen sus metas para el desarrollo de su trabajo.	Anual
Conocimiento del impacto del alcance de las metas	Transmitir a los colaboradores el impacto que genera en la empresa el alcance de sus metas	El cumplimiento del resultado del indicador debe arrojar que el 90% de los colaboradores conocen el impacto del alcance de sus metas en la empresa.	Anual
Comunicación con los superiores	Generar una mayor comunicación directa entre los superiores y colaboradores	Para el próximo año los resultados de la encuesta de cliente interno debe arrojar que se debe corregir en un 15% la comunicación directa con los superiores.	Anual
Beneficios laborales	Instaurar un programa que incentive por medio de premios a los colaboradores que en los puntos de venta alcancen la meta de ventas.	Otorgar al 90% de los empleados los premios, lo que significa que la meta de ventas se alcanzará a cumplir también en un 90%.	Mensual

Fuente: Elaboración propia a partir de información contable de la empresa 2010.

7.3 Indicadores propuestos Perspectiva Cliente Externo

Cuadro 11. Indicadores Cliente externo proyectados Metropan Ltda.

INDICADORES CLIENTE EXTERNO			
Nombre del Indicador	Objetivo	Meta	Periodicidad
Frecuencia de compra	Disminuir el número de clientes que compran en los puntos de venta una sola vez al día	Incrementar el número de clientes que compran en los puntos de venta dos veces al día para obtener el resultado del 52%	Semestral
Momento de compra	Aumentar el momento de compra al medio día en los puntos de venta	El resultado del indicador debe ser del 12% de los clientes que se acercan a comprar a los puntos de venta al medio día.	Semestral
Satisfacción nivel de servicio	Incrementar la satisfacción de los clientes por el nivel de servicio recibido	Para el próximo año el resultado del indicador debe ser una satisfacción Excelente por parte del 50% de los clientes.	Anual
Nivel de aseo y limpieza	Mejorar el aseo y limpieza percibidos por los clientes en los puntos de venta	El cumplimiento del resultado del indicador debe arrojar que los clientes consideran que en un 70% excelente el nivel de aseo y limpieza.	Anual
Variedad de productos ofrecidos	Elevar la variedad de productos ofrecidos en los puntos de venta	Que el 65% de los clientes considere excelente la variedad de productos ofrecidos	Anual
Ofertas	Instaurar en los puntos de ventas ofertas de acuerdo a los tipos de productos	Realizar ofertas mensuales de un producto específico de acuerdo a su nivel de venta para así aumentar su rotación	Mensual
Presentación de los productos	Mejorar la presentación de los productos ofrecidos en los puntos de venta	Como resultado de la próxima encuesta de cliente externo el porcentaje pase del 33% al 20%.	Anual

Fuente: Elaboración propia a partir de información contable de la empresa 2010.

7.4 Indicadores propuestas Perspectiva Proceso Interno

Cuadro 12. Indicadores Procesos internos proyectados Metropan Ltda.

INDICADORES PROCESOS INTERNOS			
Nombre del Indicador	Objetivo	Meta	Periodicidad
Devoluciones internas	Disminuir la cantidad de devoluciones internas correspondientes a las líneas de productos de panadería y pastelería	Las devoluciones de las líneas de panadería y pastelería deberán disminuir pasando del 13,52% al 10% anual.	Mensual
Materia prima defectuosa comprada a proveedores	Crear un indicador que mida la cantidad de materia prima defectuosa recibida por parte de los proveedores	Conocer la materia prima defectuosa que afecta la calidad de la elaboración de los productos	Bimestral
Rotación de los productos de panadería y pastelería	Disminuir el tiempo que permanecen los diferentes tipos de productos en vitrina	De acuerdo al tiempo de vida útil de los productos, reducir los días que permanecen en el inventario de producto terminado.	Semanal
Variedad de la línea de productos de panadería	Aumentar la variedad de productos ofrecidos en esta línea de la empresa	Aumentar en un 10% la variedad de productos de panadería	Anual
Variedad de la línea de productos de pastelería	Incrementar la variedad de productos nuevos en la línea de pastelería	Aumentar en un 10% la variedad de productos de pastelería	Anual

Fuente: Elaboración propia a partir de información contable de la empresa 2010.

Cuadro 13. Ventas estimadas Metropan Ltda.

Ventas 2010	Estimado crecimiento ventas	Ventas Estimadas
2.388.941.459	13%	2.699.503.849

Fuente: Elaboración propia a partir de Estado de Resultados 2010 Metropan Ltda.

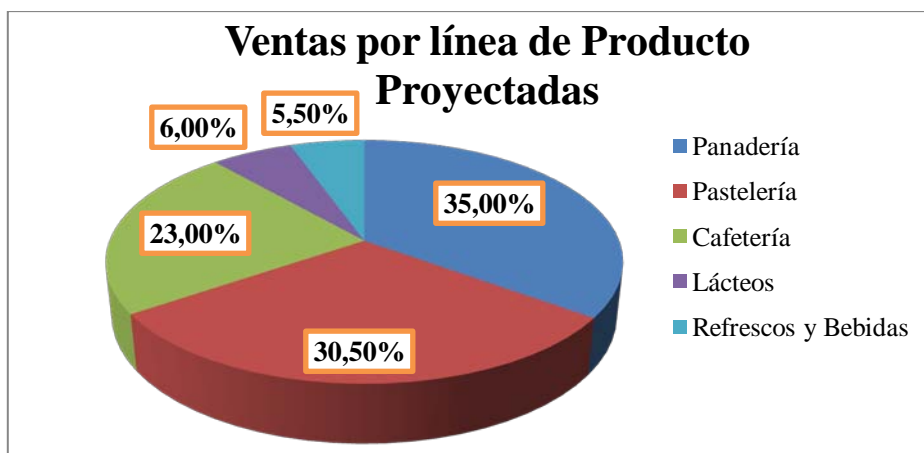
Se estima un crecimiento en ventas del 13% ya que ha sido el promedio en los tres últimos años, otra razón de peso es la implementación de los incentivos a los colaboradores, los cuales actualmente no tienen ninguna compensación variable respecto a su desempeño laboral. Además de lo anterior, con la introducción de nuevos productos en la línea de panadería y pastelería se irá alcanzando las ventas estimadas. Cabe resaltar que la empresa ya empezó a implementar las sugerencias de la encuesta del cliente externo, un ejemplo de esto es que se está ofreciendo pan caliente y otros productos, los cuales antes eran horneados hasta las 3:00 p.m. lo que impedía a los clientes comprar pan caliente en las horas de la noche.

Cuadro 14. Ventas por línea de Producto proyectadas Metropan Ltda.

Ventas por línea de Producto Proyectadas				
Panadería	Pastelería	Cafetería	Lácteos	Refrescos y Bebidas
35,00%	30,50%	23,00%	6,00%	5,50%
944.826.347	823.348.674	620.885.885	161.970.231	148.472.712

Fuente: Elaboración propia a partir de la Matriz Línea de Productos Metropan Ltda.

Gráfica 11. Ventas por línea de Producto Proyectadas Metropan Ltda.



Fuente: Elaboración propia a partir de la Matriz Línea de Productos Metropan Ltda.

Aunque las dos principales líneas de producto tienen gran participación en el total de las ventas, se quiere para el siguiente año aumentarlas, al igual que la línea de cafetería. La decisión anterior se toma basada en dos aspectos importantes, el primero es que para que Metropan Ltda. pueda diferenciarse de su competencia debe enfocarse en la línea de pastelería aumentando su variedad de productos, fortaleciendo los productos más vendidos, controlando la elaboración de toda su línea para ofrecer uniformidad, calidad, sabor; A su vez, debe concentrar y dirigir sus esfuerzos en la línea de panadería controlando los indicadores de materias primas, rotación de productos, ordenes de producción y de esta manera evitar baja producción o sobreproducción.

Como se mencionó anteriormente la línea de cafetería es muy importante, ya que además de ser rentable permite que los clientes observen el negocio no solo como sitio de paso, sino además como un sitio donde puede compartir con su familia, amigos, compañeros de trabajo, degustando un delicioso desayuno, onces o un espacio de tiempo libre.

El otro aspecto importante es la rentabilidad por cada línea de producto que a continuación se muestra:

Cuadro 15. Rentabilidad promedio por línea de producto.

Rentabilidad promedio por línea de Producto				
Panadería	Pastelería	Cafetería	Lácteos	Refrescos y Bebidas
20,50%	34,20%	18,50%	10,50%	8,30%

Fuente: Información suministrada por la empresa 2010.

Por todas las razones anteriores, se decidió aumentar la participación de Panadería, alcanzando un 35%, pastelería con un 30.5% y cafetería con un 23% y disminuir la de Lácteos a un 6% y Refrescos y bebidas a un 5.50%.

8. PROPUESTAS

La razón circulante se propone que pase de un 0.31 pesos a 0.45 pesos debido a que se observa que la empresa tiene un financiamiento a corto plazo y se propone que tengan un apalancamiento financiero de largo plazo por ende su pasivo corriente disminuiría en un 30.47%.

Las obligaciones financieras al 2010 se ubican en un 0.02 veces y con la propuesta de aumentar las obligaciones financieras a largo plazo se pretende que la empresa se financie no sólo a corto plazo con el fin de disminuir el riesgo de incumplimiento por lo que para el próximo período serían 0.22 veces.

En cuanto al margen operativo en ventas para el próximo período será de un 9.50% ya que se propone a la empresa disminuir el costo de ventas en un 1.39% y los gastos operacionales en un 2.7%

Como la propuesta de solución del trabajo es aumentar la rentabilidad de la empresa por encima de la tasa de rendimiento de un CDT, el ROS es el indicador que evidencia este porcentaje, pasando del 3.67% al 6.31%. Lo anterior se logrará en primer lugar con el aumento del 13% en los ingresos operacionales, pasando de un costo de ventas del 59.39% al 58% y de un 35.19% al 32.50% en el total de los gastos operacionales las cuales son las variables más representativas en el estado de pérdidas y ganancias.

El ROE para el próximo período será del 75.07% todo esto llevado por el aumento de las utilidades netas en aproximadamente de 83 millones de pesos.

En cuanto a la razón de eficiencia correspondiente al margen bruto de utilidades para el próximo período será de un 42% aumentando el 1.39%. Lo anterior, se debe a que el costo de ventas propuesto disminuirá con respecto al del 2010.

Una recomendación clave en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento es la de implementar un programa de capacitaciones a los colaboradores con una periodicidad mínima anual con lo que se busca que el personal tenga el conocimiento y las destrezas mínimas para desempeñar su función.

9. BIBLIOGRAFÍA

Daft, R. L. (2005). *Teoría y diseño organizacional*. México: Thomson Editores, S.A. de C.V.

Johnson , G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica*. Madrid: Pearson Prentice Hall.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2002). *El cuadro de mando integral the balanced scorecard*. Barcelona: Gestión 2000.

Olve, N.-G., Roy, J., & Wetter, M. (2004). *Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral: Guía práctica del Balanced Scorecard* . Bogotá ; Barcelona.: Gestión 2000, 2000 (impresión de 2004).

Cámara de Comercio de Bogotá. (Agosto de 2011). *Clasificación comercial Empresas-Detalle actividades*. Recuperado el 29 de Agosto de 2011, de [http:// www.ccb.org.co](http://www.ccb.org.co)

Superintendencia de Sociedades. (Octubre de 2011). *Estados Financieros*. Recuperado el 08 de Octubre de 2011, de <http://sirem.supersociedades.gov.co>

Superintendencia Financiera de Colombia. (Octubre de 2011). *Tasas de Captación por Plazos y Montos*. Recuperado el 31 de Octubre de 2011, de <http://www.superfinanciera.gov.co>

10.ANEXOS

Encuesta cliente interno

No. de Cuestionario

CARGO:

Estimado colaborador,

Se solicita su colaboración para contestar honestamente la siguiente encuesta que pretende conocer sus opiniones acerca de su trabajo y la empresa en general. Marque con una X la respuesta que usted considere acertada.

1. ¿Cómo calificaría el **compañerismo** en su equipo de trabajo?

DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. ¿Cuál es su grado de satisfacción con Metropan Ltda. como lugar de trabajo en comparación con otros sitios donde ha trabajado antes?

NADA SATISFECHO	POCO SATISFECHO	SATISFECHO	MUY SATISFECHO	TOTALMENTE SATISFECHO
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Los **objetivos** y responsabilidades de mi puesto de trabajo son claros por tanto sé lo que se espera de mí.

TOTALMENTE EN DESACUERDO	BASTANTE EN DESACUERDO	DE ACUERDO	BASTANTE DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. ¿Recibe **retroalimentación** sobre su desempeño laboral?

SI	NO
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. ¿Cómo calificaría el nivel de **comunicación con sus superiores**?

DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. ¿Cree usted que sus **funciones y actividades laborales** están acordes a sus capacidades?

SI	NO
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. ¿Ha participado en algún **taller, reunión y/o capacitación** desarrollados por la empresa en el último año?

SI	NO
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. ¿Considera que su lugar de trabajo está en buenas condiciones de aseo, iluminación, ventilación y distribución del espacio?

DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. ¿Dispone usted de las herramientas adecuadas para desempeñar sus funciones?

TOTALMENTE EN DESACUERDO	BASTANTE EN DESACUERDO	DE ACUERDO	BASTANTE DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. ¿Cómo calificaría el nivel de comunicación con sus **compañeros de trabajo**?

DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE

11. ¿Considera que tiene la libertad para **tomar una decisión** en caso de presentarse algún imprevisto en su lugar de trabajo?

SIEMPRE	
CASI SIEMPRE	
A VECES	
NUNCA	

12. Cuando se presenta un inconveniente laboral, ¿A quién acude al interior de la empresa para solucionarlo? (Marque con una X la respuesta que considere correcta).

Compañeros de trabajo	
Superiores	
Personal Administrativo	

13. ¿Considera que la empresa le provee **estabilidad laboral**?

SI	NO

14. ¿Qué ventajas considera que tiene Metropan Ltda. como empresa frente a otras donde ha trabajado? (Marque con una X la respuesta que considere correcta).

Compensación salarial justa	
Horarios de trabajo	
Dotación de uniformes	
Respaldo administrativo	
Ambiente laboral	
Estabilidad laboral	

15. ¿Tiene **metas** claras para el desarrollo de su trabajo?

SI	NO

16. ¿Conoce usted el impacto del alcance de las metas para la empresa?

SI	NO

17. ¿Usted cree que los dueños y fundadores de Metropan Ltda. están interesados en el **bienestar** de sus empleados?

TOTALMENTE EN DESACUERDO	BASTANTE EN DESACUERDO	DE ACUERDO	BASTANTE DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

18. ¿Qué aspectos considera usted se deben corregir para mejorar el desempeño y funcionamiento de la empresa? Explique por qué.

Distribución de los turnos	
Horario laboral	
Beneficios laborales	
Capacitaciones	
Comunicación con superiores	

Encuesta cliente externo

No. de Cuestionario

NOMBRE:	ESTRATO:	2	3	4	5	6
TELEFONO Y CORREO ELECTRONICO:			BARRIO:			
EDAD:	SEXO:		<input type="checkbox"/> MASCULINO		<input type="checkbox"/>	
	FEMENINO					

Estimado cliente,

Metropan Ltda. se dirige amablemente a usted con el objetivo de que nos colabore contestando honestamente la siguiente encuesta que pretende conocer sus opiniones acerca del servicio recibido, los productos ofrecidos y la empresa en general. Marque con una X la respuesta que usted considere acertada.

1. ¿Con qué frecuencia al día compra usted en el punto de venta?

UNA VEZ AL DIA	
DOS VECES AL DIA	
TRES VECES AL DIA	
CUATRO O MÁS VECES AL DIA	

2. ¿Qué momento del día prefiere usted para acercarse al punto de venta?

En la mañana	
Al medio día	
En la tarde	
En la noche	

3. Usted considera que el nivel de servicio recibido por el personal es...

Excelente	Bueno	Regular	Deficiente

4. ¿Se siente a gusto en los puntos de venta?

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

5. ¿A cuánto asciende su consumo promedio diario en el punto de venta?

Menos de \$1.000	Entre \$1.100 y \$3.000	Entre \$3.100 y \$5.000	Entre \$5.100 y \$8.000	Entre \$8.100 y \$12.000	Más de \$12.000

6. Considera que el aseo y la limpieza en el punto de ventas es...

Excelente	Bueno	Regular	Deficiente

7. ¿Cómo considera el mobiliario, la decoración y la infraestructura del punto?

Excelente	Bueno	Regular	Deficiente

8. ¿Cómo calificaría la calidad de los productos que ofrece Metropan Ltda.?

Excelente	Bueno	Regular	Deficiente

9. ¿Cómo calificaría la presentación de los productos que ofrece Metropan Ltda.?

Excelente	Bueno	Regular	Deficiente

10. Cree usted que la variedad de los productos ofrecidos es...

Excelente	Bueno	Regular	Deficiente

11. De los siguientes aspectos, ¿Qué le mejoraría al servicio brindado en el punto de venta?

Rapidez en la atención	
Amabilidad	
Higiene	
Ofertas	

12. De los siguientes aspectos, ¿Qué le mejoraría a los productos ofrecidos en el punto de venta?

Presentación	
Calidad	
Sabor	
Frescura	
Precio	

13. ¿Le gustaría encontrar el pan caliente también en la noche?

SI	NO

14. Le gustaría encontrar el pan caliente también en la noche a las...

06:00 p.m.	
06:30 p.m.	
07:00 p.m.	
07:30 p.m.	

MATRIZ LINEA DE PRODUCTOS METROPAN LTDA.						
PUNTOS DE VENTA	LÍNEAS DE PRODUCTOS	TRIMESTRE 1	TRIMESTRE 2	TRIMESTRE 3	TRIMESTRE 4	TOTAL
La 129	Panadería	42,1%	42,6%	41,9%	43,5%	42,5%
	Pastelería	17,6%	18,0%	17,4%	18,8%	17,9%
	Cafetería	20,9%	20,1%	20,1%	20,9%	20,5%
	Lácteos	10,8%	10,7%	11,0%	10,1%	10,6%
	Bebidas	8,6%	8,6%	9,5%	6,8%	8,4%
La 14 Sur	Panadería	32,0%	31,5%	32,0%	32,8%	32,1%
	Pastelería	44,4%	45,8%	46,1%	46,0%	45,6%
	Cafetería	10,8%	10,8%	10,3%	10,3%	10,5%
	Lácteos	7,5%	7,4%	7,1%	6,6%	7,1%
	Bebidas	5,3%	4,6%	4,6%	4,3%	4,7%
La 27 sur	Panadería	33,4%	33,2%	33,5%	33,9%	33,5%
	Pastelería	29,4%	29,4%	29,4%	29,5%	29,4%
	Cafetería	21,2%	21,4%	21,2%	21,5%	21,3%
	Lácteos	7,6%	7,5%	7,6%	7,0%	7,4%
	Bebidas	8,4%	8,5%	8,4%	8,1%	8,3%
El Carmelo	Panadería	36,5%	36,6%	36,8%	37,3%	36,8%
	Pastelería	28,9%	29,2%	28,7%	28,9%	28,9%
	Cafetería	16,9%	16,6%	16,5%	16,5%	16,6%
	Lácteos	11,0%	10,5%	10,9%	10,6%	10,7%
	Bebidas	6,8%	7,0%	7,1%	6,8%	6,9%

MATRIZ LINEA DE PRODUCTOS METROPAN LTDA.						
PUNTOS DE VENTA	LÍNEAS DE PRODUCTOS	TRIMESTRE 1	TRIMESTRE 2	TRIMESTRE 3	TRIMESTRE 4	TOTAL
El 12 de Octubre	Panadería	27,9%	28,0%	28,3%	29,0%	28,3%
	Pastelería	24,1%	24,4%	24,2%	24,4%	24,3%
	Cafetería	25,7%	25,9%	25,8%	25,9%	25,8%
	Lácteos	11,2%	10,6%	11,3%	10,1%	10,8%
	Bebidas	11,1%	11,2%	10,4%	10,7%	10,9%
La 81	Panadería	32,8%	32,6%	32,7%	32,4%	32,6%
	Pastelería	16,6%	17,1%	16,7%	16,8%	16,8%
	Cafetería	29,1%	29,3%	29,2%	29,0%	29,1%
	Lácteos	10,3%	10,3%	10,4%	10,5%	10,4%
	Bebidas	11,1%	10,8%	11,1%	11,3%	11,1%
Pastelería	Panadería	17,4%	17,3%	17,5%	17,9%	17,5%
	Pastelería	28,9%	29,0%	29,1%	28,9%	29,0%
	Cafetería	23,4%	23,6%	23,5%	23,5%	23,5%
	Lácteos	7,4%	7,3%	7,4%	7,1%	7,3%
	Bebidas	11,5%	11,6%	11,4%	11,4%	11,4%
	Frutería	11,4%	11,2%	11,1%	11,2%	11,2%
Suba	Panadería	41,5%	41,4%	41,7%	41,9%	41,6%
	Pastelería	25,4%	25,7%	25,0%	25,4%	25,4%
	Cafetería	16,7%	16,8%	16,7%	16,8%	16,7%
	Lácteos	7,1%	6,8%	7,1%	6,8%	7,0%
	Bebidas	9,4%	9,3%	9,4%	9,2%	9,3%