

**FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA EL SECTOR
PANADERÍA DE LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO
(2007-2009)**

**PROYECTO DE TESIS PARA OPTAR EL TITULO DE ADMINISTRADOR DE
EMPRESAS**

**DIANA MELISA CALVACHE GUERRERO
YUDY LILIANA LOPEZ PORTILLA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2008**

**FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA EL SECTOR
PANADERÍA DE LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO
(2007-2009)**

**PROYECTO DE TESIS PARA OPTAR EL TITULO DE ADMINISTRADOR DE
EMPRESAS**

**DIANA MELISA CALVACHE GUERRERO
YUDY LILIANA LOPEZ PORTILLA**

**ASESOR:
MBA OSCAR BENAVIDES**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2008**

Asesor de Tesis

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, Marzo de 2008

“Las ideas y conclusiones aportadas en la Tesis de Grado, son responsabilidad exclusiva de sus autoras”.

Artículo 1º del Acuerdo 324 de Octubre 11 de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

RESUMEN

La presente investigación permite diagnosticar el Sector Panificador de la ciudad de San Juan de Pasto, teniendo en cuenta las empresas registradas en la Base de Datos de la Cámara de Comercio de la localidad; este estudio se acompañó a través de visitas y toma de datos de manera directa, permitiendo generar información suficiente y la identificación de estrategias que aporten a la continuidad y mejoramiento de la actividad productiva propia del Sector.

Para obtener las estrategias mencionadas se aplicó el Modelo Teórico de Michael Porter desde la óptica del Diamante y de las Fuerzas Competitivas, e igualmente se trabajó bajo los lineamientos básicos de la Planeación Estratégica para generar un redireccionamiento del Sector a través de una Misión, una Visión, unos Objetivos, unas Políticas y unos Programas de desarrollo conjuntos que permitan alcanzar la ejecución de las estrategias y le brinden un mayor grado de competitividad y participación en el mercado tanto nacional como internacional.

ABSTRACT

The following investigation allow us to diagnose the Panificador Sector in the San Juan de Pasto city, according to the registred enterpresis in the data base of the commercial camera in this city; this subject was followed through visits and taking data directly, allowing generate enough information and the identification of strategies that contribute to the continuity and improvement of the productive activity of the Sector.

To obtain the tentiones strategies we aplicate the Michael Porter theoric model from the diamond`s optic and the competitive forces, in the same time we worked under the basic lineaments of the strategic planeation in order to generate a redirect the Sector through a Mission, a Vision, some Objectives, some Politics and some Programs of conjunct development that allows to reach the strategies execution and bring a higher competition level and the participation in the national and international market.

*A mi madre,
mi razón más especial para vivir.*

*A mis sobrinos,
el sol y las flores de mis días*

Diana Melissa Patriche Guerrero

*Quiero agradecer a Dios por ser el compañero fiel,
a mi familia por el apoyo y el amor incondicional que me brindan
y aquellos compañeros de la vida que acompañan mis sueños,
por su paciencia, su perseverancia y por compartir conmigo el milagro de la
vida.*

Rudy Liliana López Tortilla

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	16
1. FORMULACIÓN DEL PROYECTO	17
1.1. GENERALIDADES	17
1.1.1. Título del Proyecto	17
1.1.2. Tema del Proyecto	17
1.2. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	17
1.2.1. Formulación del Problema	17
1.2.2. Descripción del Problema	17
1.2.3. Sistematización del Problema	19
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	19
1.3.1. Objetivo General	19
1.3.2. Objetivos Específicos	19
1.4. JUSTIFICACIÓN	19
1.4.1. Justificación Práctica	19
1.4.2. Justificación Metodologica	20
1.5. MARCO DE REFERENCIA	20
1.5.1. Marco Teórico	20
1.5.2. Marco Contextual	23
1.5.3. Marco Legal	28
1.5.4. Marco Conceptual	31
1.6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	33
1.6.1. Tipo de Estudio	33
1.6.2. Método de Investigación	33
1.6.3. Fuentes primarias y secundarias de Información	33
1.6.4. Determinación y Cálculo de la Muestra	33
2. DIAGNÓSTICO SECTORIAL	36
2.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INFORMACIÓN PRIMARIA	36
2.2. ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD	69
2.2.1. Elaboración del Diagrama de Vulnerabilidad	71
3. ANÁLISIS DE ENTORNOS	74
3.1. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO	74
3.1.1. Construcción y Análisis de la MEFI	74
3.1.2. Construcción y Análisis de la MEFE	75
3.2. CONSTRUCCIÓN Y ANÁLISIS DE LA DOFA	76
3.3. CONSTRUCCIÓN Y ANÁLISIS DE LA MATRIZ I-E	79
3.4. CONSTRUCCIÓN Y ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN (PEEA)	80
3.5. CONSTRUCCIÓN Y ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)	82

3.6. CONSTRUCCIÓN Y ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	83
4. ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD	84
4.1 APLICACIÓN DEL MODELO TEÓRICO	84
4.1.1. Análisis de cada uno de los Elementos del Diamante	84
4.1.2. Elaboración del Diamante	88
	Pág.
4.1.3. Análisis de cada una de las Fuerzas	88
4.1.4. Elaboración del Cuadro de las Cinco Fuerzas	92
5. PLAN ESTRATÉGICO	93
5.1. FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	93
5.1.1. Misión	93
5.1.2. Visión	93
5.1.3. Objetivos Organizacionales	93
5.1.4. Políticas	93
5.1.5. Plan de Acción	94
5.1.5.1. Programas esenciales para el desarrollo del Plan de Acción	94
5.1.5.2. Estrategias	94
5.1.5.2.1 Estrategias Corporativas	95
5.1.5.2.2. Estrategias de Negocio	95
5.1.5.2.3. Estrategias de Mercadeo	95
5.1.5.2.4. Estrategias Funcionales	96
5.1.5.3. Elaboración del Plan de Acción	97
5.1.5.4. Presupuesto del Plan de Acción	110
5.1.5.4.1. Posibles Fuentes de Financiamiento	111
5.1.5.5. Relación Beneficio/Costo	111
6. INDICADORES DE GESTIÓN	116
6.1. ELABORACIÓN DEL CUADRO DE INDICADORES	117
CONCLUSIONES	120
RECOMENDACIONES	121
BIBLIOGRAFÍA	122
NETGRAFÍA	123
ANEXOS	

LISTADO DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Pasto. Población ocupada según ramas de actividad económica y generación de empleo. Primer Semestre de 2005-2006	18
Tabla 2. Pasto. Inversión neta, según actividad económica. Primer semestre 2005 – 2006	18

LISTADO DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Diamante Competitivo	21
Figura 2. Matriz de Vulnerabilidad	70
Figura 3. Diamante Competitivo Sector Panadería	88
Figura 4. Cuadro de las Cinco Fuerzas Competitivas	92

LISTADO DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Adquisición de Materia Prima según Proveedores	36
Gráfico 2. Adquisición de Materia Prima según lugar de origen	37
Gráfico 3. Utilización de Materia Prima	37
Gráfico 4. Planificación de la producción panificadora	38
Gráfico 5. Investigación acerca de la producción actual	39
Gráfico 6. Investigación sobre elaboración de nuevos productos	40
Gráfico 7. Utilización de estándares de calidad en la producción	41
Gráfico 8. Normas de producción	41
Gráfico 9. Existencia de Manual de Procesos y Procedimientos	42
Gráfico 10. Existencia de Manual de Funciones	42
Gráfico 11. Nivel de desperdicios en la producción panificadora	43
Gráfico 12. Control de calidad aplicado a los productos	43
Gráfico 13. Políticas de Control Ambiental aplicadas en los establecimientos de la industria panificadora	44
Gráfico 14. Número de empleados con que cuenta la Panadería	45
Gráfico 15. Número de empleados ejerciendo labores administrativas	45
Gráfico 16. Número de operarios con los que cuenta la empresa	46
Gráfico 17. Género de los operarios que laboran en las empresas del Sector Panadería	46
Gráfico 18. Género del personal administrativo que labora en las empresas del Sector	47

Gráfico 19. Uso de elementos para protección y correcta manipulación de alimentos	47
Gráfico 20. Existencia de señalización industrial	48
Gráfico 21. Estudios realizados acerca del ruido, la iluminación y la correcta ubicación de la maquinaria y extintores	48
Gráfico 22. Existencia de Manual o Normas de Salud Ocupacional	49
Gráfico 23. Afiliación de empleados al Sistema de Salud, Pensión y Riesgos Profesionales	50
Gráfico 24. Realización de jornadas de capacitación	50
Gráfico 25. Ubicación de la maquinaria de acuerdo al ciclo de producción	51
Gráfico 26. Idoneidad de sistemas de ventilación y extracción de olores	51
Gráfico 27. Riesgos que presentan las superficies de trabajo	52
Gráfico 28. Estudios sobre ergonomía en los puestos de trabajo	52
Gráfico 29. Última vez que hubo cambios en las herramientas de trabajo	53
Gráfico 30. Periodicidad en el mantenimiento de la maquinaria	53
Gráfico 31. Proyección de cambio de la maquinaria y/o herramientas de trabajo	54
Gráfico 32. Antigüedad del negocio	55
Gráfico 33. Existencia de sucursales en la industria panificadora	56
Gráfico 34. Tipo de empresa	56
Gráfico 35. Formación académica de la persona encargada de administrar la empresa	57
Gráfico 36. Misión y Visión al interior de las empresas panificadoras	58
Gráfico 37. Objetivos y Metas de las empresas panificadoras	59

Gráfico 38. Mecanismos de seguimiento a objetivos y metas	59
Gráfico 39. Existencia de organigrama	60
Gráfico 40. Uso de paquetes administrativos, contables y/o estadísticos	61
Gráfico 41. Estudios acerca del segmento de mercado en el que compite la empresa	61
Gráfico 42. Estudios para ingresar a nuevos nichos de mercado	62
Gráfico 43. Manejo de estrategias publicitarias	62
Gráfico 44. Manejo de estrategias de promoción	63
Gráfico 45. Planes de comercialización y distribución	63
Gráfico 46. Planes de comercialización nacional o internacional	64
Gráfico 47. Monto de la inversión semanal en la producción panificadora	64
Gráfico 48. Promedio de las ventas semanales de la industria panificadora	65
Gráfico 49. Variación de las ventas respecto al año anterior	66
Gráfico 50. Factores que inciden sobre la variación de las ventas	66
Gráfico 51. Criterios para la determinación del precio	67
Gráfico 52. Competidores más fuertes	67
Gráfico 53. Perspectivas de formación	68
Gráfico 54. Impacto de la Informalidad sobre la Empresa Panificadora	89
Gráfico 55. Decisión ante el incremento del costo de la Materia Prima	90
Gráfico 56. Otra alternativa ante el incremento del costo de la Materia Prima	91

INTRODUCCIÓN

La búsqueda de la competitividad empresarial, implica la identificación de nuevas posibilidades de expansión y desarrollo a partir del conocimiento de las propias debilidades y fortalezas. El sector manufacturero y de industria familiar, es un renglón que vale la pena resaltar en el contexto actual de la ciudad de san Juan de pasto, dado que la generación de valor y el desarrollo de la economía de la localidad, están basados en gran parte en él.

Es por esto, que con base en el estudio propuesto se realizará el análisis del sector panadería de las empresas registradas en la base de datos de la cámara de comercio de pasto, con miras a desarrollar estrategias competitivas dentro de la estructura y caracterización propias de los establecimientos del sector, que posibiliten mejorar su impacto hacia la comunidad a través de su actividad económica.

Los sectores industriales deben tender a su expansión y a su avance dinámico, por lo cual es necesario propiciar ambientes favorables para que el desarrollo de los factores que generan capacidades de progreso pueda optimizarse y se facilite la transición a empresas mayores que apliquen estrategias competitivas.

1. FORMULACIÓN DEL PROYECTO

1. 1. GENERALIDADES

1.1.1. Título del Proyecto

FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA EL SECTOR PANADERÍA DE LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO

1.1.2. Tema del Proyecto

Competitividad Sectorial.

1.2. PLANTEAMIENTO Y FORMULACION DEL PROBLEMA

1.2.1. Formulación del Problema: El trabajo realizado busca responder a la pregunta: ¿Cuáles son las estrategias competitivas más adecuadas para mejorar la situación actual de las empresas del Sector Panadería de la ciudad de San Juan de Pasto, de acuerdo al contexto en el que éstas se desenvuelven?

1.2.2. Descripción del Problema: El Sector Panadería está constituido por empresas que en su mayoría realizan producción artesanal y son de tipo familiar. Son muy pocas las empresas que han encaminado sus esfuerzos hacia la ampliación de sus negocios, abriendo nuevas sucursales y pensando en el futuro, mediante la incursión de sus productos en nuevos mercados e igualmente proporcionando a los consumidores una gran variedad de productos, que reflejen la implementación de estrategias planeadas y organizadas.

De otra parte, la tecnificación y asociación en el sector no son puntos fuertes, ya que existen formas de producción empíricas, con una planeación incipiente o nula. En cuanto al tema de la asociación, los empresarios no presentan un interés particular hacia la conformación de un grupo que los respalde y les ofrezca mayores oportunidades y garantías. Un factor de incidencia relevante en el Sector, es la competencia desleal o la informalidad, lo cual unido a la falta del uso de recursos de capital, penetración de grupos multinacionales de la industria panificadora al mercado nacional y local, la propagación de las panaderías en los supermercados y la difusión y expansión de las tecnologías del ultra congelado y del precocido, han llevado a que el crecimiento empresarial del Sector en la región sea limitado.

Teniendo en cuenta que la actividad empresarial de las Panaderías es una gran demandante de mano de obra, y gran generadora de empleo; y que al pertenecer al sector industrial se ha caracterizado por una alta tasa de inversión durante los últimos

años, es necesaria la formulación de estrategias orientadas hacia la competitividad de este Sector. Para efectos de comprobación del comportamiento de este tipo de establecimientos en los dos últimos años, se presentan a continuación algunas estadísticas que lo soportan:

Tabla 1. Pasto. Población ocupada según ramas de actividad económica y generación de empleo. Primer Semestre de 2005-2006

<i>Ramas de actividad económica</i>	<i>2.005</i>	<i>2.006</i>	<i>Generac. Empleo</i>
Total ocupados	151.324	156.703	5.379
Industria manufacturera	19.305	21.011	1.706
Construcción	8.189	7.257	-932
Comercio, restaurantes y hoteles	51.976	51.927	-49
Transporte	15.181	16.037	856
Intermediación financiera	1.950	2.036	86
Actividades inmobiliarias	7.039	8.734	1.695
Servicios, comun., soc. y personales	42.781	45.279	2.498
Otras ramas ¹	4.903	4.422	-481

Fuente: DANE

¹ Incluye: agricultura, minas y electricidad, gas y agua

Tabla 2. Pasto. Inversión neta, según actividad económica. Primer Semestre 2005 – 2006

(Millones de Pesos)

<i>Actividad Económica</i>	<i>Primer Trimestre</i>		<i>Variación %</i>
	<i>2005</i>	<i>2006</i>	
Total	4,562	4,456	-2.3
Agropecuario	-6	507	-8550.0
Explotación de minas	10	0	-100.0
Industria	20	562	2767.3
Electricidad, gas y agua	0	100	(-)
Construcción	1,484	690	-53.5
Comercio	610	1,603	162.7
Hoteles y Restaurantes	69	21	-69.4
Transporte y Telecomunicaciones	1,009	230	-77.2
Servicios de Intermed. Financiera	-18	400	-2347.2
Actividad Inmobiliaria	576	54	-90.6
Educación	236	0	-100.0
Salud	214	293	37.1
Otros servicios	360	-4	-101.1

Fuente: Cámara de Comercio de Pasto.

1.2.3. Sistematización del Problema

- ¿Cuáles son las Estrategias competitivas que implementan actualmente los establecimientos del Sector Panadería?
- ¿Cómo mejorar el estado actual de la planeación de la Producción en las empresas dedicadas a la panificación?
- ¿Cuáles son las tácticas más simples para mejorar la calidad actual del producto?
- ¿Cómo se pueden mejorar las condiciones educativas y de desarrollo en las que se encuentra el personal de las empresas del Sector Panadería?
- ¿Cuál es el manejo más adecuado para dar la máxima utilidad a la infraestructura que actualmente poseen este tipo de empresas?
- ¿Qué aspectos se deben mejorar respecto a la Gestión Empresarial que se lleva a cabo en la actualidad en este tipo de establecimientos?
- ¿Cómo se puede mejorar el impacto de las estrategias aplicadas al área de mercadeo y ventas en las empresas del sector Panadería?

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

1.3.1. Objetivo General: Formular Estrategias Competitivas para el Sector Panadería de la Ciudad de San Juan de Pasto.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Realizar un Diagnóstico de la situación actual de las empresas del Sector Panadería de la ciudad de San Juan de Pasto.
- Construir el Análisis Competitivo del Sector Panadería de la ciudad de San Juan de Pasto.
- Formular un Plan Estratégico con sus respectivos Planes Operativos, que permitan la toma de decisiones de las empresas del Sector Panadería de la ciudad de San Juan de Pasto.
- Proponer un Plan de Implementación para las actividades formuladas en el Plan Estratégico.
- Plantear el Costo Financiero que implicaría la implementación del Plan Estratégico.
- Establecer indicadores de Gestión que permitan la Evaluación del Plan Estratégico a quienes lo implementen.

1.4. JUSTIFICACION

1.4.1. Justificación Práctica: Debido a que la ciudad de San Juan de Pasto y la región Nariñense en general, cuentan con un número considerable de establecimientos dedicados a la Panadería y a que se pueden contar entre ellos muchos clasificados como microempresas que generan valor agregado dentro de la economía regional, es

primordial reconocer la importancia de la formulación de estrategias competitivas para el Sector; enmarcadas dentro de la trascendencia social y económica, dada por la relación que este tipo de establecimientos tienen con otros componentes y sectores de la economía para lograr un desarrollo sostenible y un crecimiento deseado.

Para realizar este Estudio se parte de un Esquema Administrativo vigente: el Modelo del Diamante Competitivo de Michael Porter, el cual es uno de los más reconocidos en materia de estrategia y competitividad, lo que permite adaptar sus componentes de acuerdo con las características específicas del ámbito regional y local en el que se desarrollan los establecimientos del Sector Panadería.

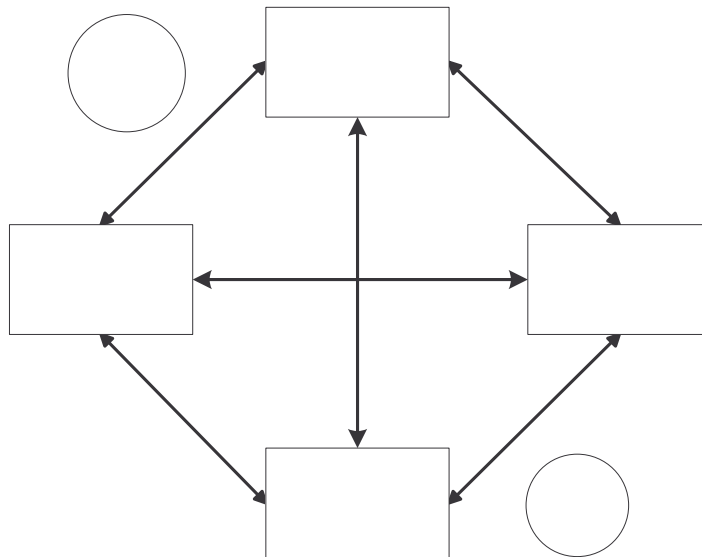
1.4.2. Justificación Metodologica: Para llevar a cabo este Estudio se realizó una encuesta diagnóstica que llevó a las investigadoras a determinar la situación actual en la que se encuentran las empresas del Sector Panadería y las facultades para la formulación de estrategias competitivas que tengan impacto en el ámbito regional y local en el que se desarrollan los establecimientos en cuestión.

El método de estudio que sirve de base para esta investigación es el descriptivo, debido a que permite conocer la realidad a la que se ven enfrentados los componentes objeto de análisis, para definir estrategias viables que se traduzcan en alternativas de cambio a futuro; reúne características cualitativas y cuantitativas, es decir, concibe una realidad de expresiones particulares y realidades medibles. Además sus resultados pueden servir de base para estudios posteriores.

1.5. MARCO DE REFERENCIA

Debido a que esta investigación está orientada a formular estrategias afines a la realidad económica en la que se desenvuelven las empresas del Sector Panadería a partir de un diagnóstico previo y a que dentro de este contexto específico existen mínimos antecedentes investigativos que puedan servir como apreciación preliminar al trabajo descriptivo realizado, éste se construyó básicamente, a partir de la recolección de información en fuentes primarias.

1.5.1. Marco Teórico: Tal como lo define el Instituto de Economía Industrial, “La competitividad, es la capacidad de la empresa para formular e implementar estrategias que le permitan ampliar (o conservar) de forma duradera, una posición sustentable en el mercado”, por tanto, su desarrollo implica elementos diversos, de los cuales, dentro de este estudio se analizan los descritos en el Diamante Competitivo de Michael Porter, ya que abarcan las características del Sector, además de permitir el análisis de las Cinco Fuerzas planteadas por el mismo autor.



Fuente: BETANCOURT, Benjamín, Análisis Sectorial y Competitividad, Casa Editorial Poemia, 2005.

El Diamante Competitivo, explica como nacen las organizaciones y cómo aprenden a competir en el contexto regional. Es un instrumento para planificar, dinamizar, y hacer competitivas las empresas, mediante la interacción, movilización y regulación de agentes, recursos e infraestructuras.

Los principales elementos del modelo son:

- La estrategia de la empresa, su estructura y sus competidores; un entorno que debe conducir a la innovación y la inversión privada.
- Los factores de producción; se consideran como tales a los factores patrimoniales, los factores creados, su cantidad y su coste, la calidad de los mismos y su especialización.
- Las condiciones de la demanda; los clientes locales o extranjeros, y los segmentos especializados.
- Las industrias relacionadas y de apoyo; los competidores capaces de producir productos/servicios sustitutos y las industrias de apoyo, entendidas como proveedores y empresas de suministros.
- El papel del gobierno; es el de influir en cada uno de los cuatro determinantes anteriores, servir como catalizador de la innovación y el cambio, cuestionar posiciones estáticas, forzar el sistema a mejorar constantemente e impulsar a las empresas a competir para acelerar el proceso de innovación.

Michael Porter, uno de los gurus más reconocidos de la administración, ha presentado a través de sus libros y conferencias teorías que se relacionan con la competitividad y la estrategia.

Este autor plantea que existen cinco fuerzas competitivas básicas, que determinan la intensidad de la competencia en cualquier industria:

1. Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes
2. Amenaza de nuevos participantes
3. Poder de negociación de los compradores
4. Poder de negociación de los proveedores
5. Presión de los productos o servicios sustitutos

LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER

Las fuerzas competitivas formuladas por Porter ⁽¹⁾ son las siguientes:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores:

Los competidores potenciales susceptibles a entrar en un mercado, constituyen una amenaza que la empresa debe reducir y contra la cual debe protegerse creando barreras de entrada. La importancia de esta amenaza depende de la altura de estas barreras de entrada y del vigor de las reacciones que espera encontrar el competidor potencial: economías de escala, patentes, imagen de marca, necesidades de capital, coste de transferencia, acceso a canales de distribución, efecto de experiencia. La existencia de barreras defendibles y la capacidad de réplica, es lo que va a constituir el precio disuasorio de entrada para el competidor potencial.

2. La rivalidad entre los competidores:

La intensidad y las formas de lucha competitiva entre rivales directos en un mercado, varían según la naturaleza de la situación competitiva observada. La situación competitiva, describe el grado de independencia entre competidores, lo cual suscita unos comportamientos competitivos característicos.

3. Poder de negociación de los proveedores:

El poder de los proveedores frente a los clientes, reside en el hecho de que tienen la posibilidad de aumentar los precios de sus entregas, de reducir la calidad de los productos o de limitar las cantidades vendidas a un cliente concreto. Proveedores peligrosos pueden así hacer fuerza sobre la rentabilidad de una actividad si los clientes no tienen la posibilidad de repercutir en sus propios precios las subidas de costes aplicadas.

(1) PORTER Michael. "La Ventaja Competitiva de las Naciones", Free Press, Nueva York, 1990.

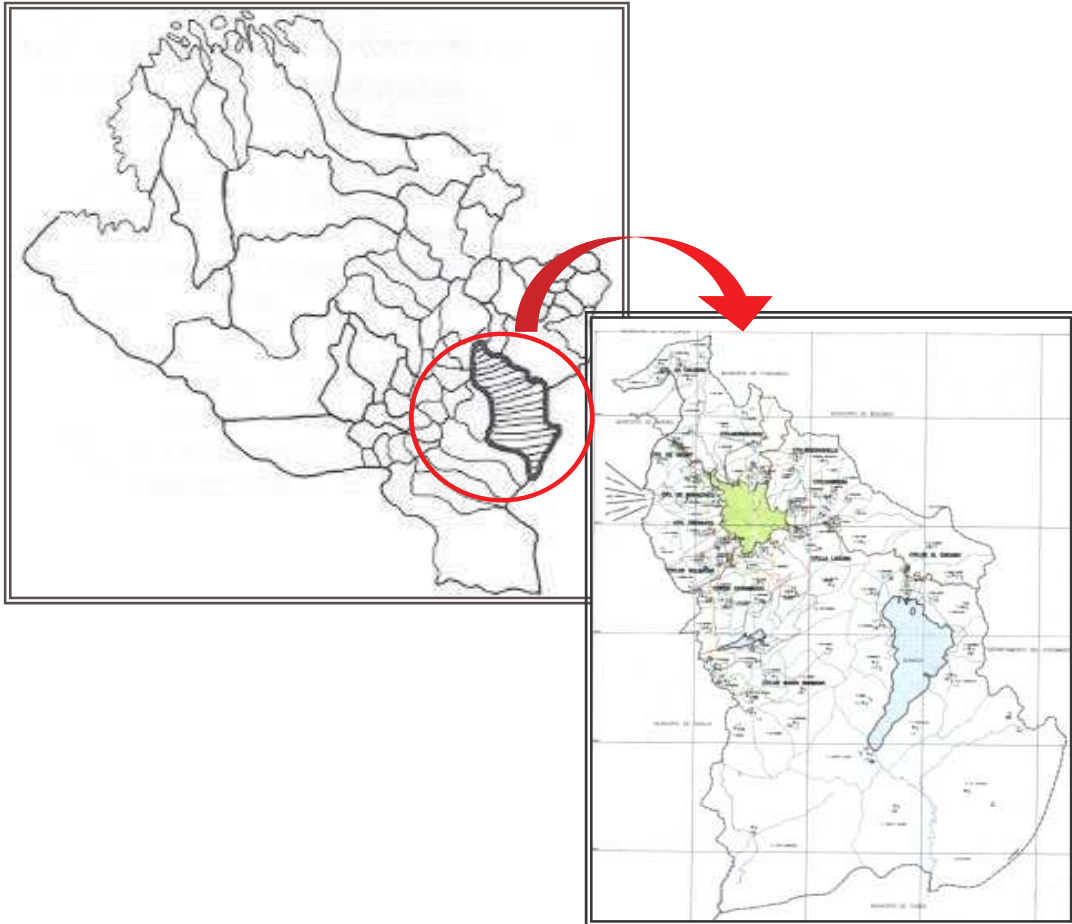
4. Poder de negociación de los compradores:

Los clientes ejercen un poder de negociación frente a sus proveedores. Pueden influir la rentabilidad potencial de una actividad, obligando a la empresa a realizar bajadas de precios, exigiendo servicios más amplios y condiciones de pago más favorables, o también, enfrentando a un competidor contra otro.

5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos:

Los productos sustitutos son aquellos que desempeñan la misma función para el mismo grupo de consumidores, pero que se basan en una tecnología diferente. Estos productos constituyen una amenaza permanente en la medida en que la sustitución pueda hacerse siempre. Esta amenaza puede agravarse cuando, bajo el impacto de un cambio tecnológico, la realidad calidad - precio del producto sustitutivo se modifica en relación a la misma variable del producto o mercado de referencia.

1.5.2. Marco Contextual: La investigación se realizó en el municipio de San Juan de Pasto, capital del departamento de Nariño, la cual se ubica al suroeste de Colombia en una altiplanicie de la cordillera Andina, en la base del volcán Galeras, con una extensión de 1.128,4 Kms², un área urbana de aproximadamente 26.4 Kms², una población estimada para el 2005 de 424.283 habitantes, de los cuales el 89.72% habita en las 12 comunas que constituyen la ciudad y el 10.28% en los 13 corregimientos que conforman el sector rural del municipio. Se encuentra a una altitud sobre el nivel del mar de 2.400 metros, presenta una temperatura promedio de 14 °C y una precipitación media anual de 857 mm. La ciudad de Pasto, cabecera municipal y capital del Departamento de Nariño, está situada a 1° 13' y 16" de latitud norte y 77°, 17' y 2" de longitud al oeste de Greenwich.



Fuente: Centro Internacional de Educación y Desarrollo. Contexto Socioeconómico de Nariño.

El régimen climático en esta zona se caracteriza por presentar un período de verano o estación seca, entre los meses de Julio y Agosto, tiempo en el cual, las corrientes de aire que se levantan del Valle del Patía, provocan ventiscas fuertes en las tierras altas de Nariño, ocasionando muchas veces daños en los cultivos y largos períodos de sequía.

Entre Abril y Junio sucede un período de lluvias, tiempo en el que el viento sopla de occidente a oriente, empujando hacia la cordillera grandes masas de nubes provenientes del Océano Pacífico, que junto con las nubes desprendidas de los Valles interandinos al chocar con las montañas se condensan provocando las lluvias; también sucede entre los meses de Octubre y Enero, período seguido por un corto verano entre Febrero y Marzo.

La cultura de la ciudad presenta su máxima expresión en El Carnaval de Negros y Blancos que se celebra del 2 al 7 de Enero de cada año; declarado patrimonio cultural de la nación por el Congreso de la República de Colombia en Abril de 2002. El principal evento de estas fiestas se celebra los días 5 de Enero, día de negros y el día 6 de Enero, el día de blancos, precedidos por el desfile de la familia Castañeda el día 4 de Enero. Alrededor de estas fechas y con el tiempo se han ido incorporando otras celebraciones, siempre resaltando los rasgos más característicos de la cultura local y aun regional. Actualmente son una referencia ineludible en el calendario de fiestas en Colombia y atraen un considerable número de turistas, pues consta de verbenas populares en calles y plazas, desfiles de carrozas, comparsas, murgas, en donde participa la comunidad de artesanos y habitantes de los diferentes barrios de la ciudad y de municipios aledaños.

Otra de las grandes expresiones características de la región es la elaboración de utensilios de madera tallada y cubierta con una resina obtenida del fruto de un árbol de la selva del Putumayo, llamado Mopa - Mopa; técnica conocida como **Barniz de Pasto**. El refinamiento alcanzado por los artesanos, permite obtener objetos utilitarios o decorativos de gran belleza y mérito artístico que trascienden lo artesanal.

El pueblo del departamento de Nariño, y especialmente su capital San Juan de Pasto, tiene costumbres que difieren de las del centro del país. La Chaza, por ejemplo, es el principal exponente como deporte típico; el Cuy es el plato más destacado y entre los lugares turísticos mas nombrados se encuentra la Laguna de la Cocha.

La economía de la región se caracteriza por ser de tipo periférica, marginal y eminentemente agropecuaria y artesanal con una dinámica presencia del sector terciario especialmente del comercio, la cual se explica por las condiciones fronterizas del departamento, que se constituye en un paso obligado de mercancías procedentes de Sur América, ayudada por el proceso aperturista que permite el incremento de la circulación de mercancías de un país a otro; y además por una precaria base productiva material tanto agropecuaria como industrial, que la hace sensible a ser absorbida por el sector comercial que no necesita de la producción de bienes materiales sino de una infraestructura básica para garantizar la circulación de mercancías y de capital; razones por las cuales, prevalece la economía informal y la competencia desleal.

Sector Primario

La rama de actividad Agrícola en la región tiene un amplio desarrollo. La producción agrícola de Pasto se basa fundamentalmente en papa, cebolla junca, zanahoria, coliflor, trigo, fique y mora, cuyos productos abastecen las demandas alimenticias de la familia campesina y se comercializan en el mercado local y nacional.

En el sector rural del Municipio de San Juan de Pasto predomina la pequeña propiedad cultivada de manera rudimentaria, mediante el pago de jornales y el trabajo familiar sin remuneración.

La producción pecuaria dentro del sector rural es una rama fundamental en la economía familiar y local porque genera ingresos mayores que la agricultura.

Las actividades más importantes de la producción pecuaria local son la ganadería de doble propósito (leche y carne), el ganado vacuno, porcino y aves de corral.

Sector Secundario

Uno de los índices que evidencian el mayor o menor grado de crecimiento de una región es la participación del subsector manufacturero en el PIB total. En el PIB municipal el subsector industrial representa en promedio el 9,3% mostrando una economía regional de bajo perfil. El subsector Industrial en Pasto se clasifica en dos grandes ramas: Mediana y Pequeña Industria.

Las actividades más importantes de la **Mediana Industria** son la fabricación de alimentos y la industria de bebidas. La tendencia productiva en la mediana empresa localizada en el Municipio de San Juan de Pasto es la producción de bienes de consumo, específicamente bebidas y muebles, vocación que no ha cambiado en el ciclo de producción de los últimos años. En la ciudad no existe producción de bienes intermedios, bienes duraderos y bienes de capital.

La **Pequeña Industria** registra una mayor diversificación de actividades, siendo las más importantes, además de alimentos y bebidas, la fabricación de prendas de vestir, calzado, objetos de barro, loza y porcelana, y la industria de la madera, que dirigen su producción fundamentalmente a bienes de consumo y perecederos.

Generalidades del Sector Panificador

La actividad realizada por las empresas de la Industria Panificadora se originó hace mucho tiempo, a partir de la perspectiva de sostenimiento familiar, dentro de la cual, tanto la materia prima como los medios de producción y la mano de obra, eran obtenidos directamente desde la familia. En la actualidad, la mayoría de las empresas del Sector continúan trabajando en forma artesanal; sin embargo, hay algunas que a partir del desarrollo de nuevas alternativas de producción, comercialización, distribución y financiamiento del Producto han logrado volverse más competitivas frente a las exigencias del mercado.

Las operaciones desarrolladas por los establecimientos base de esta investigación pertenecen al Sector Secundario de la economía, ya que se centran principalmente en

la producción panificadora a nivel de micro y pequeña industria, aún cuando en la mayoría de las veces también se encargan de la comercialización y la distribución de los Productos.

En cuanto a la Producción, la escogencia y compra de Materia Prima es un punto clave, la principal en el caso que nos ocupa es la harina, cuya cadena de valor inicia dentro de la economía local con la producción de trigo y como cuota de la importación del mismo para el departamento; prolongándose luego a los Molinos, donde se procesa y se convierte en Materia Prima directa para nuestro Sector de Estudio; de su calidad y precio depende gran parte de las decisiones que se tomen.

Por otra parte, en cuestiones de comercialización y distribución, el avance ha sido significativo ya que algunas empresas se proyectan como distribuidoras a nivel nacional y/o internacional, y sin embargo no es suficiente, pues los productos diferenciados no siempre se dan a conocer a los mercados externos y la limitación de la empresa a la supervivencia es el común denominador en la generalidad de los casos, la competitividad y el posicionamiento no son tomados en cuenta con la importancia requerida.

Finalmente, el financiamiento es un foco vital para cualquier organización y como en las circunstancias actuales es limitado tanto por la cultura general de los empresarios como por las exigencias bancarias que incluyen requisitos y condiciones con los que no cuentan las empresas, reduce sobremanera las posibilidades de crecimiento y actualización tecnológica e informativa requeridas.

Sector Terciario

En la estructura del PIB del Municipio de San Juan de Pasto, se destacan las actividades ubicadas en el llamado sector terciario y más específicamente en los subsectores comercio, restaurantes y hoteles, transporte, almacenamiento y comunicaciones, establecimientos financieros, seguros e inmuebles y servicios comunales, sociales y personales. En la actualidad el desarrollo de estas actividades muestra tendencias hacia la demanda de personal calificado en el uso de nuevas tecnologías, y de trabajo poco calificado; de ahí la necesidad de una educación encaminada a la instrucción de competencias laborales.

Dadas estas condiciones, San Juan de Pasto como parte del territorio Colombiano debe insertarse en el contexto globalizador, para ello debe buscar un mayor crecimiento económico y consecuentemente una mayor participación dentro del PIB Nacional, lo cual es posible logrando reactivar los sectores productivos con políticas locales y sectoriales que apunten a mejorar el grado de competitividad y productividad

aprovechando la variedad de productos y servicios que tienen alta aceptabilidad en el mercado.

La ciudad debe aprovechar su alto grado de comercialización tanto interna como externa para generar un mayor valor agregado a la región, para lo que es primordial la investigación, la innovación, la inversión, la tecnología y un alto nivel de organización de los pequeños y medianos empresarios.

1.5.3. Marco Legal (Normativo)

LEY 905 o LEY MIPYME, mediante la cual se modifica la LEY 590 de 2000 sobre promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas colombianas. Clasificación de las empresas:

- *Microempresas:* son aquéllas unidades productivas que poseen un máximo de 10 empleados y un valor total de \$190.750.000
- *Pequeñas Empresas:* son aquéllas unidades productivas que cuentan con una planta de personal entre 11 y 50 trabajadores y un valor total de activos entre \$190.750.000 y \$1.907.500.000
- *Medianas Empresas:* son aquéllas unidades productivas que tienen una planta de personal entre 51 y 200 empleados y tienen un valor total de activos entre \$1.907.500.001 y \$11.445.000.000
- *Grandes empresas:* son aquéllas empresas que poseen una planta de personal superior a 201 empleados y un valor en activos superior a los \$11.445.000.001

CONSTITUCIÓN POLÍTICA NACIONAL:

Artículo 78: “La ley regulara el control de calidad de bienes y servicios ofrecidos y prestados a la comunidad, así como la información que debe suministrarse al publico en su comercialización. Serán responsables, de acuerdo con la ley, quienes en la producción y en la comercialización de bienes y servicios atenten contra la salud, la seguridad y el adecuado aprovisionamiento a consumidores y usuarios.”

DECRETO No. 4444 de 2005

Reglamenta el régimen de permiso sanitario para la fabricación y venta de alimentos elaborados por microempresarios.

Permiso Sanitario: Es el documento expedido por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, Invima, por el cual se autoriza a un microempresario para

fabricar y vender alimentos de consumo humano, en el territorio nacional, exceptuando los alimentos mencionados en el artículo 1°.

DECRETO 3075 DE 1997 del Ministerio de la Protección Social:

Reglamenta lo relacionado con “las actividades de vigilancia y control que ejerzan las autoridades sanitarias sobre la fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución, importación, exportación y comercialización de alimentos, sobre los alimentos y materias primas para alimentos”.

- Capítulo IX. Registros sanitarios
- Capítulo XII. Vigilancia Sanitaria: Competencias de la vigilancia sanitaria y control de la calidad de alimentos.
- Capítulo XIV. Medidas sanitarias de seguridad y sanciones: Autoridad sanitaria competente: INVIMA y Entidades Territoriales de salud (Departamentales, Distritales y municipales).
 - Clausura temporal total o parcial
 - Suspensión total o parcial de trabajos o servicios
 - Congelación de productos y objetos
 - Decomiso de productos
 - Procesos Sancionatorios adelantados por Oficinas Jurídicas de INVIMA y Entidades Territoriales de salud:
 - Amonestación
 - Multa
 - Decomiso
 - Suspensión de registro
 - Cancelación de registro
 - Cierre temporal o definitivo

LEY 9 DE 1979 (y sus Decretos Reglamentarios)

Reglamenta los procedimientos y las medidas que se deben adoptar para la regulación, legalización y control de los descargos de residuos y materiales que afectan o pueden afectar las condiciones sanitarias del Ambiente. (Título I).

Referente a Salud Ocupacional, Trata de la preservación, conservación y mejora de la salud de los individuos en sus ocupaciones. (Título II)

En lo concerniente a alimentos, el título V, especifica los requisitos a que deberán sujetarse:

- a) Los alimentos, aditivos, bebidas o materias primas correspondientes o las mismas que se produzcan, manipulen, elaboren, transformen, fraccionen, conserven, almacenen, transporten, expendan, consuman, importen o exporten;
- b) Los establecimientos industriales y comerciales en que se realice cualquiera de las actividades mencionadas en este artículo, y
- c) El personal y el transporte relacionado con ellos.

CÓDIGO DEL COMERCIO:

Artículo 31-Solicitud de Matrícula: será presentada dentro del mes siguiente a la fecha en que la persona natural empezó a ejercer el comercio o en que la sucursal o el establecimiento de comercio fueron abiertos. Tratándose de sociedades, la petición de matrícula se formulará por el representante legal dentro del mes siguiente a la fecha de la escritura pública de constitución o a la del permiso de funcionamiento, según el caso y acompañará tales documentos.

Artículo 33-Renovación: se renovará anualmente, dentro de los tres primeros meses de cada año. El inscrito informará a la correspondiente Cámara de Comercio la pérdida de su calidad de comerciante, lo mismo que cualquier cambio de domicilio y demás mutaciones referentes a su actividad comercial, a fin de que se tome nota de ello en el registro correspondiente. Lo mismo se hará respecto de sucursales, establecimientos de comercio y demás actos y documentos sujetos a registros.

Artículo 8-Decreto Reglamentario 898 del 2002-En desarrollo a lo dispuesto en el Artículo 33 del Código del Comercio-Cancelación: la matrícula mercantil se cancelará definitivamente a solicitud de quien la haya obtenido, una vez pague los derechos correspondientes a los años no renovados, los cuales serán cobrados de acuerdo con la tarifa vigente en cada año causado.

Artículo 37-Sanciones por informalidad: la persona que ejerza profesionalmente el comercio sin estar inscrita en el registro mercantil incurrirá en multa que impondrá la Superintendencia de Industria y Comercio sin perjuicio e las demás sanciones legales. La misma sanción se aplicará cuando se omita la inscripción o matrícula de un establecimiento de comercio. Con respecto a la cuantía de la multa, el Artículo 11, Inciso 5 establece: imponer a las personas que ejerzan profesionalmente el comercio, sin estar matriculadas en el registro mercantil, multas hasta el equivalente a diecisiete (17) salarios mínimos, mensuales legales vigentes al momento de la imposición de la sanción.

1.5.4. Marco Conceptual

ALIMENTO: Todo producto natural o artificial, elaborado o no, que ingerido aporta al organismo humano los nutrientes y la energía necesarios para el desarrollo de los procesos biológicos. Quedan incluidas en la presente definición las bebidas no alcohólicas, y aquellas sustancias con que se sazonan algunos comestibles y que se conocen con el nombre genérico de especia. ²

AMBIENTE: Cualquier rea interna o externa delimitada físicamente que forma parte del establecimiento destinado a la fabricación, al procesamiento, a la preparación, al envase, almacenamiento y expendio de alimentos. ³

BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA: Son los principios básicos y practicas generales de higiene en la manipulación, preparación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte y distribución de alimentos para consumo humano, con el objeto de garantizar que los productos se fabriquen en condiciones sanitarias adecuadas y se disminuyan los riesgos inherentes a la producción. ⁴

COMPETITIVIDAD: “Es la capacidad de la empresa para formular e implementar estrategias que le permitan ampliar (o conservar) de forma duradera, una posición sustentable en el mercado”. ⁵

EQUIPO: Es el conjunto de maquinaria, utensilios, recipientes, tuberías, vajillas y demás accesorios que se empleen en la fabricación, procesamiento, preparación, envase, fraccionamiento, almacenamiento, distribución, transporte, y expendio de alimentos y sus materias primas. ⁶

ESTRATEGIA: “La estrategia es la creación de una posición única y valiosa, que implica un conjunto de actividades diferentes”. ⁷

2. Tomado de Decreto 3075 de 1997

3. *Ibíd.*

4. *Ibíd.*

5. Instituto de Economía Industrial, IEI- Brasil, citado por Benjamín Betancourt Guerrero, Modulo: Competitividad y Estrategia

6. Tomado de Decreto 3075 de 1997

7. Benjamín Betancourt Guerrero, Modulo: Competitividad y Estrategia, p.33

ESTRATEGIA COMPETITIVA: “La estrategia competitiva es una combinación de los fines (metas) por los cuales se está esforzando la empresa y los medios (políticas) con las cuales está buscando llegar a ellos”. 8.

FABRICA DE ALIMENTOS: Es el establecimiento en el cual se realice una o varias operaciones tecnológicas, ordenadas e higiénicas, destinadas a fraccionar, elaborar, producir, transformar o envasar alimentos para el consumo humano. 9

FUERZAS COMPETITIVAS: Son los determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodea a una empresa o Sector y buscan obtener un importante rendimiento sobre la inversión.

HIGIENE DE LOS ALIMENTOS: Son el conjunto de medidas preventivas necesarias para garantizar la seguridad, limpieza y calidad de los alimentos en cualquier etapa de su manejo. 10

MATERIA PRIMA: Son las sustancias naturales o artificiales, elaboradas o no, empleadas por la industria de alimentos para su utilización directa, fraccionamiento o conversión en alimentos para consumo humano. 11

SECTOR: “Es un grupo de competidores que fabrican productos o prestan servicios y compiten directamente unos con otros”. 12

SISTEMA: “Desde un punto de vista práctico, un sistema puede definirse como un conjunto de elementos dinámicamente relacionados entre sí, que realizan una actividad para alcanzar un objetivo, operando sobre entradas (datos, energía o materia) y proveyendo salidas (información, energía o materia) procesadas. Los elementos, las relaciones entre ellos y los objetivos (o propósitos) constituyen los aspectos fundamentales en la definición de un sistema”. 13

SISTEMA COMPETITIVO: Es un conjunto de elementos de carácter público y privado que se relacionan y se vuelven en funciones o alianzas para generar el desarrollo en una economía.

8. Tomado de www.monografias.com

9. Tomado de Decreto 3075 de 1997

10. *Ibíd.*

11. *Ibíd.*

12. Benjamín Betancourt Guerrero, Módulo: Competitividad y Estrategia, p.33

13 Idalberto Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, Quinta Edición, México, Editorial McGraw-Hill, 2000, p. 705

VENTAJA COMPARATIVA: Es la dotación de recursos naturales y mano de obra, es decir, condiciones no creadas por el hombre, con las que cuenta un país o región.

VENTAJA COMPETITIVA: “...es la capacidad o circunstancia que permite que una empresa obtenga utilidades superiores a la media en una industria (sector) específica”.¹⁴

1.6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1. Tipo de Estudio: El estudio realizado es de tipo descriptivo porque identifica elementos, particularidades y hechos actuales directamente implicados con el problema de investigación.

1.6.2. Método de Investigación: El método de investigación que tiene lugar en este estudio es el inductivo, ya que parte de un conocimiento individual de cada uno de los establecimientos dedicados a la Panadería para llegar a una concepción general respecto al Sector. “El argumento inductivo se sustenta en la generalización de propiedades comunes a casos ya observados”.¹⁵

1.6.3. Fuentes Primarias y Secundarias de Información: Debido al carácter teórico – práctico de la investigación realizada, la recolección de información se hizo a través de fuentes primarias y secundarias; así, dentro de las técnicas primarias de recolección de información se recurrió a un formato de encuesta, y dentro de las técnicas secundarias de recolección de información se acudió a la información de fuentes tales como Bibliotecas, la Alcaldía de la ciudad, la Cámara de Comercio de Pasto, el Instituto Departamental de Salud, la Oficina de Planeación Municipal y el Centro de Estudios y Desarrollo Regional y Empresarial de la Universidad de Nariño “CEDRE”.

1.6.4. Determinación y Cálculo de la Muestra: Para llevar a cabo la presente investigación se desarrolló una encuesta diagnóstica a las Panaderías de la ciudad registradas en la Base de Datos de la Cámara de Comercio de Pasto. La determinación de este método de investigación se debe a que las encuestas proporcionan más información que ningún otro método de investigación, además permiten la observación directa sobre el objeto de estudio.

14. Stoner-Freeman-Gilbert, citado por Benjamín Betancourt Guerrero, Módulo: Competitividad y Estrategia

15. Ernesto De La Torre y Ramiro Navarro, Metodología de la Investigación, p. 144

Encuesta:

Se realizó con el fin de elaborar un diagnóstico de la situación actual, que genere información suficiente para formular estrategias competitivas viables y efectivas para el Sector Panadería, evaluando las siguientes variables:

- Producción
- Calidad
- Talento Humano
- Infraestructura
- Formación
- Gestión Empresarial
- Mercadeo y Ventas

Para determinar la muestra, se ha recurrido a la Base de Datos de empresas registradas como Panaderías en Cámara de Comercio de Pasto, en donde se indica que el número de estos establecimientos en la ciudad es de 147 para el año 2006.

Municipio	Total
BUESACO	5
CHACHAGÜI	2
CUMBITARA	1
EL TAMBO	2
LA CRUZ	4
LAUNIÓN	5
LEIVA	1
LOS ANDES	2
MALLAMA	1
NARIÑO	1
PASTO	147
POLICARPA	1
SAMANIEGO	1
SAN LORENZO	2
SAN PABLO	1
SANDONÁ	5
SIBUNDOY	1
TÚQUERRES	10
TOTAL	192

Fuente: Cámara de Comercio de Pasto, Registro Base Establecimientos, 2006

TAMAÑO DE LA MUESTRA.

Para la determinación del tamaño de la muestra es necesario la identificación del universo de estudio y se determina aplicando una formula estadística para muestreo en poblaciones finitas, así:

Tamaño de la muestra para poblaciones finitas (menos de 500.000 elementos).

$$n = \frac{Z^2 \times N \times P \times Q}{e^2 (N - 1) + Z^2 \times P \times Q} \text{ (16)}$$

$$n = \frac{1.96^2(147) (0.5) (0.5)}{0.05^2(147-1)+1.96^2(0.5) (0.5)}$$

$$n = 107$$

El número de encuestas aplicadas fue 107.

FORMATO DE ENCUESTA

Ver Anexos.

(16) CHURCHILL Gilbert, Investigacion de Mercados, 2003, Thomson Learning Ibero, p. 502

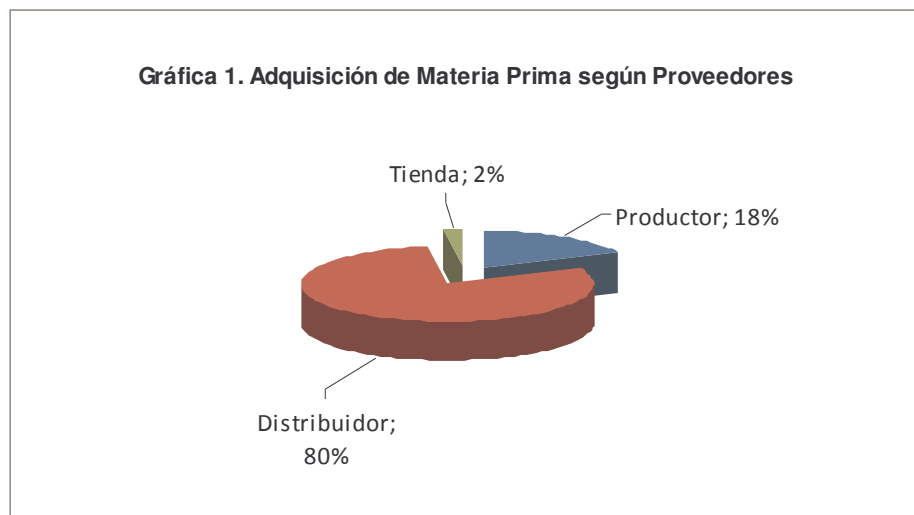
2. DIAGNÓSTICO SECTORIAL

El Diagnóstico Sectorial presentado a continuación permite identificar la situación de las empresas del Sector Panificador en sus líneas básicas: Producción, Calidad, Talento Humano, Infraestructura, Gestión Empresarial, Mercadeo y Ventas y Formación; lo cual proporciona una visión global y objetiva del desarrollo de la actividad panificadora al interior de las mismas, valorando las fortalezas y debilidades que se presentan en el momento actual.

Tal y como lo define Porter, un Sector es “el grupo de empresas que producen productos sustitutivos entre sí”¹⁷, y por lo tanto su estructura determina su conducta estratégica y sus resultados. Así, los sectores industriales deben tender a su expansión y a su avance dinámico, por lo cual es necesario propiciar ambientes favorables para que el desarrollo de los factores que generan capacidades de progreso pueda optimizarse y se facilite la transición a empresas mayores que apliquen estrategias competitivas.

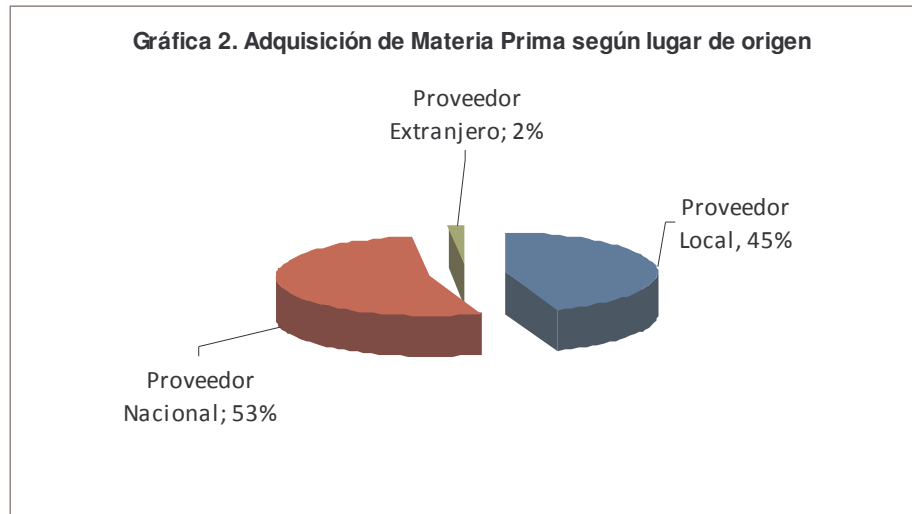
2.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INFORMACIÓN PRIMARIA

I. PRODUCCION



Fuente: Esta Investigación, Pasto. Universidad de Nariño, 2007.

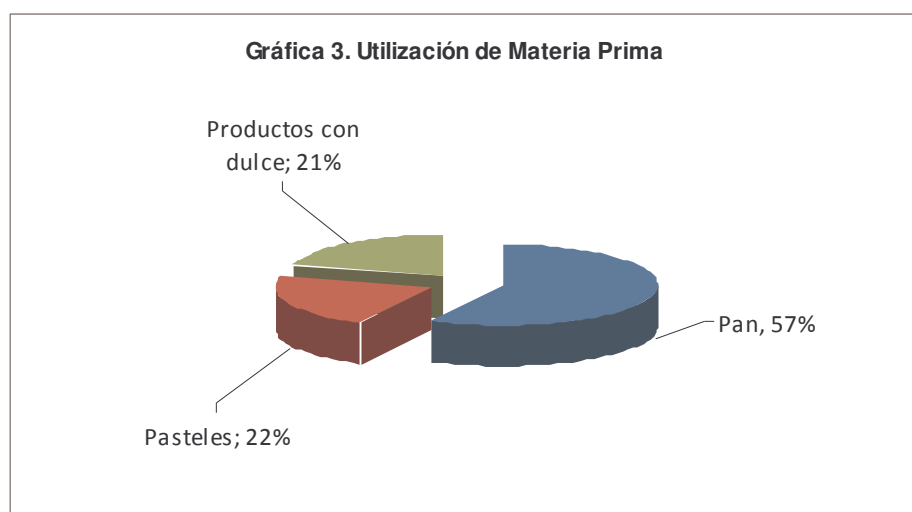
17. Citado por BETANCOURT, Benjamín, en Análisis Sectorial y Competitividad, Casa Editorial Poemia, 2005, Pág. 65



Fuente: Esta Investigación, Pasto. Universidad de Nariño, 2007.

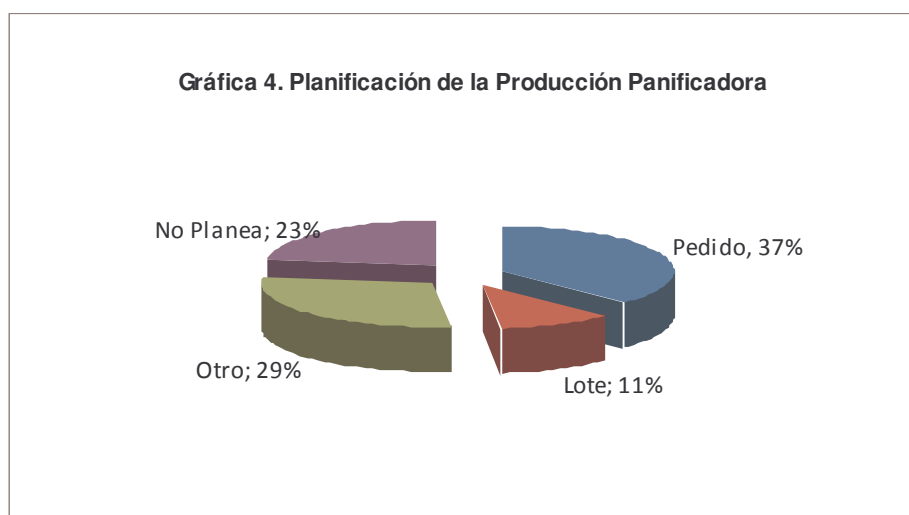
El Sector Panificador de Pasto tiene definidas sus preferencias al momento de adquirir las Materias Primas, es así como el 80% lo hacen directamente con el distribuidor, seguida por la compra directa al Productor (18%), y en menor porcentaje en Tiendas (2%). De igual forma, eligen realizar las compras a los distribuidores nacionales y locales con el 53% y 45% respectivamente.

Esta actitud es positiva en cuanto se fortalece la cadena productiva, ya que se benefician otros sectores y por ende la producción nacional.



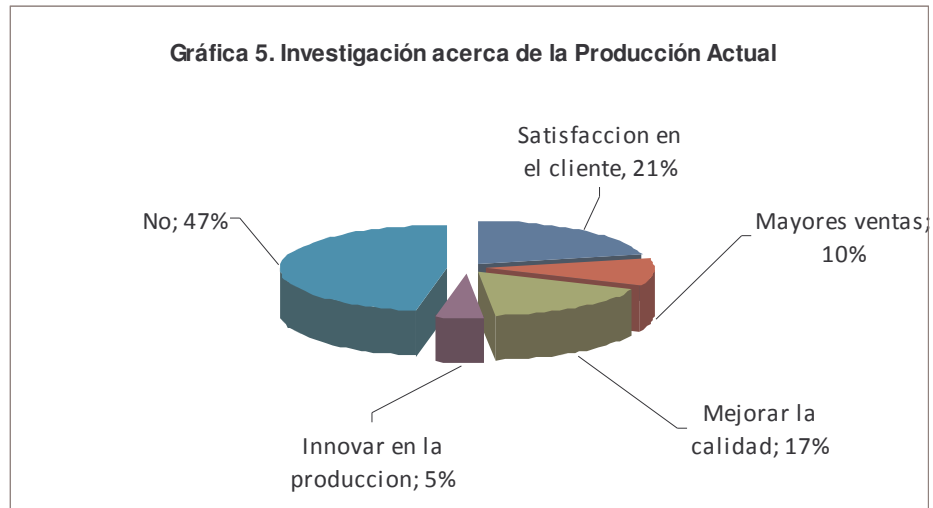
Fuente: Esta Investigación, Pasto. Universidad de Nariño, 2007.

En lo referente a la producción, se puede observar que la mayor utilización de Materia Prima se dirige a la producción de Pan, con un 57%, y el 43% restante se reparte entre la elaboración de Pastelería (22%) y productos con dulce como galletería y pastillaje.



Fuente: Esta Investigación, Pasto. Universidad de Nariño, 2007.

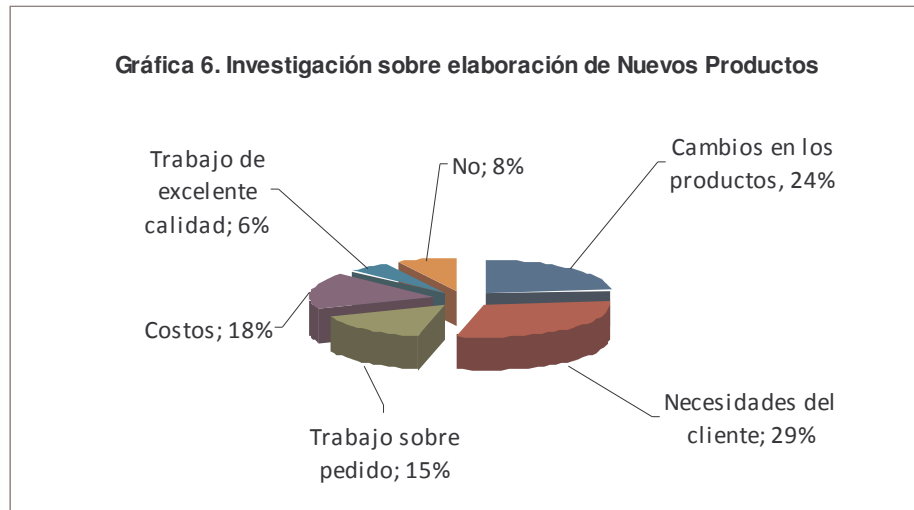
La producción de las panaderías tiene planificación previa en un 77%, la que en su mayoría se relaciona directamente con los pedidos que hacen los clientes (37%), seguida por otros tipos de planeación según temporada, disponibilidad de Materia Prima o según la línea de Producto (29%) y posteriormente por la Producción por Lotes (11%). Cabe anotar que la mayor parte de los establecimientos fabrica empíricamente según el comportamiento de las ventas. En el caso de panaderías más grandes, se tiene referencia de planes de producción previamente estructurados y establecidos por la persona encargada de la administración. El estudio también indica que la producción se incrementa notablemente en temporadas especiales como el día de la madre y la época navideña.



Fuente: Esta Investigación, Pasto. Universidad de Nariño, 2007.

De igual forma se quiso conocer si las empresas del Sector realizan investigaciones acerca de los productos que fabrican y se encontró un porcentaje representativo (53%) ante la afirmación de esta pregunta; sin embargo, hay que aclarar que la mayor parte de estas investigaciones son hechas directamente vendedor – cliente en el momento de la venta del producto y no son estructuradas con anterioridad. El objetivo más común de la realización de los estudios es obtener la satisfacción del cliente frente al producto que se le ofrece (21%), seguido por los deseos de mejorar la calidad, las ventas e innovar en la producción con porcentajes de 17%, 10% y 5%, respectivamente.

Este tipo de estudios, aunque en su mayoría no son técnicamente planificados, han brindado a las panaderías la posibilidad de detectar más fácilmente las necesidades de los clientes, de lo que surgen sus estrategias de producción y venta. El 47% de las empresas que hicieron parte del Estudio no realizan investigaciones acerca de los productos que elaboran actualmente.

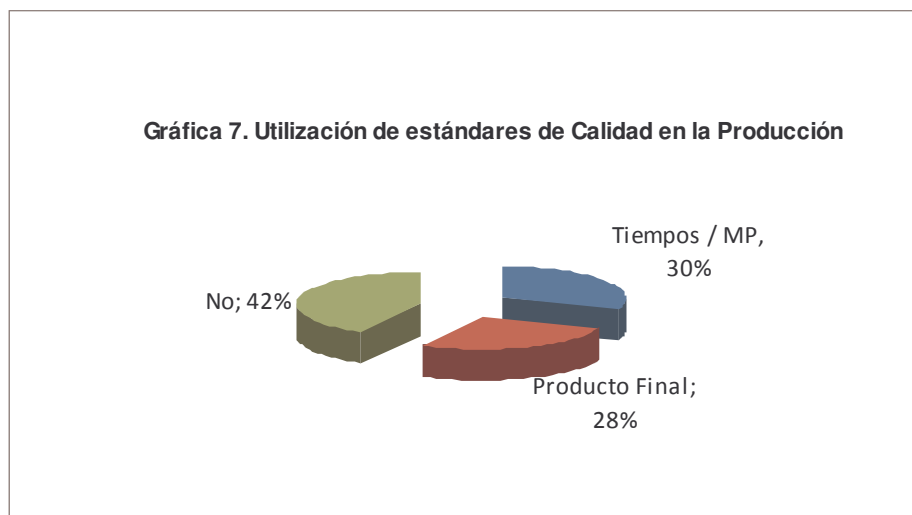


Fuente: Esta Investigación, Pasto. Universidad de Nariño, 2007.

En cuanto a las investigaciones acerca de nuevos productos, los resultados indican que el 53% de los establecimientos las realizan; los mayores motivantes para ello son la implementación de cambios en los productos que se ofrecen actualmente, en un 24% y la necesidad de tener un cliente satisfecho, en un 29%. El 47% restante no realizan estos estudios; los empresarios argumentan que representan un costo innecesario en un 18%, que trabajan sobre pedido en un 15%, y que su trabajo es de excelente calidad y no creen conveniente realizar el estudio en un 6%.

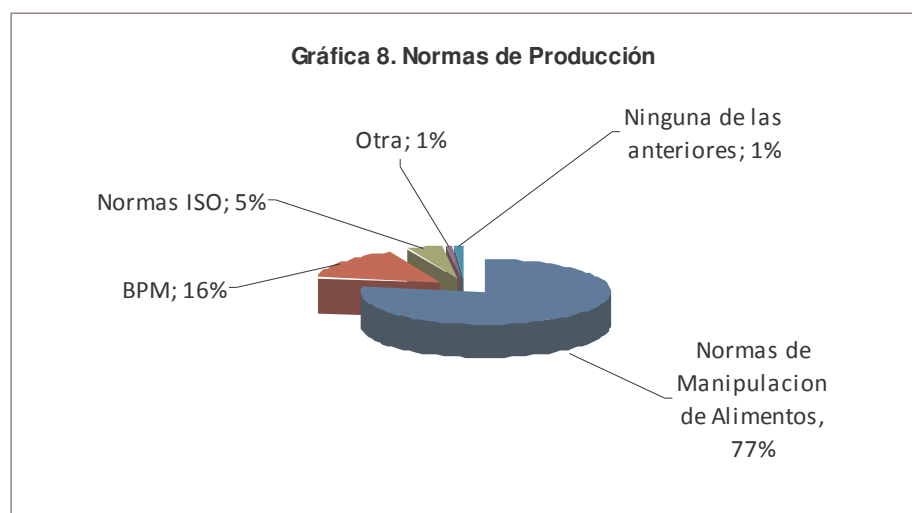
Este tipo de investigaciones, representan una ventaja para las empresas que las realizan, ya que así, ellas logran tener un mayor conocimiento acerca de los requerimientos del cliente y pueden proyectarse a solventarlos.

II. CALIDAD



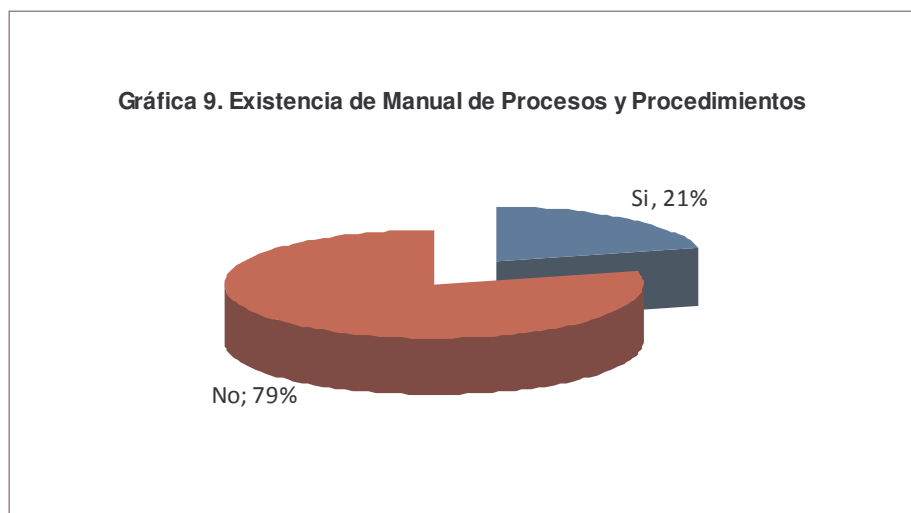
Fuente: Esta Investigación, Pasto. Universidad de Nariño, 2007.

En lo referente al uso de estándares de calidad, el 58% de los establecimientos del sector afirmó recurrir a ellos, mientras que el 42% dice no utilizar ningún tipo de estándares. Las personas que realizan el control lo hacen dentro del Proceso de Producción, principalmente con los tiempos de cocción y la calidad de las materias primas en un 30%, igualmente se tienen en cuenta las características visuales que presenta el producto final y la presentación cuando se trata de productos decorados tales como pasteles y bizcochos (28%).

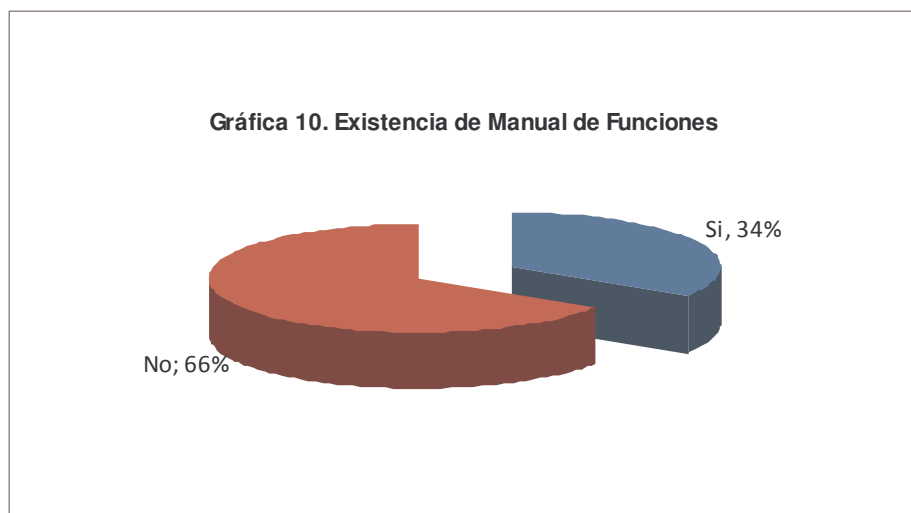


Fuente: Esta Investigación, Pasto. Universidad de Nariño, 2007.

Las normas que mas utilizan estos establecimientos giran alrededor de la manipulación de alimentos y las BPM. En algunos casos, panaderías grandes y de gran trayectoria le apuntan a la certificación en calidad ISO aunque no son un porcentaje representativo del sector.

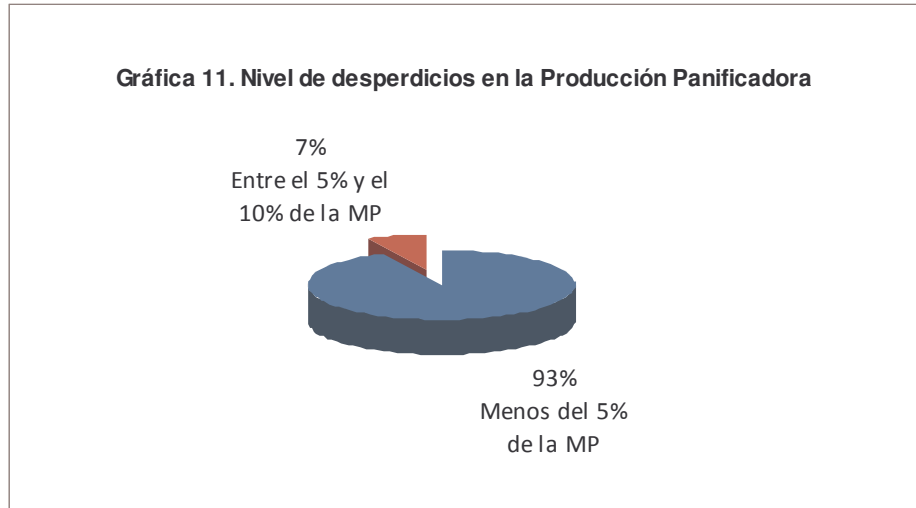


Fuente: Esta Investigacion, Pasto. Universidad de Nariño, 2007.



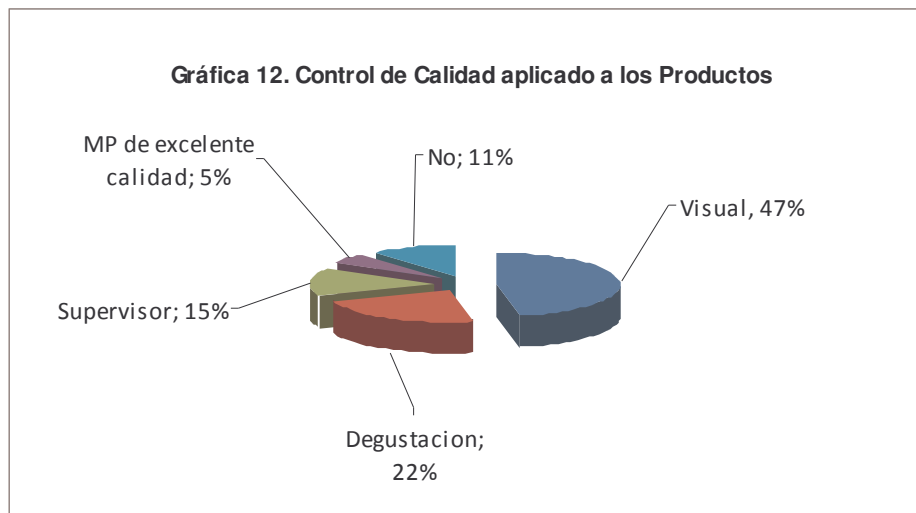
Fuente: Esta Investigacion, Pasto. Universidad de Nariño, 2007.

En cuanto a Manuales de Procesos y Procedimientos, y de Funciones, los resultados indican que la mayor parte de las panaderías del sector no cuentan con estos elementos de direccionamiento. Sin embargo, un porcentaje pequeño de estos establecimientos manejan estos recursos debido a su tamaño como empresas, a su trayectoria y a las personas que se encargan de su administración.



Fuente: Esta Investigación, Pasto. Universidad de Nariño, 2007.

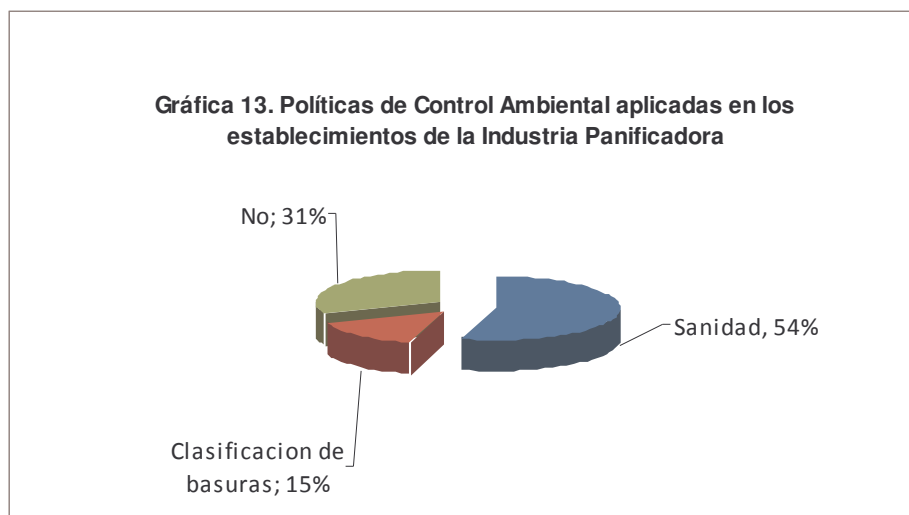
El 93% de las empresas del Sector Panificador indican que el nivel de desperdicios en la elaboración de los productos es menor al 5% de la compra de la materia prima, lo que indica que los empresarios controlan la producción en aras de mejorar continuamente el nivel de la producción lo que no implica que la calidad se maneje a la par. Tan solo el 7% de las empresas desperdician cuotas de Materia Prima superiores al 5%.



Fuente: Esta Investigación, Pasto. Universidad de Nariño, 2007.

En cuanto a la realización de control de calidad de los productos, el 89% de las empresas encuestadas declaran realizarlo. Entre los métodos más utilizados dentro de esta condición se encuentran: el control en forma visual en un 47%, la degustación en

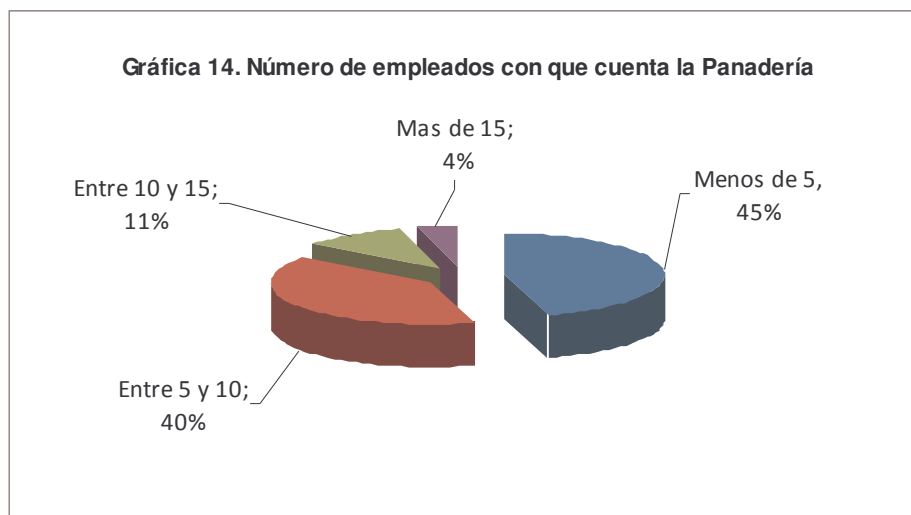
un 22%, la supervisión ya sea por supervisor o indicando que cada operario lo haga, en un 15%, y el manejo de materia prima de excelente calidad en un 5%. Tan solo un 11% de los establecimientos no realizan control de calidad a sus productos; esto demuestra que la cultura de calidad empieza a desarrollarse dentro de este Sector productivo.



Fuente: Esta Investigación, Pasto. Universidad de Nariño, 2007.

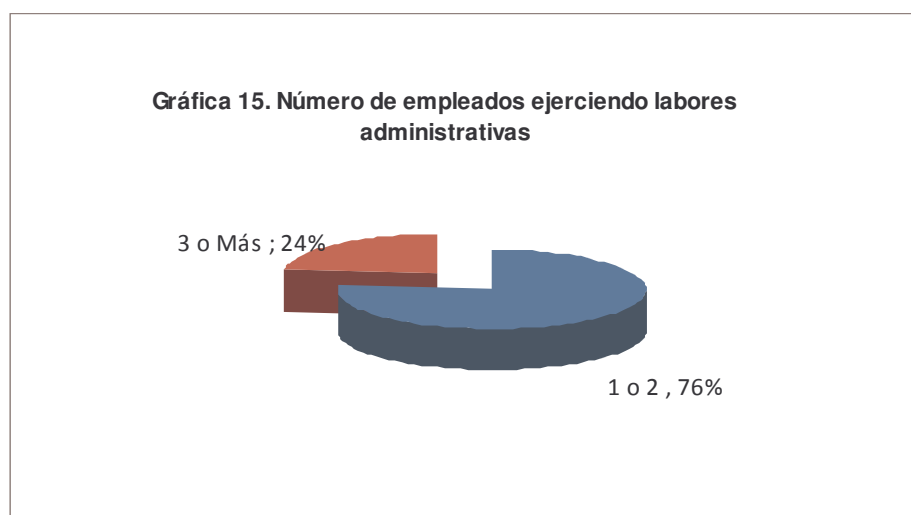
Los establecimientos indican seguir las normas reglamentarias de control ambiental, principalmente las que dictamina Sanidad, en un porcentaje de 54; y las de reciclaje de basuras en un 15%. Por su parte el 31% restante no aplican ninguna normatividad ambiental; con lo anterior se hace necesario realizar un seguimiento más exhaustivo al manejo de estos temas por parte de las entidades ambientales y de gobierno.

III. TALENTO HUMANO



Fuente: Esta Investigacion, Pasto. Universidad de Nariño, 2007.

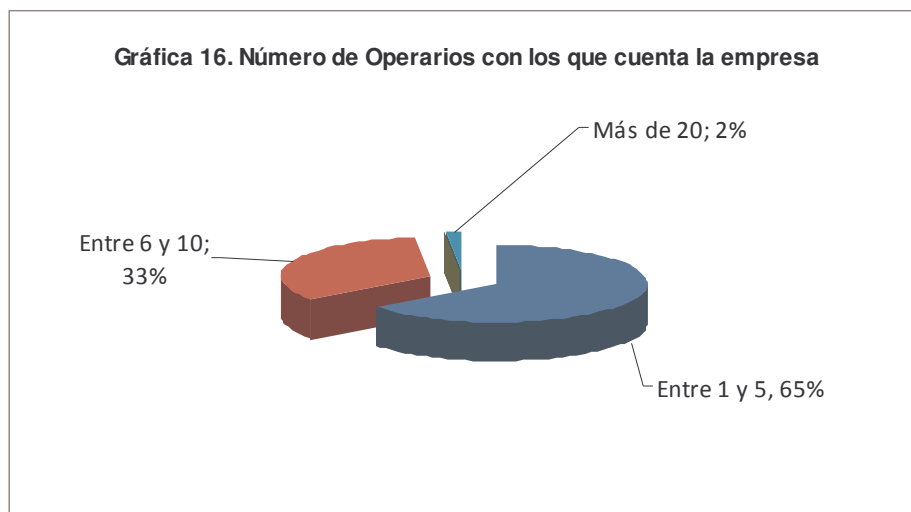
En cuanto al número de empleados que tienen las panaderías, el 45% manejan menos de 5, y el 40% manejan entre 5 y 10 empleados. Las empresas que manejan un número de empleados mayor a 10 son muy pocas: entre 10 y 15 empleados, el 11% de las empresas; más de 15 empleados, solo el 4% de las empresas panificadoras. Lo cual manifiesta el carácter microempresario del sector.



Fuente: Esta Investigacion, Pasto. Universidad de Nariño, 2007.

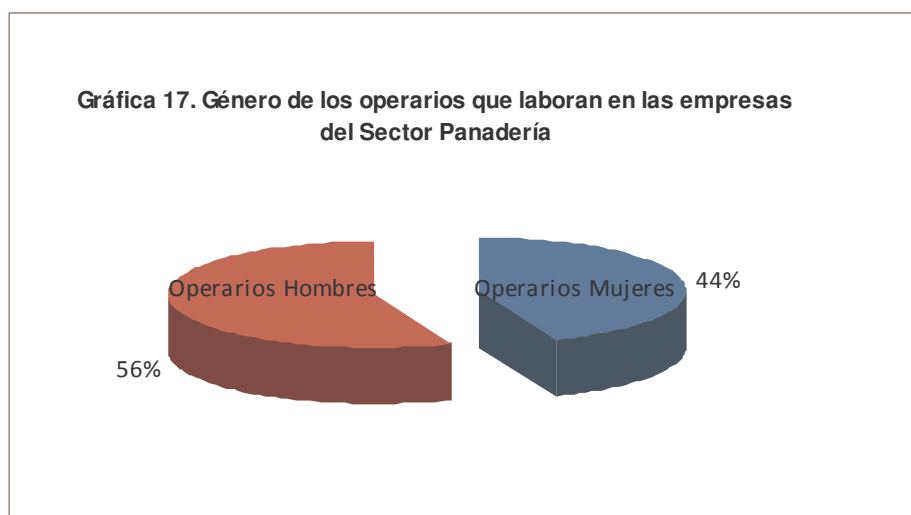
Referente a las labores administrativas, el estudio indica que en la mayoría de las panaderías (76%) estas actividades las desempeñan entre una y dos personas y solo el

24% de los establecimientos indican tener trabajando tres o más personas en el área administrativa, siendo estas, panaderías grandes y de gran trayectoria en la ciudad.



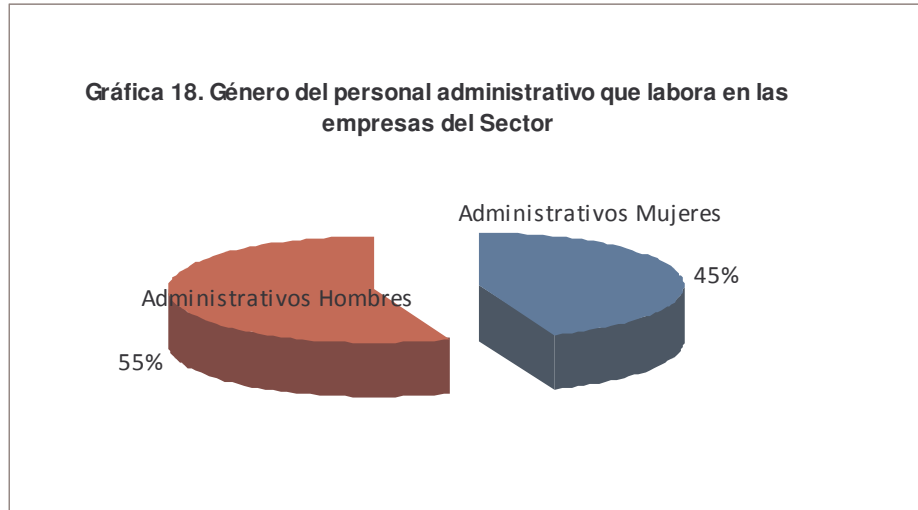
Fuente: Esta Investigación, Pasto. Universidad de Nariño, 2007.

De los establecimientos visitados el 65% indicó tener entre 1 y 5 operarios, el 33% entre 6 y 10, y el 2% indicó tener más de 20 empleados realizando labores operativas.



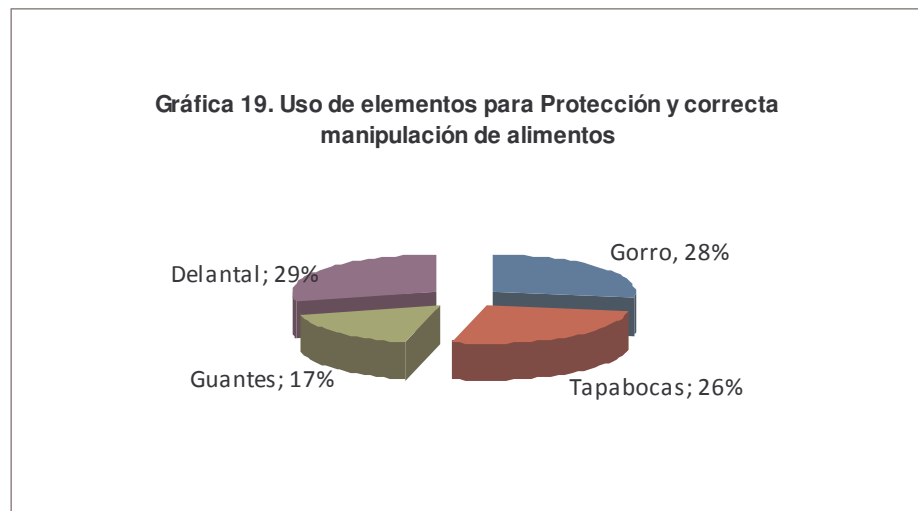
Fuente: Esta Investigación, Pasto. Universidad de Nariño, 2007.

La contratación para labores operativas no discrimina el género de la persona, las diferencias entre operarios hombres y mujeres no son de trascendencia. El 56% de los operarios son hombres, mientras que el 44% son mujeres.



Fuente: Esta Investigación, Pasto. Universidad de Nariño, 2007.

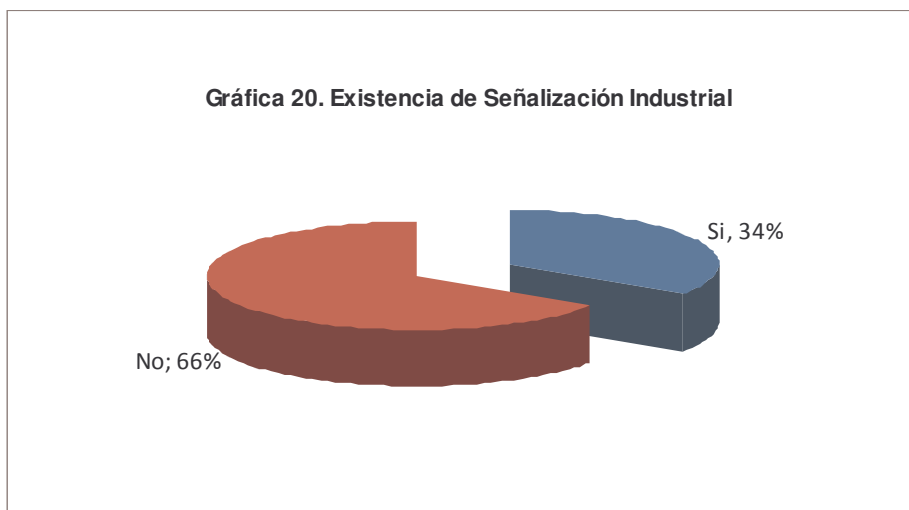
En cuanto al género del personal de las panaderías que se desempeña en el área administrativa, el 55% corresponde al género masculino. Para el género femenino el 45% corresponde al total de personas empleadas en cargos administrativos; lo que en la mayoría de los casos señala la creciente importancia de la mujer como micro empresaria. La diferencia porcentual respecto al género entre los administrativos no es representativa.



Fuente: Esta Investigación, Pasto. Universidad de Nariño, 2007.

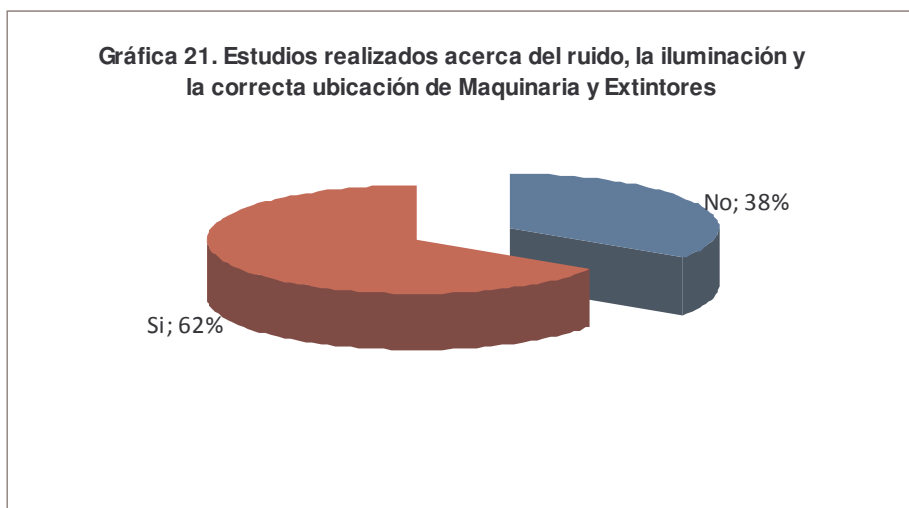
El 100% de las empresas del Sector utilizan los elementos para la protección personal y la manipulación de alimentos, todos los establecimientos señalan el uso de delantal y tapabocas como elemento esencial a la hora de trabajar, lo que no significa que

siempre se usen o que estén en absoluta limpieza. En cuanto al gorro y los guantes son utilizados únicamente en el 28% y 17% de los establecimientos, respectivamente.



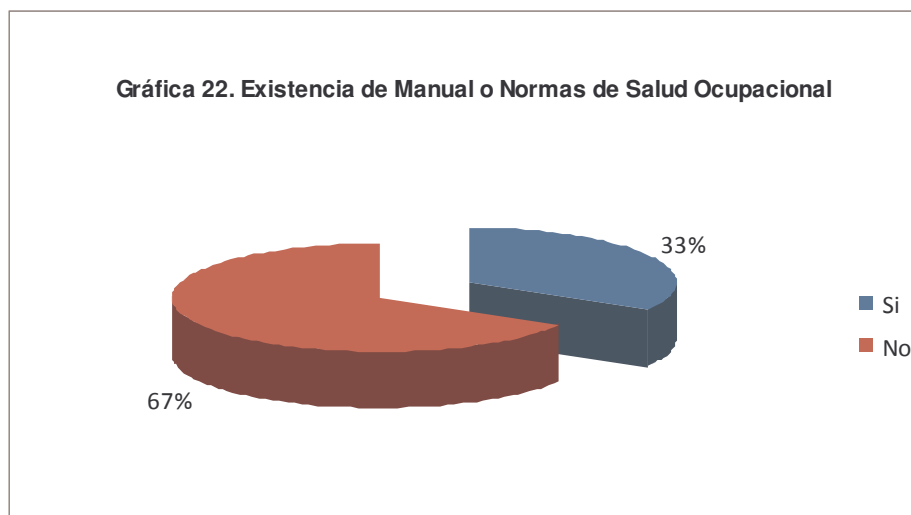
Fuente: Esta Investigación, Pasto. Universidad de Nariño, 2007.

El 66% de los establecimientos encuestados dijeron no tener señalización industrial en el área de trabajo, la principal causa para esto es que los empresarios no creen necesaria la presencia de la misma. Solo el 34% maneja este indicador, lo cual les da una ventaja sobre sus competidores, ya que el tenerla significa un menor riesgo de accidente en el lugar de trabajo.



Fuente: Esta Investigación, Pasto. Universidad de Nariño, 2007.

Estudios acerca de ruido, iluminación, ubicación de maquinaria y extintores, no se realizan dentro de las panaderías principalmente por la infraestructura artesanal que presentan, solo un 38% realiza estos análisis, de los cuales se han obtenido los mejores lugares y las mejores posiciones para ubicar la maquinaria y las herramientas de trabajo.



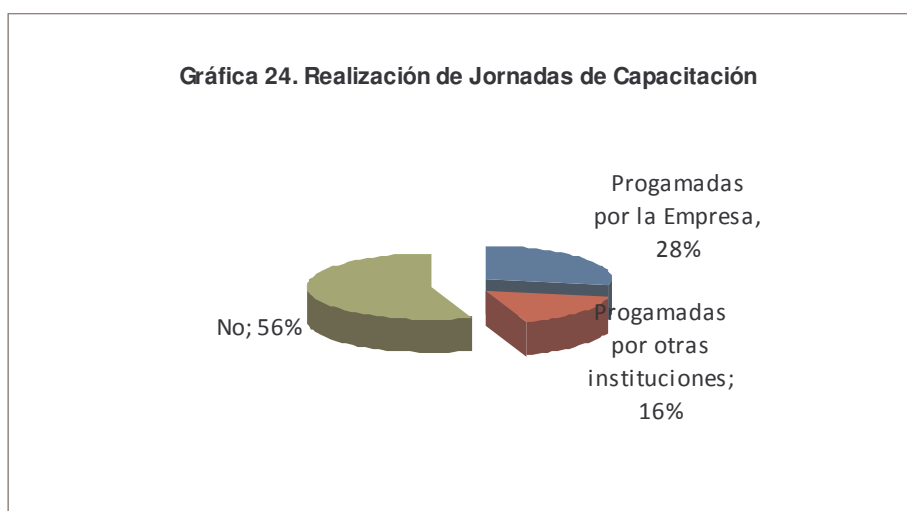
Fuente: Esta Investigación, Pasto. Universidad de Nariño, 2007.

El estudio revela que herramientas como los manuales de salud ocupacional no se consideran importantes debido a que muchos de los microempresarios manifiestan que el lugar de trabajo es reducido, que el número de personas que trabajan en él, son pocas y que los recursos no alcanzan para hacer esto y son concluyentes al indicar que tales herramientas son para ser desarrolladas por grandes empresas.



Fuente: Esta Investigación, Pasto. Universidad de Nariño, 2007.

El 44% de las empresas dedicadas a la Panadería si tienen afiliados a sus empleados al Sistema de Salud, Pensión y Riesgos Profesionales, el 56% no; debido al costo que esto genera, argumentan ser empresas muy pequeñas como para tener la facilidad de solventar estos gastos; además, los contratos hechos son a corto plazo y la rotación del personal suele ser alta. La situación anterior no motiva la construcción de una cultura organizacional y de pertenencia en la empresa.

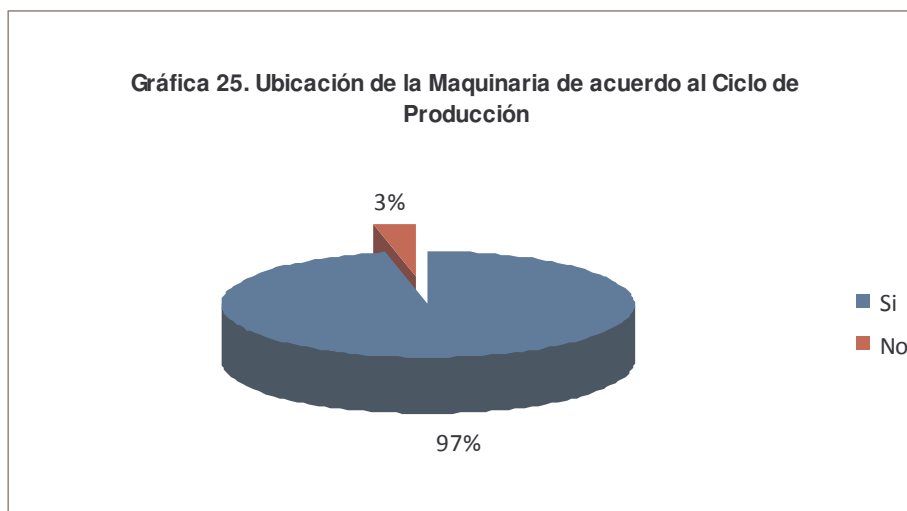


Fuente: Esta Investigación, Pasto. Universidad de Nariño, 2007.

El 44% de las empresas del Sector realizan capacitaciones para sus empleados, caso contrario se presenta en el 56% restante. El 28% de las jornadas de capacitación son

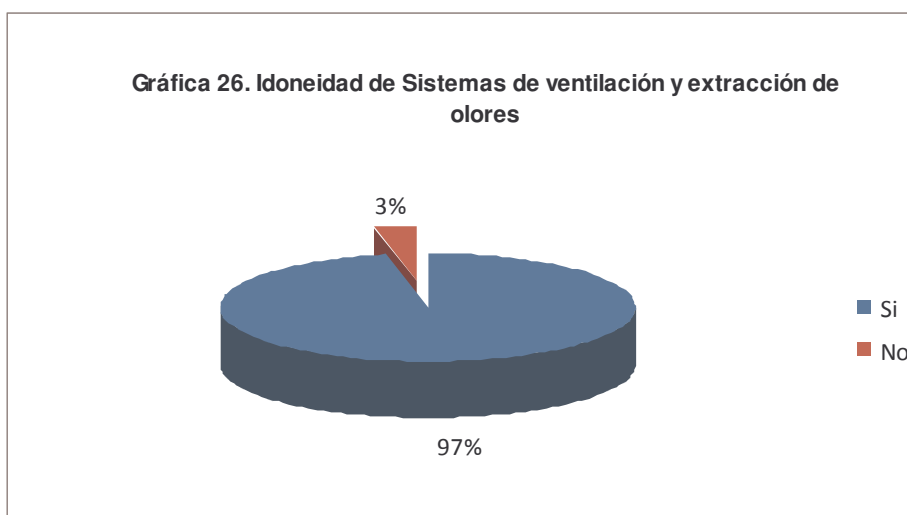
desarrolladas por la misma empresa, el 16% son realizadas por proveedores y por otras instituciones en su mayoría con bajos costos o de carácter gratuito.

IV. INFRAESTRUCTURA



Fuente: Esta Investigación, Pasto. Universidad de Nariño, 2007.

La ubicación de la maquinaria se hace de acuerdo al ciclo de producción en el 97% de los casos, para que el tiempo de obtener el producto terminado y disponerlo para la venta sea el mínimo.



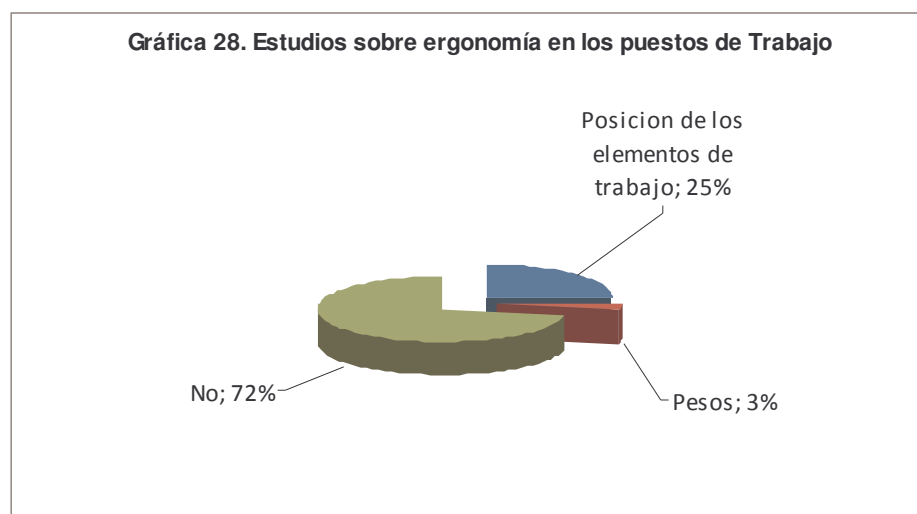
Fuente: Esta Investigación, Pasto. Universidad de Nariño, 2007.

El 97% de las empresas cuentan con sistemas de ventilación y extracción de olores adecuados los cuales son ubicados de acuerdo a las necesidades del área de producción y de los mismos trabajadores, en tanto que un 3% de los establecimientos muestran no tener en cuenta estos factores lo que a través del tiempo puede representar problemas de tipo ambiental o de riesgos laborales.



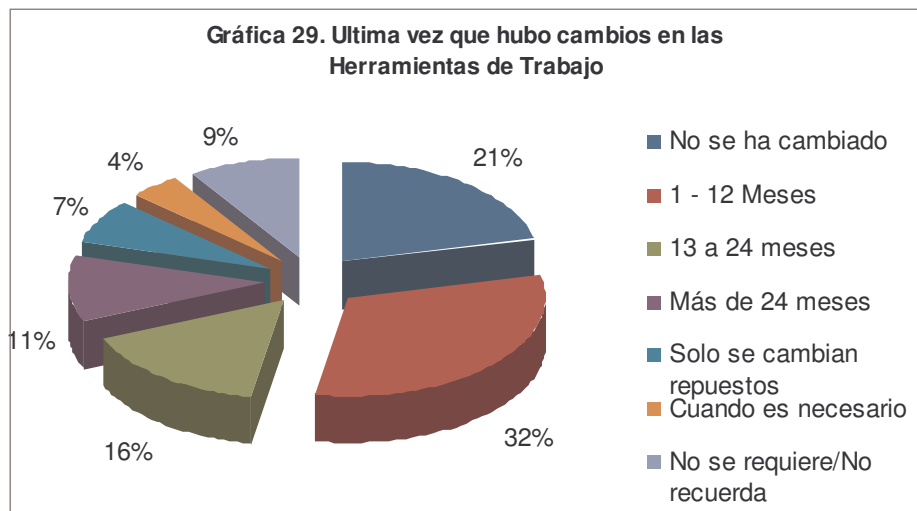
Fuente: Esta Investigación, Pasto. Universidad de Nariño, 2007.

Los empresarios del Sector han cuidado mucho de proteger la salud y la vida de sus trabajadores, es así como solo en casos extremos (2%) y generalmente debido a la reducción del espacio de trabajo, se presentan riesgos para los empleados.



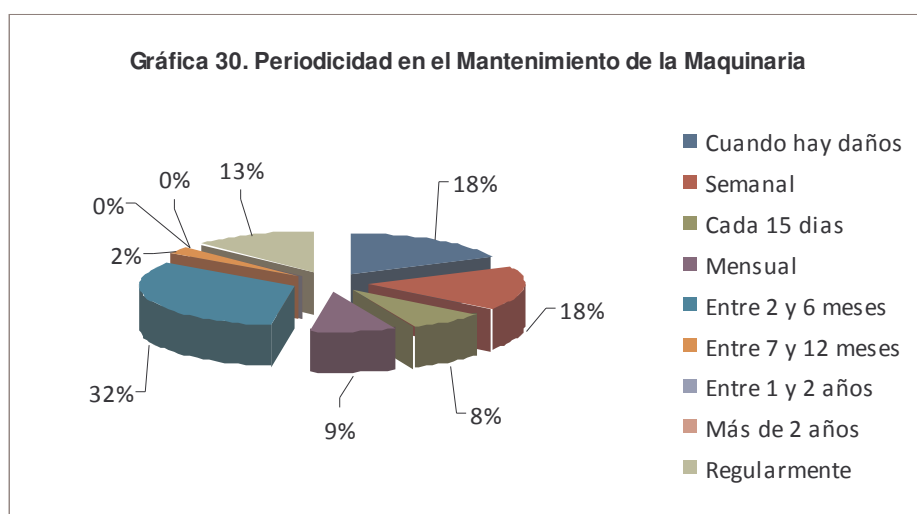
Fuente: Esta Investigación, Pasto. Universidad de Nariño, 2007.

De los análisis de ergonomía de los puestos de trabajo, el 72% de las panaderías no los realizan, solo un 25% de los establecimientos se preocupan por la posición de los elementos, la comodidad, la seguridad y/o el riesgo que puede tener un operario dentro en su labor.



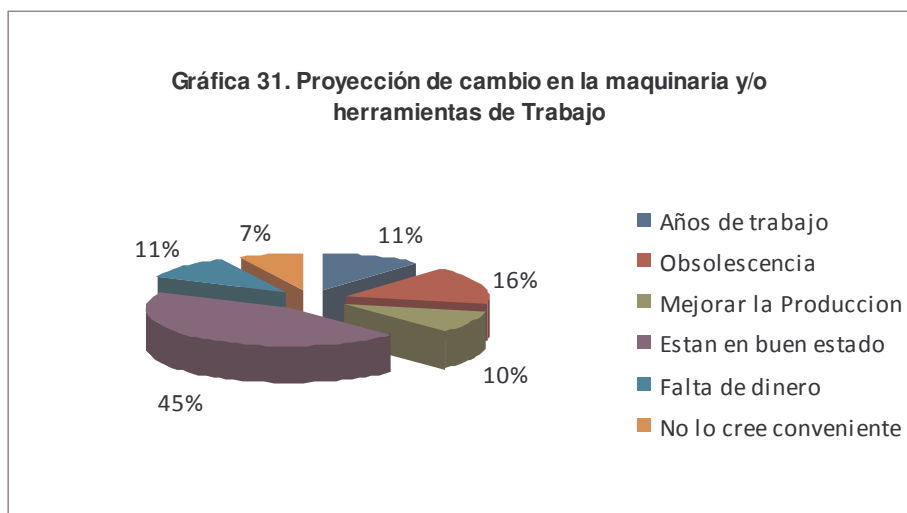
Fuente: Esta Investigación, Pasto. Universidad de Nariño, 2007.

La maquinaria con la que cuentan las panaderías en su mayoría (32%) ha sido cambiada en el espacio comprendido en el último año; en un 21% de los casos, no se ha cambiado; en el resto de las empresas la periodicidad de cambio ha sido de 13 a 24 meses (16%), más de 24 meses (11%), solo se cambian repuestos (7%), se cambia cuando es necesario (4%), no se requiere o no recuerda (9%).



Fuente: Esta Investigación, Pasto. Universidad de Nariño, 2007.

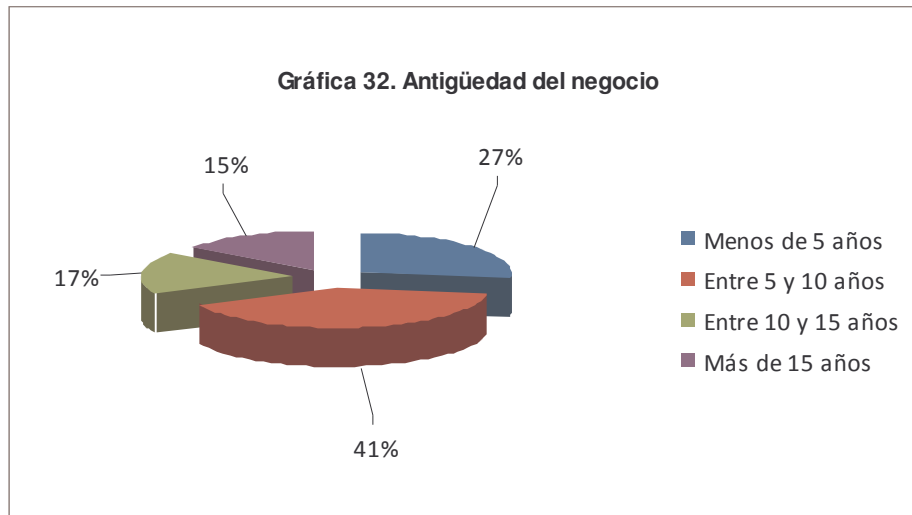
El mantenimiento de la maquinaria se hace entre 2 y 6 meses un 32%, cuando hay daños en un 18% de los establecimientos, semanal en un 18%, y un 13% indica que se hace periódicamente cuando la producción baja o cuando el técnico lo indique. La limpieza de utensilios, de maquinas y del puesto de trabajo se hacen a diario.



Fuente: Esta Investigación, Pasto. Universidad de Nariño, 2007.

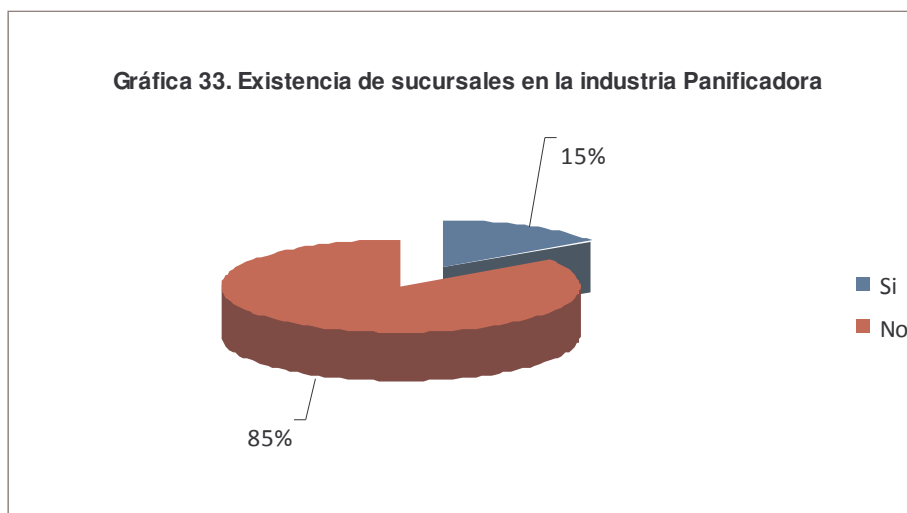
El 37% de las empresas encuestadas han pensado en renovar la tecnología con la que cuentan actualmente; las razones de los microempresarios para pensar en el cambio de maquinaria, del equipo de trabajo y/o utensilios, son la obsolescencia de la tecnología, los años de trabajo de las maquinas y el animo de mejorar la producción en un 16%, 11% y 10% respectivamente. Un 45% de los establecimientos no requieren de este cambio porque consideran que los elementos de los que disponen están en buen estado, seguido de un 11% que indica no contar con los recursos suficientes para hacer el cambio por ser empresas pequeñas y de baja producción y un 7% que simplemente no lo consideran conveniente.

V. GESTION EMPRESARIAL



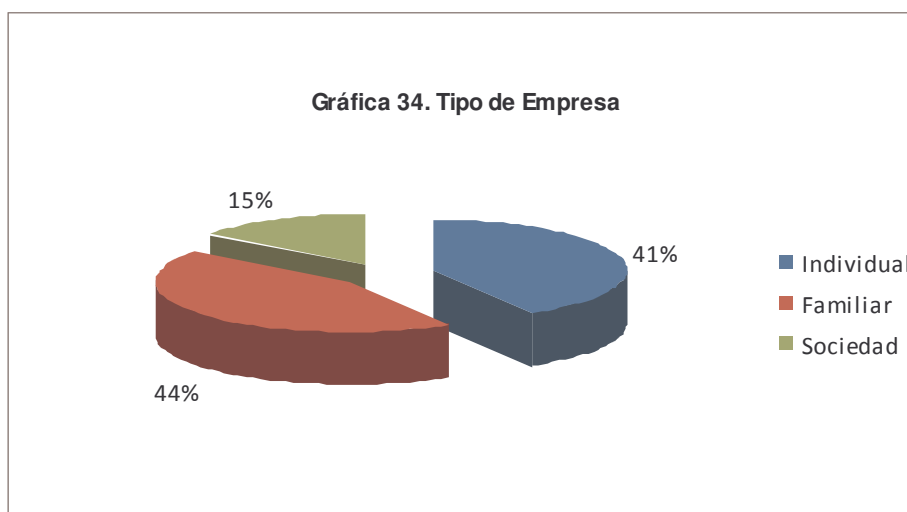
Fuente: Esta Investigación, Pasto. Universidad de Nariño, 2007.

Del total de los establecimientos encuestados, el 41% lleva funcionando entre 5 y 10 años; el 27% menos de 5 años, el 17% entre 10 y 15 años, y el 15% lleva en el mercado más de 20 años. Esta puntuación en relación con los anteriores ítems, exterioriza el atraso del sector en cuestiones de competitividad, se puede observar que solo el 27% de los establecimientos tienen un funcionamiento menor a 5 años y sin embargo, el 7% de empresas argumentaron no considerar necesario el cambio de la maquinaria sin una justificación clara, este comportamiento es debido generalmente a la cultura que maneja el microempresario, pues para la mayoría de ellos la antigüedad es suficiente para ser competitivo, sin importar la innovación que se pueda tener y que represente un posicionamiento en el mercado.



Fuente: Esta Investigación, Pasto. Universidad de Nariño, 2007.

La existencia de sucursales en la Industria Panificadora es limitada, del 100% de las empresas encuestadas solo el 15% afirman tener sucursales en otros puntos de la ciudad, esto refleja la baja expansión de las mismas, muchas veces explicada por la falta de recursos financieros, aunque en la mayoría de las ocasiones sea porque la empresa más que como una unidad de desarrollo es tomada como un medio de subsistencia.

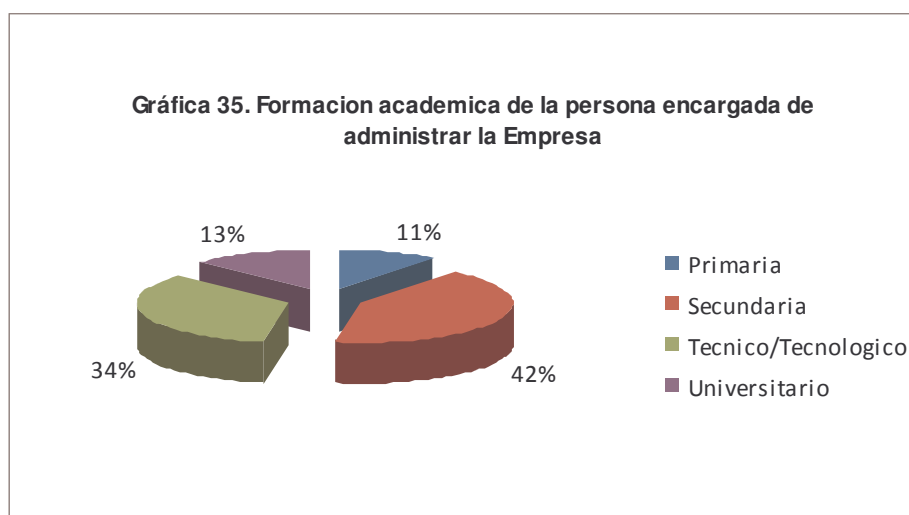


Fuente: Esta Investigación, Pasto. Universidad de Nariño, 2007.

El 44% de los establecimientos son de carácter familiar, seguido de un 41% que representa la propiedad individual y solo el 15% de las panaderías se constituyen como sociedades. Aquí cabe anotar además de la falta de asociatividad para constituir una

empresa, la falta de asociatividad dentro del Sector, pues no existe un gremio formalmente constituido que le permita a las Panaderías mayores beneficios en cuanto al financiamiento, producción y comercialización de sus productos.

La propiedad familiar, en algunos casos representa un factor de atraso para el sector, ya que el microempresario se preocupa principalmente por tener un negocio que le permita subsistir, y no tiene mayor inclinación hacia la parte empresarial. Los conocimientos acerca de la Producción en muchas ocasiones se van adquiriendo de generación en generación y la búsqueda de nuevos procesos productivos es escasa. La falta de conocimientos como lo indica el siguiente ítem del estudio, de igual manera es un limitante a la hora de visionar el futuro y la forma para llegar a el.



Fuente: Esta Investigación, Pasto. Universidad de Nariño, 2007.

La Administración de las Panaderías de la ciudad de Pasto, es en su mayoría realizada por los propietarios o algún familiar de ellos, quienes generalmente no cuentan con estudios relacionados con Administración de Negocios, esto lo demuestran las estadísticas encontradas en el estudio, donde el 42% de los Administradores de este tipo de establecimientos solo cuentan con educación Secundaria, seguido del 34% que cuentan con educación Primaria, y tan solo el 13% y el 11% cuentan con estudios Técnicos y Universitarios respectivamente.

Bajo esta evidencia se podría afirmar que los establecimientos mantienen un bajo nivel de crecimiento por la mentalidad de quienes administran, ya que miran sus negocios como un medio de supervivencia. Es de notar, que los administradores de las pequeñas panaderías han aprendido de su propia experiencia y a pesar de ejercer una administración empírica han logrado la supervivencia de las empresas; sin embargo para llegar a un nivel de competitividad mínimo tanto para las empresas como para el

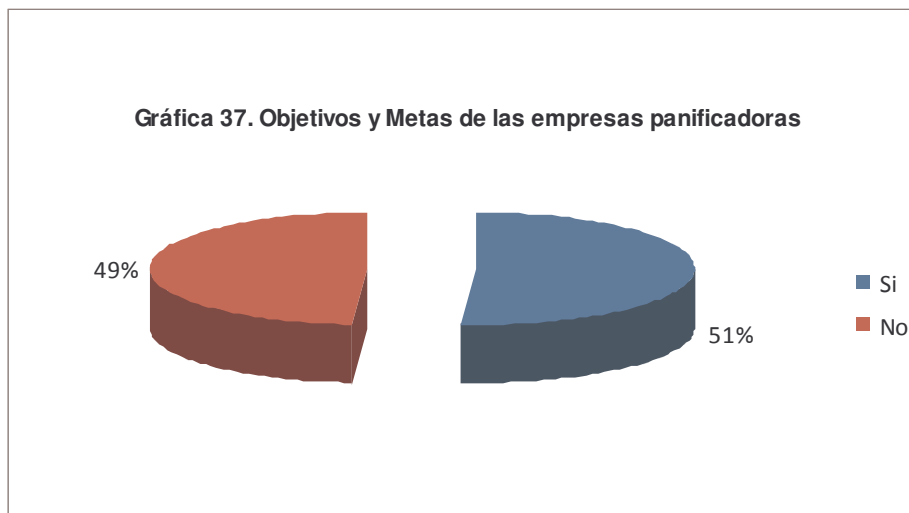
sector se requiere de herramientas actuales y validas para lograr crecer económica y socialmente.



Fuente: Esta Investigacion, Pasto. Universidad de Nariño, 2007.

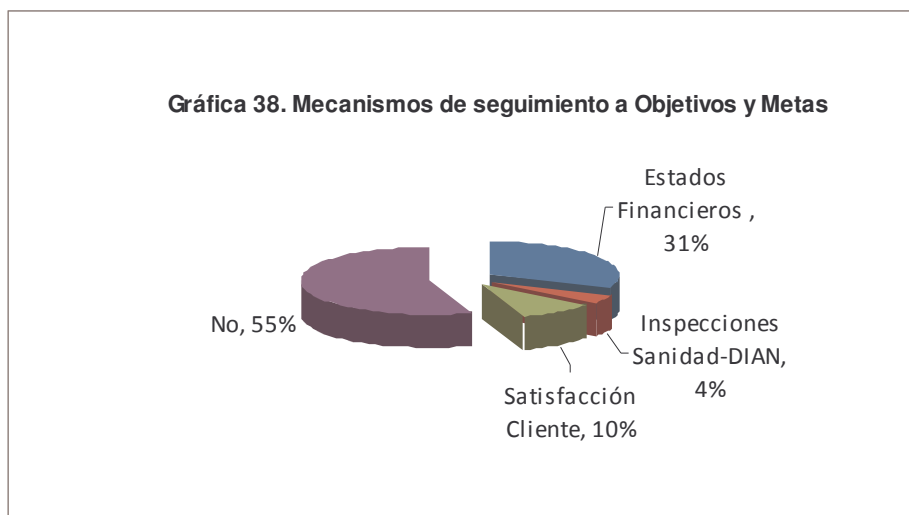
El 48% de los establecimientos tiene una visión y una misión establecidas, es de notar que este porcentaje deja un espacio a empresas que tienen más un deseo que una convicción. Sin embargo, el estar encaminados hacia un objetivo y saber cual es su labor esencial hace que estos establecimientos tengan mayor posibilidad de supervivencia que otros que no lo están.

El estudio revela que los microempresarios manejan un carácter demasiado empírico acerca de los aspectos administrativos, pues la mayoría de quienes afirman tener visión y misión, no aseguran que todas las personas que conforman la empresa la conozcan, lo cual hace que los objetivos y metas tanto empresariales como individuales sean muy difíciles de conseguir.



Fuente: Esta Investigación, Pasto. Universidad de Nariño, 2007.

El 51% de las empresas encuestadas, manifestaron tener objetivos y metas definidos y el 49% indicó no tenerlos. Podríamos decir que los porcentajes de las empresas que no tienen visión y misión coinciden con los de las empresas que no tienen objetivos y metas, esto está explicado porque el Proceso de caracterización de una empresa parte con la identificación de su misión y el establecimiento de una visión, para derivar los objetivos y metas que se irán consiguiendo para alcanzarlas.



Fuente: Esta Investigación, Pasto. Universidad de Nariño, 2007.

En cuanto a los mecanismos de seguimiento al cumplimiento de los objetivos y metas, el 55% sostiene no contar con ninguna herramienta para verificar su cumplimiento, mientras que el 45% realiza seguimiento a sus objetivos a través de los estados

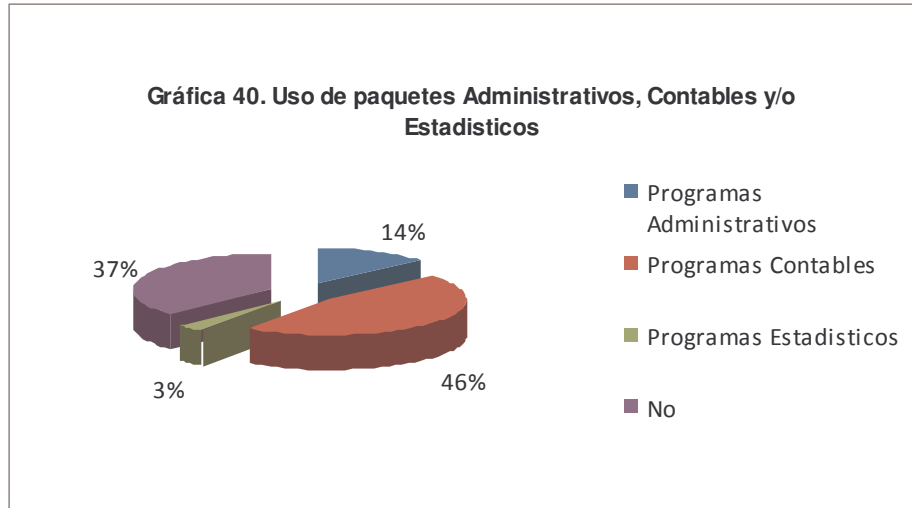
financieros (31%), a través de las inspecciones realizadas por Sanidad (4%) o a través de los comentarios de satisfacción que realizan los clientes (10%). Los dos últimos mecanismos no son los más deseados, pues el seguimiento debería hacerse de acuerdo a lo ambicionado por el empresario respecto a parámetros de calidad, cantidad, costo, etc. establecidos con anterioridad a la compra o a la inspección de los productos e instalaciones, respectivamente.



Fuente: Esta Investigación, Pasto. Universidad de Nariño, 2007.

En relación con la estructura de la empresa, el 72% de los establecimientos no poseen un organigrama y tan solo un 28% mantiene esta figura dentro de su organización.

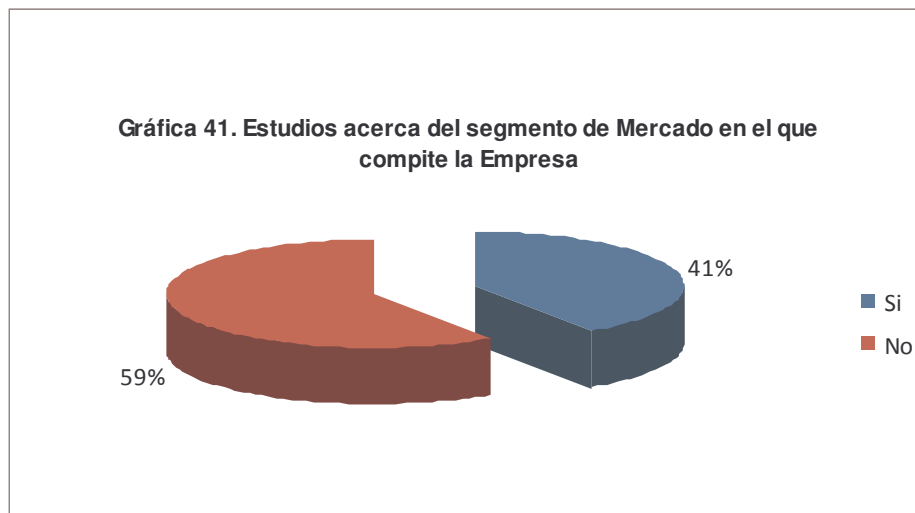
La existencia de este tipo de herramientas muestra una relación directa con el tamaño de la empresa, el número de empleados con los que cuenta y la persona quien administra el establecimiento principalmente en lo referente al nivel de conocimientos que la persona tenga.



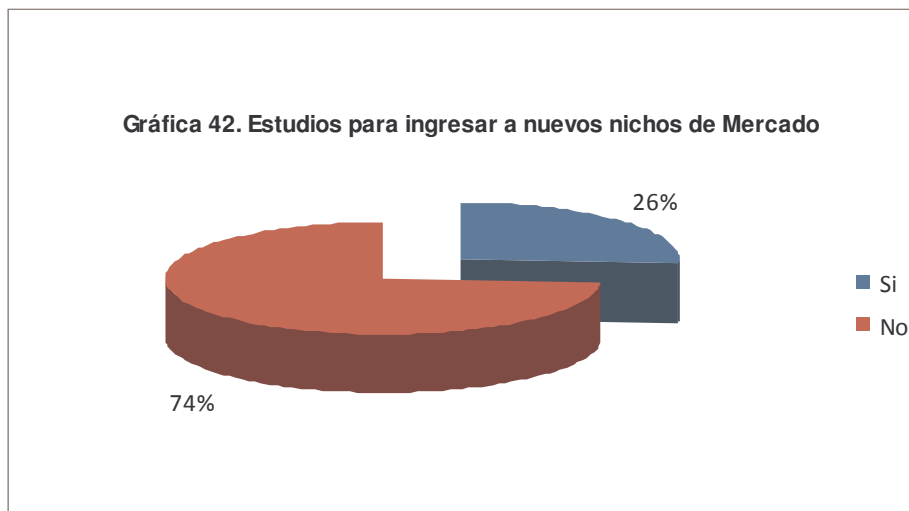
Fuente: Esta Investigación, Pasto. Universidad de Nariño, 2007.

Del total de los establecimientos visitados, el 46% maneja programas contables en sus negocios, un 14% maneja programas administrativos, mientras que el 37% no manejan ningún programa pero sostienen que manejan las cuentas ordenadamente en libros.

VI. MERCADEO Y VENTAS



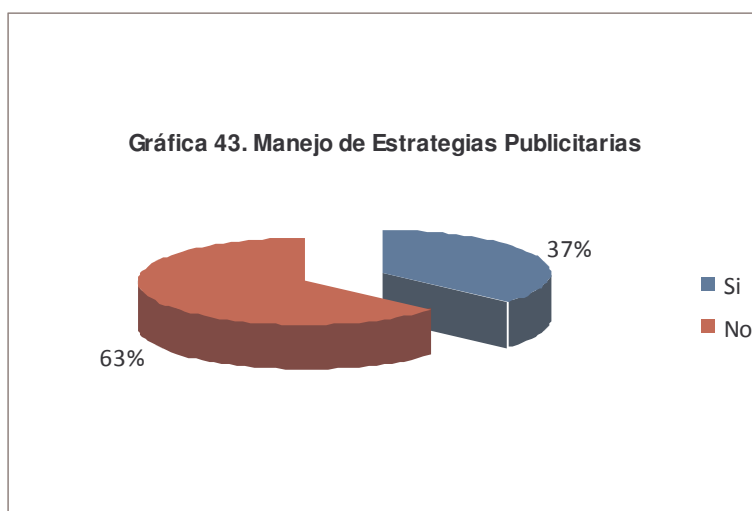
Fuente: Esta Investigación, Pasto. Universidad de Nariño, 2007.



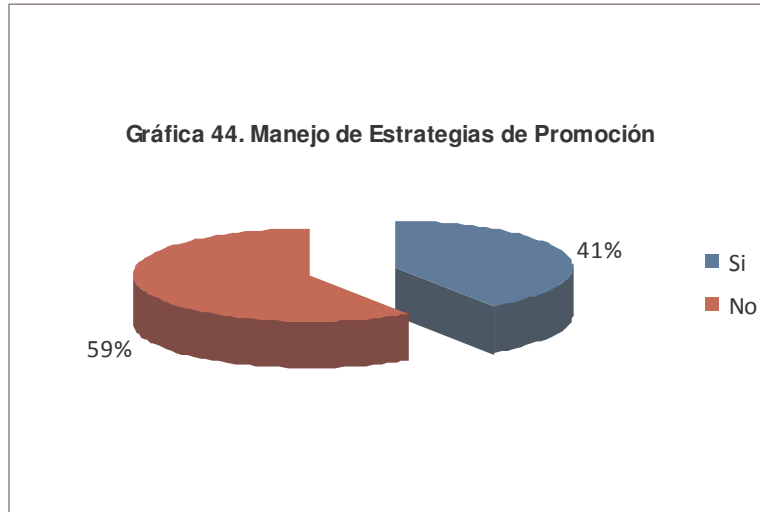
Fuente: Esta Investigación, Pasto. Universidad de Nariño, 2007.

El 41% de las empresas pertenecientes al sector, han realizado estudios acerca del segmento de mercado en el compiten, mientras que el 59% no realiza este tipo de estudios, esto se debe principalmente al tamaño de las empresas. Por otra parte y corroborando datos anteriores, el 74% de las empresas no se ha preocupado por realizar estudios para la búsqueda de nuevos mercados y así ampliar sus negocios.

Las empresas del sector ubicadas en la zonas periféricas de la ciudad se limitan a la producción diaria y a la venta basada en “calidad”, y no manejan un carácter tendente al crecimiento empresarial.

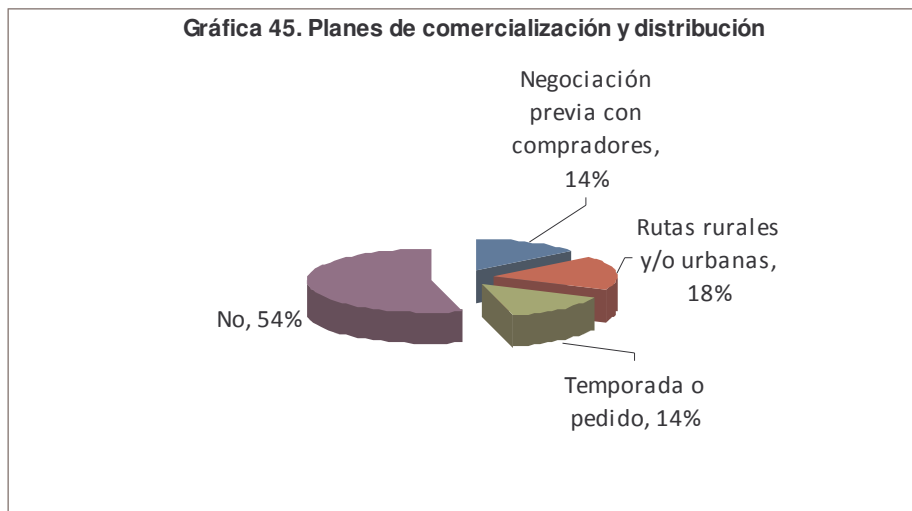


Fuente: Esta Investigación, Pasto. Universidad de Nariño, 2007.



Fuente: Esta Investigación, Pasto. Universidad de Nariño, 2007.

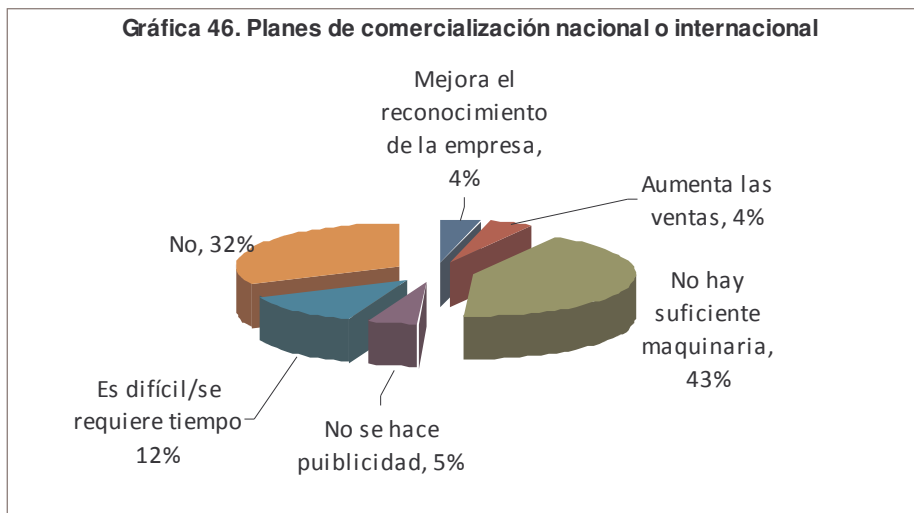
En cuanto a las estrategias de tipo publicitario, el 63% de las empresas del Sector exponen que no las utilizan por no considerarlas necesarias, el 37% que hace uso de este tipo de estrategia lo hace generalmente a través de medios radiales locales. De otra parte el 59% de las empresas encuestadas no hace uso de estrategias promocionales solo el 41% las manejan, y son generalmente empresas de gran tamaño y trayectoria considerable en el mercado.



Fuente: Esta Investigación, Pasto. Universidad de Nariño, 2007.

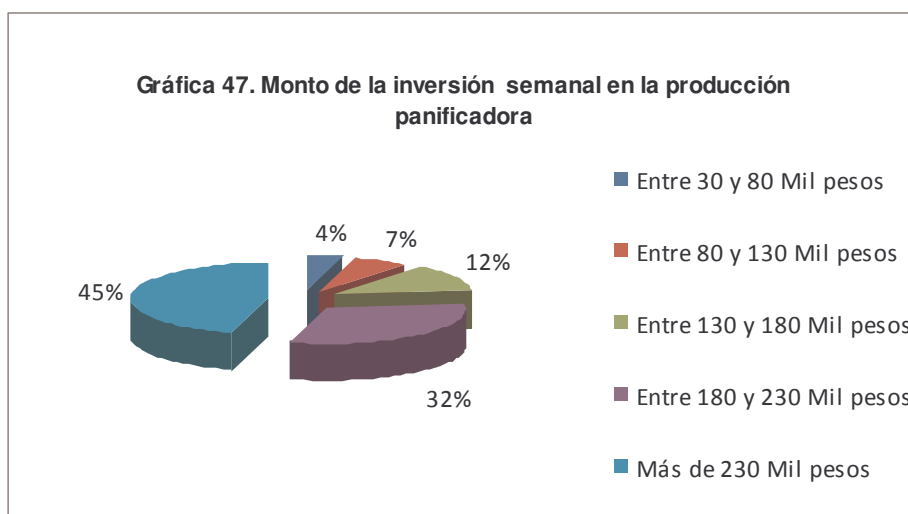
Acerca de planes de comercialización, el 54% de las empresas no manejan estas actividades, por su parte el 18% diseñan rutas rurales y/o urbanas para la distribución de sus productos, el 14% hace negociación previa con sus clientes y en igual porcentaje

de empresas, diseñan planes de venta según la temporada, la venta y la cantidad de pedidos que manejan al diario.



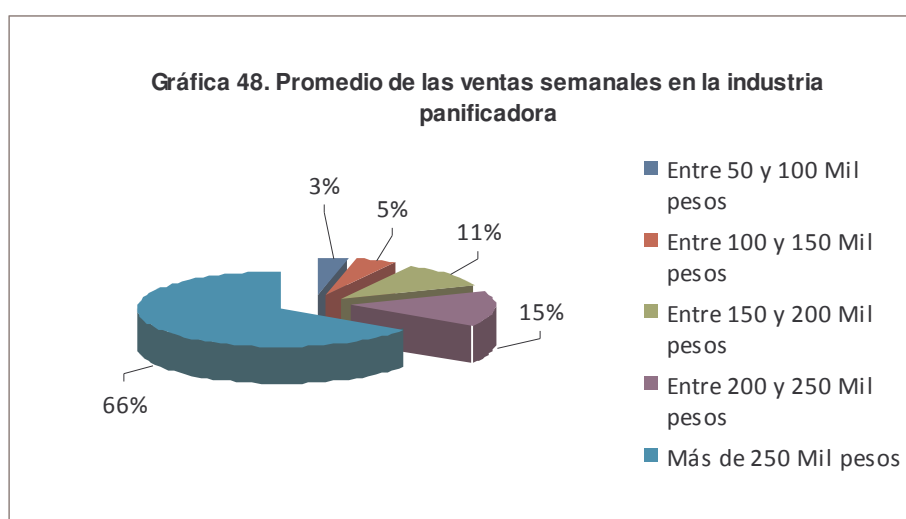
Fuente: Esta Investigación, Pasto. Universidad de Nariño, 2007.

La mayoría de las empresas del Sector (43%) sostiene que no realiza este tipo de planes porque no cuenta con la maquinaria ni con la infraestructura suficiente para hacerlo, un 32% no lo hace y no indica las razones que lo motivan a mantener una producción de carácter local. Un 4% del total de las empresas manejan planes de comercialización a nivel nacional o internacional debido a que les permite mejorar el reconocimiento de la empresa, y el 4% restante lo hace porque les permite aumentar sus ventas y crecer.



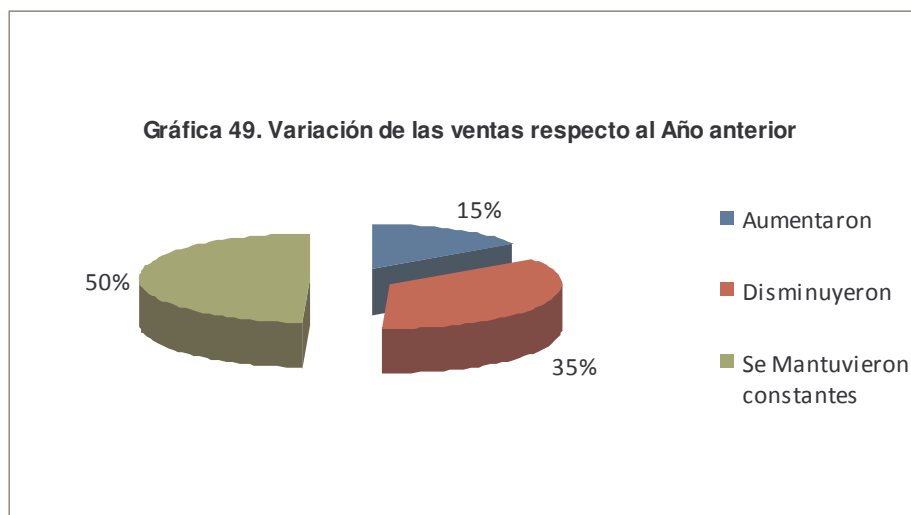
Fuente: Esta Investigación, Pasto. Universidad de Nariño, 2007.

Acerca de la cantidad de dinero que se invierte para la producción semanal, el 45% invierte más de \$230.000 para la producción semanal y el 32% de los establecimientos invierte entre \$180.000 y \$ 230.000, el resto de la población encuestada dice invertir semanalmente entre \$130000 y 180000: 12%, entre \$80000 y \$130000: 7%, y entre \$30000 y \$80000: 4%. Esta inversión depende en todos los casos de las ventas proyectadas, según el comportamiento histórico de las mismas.

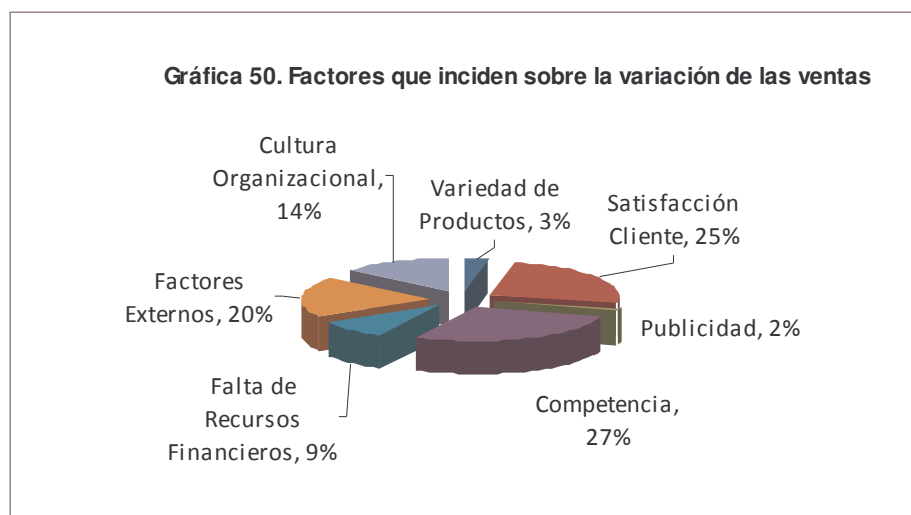


Fuente: Esta Investigación, Pasto. Universidad de Nariño, 2007.

Por su parte, el 66% de las empresas Panificadoras obtienen ganancias por más de \$250.000 mil pesos, el 15% ubica sus ganancias semanales en el rango entre \$200.000 y \$250.000 mil pesos, el 11% ubica sus ganancias semanales en el rango entre \$150.000 y \$200.000 mil pesos, mientras que el 5% y el 3% dicen conseguir ganancias entre \$100000 y \$150000, y entre \$50000 y \$100000 pesos. El comportamiento tendiente de las ventas es una obtención directamente proporcional a la inversión que se realiza.



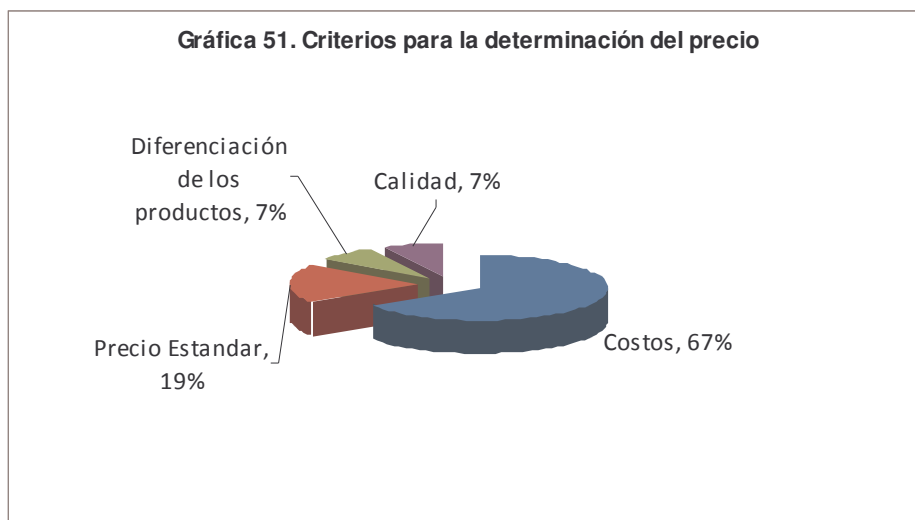
Fuente: Esta Investigación, Pasto. Universidad de Nariño, 2007.



Fuente: Esta Investigación, Pasto. Universidad de Nariño, 2007.

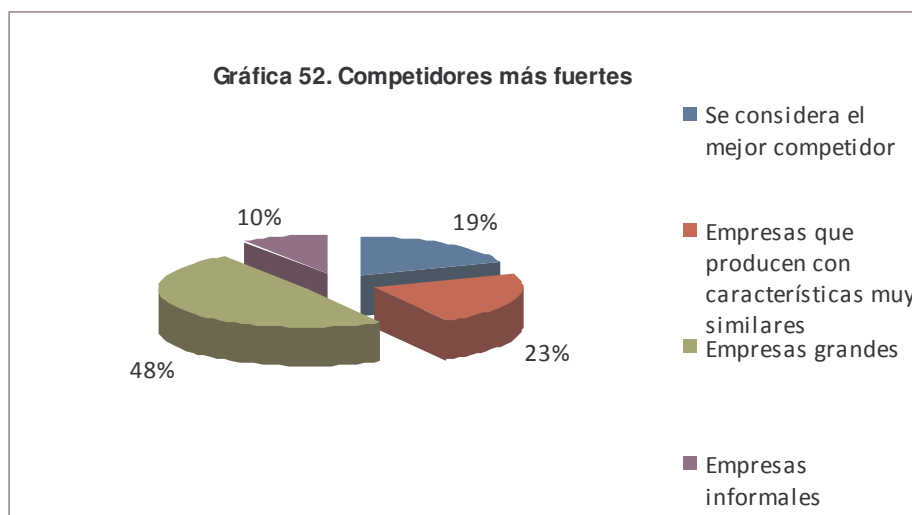
En relación a la variación de las ventas respecto al año anterior, el 15% de las panaderías opinan que aumentaron, el 35% que disminuyeron y el 50% dicen que se mantienen constantes. En cuanto a las razones por las cuales se dan este tipo de comportamientos en el nivel de las ventas: Aumentaron debido a la variedad de productos en 3% y a la satisfacción del cliente en un 25%; Disminuyeron a causa de la competencia en un 27% y a factores externos a la empresa en un 20%; y se mantuvieron constantes debido a la mentalidad que maneja la empresa y su forma de trabajo en un 14%. Este ultimo factor, se refiere a que la producción se hace según el panadero observa los cambios y las exigencias del cliente, se podría decir de alguna

manera que se planea de manera empírica; por otra parte se refiere a que el trabajo se desarrolla con calidad y teniendo seguridad en que los productos que se ofrece satisfacen plenamente las necesidades y expectativas del cliente y finalmente, a que la empresa es la mejor (a su criterio) en cuanto a la calidad del servicio que ofrece a la comunidad.



Fuente: Esta Investigación, Pasto. Universidad de Nariño, 2007.

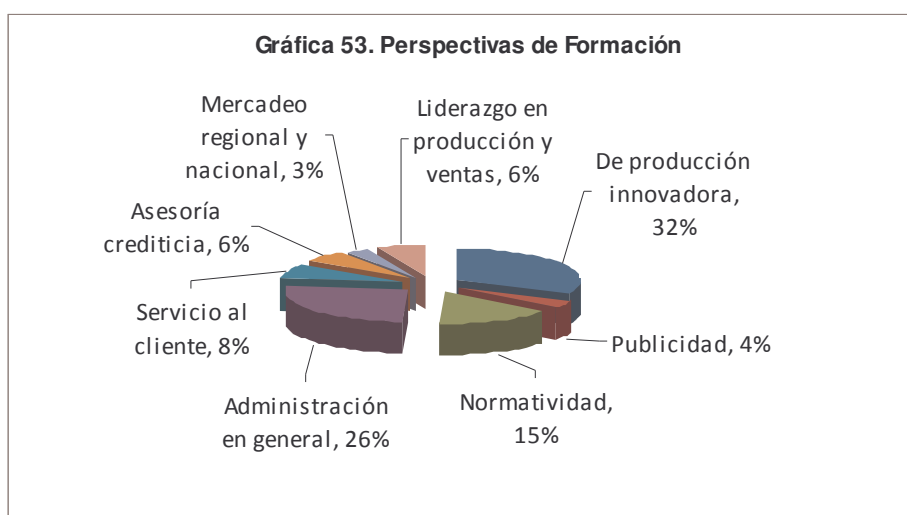
Los factores primordiales a la hora de determinar el precio de los productos son los costos y el manejo de estándares como los precios y tamaños de los productos que manejan otras panaderías, en un 67% y un 19% respectivamente.



Fuente: Esta Investigación, Pasto. Universidad de Nariño, 2007.

Acerca de la competencia, el 48% de las empresas Panificadoras manifiesta que la principal competencia son las empresas grandes que manejan grandes volúmenes de producción, que tienen un gran reconocimiento en el mercado y que manejan capitales importantes que les permiten el acceso a maquinaria e infraestructura significativas; el 23% sostiene que sus principales competidores son empresas que fabrican productos similares y que están localizadas cerca del lugar en donde ellas están ubicadas, un 19% de las empresas se consideran a si mismas como las mejores en el mercado y un 10% considera que los competidores que más afectan su actividad económica son las empresas informales. Aquí se tocan puntos muy importantes que tienen que ver con la Competitividad, como son la inyección de capital en renovación de maquinaria, y la diferenciación de los Productos.

VII. FORMACION



Fuente: Esta Investigación, Pasto. Universidad de Nariño, 2007.

Finalmente el estudio revela que las empresas del Sector se inclinan por capacitarse principalmente en producción innovadora lo que incluye fina pastelería y nuevas recetas en un 32%, un 26% en Administración en general, un 15% expresa que le gustaría capacitarse en normatividad (especialmente la que tiene que ver con la calidad de los Productos), un 8% en servicio al cliente, un 6% en asesoría en facilidades de crédito, un 6% en liderazgo en producción y ventas, un 4% en Publicidad y en Mercadeo regional y nacional un 3%.

En general, el Sector Panificador ha tenido un crecimiento sostenido, por ser de tipo micro industrial, tener productos de alta aceptación en el mercado local, y en especial por ser generador de empleo –dentro del Sector de Industria Manufacturera el índice de empleo generado aumentó en un 8% del año 2005 al año 2006- (Ver Tabla 1); sin

embargo, esto no ha sido suficiente para que se constituya como competitivo frente a los requerimientos globales, pues los resultados de las encuestas indican que las limitantes más frecuentes para las empresas del Sector se encuentran en la parte administrativa de las mismas, ya que en la mayoría de ellas la administración es empírica, el número de capacitaciones es bajo, las estrategias para el desarrollo de la actividad productiva y mercantil no están claramente definidas, y la normatividad no se cumple a cabalidad. Además, no existe una organización gremial que las represente lo que se constituye en desventaja frente a los continuos cambios que presenta el mercado.

2.2. ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

En su significado más amplio, vulnerabilidad es la susceptibilidad o factor de riesgo interno de un componente o del sistema como un todo, de ser dañado total o parcialmente por el impacto de una amenaza. A la magnitud del daño cuantificado o medido se le denomina vulnerabilidad.

A continuación se presenta el Análisis de Vulnerabilidad para el Sector Panificador de la ciudad de San Juan de Pasto, dentro del cual se definen seis (6) puntales básicos para su desarrollo, la posible amenaza que podría cernirse sobre cada uno de ellos y su consecuencia. De igual manera, se incluyen las calificaciones correspondientes al impacto que podría causar la amenaza, su probabilidad de ocurrencia y la capacidad de reacción del Sector si esta se presentara con las condiciones actuales. De estos tres últimos datos el primero y el tercero se califican entre 0 y 10, y el segundo entre 0 y 1; su multiplicación da como resultado el grado de vulnerabilidad actual para cada uno de los puntales, lo cual permite ubicar al Sector dentro de la denominada “Matriz de Vulnerabilidad” como: indefenso, en peligro, vulnerable y preparado.

Figura 2. Matriz de Vulnerabilidad

Alto 10	INDEFENSA I	EN PELIGRO II
	VULNERABLE IV	PREPARADA III
Bajo 0		

IMPACTO DE AMENAZA x PROBABILIDAD DE OCURRENCIA

CAPACIDAD DE REACCIÓN

10 Alto

Fuente: SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica. 3R Editores, 2003

2.2.1. Elaboración del Diagrama de Vulnerabilidad

PUNTAL	AMENAZA	CONSECUENCIA	IMPACTO DE AMENAZA	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	CAPACIDAD DE REACCIÓN	GRADO DE VULNERABILIDAD
			0-10	0-1	0-10	
1. Capacidad Administrativa	Estancamiento en el crecimiento del negocio	Utilidades bajas respecto a las esperadas	4	0,7	4	IV
2. Grado de competitividad	Imposibilidad de reaccionar frente a los requerimientos del mercado	Pérdida de oportunidades y posición en el mercado	8	0,5	4	IV
3. Desarrollo del Talento Humano	Debilidad en la ejecución de los Procesos productivos	Pérdida de clientes	9	0,2	5	IV
4. Tecnología	Obsolescencia de las actuales herramientas de trabajo	Producción limitada	7	0,8	3	I
5. Producción	Baja calidad de los productos respecto a los competidores externos	Pérdida de participación en el mercado	8	0,8	5	I
6. Acceso a Recursos Financieros	Se dificulta modernizar y diversificar el negocio	Se desaprovechan importantes oportunidades de negocio	6	0,5	2	IV

Fuente: Esta Investigación. Pasto Universidad de Nariño, 2007

Según el Análisis de Vulnerabilidad el Sector presenta como generalidad amenazas moderadas, frente a las que debe prepararse para reaccionar si en algún momento ellas acaecen. Sin embargo, hay dos puntales en los que debe reaccionar de forma inmediata (Tecnología y Producción), ya que se encuentra indefenso frente a las amenazas que éstos pueden presentar y la probabilidad de ocurrencia de ellas es bastante alta.

Para adelantarse a las consecuencias de los puntales en los que el Sector se encuentra indefenso se propone:

En lo referente al puntal Tecnología:

- Evaluar las necesidades tecnológicas más urgentes para aumentar la producción, de tal manera que se logre la expansión del mercado actual y la penetración en nuevos mercados.

En lo referente al puntal Producción:

- Implementar sistemas de calidad al interior de las empresas del Sector Panificador.
- Diversificar la producción actual.

Para los puntales en los que el Sector se encuentra en la posición vulnerable las estrategias sugeridas son las siguientes:

En lo referente al puntal Capacidad Administrativa:

- Formalización de un gremio que permita una toma de decisiones más adecuada para las empresas del Sector.
- Establecer alianzas regionales entre las empresas del Sector para propiciar espacios de exportación.

En lo referente al puntal Grado de Competitividad:

- Implementar estrategias publicitarias.
- Desarrollar nuevas líneas de productos.

En lo referente al puntal Desarrollo del Talento Humano:

- Capacitar a los trabajadores del Sector en materia exportadora y competitiva.
- Desarrollar programas educativos con énfasis en áreas administrativas y técnicas de producción.

En lo referente al puntal Acceso a Recursos Financieros:

- Buscar alternativas crediticias para lograr mayor capital de trabajo y de inversión.
- Aprovechar las políticas pro – MIPYME planteadas por el Gobiernos local.

3. ANÁLISIS DE ENTORNOS

A continuación se presentan las matrices construidas a partir del diagnóstico realizado a las empresas del Sector Panificador, las cuales muestran una valoración de las fortalezas y debilidades existentes al interior de las unidades productivas y las amenazas y oportunidades que existen en el contexto en que éstas se desenvuelven. De igual manera, se construye a partir de la combinación de estos elementos estrategias que puedan hacer más favorable el desempeño de las labores propias de esta actividad productiva.

3.1. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

3.1.1. Construcción y Análisis de la Matriz MEFI: Con esta matriz se pretende conocer las debilidades y fortalezas de las empresas del Sector Panificador, su resultado junto a los de las matrices MEFE y DOFA y al análisis de competitividad, abre camino hacia la construcción de alternativas estratégicas acordes con la actividad económica del Sector y su entorno. Para desarrollar la Matriz de Evaluación del Factor Interno, deben tenerse en cuenta los siguientes pasos:

- Listar los factores internos claves.
- Otorgar un peso relativo, de acuerdo a la importancia de cada factor, donde la sumatoria total de los factores debe ser igual a uno (1).
- Dar un valor a cada factor de acuerdo a:
 - 1 = Debilidad mayor.
 - 2 = Debilidad menor
 - 3 = Fortaleza menor
 - 4 = Fortaleza mayor
- Interpretar el resultado final de acuerdo a los siguientes criterios:
 - 1. El resultado promedio es 2,5
 - 2. El resultado mayor a 2,5 indica un Sector poseedor de una fuerte posición interna
 - 3. El resultado menor a 2,5 indica que el Sector tiene debilidades internas

MATRIZ MEFI	Peso	Calificación	Total Ponderado
FORTALEZAS			
Oferta de una amplia línea de productos	0,08	4	0,32
Amplia trayectoria en el mercado	0,07	3	0,21
Personal operativo calificado	0,07	3	0,21
Se pueden ofrecer nuevos productos/servicios y/o diversificar los actuales	0,1	4	0,4
Tecnología básica para la fabricación de productos.	0,07	3	0,21
Productos de alta aceptación	0,09	4	0,36
DEBILIDADES			
La labor de mercadeo y publicidad no es fuerte	0,1	1	0,1
Las funciones y procedimientos no están definidos en su totalidad o hay desactualización en ellos	0,08	1	0,08
La relación con entidades locales es relativamente baja	0,09	1	0,09
La atención al usuario debe mejorar	0,08	2	0,16
Deficiencia en los mecanismos de motivación y desarrollo del personal	0,08	1	0,08
No se tiene conocimiento previo de la labor realizada por la competencia	0,09	1	0,09
TOTAL	1		2.31

Fuente: Esta Investigación. Pasto Universidad de Nariño, 2007

La matriz indica como la mayor fortaleza del Sector se encuentra en la posibilidad de ofrecer nuevos productos/servicios y/o diversificar los actuales, pero de igual forma hace notar que el Sector de estudio tiene fuertes debilidades internas, siendo la más evidente la labor de mercadeo y publicidad.

3.1.2. Construcción y Análisis de la Matriz MEFE: Criterios de Calificación para la Matriz de Evaluación del Factor Externo:

- 1 = Amenaza mayor.
- 2 = Amenaza menor
- 3 = Oportunidad menor
- 4 = Oportunidad mayor

Con esta Matriz se pretende conocer las oportunidades y amenazas que el entorno presenta para las empresas del Sector Panadería.

Para la interpretación del resultado final de la Matriz hay que tener en cuenta que una cifra sobre 2,5 representaría que el Sector es altamente atractivo para la inversión y que dispone de oportunidades externas, en el caso contrario, el resultado significaría que el Sector no compite de manera atractiva y afronta gran número de amenazas externas.

MATRIZ MEFE	Peso	Calificación	Total Ponderado
OPORTUNIDADES			
Políticas Gubernamentales	0,13	4	0,52
Ubicación cercana a la frontera	0,08	3	0,24
Expansión	0,11	3	0,33
Consumo masivo	0,11	3	0,33
AMENAZAS			
Acceso a Recursos Financieros	0,12	1	0,12
Impuestos	0,07	2	0,14
Cultura Organizacional	0,10	2	0,20
Innovación Tecnológica	0,08	2	0,16
Controles Sanitarios	0,09	2	0,18
Informalidad	0,11	1	0,11
TOTAL	1		2.32

Fuente: Esta Investigación. Pasto Universidad de Nariño, 2007

En los resultados de la Matriz MEFE se refleja que la mayor oportunidad está dada por las políticas gubernamentales de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa, pues representa el interés de los Gobiernos tanto nacional como local por el desarrollo de estas unidades productivas. Por otra parte, y como el Sector afronta gran cantidad de amenazas externas se exhibe como la de mayor impacto el acceso a los Recursos Financieros, por la escasa relación que las empresas del Sector mantienen con este tipo de entidades.

3.2. CONSTRUCCIÓN Y ANÁLISIS DE LA MATRIZ DOFA

A continuación se presenta la Matriz DOFA, resultante del Análisis de las Matrices MEFI y MEFE y en donde se muestra la construcción de las respectivas estrategias con miras al mejoramiento y desarrollo de las empresas pertenecientes al Sector Panadería en la ciudad de San Juan de Pasto.

<p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p> <p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p>	<p>FORTALEZAS. F</p> <p>F1. Las empresas del Sector ofrecen una amplia línea de productos F2. El Sector cuenta con una amplia trayectoria en el mercado F3. Las Panaderías de la ciudad de Pasto cuentan con personal operativo calificado F4. Se pueden ofrecer nuevos productos/servicios y/o diversificar los actuales F5. Las empresas del Sector cuentan con la Tecnología básica para la fabricación de los productos. F6. Los productos que se elaboran en este tipo de empresas son de alta aceptación</p>	<p>DEBILIDADES. D</p> <p>D1. La labor de mercadeo y publicidad no es fuerte D2. Las funciones y procedimientos no están definidos en su totalidad o hay desactualización en ellos D3. La relación con entidades locales es relativamente baja D4. La atención al usuario debe mejorar D5. Deficiencia en los mecanismos de motivación y desarrollo del personal D6. No se tiene conocimiento previo de la labor realizada por la competencia</p>
<p>OPORTUNIDADES.</p> <p>O1. Políticas Gubernamentales O2. Ubicación cercana a la frontera O3. Expansión O4. Consumo masivo</p>	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <p>F1:O1. Aprovechar los diferentes estímulos pro-MIPYME que las autoridades nacionales y locales planteen en sus Planes de Gobierno para aumentar los volúmenes y la calidad de la producción actual.</p> <p>F1:O2-O3. Extender el mercado de forma nacional e internacional, aprovechando la zona de frontera y la diversidad de productos que se elaboran actualmente por las empresas del Sector.</p> <p>F1:O4. Desarrollar estrategias promocionales y publicitarias con los diferentes productos, para incentivar a clientes potenciales hacia la compra y lograr la fidelidad de los mismos.</p> <p>F2:O3. El Sector debería hacer uso de su amplia trayectoria y credibilidad entre los clientes locales</p>	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <p>D1:O3. Diseñar estrategias publicitarias de manera conjunta para lograr la expansión local, nacional e internacional del Sector.</p> <p>D3:O1. Conformar un gremio para mantener actualizada la información referente a las políticas y decisiones gubernamentales que además permita la expresión de las necesidades de las empresas que conforman el Sector.</p>

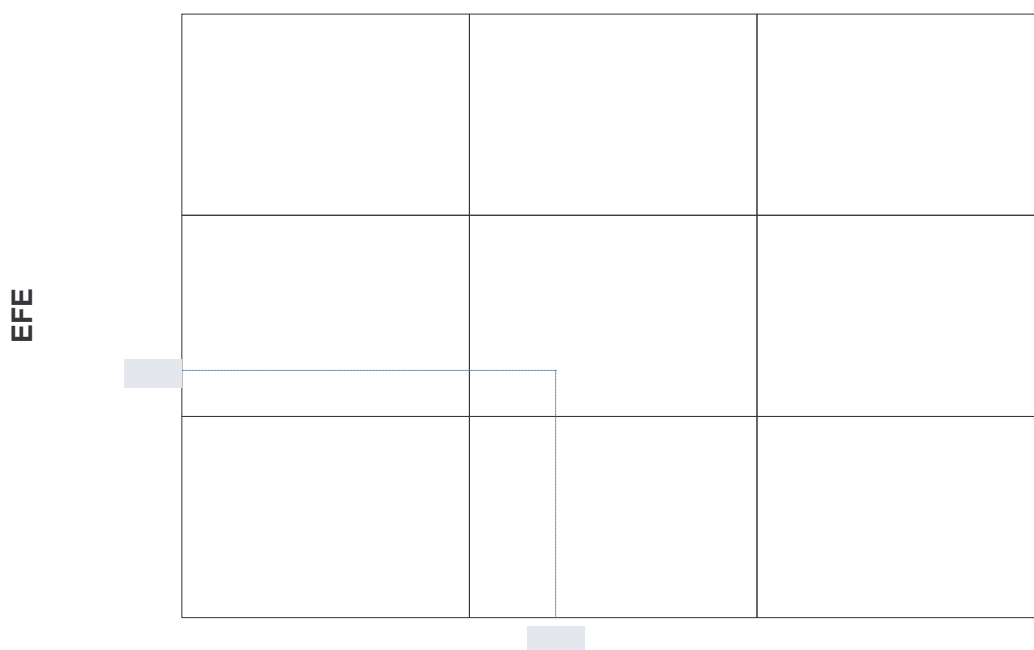
	<p>para promocionar las características de sus productos en mercados externos.</p> <p>F4-F5-F6:O3-O4. Aprovechar el comportamiento receptivo de los consumidores para realizar campañas de degustación en lugares de alta concurrencia y muestras de nuevos productos a los clientes potenciales tanto nacionales como internacionales.</p>	
<p>AMENAZAS. A</p> <p>A1. Acceso a Recursos Financieros A2. Impuestos A3. Cultura Organizacional A4. Innovación Tecnológica A5. Controles Sanitarios A6. Informalidad</p>	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <p>F1-F3-F4-F5: A1-A3. Formular una propuesta de financiación para el Gremio Panadero incluyendo dentro de las propuestas capacitaciones y adquisiciones relacionadas tanto con la producción como con el desarrollo de la cultura organizacional.</p> <p>F5-A4. Gestionar los Recursos para realizar los cambios y aditamentos necesarios en la tecnología y herramienta con la que las empresas del Sector cuentan en la actualidad.</p>	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <p>D1-D5:A1-A3. Fortalecer la Cultura Organizacional a través del reconocimiento de la situación actual de las empresas del Sector, de sus necesidades y capacidades, apoyándose en inyecciones de capital y realizando de manera posterior campañas agresivas de mercadeo y publicidad.</p> <p>D2-D4:A3. Establecer una estructura organizacional que permita el desarrollo eficiente de la fuerza de trabajo como del manejo del los procesos habituales dentro de las empresas del Sector.</p> <p>D3-A5. Buscar mecanismos efectivos de verificación y control de la actual Legislación Sanitaria con los organismos correspondientes.</p> <p>D3-A6. Establecer mecanismos de reducción de la informalidad con los organismos correspondientes</p>

Fuente: Esta Investigación. Pasto Universidad de Nariño, 2007

Se puede afirmar que las estrategias de mayor impacto obtenidas de la Matriz, son las que, partiendo de las Fortalezas que posee el Sector apuntan a atender las Amenazas latentes del entorno (las estrategias FA), y tienen como objetivo financiar a las empresas del Sector, para cubrir sus necesidades tanto productivas y tecnológicas, como de capacitación y desarrollo de la cultura organizacional.

Otra estrategia resaltante y que probablemente sea el primer paso hacia el logro de la competitividad del Sector es la conformación de un gremio que permita la expresión, debate y solución de las necesidades de las empresas que lo conforman, la cual hace parte del cuadrante DO, es decir, el Sector tiende a aprovechar las oportunidades del entorno para disminuir el impacto de sus propias debilidades.

3.3. CONSTRUCCIÓN Y ANÁLISIS DE LA MATRIZ I-E



Fuente: Esta Investigación. Pasto Universidad de Nariño, 2007

El resultado de la Matriz anterior: RESISTIR, muestra la necesidad de desarrollar estrategias de penetración de mercado y desarrollo de productos.

3.4. CONSTRUCCIÓN Y ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN (PEEA)

FORMATO PARA ANÁLISIS DE POSICIÓN ESTRATÉGICA

FACTORES	Calificación						Promedio
	1	2	3	4	5	6	
FUERZA FINANCIERA (FF)							
1. Liquidez		X					
2. Acceso a crédito		X					
3. Endeudamiento	X						
4. Facilidad de salida del mercado			X				
TOTAL FACTOR	1	4	3				2
FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)							
1. Estabilidad financiera		X					
2. Utilización de Recursos			X				
3. Productividad				X			
4. Sustitución de productos		X					
TOTAL FACTOR		4	3	4			2.7
FACTORES	Calificación						Promedio
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	-6	-5	-4	-3	-2	-1	
1. Portafolio de productos					X		
2. Calidad del producto				X			
3. Capacidad de respuesta al cliente			X				
4. Imagen corporativa		X					
TOTAL FACTOR		-5	-4	-3	-2		-3.5
ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)							
1. Innovación tecnológica		X					
2. Políticas gubernamentales				X			
3. Variabilidad de la demanda					X		
4. Barreras para entrar al mercado		X					
TOTAL FACTOR		-10		-3	-2		-3.75

Fuente: Esta Investigación. Pasto Universidad de Nariño, 2007

Los resultados obtenidos del formato anterior son los siguientes:

EA = - 3.75

FI = 2,7

VC = - 3.5

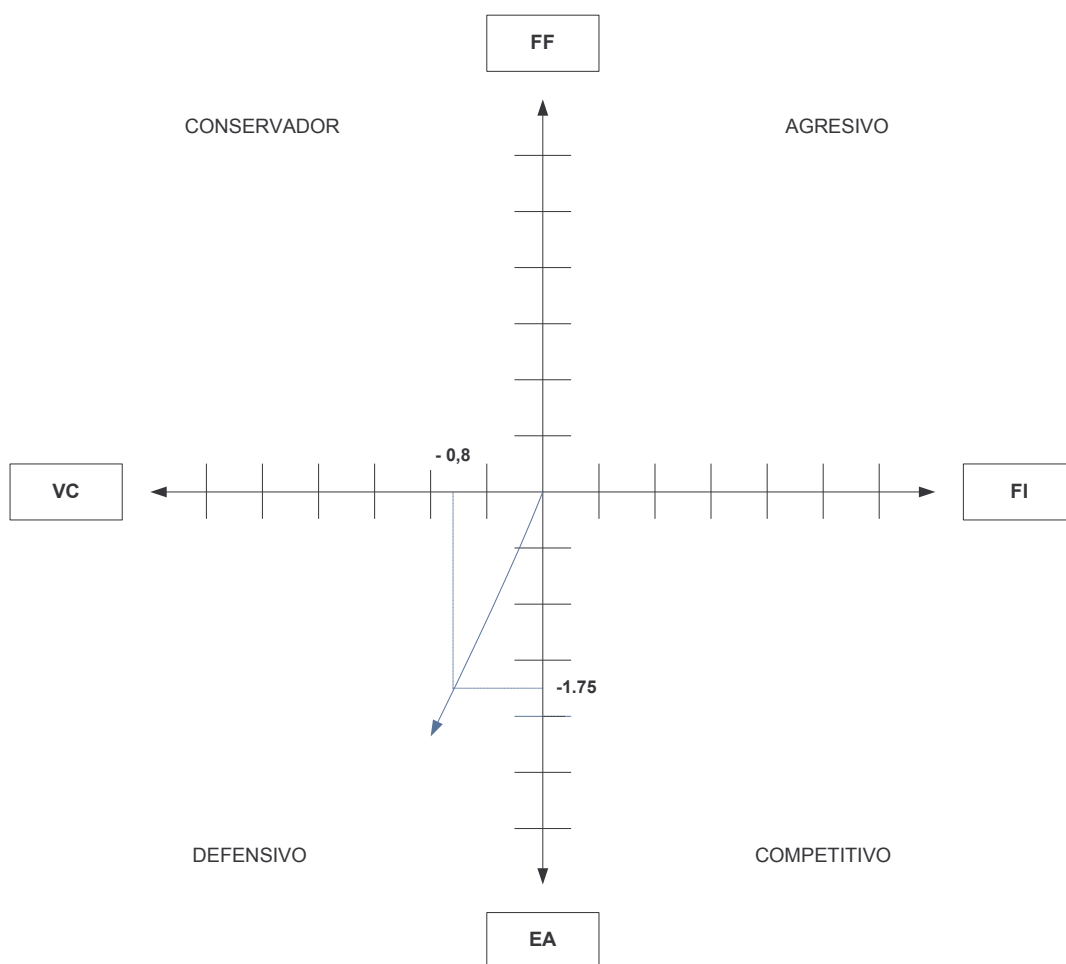
FF = 2

Cálculo del Valor en el eje vertical:
 $FF - EA = 2 + (- 3.75) = -1.75$

Cálculo del Valor en el eje horizontal:
 $FI - VC = 2,7 + (- 3,5) = -0,8$

Según esto el vector de la Matriz PEEA se ubicaría en el cuadrante inferior izquierdo (DEFENSIVO), arrojando como resultado la necesidad de elaborar estrategias defensivas que mejoren las debilidades internas y eviten las amenazas externas, como la diversificación.

MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN (PEEA)



Fuente: Esta Investigación. Pasto Universidad de Nariño, 2007

3.5. CONSTRUCCIÓN Y ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	SECTOR PANADERÍA DE SAN JUAN DE PASTO		
	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
1. Precio	0,3	3	0,9
2. Portafolio de Productos	0,2	3	0,6
3. Presentación de los Productos	0,1	1	0,1
4. Presentación del local	0,1	2	0,2
5. Servicio	0,3	2	0,6
TOTAL	1		2,4

Fuente: Esta Investigación. Pasto Universidad de Nariño, 2007

La Matriz de Perfil Competitivo identifica las fuerzas y debilidades particulares del Sector. Las calificaciones otorgadas a cada uno de los factores se relacionan a continuación:

1. Debilidad menor
2. Debilidad Mayor
3. Fuerza menor
4. Fuerza Mayor

NOTA: Para la elaboración de la MPC se tomaron en cuenta elementos relacionados con el cliente y su decisión de compra, ya que, se prescindió de datos informativos y estadísticos que relacionen el comportamiento del Sector dentro de otra (s) ciudades del país.

La conclusión del resultado obtenido (2,4), indica que el Perfil Competitivo del Sector es débil, ya que apenas supera la media.

3.6. CONSTRUCCIÓN Y ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA



Fuente: Esta Investigación. Pasto Universidad de Nariño, 2007

El Vector indica que el Sector debe aumentar competitividad, lo que significa que aunque la industria es creciente, las empresas del Sector son incapaces de competir efectivamente. Las estrategias seleccionadas para mejorar la competitividad son, como en las matrices anteriores desarrollo de mercado, penetración de mercado, y desarrollo de producto.

4. ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD

Este Capítulo tiene como finalidad mostrar el Modelo Teórico elegido aplicado a la Práctica en la realidad del Sector de Estudio, así, se desglosan los elementos tanto del Diamante como de las Cinco Fuerzas, para reconocer la situación actual respecto a los factores críticos del Sector.

4.1. APLICACIÓN DEL MODELO TEÓRICO

4.1.1. Análisis de cada uno de los Elementos del Diamante

Factores Productivos

Se refiere al conjunto de factores del que disponen las empresas del Sector para desarrollar su actividad productiva.

Factores Básicos:

Son factores tomados de las condiciones del ambiente, dentro de los cuales se destacan para el Sector de Estudio:

- Mano de Obra Básica: Mano de obra no calificada
- Acceso a materias primas: Ya que estas se pueden adquirir tanto a nivel local como nacional e internacional
- Consumo constante y sostenido: La variación del consumo de este producto en su mayoría no es representativo.
- Buena localización geográfica: Nariño está localizado en zona de frontera y posee excelentes relaciones comerciales con los departamentos circunvecinos.

Factores Avanzados:

Comprenden la infraestructura, comunicaciones, personal especializado, formación gerencial avanzada, Institutos y Centros de Investigación, apropiación, desarrollo y uso adecuado de la Información, el conocimiento y la tecnología. Dentro del Sector Panificador de la ciudad de San Juan de Pasto se logra identificar las siguientes situaciones:

- Baja calidad de los Productos: No se ocupan estándares ni se propende por la investigación que tiene que ver con los productos
- Escaso desarrollo tecnológico: La maquinaria con la que cuentan los productores es obsoleta o insuficiente con respecto a las exigencias del mercado

- Bajo manejo de la información: La sistematización es escasa y la formación del personal se hace bajo parámetros de los Proveedores no de los Consumidores como sería lo correcto
- Baja Asociatividad: No existe un gremio que asocie a los empresarios de la Industria Panificadora y que les garantice un desarrollo sostenible
- Infraestructura incipiente: Algunos de los establecimientos improvisan sus instalaciones, los sistemas de ventilación y extracción de olores en algunos casos se presentan débiles y las superficies de trabajo aunque en baja proporción siguen presentando riesgos para los trabajadores.
- Carencia de Estandarización en los Productos: No en todas las ocasiones se manejan criterios de pesos y medidas para la Producción
- Falta de Capacitación: El personal es capacitado por entidades Veedoras o por los Proveedores, la inversión de las empresas del Sector en cualificación de su personal es muy baja
- Bajo uso de fuentes de financiamiento: El desconocimiento de la tramitología, o el incumplimiento de los requisitos exigidos por las entidades financieras no permiten que la inyección de capital sea un punto a favor de las empresas dedicadas a la Panadería.
- Baja formación gerencial: La mayoría de los Administradores de este tipo de establecimientos no cuentan con un conocimiento vasto acerca del manejo integral de la empresa.

Sectores Conexos

Dentro de este elemento del Diamante podemos encontrar industrias y actividades que obran como Proveedores o Compradores o Sectores Conexos e Industrias y Actividades Auxiliares que apoyan el Sector, así:

- Insumos de alto Costo: En la ciudad existen actualmente nueve molinos de trigo, los cuales operan en su mayoría con materias primas de importación desde Canadá y Estados Unidos principalmente, lo que incrementa su costo debido al transporte y los aranceles correspondientes. Por otra, parte la baja tecnificación y el bajo nivel de producción de estas empresas repercuten en altos costos transferidos al producto final (Harina).
- Bajo desarrollo en servicios de transporte: La distribución no cuenta con una Planeación estratégica adecuada, y los rutajes realizados por algunos de los empresarios no son elaborados según mapas de ruta o herramientas similares, sino de acuerdo a los pedidos de sus clientes.
- Elevadas tasas de interés: La financiación de este tipo de empresas es difícil, especialmente cuando pertenecen a la división micro, pues las tasas de interés representan un gasto que no se puede cubrir con las utilidades obtenidas de la actividad económica.

- Baja calificación del recurso humano: Las empresas del Sector Panificador cuentan generalmente con personas que no tienen los conocimientos suficientes para impulsar el desarrollo de la empresa. Los establecimientos educativos tanto Técnicos como Profesionales no tienen un contacto directo con el Sector, al igual que el Gobierno.
- Falta de Publicidad: Siendo esta una herramienta del marketing que abre paso a un mayor conocimiento del Sector por parte de potenciales clientes y por tanto, a mayor llegada de ellos a la compra de los productos, es necesario aumentar su implementación para que el impacto sea igualmente representativo. Esto puede realizarse a través de diferentes medios de comunicación, ya que los valores de ellos oscilan y por lo menos uno puede estar al alcance del Sector.

Demanda Interna

- Precios internos bajos: Esta situación hace que las empresas del Sector no se preocupen por la diferenciación ni por la utilización de criterios de calidad en los productos, pues la Materia Prima normalmente sube sus precios, en tanto que ellos siguen obtenido menores ganancias por unidad vendida.
- Exigencias reducidas respecto al Producto: Los clientes no son exigentes respecto a las características del Producto.

Demanda Externa

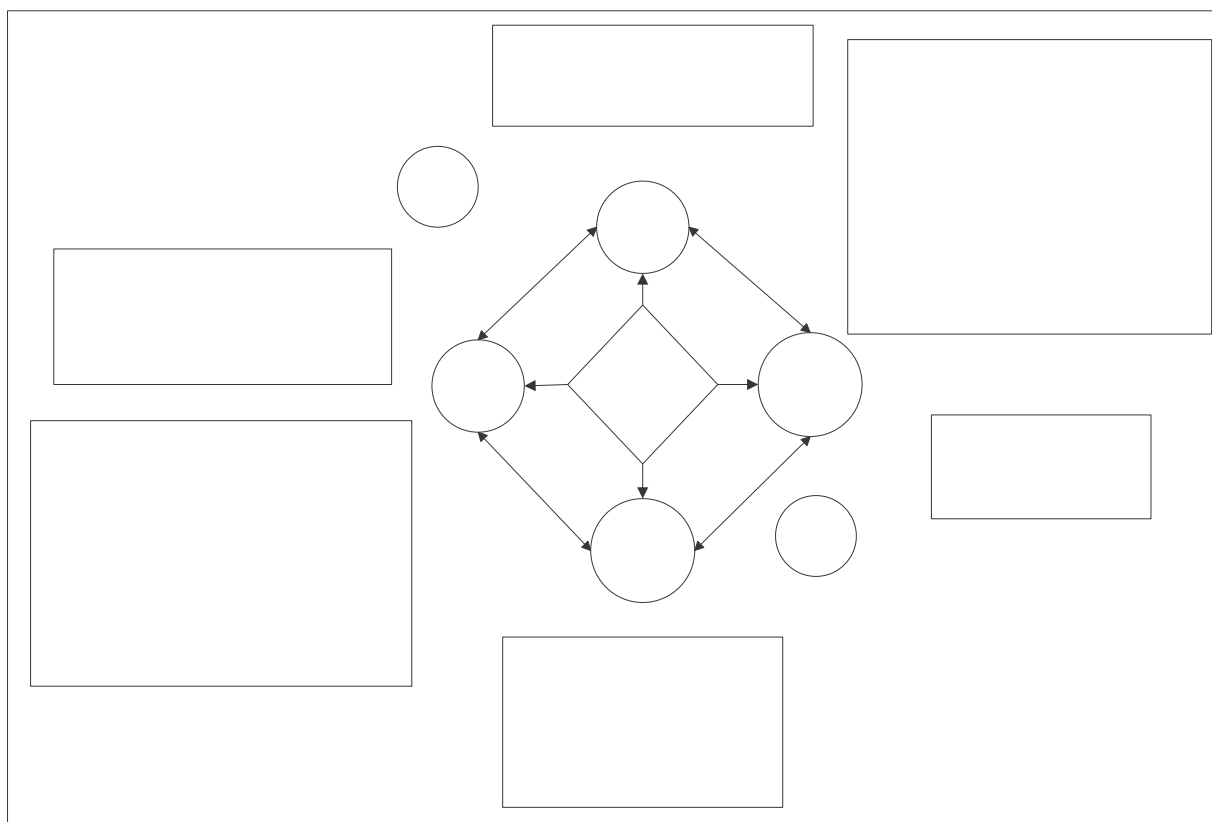
- Débil protección con normas de control sanitario: Aún cuando existen organismos encargados de vigilar el manejo del factor sanitario en toda clase de empresas productoras de alimentos, muchas de ellas manifiestan no utilizar normas tan básicas como las de manufactura.
- Flexibilidad en la Producción: Los productos que se elaboran en Nariño pueden ser diversificados de acuerdo a los insumos con que se cuente, estos productos al ser novedosos pueden ser fácilmente aceptados en mercados internacionales.
- No existe cooperación a gran escala entre las empresas: La comercialización al exterior sería mucho más fácil con la asociación de las empresas, porque se podría cubrir una mayor demanda, con menores costos.
- Baja penetración del mercado mundial: La empresa panificadora nariñense en general, no tiene una visión amplia de crecimiento, en especial a nivel externo, pues prefiere distribuir sus productos a nivel local, y cuando lo hace al extranjero es solamente dentro del área de frontera y en proporciones reducidas.
- Carencia del desarrollo e implementación de estrategias: La planeación no es uno de los fuertes del Sector de Estudio, pues tanto la producción como la comercialización son actividades que se viven al día a día. Tampoco se implementan estrategias de marketing.

- Normas y Estándares Altos en los Mercados Externos: Los mercados externos exigen requisitos de calidad en el producto, marca y empaque que la mayoría de las empresas encuestadas no cumplen.

El Gobierno

- Altas tasas de impuestos: El cobro tributario hace que algunas de las empresas dedicadas a la actividad panadera tomen la decisión de no formalizarse, convirtiéndose en obstáculos para aquéllas que si cumplen con los requisitos legales. Además existen cambios permanentes en el aspecto Tributario, que en ocasiones ponen en desventaja a las empresas legalmente constituidas.
- Políticas de Apoyo a las MIPYME: Cuando se hace lanzamiento de estímulos que orienten a las empresas a realizar esfuerzos para lograr mayor competitividad, como es el Premio a la Excelencia, Banca de Oportunidades o el acceso a créditos otorgados por el sector industrial o comercial, la situación podría presentarse bastante ventajosa para las empresas Panificadoras del Departamento, sin embargo, el desconocimiento de los Programas ya sea por desinformación o cultura no les permite generar las ventajas posibles con estas alternativas.
- Tasa de cambio: Es un factor que influye especialmente en las empresas exportadoras, y en ocasiones en los precios de las Materias Primas.

4.1.2. Elaboración del Diamante



Adaptado del Modelo de Michael Porter para el Sector Panadería de la ciudad de San Juan de Pasto.

4.1.3. Análisis de cada una de las Fuerzas

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores:

Para los competidores potenciales susceptibles a entrar en el mercado que manejan las industrias Panaderas, no existen barreras de entrada significativas; pues la industria en su generalidad no utiliza economías de escala, patentes, o imagen de marca; sus necesidades de capital no son exageradamente altas, el acceso a canales de distribución es fácil, y el efecto de la experiencia no tiene un impacto trascendental.

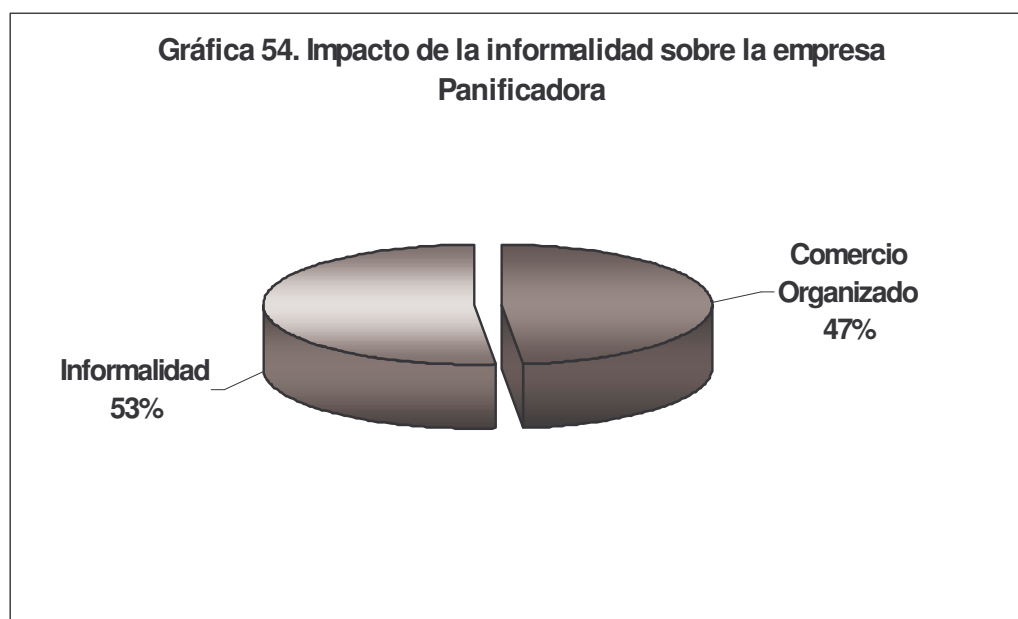
Por otra parte la inversión en publicidad y promoción es casi nula y la maquinaria no tiene que ser necesariamente de tipo industrial. Por esto han surgido muchas

panaderías artesanales, que sin promoción han logrado llegar a los consumidores a través de precios bajos y otorgando mayor margen a los comercializadores (cuando estos existen).

2. La rivalidad entre los competidores:

La intensidad de la lucha competitiva entre las empresas del Sector está representada por la Tecnología y la cualificación del Recurso Humano en primera instancia, ya que quienes poseen maquinaria y herramientas más modernas y de mayor capacidad tienen mejores condiciones de producción; de igual manera, quienes cuentan con personal que posee conocimientos tanto técnicos como operativos están en la capacidad de diseñar estrategias más reales que quienes no cuentan con este recurso. Las empresas de tipo nacional, por su gran volumen de producción, sus estrategias de publicidad y su cubrimiento, toman partes del mercado en donde las necesidades deberían ser cubiertas por las empresas regionales.

Por otra parte, la informalidad de un alto porcentaje de empresas que elaboran productos derivados de la harina, hace que la competitividad dentro del sector no se dé en igualdad de condiciones para todas las empresas.



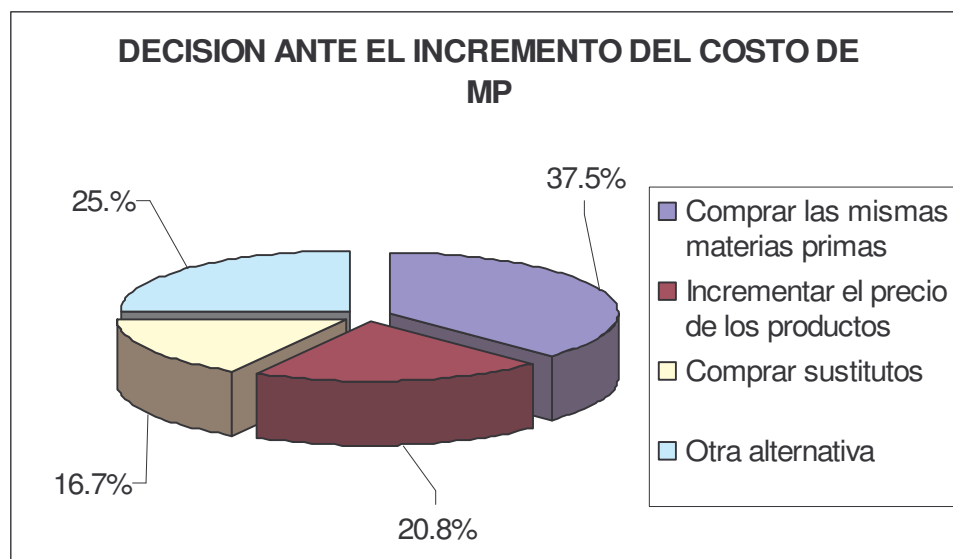
Fuente: Diagnóstico de competitividad del Sector Panificador de Pasto. Cámara de Comercio de Pasto. Dic. 2001

3. Poder de negociación de los proveedores:

La principal Materia Prima utilizada para la producción en las industrias Panificadoras, es la Harina, la cual, como indican los resultados obtenidos por la aplicación de la encuesta, es adquirida en su mayoría con Proveedores Nacionales, quienes manejan los precios de acuerdo a los costos que tienen. El precio promedio de un bulto de harina es de \$ 52.364,6¹⁸, ante una variación en este, las empresas Panificadoras deben tomar decisiones que afectan su competitividad en alguna medida. Esto quiere decir que el poder de negociación de los Proveedores es alto, pues al no tener un precio estandarizado para un gremio (porque no existe) pueden dar el manejo que quieran a sus precios.

En cuanto a proveedores de maquinaria los precios generalmente son estandarizados, de acuerdo al tipo de tecnología a adquirir.

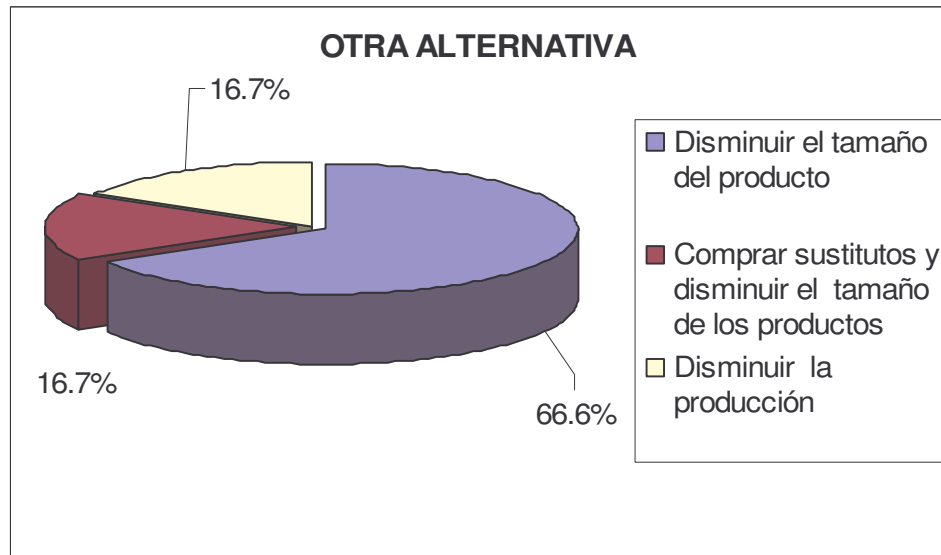
Gráfica 55



Fuente: ACOPI-Estudio de PRODES, Junio de 2007

18. Dato tomado de ACOPI-Estudio de PRODES, Junio de 2007

Gráfica 56



Fuente: ACOPI-Estudio de PRODES, Junio de 2007

4. Poder de negociación de los compradores:

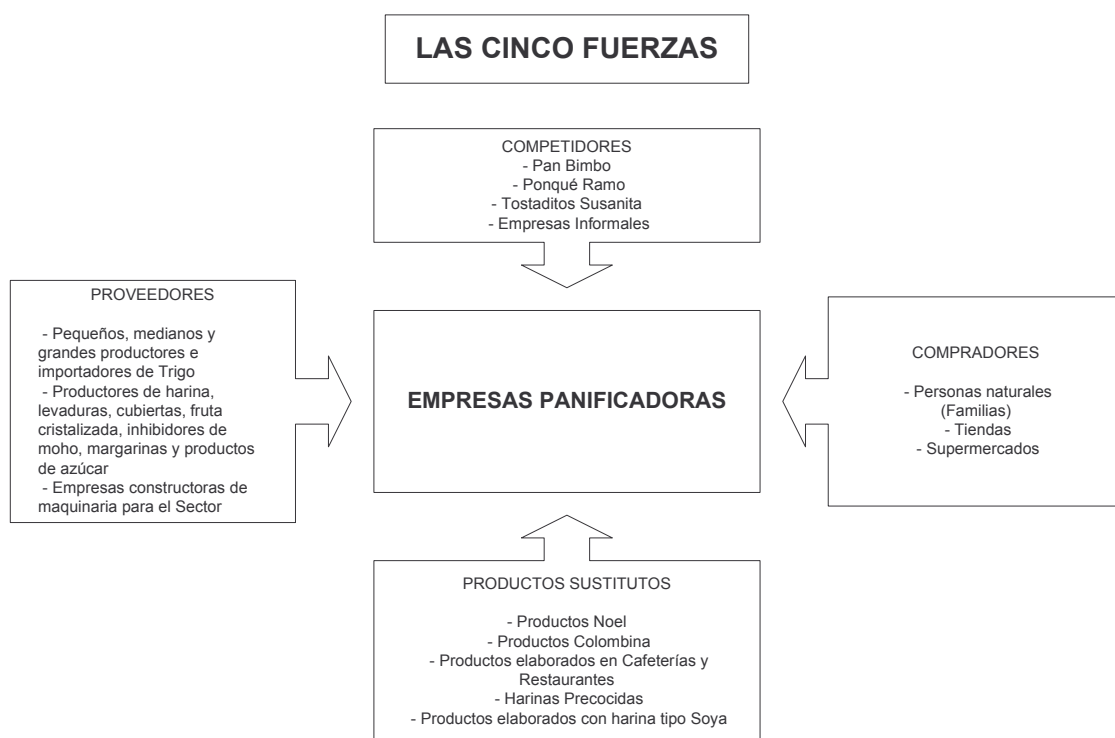
Los clientes ejercen un poder de negociación fuerte frente al precio del pan, ya que si no se mantiene constante, simplemente cambian de proveedor. Esta situación ha llevado a las empresas del Sector a tener un precio estándar, sin importar la caracterización del Producto que se ofrezca. Respecto a las características de los Productos, la exigencia de la generalidad de clientes no es amplia: buen sabor y tamaño promedio.

5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos:

Debido a que dentro del mercado se encuentran gran variedad de productos que pueden sustituir los elaborados por las Panaderías, como son galletas y cereales producidos por industrias nacionales y multinacionales con mayor tecnología, la innovación y diferenciación de los productos del Sector es imperante, ya que esto representaría competir de forma estratégica con productos similares, frescos, sin conservantes y a menor precio que los anteriormente mencionados, pues no demandarían recorrer grandes distancias para ser comercializados.

4.1.4. Elaboración del Cuadro de las Cinco Fuerzas

FIGURA No. 4



Adaptado del Modelo de Michael Porter para el Sector Panadería de la ciudad de San Juan de Pasto.

A partir del análisis de los elementos del Modelo y la elaboración del Diamante y el Cuadro de las Cinco Fuerzas Competitivas, se adquiere una perspectiva de los lineamientos específicos que deben presentar las estrategias que se incluirán en el Plan Estratégico.

5. PLAN ESTRATÉGICO

El Plan Estratégico contiene una serie de tácticas para que el Sector adquiera competitividad frente a la demanda del mercado, cuya aplicación permitirá el fortalecimiento del Sector en todos sus Procesos.

5.1. FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

5.1.1. Misión: El Sector Panificador de la ciudad de San Juan de Pasto se encuentra conformado por empresas dedicadas a la producción y comercialización de pan, galletería y pastelería con base en Procesos de calidad total, utilizando las mejores materias primas para satisfacer los requerimientos alimenticios y las expectativas de nuestros clientes. Los productos y el servicio ofrecidos por nuestras empresas son reflejo de nuestra calidad empresarial, fundamentada sobre las bases de un desarrollo social sostenible y un desarrollo económico justo.

5.1.2. Visión: El Sector Panificador de la ciudad de San Juan de Pasto aspira a convertirse en un Sector consolidado dentro de su actividad económica en la región sur occidente del país, y en uno de los de mayor aceptación a nivel internacional, gracias a la excelente calidad de nuestros productos, enfocada en la diversificación y mejoramiento continuo de los mismos y en el establecimiento de relaciones a largo plazo con los sectores involucrados en el desarrollo de nuestra actividad productiva y comercial.

5.1.3. Objetivos Organizacionales

1. Mejorar el mercado interno.
2. Propiciar espacios investigativos y de aprendizaje con grupos de trabajo interdisciplinarios para lograr la expansión del Sector a nuevos mercados.
3. Alcanzar el mejoramiento continuo, integrando y promoviendo la administración de la calidad.
4. Conformar grupos de participación para formular y llevar a cabo propuestas y proyectos conjuntos que mejoren la competitividad del Sector, y de igual forma integren a través de alianzas a los sectores conexos.

5.1.4. Políticas

- Es obligatorio para las empresas que conforman el Sector el cumplimiento de las normas de registro, salubridad, comercio e impuestos dictadas por los diferentes estamentos del Gobierno Nacional y si compete del Gobierno (s) internacional (es).
- Las capacitaciones que se realicen al interior de las empresas del Sector Panificador deberán realizarse cada seis meses, sin importar si estas son financiadas o no por la respectiva unidad productiva.

- El mantenimiento de la maquinaria de este tipo de empresas deberá hacerse como mínimo dos veces al año.
- La evaluación de la calidad de los Procesos se realizará en forma trimestral con su registro correspondiente.

5.1.5. Plan de Acción: A continuación se señalan los programas básicos para el desarrollo del Plan de Acción y se formulan estrategias que buscan contribuir a procesos de mejoramiento continuo en el Sector Panificador de la ciudad de San Juan de Pasto; dicho proceso se debe desarrollar bajo la interacción continua entre las unidades empresariales y las instituciones gubernamentales y no gubernamentales para así, lograr la creación de un Sector realmente competitivo a nivel local, nacional y porque no, internacional.

5.1.5.1. Programas esenciales para el desarrollo del Plan de Acción: A continuación se presentan los programas esenciales que dirigen el desarrollo del Plan Estratégico:

- ✓ **Mejoramiento tecnológico:**
Este Programa consiste en evaluar las tecnologías necesarias para competir en mercados internacionales, priorizar las más urgentes y gestionar recursos para la compra de una parte de las mismas.
- ✓ **Plan de Mercadeo:**
Se fundamenta en la elaboración e impulso de estrategias que permiten la ampliación del mercado actual y la apertura de nuevos mercados.
- ✓ **Implementación de Sistemas de Calidad:**
Se llevará a cabo a través de la identificación de debilidades propias del Sector en cuanto a la implementación de Procesos productivos y de evaluación pertinentes, bajo los requerimientos de la economía global.
- ✓ **Desarrollo del Talento Humano:**
Después de identificar las necesidades de capacitación del personal de las unidades productivas del Sector se pretende concertar cronogramas que permitan la formación o afianzamiento de conocimientos en áreas como administración, nuevas líneas de producción de alimentos y exportación que originen un Talento Humano altamente competente para la actividad económica en la que se desarrolla el Sector.

5.1.5.2. Estrategias: Las estrategias se formulan en el corto plazo para hacer más factible su puesta en marcha y así mismo, se puedan generar herramientas de control y evaluación en torno al desarrollo del proceso.

Con la intención de lograr impactos reales sobre la competitividad del Sector Panificador se han diseñado las siguientes estrategias:

5.1.5.2.1. Estrategias Corporativas:

- Las actividades a desarrollar por el Sector Panificador de la ciudad de San Juan de Pasto son la producción, venta y distribución de pan, pastelería y galletería para el público en general, por lo cual se desarrollará dentro del Sector la integración hacia adelante, creando centros de distribución y comercialización propios del Sector, los cuales tendrían toda la diversidad de productos elaborados por las empresas del gremio, más cerca del cliente y al mismo precio.
- Conformar alianzas estratégicas entre empresas del Sector que tengan una línea de producción diferenciada y especializada (galletería, panadería integral) para realizar exportaciones de un volumen considerable a mercados de interés.
- Desarrollar un manual de manejo de la calidad para las empresas del Sector.
- Establecer alianzas regionales entre campesinos productores de trigo, empresarios procesadores del mismo y el Sector, que posibiliten la compra de materias primas de excelente calidad y precios competitivos fortaleciendo esta cadena productiva.

5.1.5.2.2. Estrategias de Negocio:

- Crear la línea de galletas “hogareña”: de tipo integral, fabricadas con ingredientes originarios de la región tales como quinua, avena y banano para comercializarla en los puntos de venta actuales y distribuirlos en tiendas.
- Elaborar productos diferenciados tales como pan blanco: en sabores queso y mantequilla; y pan dulce de sabores vainilla, naranja y mora, los cuales tendrían como marca la imagen corporativa del Sector.
- Incursionar en mercados internacionales con una línea de pastillaje especializado para ser comercializado en porciones personales con diseños exclusivos, como paisajes, pinturas y caricaturas.

5.1.5.2.3. Estrategias de Mercadeo:

- Ofrecer a los consumidores actuales productos de excelente calidad similares a los productos externos, pero con precios más económicos y sin el uso de sustancias artificiales como conservantes y colorantes.

- Evaluar las organizaciones empresariales que tienen la posibilidad de competir en los mercados externos.
- Elaborar un Plan de Exportación de Productos de panadería, pastelería y galletería.
- Penetrar nichos de mercado con mayores exigencias cualitativas, tales como cadenas de supermercados.
- Formular campañas publicitarias para incrementar el consumo de alimentos fabricados por el Sector Panadería, a través de una acción concertada y articulada entre los empresarios, la Cámara de Comercio y Entidades Privadas, buscando una mayor satisfacción en el consumidor final.

5.1.5.2.4. Estrategias Funcionales:

- Con la colaboración de entidades como la Cámara de Comercio, ACOPI y otras instituciones, fomentar la creación de un Gremio en el sector que coordine procesos de jalonamiento en todo el Sector, permitiendo a las pequeñas empresas involucrarse más en el entorno competitivo.
- Buscar mecanismos efectivos de verificación y control de la actual Legislación Sanitaria
- Establecer mecanismos de reducción de la informalidad en el sector con la colaboración de la Cámara de Comercio y de las instituciones gubernamentales.
- Realizar capacitaciones que promuevan el desarrollo de las capacidades exportadora y competitiva del sector Panificador de la ciudad de Pasto.
- Desarrollar programas educativos a través de diferentes instituciones y modalidades (virtual, semipresencial) para capacitar a las personas en áreas como administración y nuevas líneas de producción de alimentos, para lograr un talento humano capacitado que le confiera a las empresas del Sector mayor competitividad.
- Estandarizar los precios de las materias primas para el gremio, para disminuir así la fuerza de los proveedores.
- Definir las prioridades de inversión en infraestructura en las empresas panificadoras de la ciudad de Pasto.
- Establecer convenios con las entidades financieras para lograr mayor capital de trabajo y de inversión.

5.1.5.3. Elaboración del Plan de Acción

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	METAS	TIEMPO	RECURSOS	INDICADOR DE LOGRO
1. Mejorar el mercado interno.	<u>CORPORATIVA</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Conformar un grupo interdisciplinario que desarrolle el estudio de mercado pertinente para la implementación del proyecto. - Solicitar el crédito necesario a las entidades del Sector Financiero. - Montar los Centros de distribución y comercialización. 	<ul style="list-style-type: none"> - ACOPI, Universidades, Cámara de Comercio, Líderes empresariales - Empresarios - Empresarios 	Lograr la participación de al menos el 80% de las empresas del Sector en la implementación del Proyecto	18 meses	\$80.000.000	Número de empresas que colocaron sus productos en los Centros de distribución y comercialización.
	<u>DE NEGOCIOS</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar el Estudio de mercado pertinente 	<ul style="list-style-type: none"> - ACOPI, Universidades, Cámara de Comercio, Líderes empresariales 	Alcanzar una participación en el mercado de la nueva	12 meses	\$20.000.000	Porcentaje de empresas que empezaron a vender los productos de la línea "hogareña" en sus puntos de venta y a

	<p>ingredientes originarios de la región tales como quinua, avena y banano para comercializarla en los puntos de venta actuales y distribuirlos en tiendas.</p> <p><u>DE MERCADEO</u></p> <p>Ofrecer a los consumidores actuales productos de excelente calidad similares a los productos externos, pero</p>	<p>- Diseñar la imagen del producto y realizar la correspondiente campaña publicitaria.</p> <p>- Hacer degustaciones en los puntos de venta</p> <p>- Iniciar la producción y comercialización de la línea de galletas "hogareña".</p> <p>- Iniciar el manejo de empaques y sus respectivos requerimientos para las presentaciones que lo demanden</p> <p>- Introducir estos</p>	<p>- Líderes empresariales y entidades privadas</p> <p>- Empresarios</p> <p>- Empresarios</p> <p>- Empresarios en convenio con empresas productoras de empaques</p> <p>- Empresarios</p>	<p>línea del 4%</p> <p>Lograr ingresar en al menos un 40% de tiendas y supermercados de la ciudad</p>	<p>6 meses</p>	<p>\$ 6.000.000</p>	<p>distribuirlos en tiendas.</p> <p>Número de tiendas y supermercados que se convirtieron en clientes de este tipo de productos.</p>
--	--	---	--	---	----------------	---------------------	--

	<p>con precios más económicos y sin el uso de sustancias artificiales como conservantes y colorantes.</p> <p><u>FUNCIONALES</u></p> <p>- Fomentar la creación de un gremio en el sector panadero.</p>	<p>productos en tiendas de barrio y supermercados.</p> <p>- Contratar cuñas informativas anunciando las reuniones a realizarse</p> <p>- Realizar reuniones participativas con los empresarios del Sector para conocer las necesidades que tendría el gremio.</p> <p>- Instalar una mesa de concertación para dar formalización al futuro gremio del sector panificador.</p>	<p>- Cámara de Comercio y Alcaldía de Pasto.</p> <p>- Cámara de Comercio.</p> <p>- Alcaldía de Pasto, Cámara de Comercio, ACOPI y Empresarios.</p>	<p>Crear un gremio del Sector panificador con la inclusión de al menos el 85% del total de las empresas.</p>	<p>3 meses</p>	<p>\$4.000.000</p>	<p>- Control de contactos con los empresarios.</p> <p>- Relación de empresas que no atendieron el llamado a la conformación del gremio.</p>
--	---	---	--	--	----------------	--------------------	---

	<ul style="list-style-type: none"> - Buscar mecanismos efectivos de verificación y control de la actual Legislación Sanitaria - Establecer mecanismos de reducción de la informalidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer acuerdos con la Secretaría de Salud Pública para evaluar y controlar en forma periódica el cumplimiento de la Legislación Sanitaria vigente. - Establecer acuerdos con la Cámara de Comercio y la Alcaldía Municipal, para que dichas entidades establezcan mecanismos de control de Registro en forma periódica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alcaldía de Pasto y Secretaría de Salud Pública. - Empresarios, Cámara de Comercio y Alcaldía Municipal de Pasto. 	<ul style="list-style-type: none"> Cubrimiento total en la evaluación del cumplimiento de la Legislación Sanitaria vigente en las empresas del Sector, a partir del año 2009. Alcanzar un 25% en la reducción de la informalidad al interior del sector. 	<ul style="list-style-type: none"> 8 meses 18 meses 	<ul style="list-style-type: none"> - - 	<ul style="list-style-type: none"> - Número de empresas del Sector que aprobaron las revisiones de salubridad realizadas por la Secretaría de Salud Pública. - Relación de empresas que pasaron de la informalidad a la formalidad.
<i>SUBTOTAL</i>						<i>\$110.000.000</i>	
2. Propiciar espacios investigativos y de aprendizaje con grupos de	<u>CORPORATIVA</u> Conformar alianzas estratégicas	- Realizar un estudio de mercado del país	Proexport, Empresarios, Cámara de	Introducir la línea de producción	8 meses	\$18.000.000	Porcentaje de empresas que iniciaron el proceso de exportación en línea

<p>trabajo interdisciplinarios para lograr la expansión del Sector a nuevos mercados.</p>	<p>entre empresas del Sector que tengan una línea de producción diferenciada y especializada (galletería, panadería integral) para realizar exportaciones de un volumen considerable a mercados de interés.</p> <p><u>DE NEGOCIOS</u></p>	<p>objetivo para la exportación.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diseñar planes de exportación entre las empresas del Sector que manejen líneas especializadas de producción y entidades regulatorias. - Diseñar una imagen de producto única para hacer la exportación de este tipo de productos. - Diseñar una campaña publicitaria especial para el lanzamiento del producto en el país objetivo de exportación. 	<p>Comercio y ACOPI.</p> <p>Empresarios, Cámara de Comercio, ACOPI y Proexport.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Empresarios del Sector y empresas privadas. - Empresarios del Sector y empresas privadas. 	<p>especializada (galletería y panadería integral) en al menos un 5% del Mercado objetivo</p>			<p>de productos especializados (galletería y panadería integral).</p>
	<p>- Elaborar</p>	<p>- Realizar</p>	<p>Empresarios.</p>	<p>Posicionar</p>	<p>6 meses</p>	<p>\$6.000.000</p>	<p>Relación de empresas</p>

	<p>productos diferenciados tales como pan blanco: en sabores queso y mantequilla; y pan dulce de sabores vainilla, naranja y mora, los cuales tendrían como marca la imagen corporativa del Sector.</p> <p>- Incursionar en mercados internacionales con una línea de pastillaje especializado para ser comercializado en porciones personales con diseños exclusivos, como paisajes, pinturas y caricaturas.</p>	<p>degustaciones de estos nuevos productos en los puntos de venta actuales y en supermercados.</p> <p>- Elaborar vallas publicitarias para dar a conocer los nuevos productos.</p> <p>- Realizar el estudio de mercado para el montaje de un centro de distribución y comercialización de productos elaborados en pastillaje especializado en mercados externos.</p> <p>- Diseñar los modelos de decoración que se piensan</p>	<p>- Empresarios y empresas privadas.</p> <p>Empresarios del Sector, Cámara de Comercio y Proexport.</p> <p>Empresarios del Sector y SENA.</p>	<p>los nuevos productos en al menos un 5% del mercado.</p> <p>Incursionar en el nuevo segmento de mercado, mínimo en un 3%.</p>	<p>6 meses</p>	<p>\$22.000.000</p>	<p>que iniciaron a fabricar esta línea de productos</p> <p>Número de empresas que venden sus productos en el centro de distribución y comercialización.</p>
--	---	--	--	---	----------------	---------------------	---

		<p>elaborar en pastillaje.</p> <p>- Crear un centro de distribución y comercialización de productos elaborados en pastillaje</p>	<p>Empresarios del Sector.</p>				
	<p><u>DE MERCADEO</u></p> <p>- Evaluar las organizaciones empresariales que tienen la posibilidad de competir en los mercados externos.</p>	<p>- Reunir un grupo de expertos para realizar el diagnóstico pertinente y hacer el estudio de mercado de los países objetivo.</p>	<p>- Cámara de Comercio, ACOPI, Universidades y Asesores Externos.</p>	<p>- Obtener por lo menos 3 grupos estratégicos de empresas familiares que cumplan con los requisitos de exportación y puedan realizar la misma bajo una línea de fabricación común.</p>	<p>12 meses.</p>	<p>\$5.000.000</p>	<p>- Porcentaje de incremento en las exportaciones a raíz de la conformación de los grupos estratégicos.</p>
	<p>- Elaborar un Plan de Exportación de Productos de</p>	<p>- Reunir a líderes empresariales representantes de los grupos con</p>	<p>Cámara de Comercio Proexport y Líderes</p>	<p>Construir el Plan General de Exportación</p>	<p>4 meses</p>	<p>\$3.000.000</p>	<p>Porcentaje de empresas exportadoras que participaron en la elaboración del Plan.</p>

	panadería, pastelería y galletería.	productos candidatos a exportación, para establecer los lineamientos y hacer el diseño de un Plan General de Exportación.	Empresariales,	para el Sector con al menos el 80% de las empresas que realizan o pretenden realizar exportación			
	<u>FUNCIONALES</u>						
	- Realizar capacitaciones que promuevan el desarrollo de las capacidades exportadora y competitiva del sector Panificador de la ciudad de Pasto.	- Concertar un cronograma de actividades de capacitación para cumplir en el corto plazo y determinar la metodología con la cual se llevará a cabo.	Empresarios del Sector, Cámara de Comercio, ACOPI, SENA y Proveedores del Sector.	Lograr por lo menos un 70% de empresas capacitadas en materia de comercio exterior.	4 meses	\$6.000.000	Porcentaje de empresas que asistieron a las capacitaciones
<i>SUBTOTAL</i>						<i>\$60.000.000</i>	
3. Alcanzar el mejoramiento continuo, integrando y promoviendo la administración de la calidad.	<u>CORPORATIVA</u>						
	- Desarrollar un manual de manejo de la calidad para las empresas del Sector.	- Realizar talleres para capacitar a los empresarios en la normatividad en la cual se basa el Manual: BPM y	- Cámara de Comercio y SENA.	Alcanzar un 80% de empresas que trabajen en procesos de mejoramiento	8 meses	\$15.000.000	- Porcentaje de empresas que asistieron a la capacitación - Porcentaje de empresas que implantaron procesos

		las Normas ISO.		continuo de la calidad.			de mejoramiento continuo de la calidad.
	<u>DE MERCADEO</u>	- Designar un equipo de trabajo con personal idóneo para elaborar el Manual de Calidad para el Sector Panadería de la ciudad de Pasto	- Cámara de Comercio, Instituciones gubernamentales y empresarios.				
	- Penetrar nichos de mercado con mayores exigencias cualitativas, tales como cadenas de supermercados.	- Establecer contacto directo con Supermercados que permitan la venta de los productos de Panadería en sus instalaciones y hacer degustaciones dentro de los mismos.	- Líderes gremiales.	- Incursionar en por lo menos un 4% de los Supermercados existentes en la ciudad.	6 meses	\$2.000.000	- Porcentaje efectivo de supermercados que accedieron a vender los productos ofrecidos por las empresas del Sector.
	<u>FUNCIONALES</u>						
	- Desarrollar programas	- Conformar un equipo de trabajo	- Cámara de Comercio y SENA.	Lograr un cubrimiento	6 meses	\$4.000.000	- Porcentaje de empresas que hacen

	<p>educativos a través de diferentes instituciones y modalidades (virtual, semipresencial) para capacitar a las personas en áreas como administración y nuevas líneas de producción de alimentos, para lograr un talento humano capacitado que le confiera a las empresas del Sector mayor competitividad.</p> <p>- Estandarizar los precios de las materias primas para el gremio, para disminuir así la fuerza de los proveedores.</p>	<p>con personal idóneo para brindar capacitación en áreas administrativas, de producción y cooperativismo.</p> <p>- Llevar a cabo las capacitaciones correspondientes</p> <p>- Concertar a través de mesas de negociación precios estandarizados para el gremio con los diferentes proveedores.</p>	<p>- Alcaldía de Pasto, Proveedores y líderes representantes del Sector.</p>	<p>del 60% en empresas capacitadas</p> <p>- Reducir la Fuerza de los Proveedores</p>	<p>4 meses</p>	<p>\$2.000.000</p>	<p>uso de este tipo de capacitación.</p> <p>- Porcentaje de proveedores que estandarizaron sus precios para el Sector.</p>
<i>SUBTOTAL</i>						<i>\$23.000.000</i>	

4. Conformar grupos de participación para formular y llevar a cabo propuestas y proyectos conjuntos que mejoren la competitividad del Sector, y de igual forma integren a través de alianzas a los sectores conexos.	<u>CORPORATIVA</u>	- Establecer mesas de concertación entre empresarios del Sector, los productores de trigo y los procesadores del mismo dentro de las cuales se convendrán las formas de aprovisionamiento y los precios respectivos	- Cámara de Comercio, empresarios del Sector, productores y procesadores de trigo.	Integrar un 20% de los productores y procesadores regionales de trigo como proveedores directos del Sector	4 meses	\$3.000.000	Porcentaje de productores y distribuidores regionales que se integraron al Sector como proveedores directos.
	<u>DE MERCADEO</u>	- Establecer convenios entre los empresarios, la Cámara de Comercio y entidades privadas para diseñar una	- Empresarios, Cámara de Comercio y Entidades Privadas	Obtener un incremento en el consumo de los productos de panadería, galletería y	6 meses	\$53.000.000	- Número de empresas que obtuvieron un incremento en las ventas igual o superior a la meta durante el tiempo estipulado

	Panadería.	<p>campaña publicitaria que promueva el consumo en el sector.</p> <p>- Lanzar la campaña publicitaria</p>		<p>pastelería en un 1,8% después de 6 meses de implementación y divulgación continua de la campaña publicitaria</p>			
	<p><u>FUNCIONALES</u></p> <p>- Definir las prioridades de inversión en infraestructura en las empresas panificadoras de la ciudad de Pasto.</p> <p>- Establecer convenios con las entidades financieras para lograr mayor capital de trabajo y de inversión.</p>	<p>- Realizar una mesa participativa para definir las necesidades más urgentes y de viabilidad inmediata</p> <p>- Establecer mesas de concertación entre los líderes del sector y las instituciones financieras para lograr acuerdos en materia de</p>	<p>- Empresarios, Cámara de Comercio e Instituciones gubernamentales.</p> <p>- Cámara de Comercio (ente regulador), Entidades Financieras y Empresarios.</p>	<p>- Adquirir el 20% de la tecnología priorizada a través de financiamient o externo.</p> <p>- Lograr acuerdos de financiación a mediano y largo plazo con las entidades bancarias traducidos en</p>	<p>1 mes</p> <p>3 meses.</p>	<p>\$1.000.000</p> <p>\$2.000.000</p>	<p>- Porcentaje de tecnología adquirida respecto a la identificada como urgente.</p> <p>- Porcentaje de empresas que hacen uso efectivo de los servicios financieros.</p>

		financiación en las diferentes áreas empresariales.		reducción de tramites y requisitos para las micro empresas del Sector Panificador en al menos un 20%.			
<i>SUBTOTAL</i>						\$ 59.000.000	
VALOR TOTAL DEL PLAN						\$ 252.000.000	

5.1.5.4. Presupuesto del Plan de Acción

DETALLE	VALOR	TOTAL
Interacción entre empresas del Sector y con Sectores Conexos		\$ 140.000.000
Integración hacia adelante	\$ 80.000.000	
Conformación de Gremio	\$ 4.000.000	
Alianzas entre empresas del Sector con líneas de producción diferenciadas y especializadas	\$ 18.000.000	
Evaluación de posibles empresas exportadoras	\$ 5.000.000	
Estandarización de precios con proveedores	\$ 2.000.000	
Manual de manejo de calidad	\$ 15.000.000	
Alianzas con productores y procesadores de trigo	\$ 3.000.000	
Campañas publicitarias	\$ 53.000.000	
Definición de prioridades tecnológicas	\$ 1.000.000	
Convenios con el Sector Financiero	\$ 2.000.000	
Creación de líneas de negocios		\$ 91.000.000
Creación de la línea "hogareña"	\$ 20.000.000	
Elaboración de productos diferenciados: pan blanco y pan dulce en sabores	\$ 6.000.000	
Productos de pastillaje	\$ 22.000.000	
Ampliación del Mercado actual		\$ 8.000.000
Ingreso de productos análogos a los extranjeros de mayor competitividad al mercado actual	\$ 6.000.000	
Incursión en Supermercados	\$ 2.000.000	
Plan Exportador para el Sector	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
Capacitaciones		\$ 10.000.000
Exportación	\$ 6.000.000	
Administración y nuevas líneas de producción	\$ 4.000.000	
TOTAL PRESUPUESTO		\$ 252.000.000

5.1.5.4.1. Posibles Fuentes de Financiamiento

- Gobernación de Nariño a través del Convenio con el Fondo Nacional de Garantías
- Entidades del Sector Financiero
- Empresas Privadas Nacionales e Internacionales
- Capitalización en especie o en efectivo por parte de los mismos empresarios (incluyendo créditos con personas naturales).

5.1.5.5. Relación Beneficio/Costo

La relación Beneficio/Costo es el proceso de evaluar con cifras el impacto financiero que se quiere lograr de la implementación de una actividad o plan. A continuación se presenta la relación Beneficio/Costo producto de la implementación del Plan de Acción en el Sector Panadería de la ciudad de San Juan de Pasto:

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	COSTO	BENEFICIO QUE SE OBTENDRÁ	BENEFICIO	BENEFICIO/COSTO	QUÉ PASA SI NO SE HACE?
1. Mejorar del mercado interno.	\$ 110.000.000	Expansión en un 2% del mercado actual.	\$ 137.000.000	1.25	La capacidad competitiva seguirá siendo demasiado limitada como para entrar a competir de forma contundente en mercados extranjeros.
2. Propiciar espacios investigativos y de aprendizaje con grupos de trabajo interdisciplinarios para lograr la expansión del Sector a nuevos mercados.	\$ 60.000.000	Incursionar en mercados extranjeros con productos competitivos en por lo menos un 13%.	\$ 63.963.390	1.07	El cubrimiento de mercados extranjeros especializados seguirá siendo una utopía.
3. Alcanzar el mejoramiento continuo, integrando y promoviendo la administración de la calidad.	\$ 23.000.000	Implementación de Procesos productivos y comerciales que permitan la disminución de costos y el alcance de estándares de calidad internacionales.			La producción y comercialización seguirá siendo empírica y de baja preparación para la economía global.
		Disminución de la fuerza de los Proveedores en un 0,5%.	\$ 27.712.850	1.2	La fuerza de los Proveedores seguirá siendo de gran influencia sobre las utilidades obtenidas por las empresas que se dedican a esta actividad económica.
4. Conformar grupos de participación para formular y llevar a cabo propuestas y proyectos conjuntos que mejoren la competitividad del Sector, y de igual forma integren a través de alianzas a los sectores conexos.	\$ 59.000.000	Incremento de las ventas de productos actuales en un 1.8%	\$ 83.300.000	1.4	La imagen corporativa del Sector y por tanto su competitividad no serán de impacto relevante respecto a los productos con los que compete.
TOTAL	\$ 252.000.000		\$ 311.976.240	1.23	

CÓMO SE LOGRARÁ EL BENEFICIO?

OBJETIVO No. 1:

- Expansión del mercado actual en un 2%:

Debido a que dentro de este objetivo una de las estrategias más importantes es la creación del Gremio Panificador (el cual se pretende conformar con un porcentaje mínimo del 85% de las empresas registradas en Cámara de Comercio) y a que dentro de las ventas semanales actuales el promedio del 81% de las empresas se encuentra en \$ 225.000, el incremento en la expansión del mercado actual viene dado por lo siguiente:

\$ 225.000 = Promedio de ventas semanales de las empresas del Sector.

\$ 225.000 * 4 = \$ 900.000 = Promedio de ventas mensuales de las empresas del Sector.

\$ 900.000 * 12 = \$ 10.800.000 = Promedio de ventas anuales de las empresas del Sector.

147 = Empresas registradas en Cámara de Comercio.

147 * 0.85 = 125 = Número de empresas que conformarán el Gremio.

125 * \$ 10.800.000 = \$ 1.350.000.000 = Promedio de ventas anuales estimadas para el Gremio.

\$ 1.350.000.000 * 0.02 = \$ 27.000.000 = Incremento anual de las ventas estimadas para el Gremio.

\$ 110.000.000 = Costo para el cumplimiento del Objetivo No. 1.

\$ 110.000.000 + \$ 27.000.000 = \$ 137.000.000 = Beneficio obtenido

\$ 137.000.000 / \$ 110.000.000 = 1.25 = Relación Beneficio / Costo.

OBJETIVO No. 2.

- Incursionar en mercados extranjeros con productos competitivos en por lo menos un 13%:

Según las estadísticas del DANE del año 2006, las exportaciones de productos alimenticios y bebidas se situaron en US\$ 15.359, aproximadamente \$ 30.487.615.

Debido a que dentro del objetivo se plantean estrategias con metas específicas de incursión a nuevos mercados (exportación de una línea especializada en galletería y panadería integral: 5%; diferenciación de productos: 5%; exportación de la línea de

pastillaje especializado: 3%), la suma de éstas representa el porcentaje sobre el cual se estima el beneficio.

El beneficio de la incursión esta dado por lo siguiente:

$$\$ 30.487.615 * 0.13 = \$ 3.963.390$$

OBJETIVO No. 3.

➤ Implementación de Procesos productivos y comerciales que permitan la disminución de costos y el alcance de estándares de calidad internacionales:

Actualmente la utilización de estándares de producción se da tan solo en un 58% de las empresas del Sector. Se pretende que este porcentaje se vea incrementado a un 80% que además, implique la implementación de procesos de mejoramiento continuo de la calidad con las correspondientes actividades de desarrollo y capacitación.

➤ Disminución de la fuerza de los Proveedores en un 0.5%:

Actualmente la inversión promedio semanal de las empresas del Sector es de \$ 180.000, al ser la harina el insumo más relevante para la fabricación de los productos, la mayor parte de este rubro se usa para comprarla. El precio promedio de un bulto de harina es de \$ 52.365, lo que quiere decir que el consumo mínimo de las empresas del Sector es de 3 bultos a la semana (\$ 52.365 * 3 = \$157.095).

\$157.095 = Inversión mínima de cada empresa en compra de harina semanal

\$157.095 * 4 = \$ 628.380 = Inversión mínima de cada empresa en compra de harina mensual

\$ 628.380 * 12 = 7.540.560 = Inversión mínima de cada empresa en compra de harina anual

Continuando con el supuesto de que el Gremio será conformado por al menos el 85% de empresas del Sector registradas en Cámara de Comercio (125 empresas), se tiene:

\$ 7.540.560 * 125 = \$ 942.570.000 = Monto mínimo que el Gremio destinaría a la compra de Harina, lo cual si se hace en términos de volumen a un Sector de menor concentración (Sector Harinero), le daría el poder de negociación al solicitar una tasa de descuento, que inicialmente se pretende sea de un 0.5%.

\$ 942.570.000 * 0.005 = \$ 4.712.850 = Descuento anual para el Gremio

OBJETIVO No. 4.

- Incremento de las ventas de productos actuales en un 1.8%:

Se pretende que a partir de la tasa de crecimiento del Sector (0,8%), y la implementación de estrategias efectivas de financiamiento y publicidad, la elevación de las ventas de los productos actuales alcance un crecimiento de un 1,8%.

$125 * \$ 10.800.000 = \$ 1.350.000.000 =$ Promedio de ventas anuales estimadas para el Gremio.

$\$ 1.350.000.000 * 0.018 = \$ 24.300.000 =$ Incremento anual de las ventas estimadas para el Gremio.

Después de formular las diferentes estrategias y el Plan de Acción (teniendo en cuenta actividades, tiempos y presupuesto), se ha definido la relación Beneficio/Costo que su implementación produciría, concluyendo que esta es viable, ya que por cada peso invertido, se recuperan 1.23. Es decir, se obtiene una ganancia de \$ 0.23.

6. INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión se conocen como valores cuantitativos que muestran el desempeño de los procesos al interior de una entidad, unidad productiva, o Sector y permiten determinar las desviaciones positivas o negativas de las metas. El seguimiento de los mismos posibilita tomar las acciones preventivas o correctivas necesarias para obtener los resultados esperados. Generalmente, los indicadores de gestión se establecen como el cociente entre numerador y denominador de dos variables.

Tipos de Indicadores:

- Indicadores de Eficiencia. Miden la relación de metas alcanzadas, tiempo y recursos consumidos con respecto a un estándar.
- Indicadores de Eficacia. Medición del logro de las metas, objetivos, planes y programas planteados teniendo en cuenta la optimización de los recursos

6.1. ELABORACIÓN DEL CUADRO DE INDICADORES

OBJETIVO	TIPO DE INDICADOR	INDICADOR	FÓRMULA	DESCRIPCIÓN	MEDIDA	META	PERIODICIDAD
Mejorar el mercado interno.	Eficiencia	Ingreso por Ventas	$\frac{\text{Ventas anuales}}{\text{Ventas Estimadas}}$	Mide el cumplimiento de los objetivos de mercadeo	%	98%	Anual
	Eficiencia	Producción	$\frac{\# \text{ de Ptos que cumplen estándares establecidos}}{\# \text{ Ptos elaborados}}$	Mide la cantidad de Productos que cumplen con los estándares de producción establecidos	%	80%	Semestral
Propiciar espacios investigativos y de aprendizaje con grupos de trabajo interdisciplinarios para lograr la expansión del Sector a nuevos mercados.	Eficiencia	Cumplimiento	$\frac{\# \text{ de pedidos cumplidos}}{\# \text{ de pedidos totales}}$	Mide el cumplimiento en la entrega de los pedidos realizados por diferentes clientes	%	90%	Mensual
	Eficacia	Endeudamiento	$\frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}}$	Mide la capacidad de endeudamiento del Sector	%	30%	Semestral
	Eficacia	Capacitación	$\frac{\# \text{ Capacitaciones realizadas}}{\# \text{ Capacitaciones programadas}}$	Mide el cumplimiento de la programación	%	85%	Anual

OBJETIVO	TIPO DE INDICADOR	INDICADOR	FÓRMULA	DESCRIPCIÓN	MEDIDA	META	PERIODICIDAD
Alcanzar el mejoramiento continuo, integrando y promoviendo la administración de la calidad.	Eficiencia	Medición del Trabajo	$\frac{\text{Tiempo utilizado}}{\text{Tiempo programado}}$	Mide la cantidad de tiempo utilizado en cada etapa del Proceso	%	70%	Mensual
	Eficacia	Nivel de desperdicios	$\frac{\text{Desperdicio de Materia Prima}}{\text{Consumo Total de Materia Prima}}$	Mide la cantidad de Materia Prima desperdiciada en el Proceso Productivo	%	5%	Semestral
	Eficacia	Deserción de clientes	$\frac{\text{Clientes perdidos}}{\text{Total clientes}}$	Mide la cantidad de clientes que se pierden durante un periodo determinado	%	2%	Anual
Conformar grupos de participación para formular y llevar a cabo propuestas y proyectos conjuntos que mejoren la competitividad del Sector, y de igual forma integren a través de alianzas a los sectores conexos.	Eficacia	Participación de ventas por línea de producto	$\frac{\text{Ventas totales por línea}}{\text{Ventas totales del Sector}}$	Mide la relación de las ventas por línea de producto con el total de ventas del Sector según las proyecciones iniciales	%	25%	Anual

Los indicadores de gestión se focalizaron en el cumplimiento de los objetivos propuestos, ya que permiten reducir la incertidumbre y la subjetividad con las que puedan enfrentarse las empresas en el mercado, permitiendo el incremento en la efectividad y competitividad de la actividad económica del Sector.

CONCLUSIONES

- ✚ El Sector Panificador de la ciudad de San Juan de Pasto necesita de un direccionamiento en cabeza de un grupo de personas interesadas en mejorar la competitividad del Sector. La carencia de políticas y planes de acción se hacen urgentes, especialmente en áreas de administración, financiamiento y reducción de la informalidad.
- ✚ Las principales áreas de gestión que muestran deficiencia en las empresas del Sector son:
 - La parte administrativa.
 - La parte financiera.
 - La parte de implementación de Procesos de Calidad.
 - Talento Humano.
 - La cultura empresarial.
- ✚ El estilo administrativo se desarrolla en un ambiente tradicional, el talento humano en esta área de gestión es poco preparado y la resistencia al cambio se hace evidente. La cultura se limita a la creación de empresas de subsistencia bastante dispersas. Son pocas las empresas realmente preparadas para competir en el mercado y que han logrado acaparar la mayor parte del mismo. Es de notar que las pequeñas empresas tienen la ventaja de la localización frente al consumidor, lo que les permite mantenerse en el mercado.
- ✚ El diagnóstico del Sector indica debilidades en cuanto a Inversión Pública, esquemas de distribución eficientes, y controles de sanidad.
- ✚ En cuanto a estructura empresarial, se revela la existencia de dispersión de productores y problemas de cooperativismo al interior del Sector.
- ✚ El Sector en general, presenta bajos niveles de competitividad y productividad debido a las debilidades presentes al interior de cada una de las unidades empresariales que lo componen.
- ✚ El logro de la competitividad se hará toda vez que los actores se involucren en procesos de cambio, de modernización y de capacitación continuos que permitan mejores rendimientos.

RECOMENDACIONES

- ✚ El Sector Panificador de la ciudad de Pasto, debe operar en forma organizada y conjunta a través de una agremiación que se involucre en procesos de jalonamiento para todo el Sector.
- ✚ Se necesita de la colaboración constante y del apoyo de empresas como la Cámara de Comercio, ACOPI, Alcaldía, Instituciones Financieras, Instituciones Educativas y demás entidades gubernamentales y no gubernamentales, para diseñar programas de capacitación que fortalezcan el Talento Humano del que dispone el Sector para así, lograr mayor productividad y competitividad al interior del mismo.
- ✚ Las empresas del Sector Panificador están obligadas a reconocer la importancia de las alianzas entre ellas y las entidades gubernamentales, financieras y de sectores conexos, para desempeñarse como parte activa de las mismas y propiciar un desarrollo sostenible para dichas unidades productivas.
- ✚ Se deben implementar los correspondientes mecanismos de seguimiento y control al interior de las unidades productivas que permitan evaluar constantemente el rendimiento del Sector.
- ✚ Se recomienda hacer consultas y seguimiento acerca de la satisfacción y las necesidades de los clientes.

BIBLIOGRAFÍA

- ACOPI-Estudio de PRODES, Junio de 2007
- BETANCOURT, Benjamín, Análisis Sectorial y Competitividad, Casa Editorial Poemia, 2005.
- BETANCOURT, Benjamín, Modulo: Competitividad y Estrategia, Colombia, 2005.
- Cámara de Comercio de Pasto, Anuario Estadístico Movimiento del Registro Público 2006
- Cámara de Comercio de Pasto, Diagnostico de competitividad Sector panificador, 2001
- Cámara de Comercio de Medellín, Informe Monitor, Creando la Ventaja Competitiva de Colombia, Resumen Ejecutivo, 1999
- CHIAVENATO, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, México, McGraw-Hill, 2000
- CHURCHILL, Gilbert, Investigacion de Mercados, Editorial Thomson Learning Ibero, 2003.
- DAVID, Fred. La Gerencia Estratégica. Editorial Legis. 1994.
- GOODSTEIN, Leonard D. y otros, Planeación Estratégica Aplicada, Ed. Mc Graw Hill, 1999
- MENDEZ, Carlos Eduardo, Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación, Tercera Edición, McGraw-Hill
- MONTIEL TORRES, FRIOS DIAZ y otros, Elementos Básicos de Estadística Económica y Empresarial, Prentice Hall, Madrid, 1996
- PORTER Michael E., Estrategia Competitiva, 2004, Compañía Editorial Continental, México
- PORTER Michael. "La Ventaja Competitiva de las Naciones", Free Press, Nueva York, 1990.
- Presidencia de la República, Ministerio de Comercio Exterior. Política Nacional para la productividad y la competitividad
- Revista Mipyme, Agosto de 2005
- SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Panamericana Editorial. 2003.

NETGRAFÍA

- www.sela.org/sela/prensa
- www.madrimasd.org/revista/revista28/tribuna/tribuna2.asp
- www.gestiopolis.com
- [www.invima.gov.co/alimentos/decretos y circulares](http://www.invima.gov.co/alimentos/decretos_y_circulares)
- www.dane.gov.co/icer
- www.ccpasto.org.co
- www.proexport.com.co
- www.eltiempo.com.co
- www.elcolombiano.com.co

ANEXOS

ANEXO A



CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO



ENCUESTA SECTOR PANADERÍA - 2007

ENCUESTA No. _____

Objetivo: Conocer la situación actual que presentan las Panaderías registradas en la Base de Datos de la Cámara de Comercio de Pasto, tomando como referentes las ciudades de San Juan de Pasto y Túquerres.

Datos confidenciales: Los datos suministrados tienen fines investigativos, no podrán ser utilizados para otros fines como fiscales o tributarios. Su publicación se realizará en forma resumida y no individual por empresa, establecimiento o persona.

I. PRODUCCION

1	A quién le compra la Materia Prima?	2	Los Proveedores a quienes usted adquiere Materia Prima son en su mayoría:
	Productor <input type="checkbox"/> Distribuidor <input type="checkbox"/> Tienda <input type="checkbox"/>		Locales <input type="checkbox"/> Nacionales <input type="checkbox"/> Extranjeros <input type="checkbox"/>
3	A que producto dedica la mayor cantidad de Materia Prima?	4	Cómo planea su producción?
	Por qué?		Sobre pedido <input type="checkbox"/> Por lotes <input type="checkbox"/> Otro <input type="checkbox"/> Cuál? _____ No planea <input type="checkbox"/>
5	Realiza investigaciones acerca de los productos que fabrica?	6	Realiza investigaciones acerca de elaboración de nuevos productos?
	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Que resultados ha obtenido?		Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Por qué?

II. CALIDAD

7	Utiliza usted estándares de calidad para la elaboración de sus productos?	8	Con cual de las siguientes normas identifica sus características de Producción?
	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Cuáles?		Normas de Manipulación de Alimentos <input type="checkbox"/> Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) <input type="checkbox"/> Normas de Calidad ISO <input type="checkbox"/> Otra <input type="checkbox"/> Cuál? _____ Ninguna de la anteriores <input type="checkbox"/>
9	Su empresa posee actualmente Manual de Procesos y Procedimientos?	10	Su empresa posee actualmente Manual de Funciones?
	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>

11	Según su criterio cual es el nivel de desperdicios que presenta la elaboración actual de sus productos?	
	Menos del 5% de la compra de la Materia Prima	<input type="checkbox"/>
	Entre el 5% y el 10% de la compra de la Materia Prima	<input type="checkbox"/>
	Más del 10% de la compra de la Materia Prima	<input type="checkbox"/>
12	Realiza Control de Calidad a sus Productos?	13 Aplica Políticas de Control Ambiental?
	Si <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/>
	No <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
	En que forma lo hace?	Cuáles?
III. TALENTO HUMANO		
14	Con cuántos empleados cuenta actualmente la Panadería?	15 De las personas que trabajan en la Panadería, cuántas se dedican a labores Administrativas y cuántas son operarios?
	Menos de 5 <input type="checkbox"/>	Labores Administrativas <input type="checkbox"/>
	Entre 5 y 10 <input type="checkbox"/>	Operarios <input type="checkbox"/>
	Entre 10 y 15 <input type="checkbox"/>	
	Más de 15 <input type="checkbox"/>	
16	De los operarios que laboran actualmente en la Panadería, cuántos son hombres y cuántos mujeres?	17 Del personal administrativo que labora actualmente en la Panadería, cuántos son hombres y cuántos mujeres?
	Hombres <input type="checkbox"/>	Hombres <input type="checkbox"/>
	Mujeres <input type="checkbox"/>	Mujeres <input type="checkbox"/>
18	Dentro del establecimiento los empleados usan adecuadamente los elementos para su protección personal y para la correcta manipulación de los productos?	19 Existe señalización industrial dentro de las áreas, maquinaria y equipo del establecimiento?
	Si <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/>
	No <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
	Cuáles?	
20	Se han realizado estudios acerca del ruido, la iluminación, y la correcta ubicación de maquinaria y extintores en el lugar de trabajo?	21 Se cuenta con un Manual o Normas de Salud Ocupacional para el establecimiento?
	Si <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/>
	No <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
22	Sus empleados están afiliados al sistema de salud, pensión y riesgos profesionales?	23 Se llevan a cabo jornadas de capacitación para los empleados del establecimiento?
	Si <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/>
	No <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
		Observaciones
IV. INFRAESTRUCTURA		
24	La ubicación de la maquinaria y el espacio que le corresponde se hace de acuerdo al ciclo de producción?	25 El area de produccion cuenta con sistemas de ventilacion y extraccion de olores adecuados?
	Si <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/>
	No <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>

26	Las superficies en las que se trabaja presentan riesgos para los empleados	27	Existen analisis acerca de la ergonomia de los puestos de trabajo?
	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> De qué tipo? _____
28	Cuando fue la última vez que cambió su maquinaria y/o herramientas de Producción?	29	Cada cuánto realiza el mantenimiento de su maquinaria, equipo y/o herramientas?
	_____		_____
30	Ha pensado en cambiar la maquinaria, equipo y/o herramientas con las que trabaja actualmente?		
	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		Por qué? _____
V. GESTIÓN EMPRESARIAL			
31	Cuánto tiempo lleva funcionando su negocio?	32	Su establecimiento tiene sucursales en otros puntos de la ciudad?
	Menos de 5 años <input type="checkbox"/> Entre 5 y 10 años <input type="checkbox"/> Entre 10 y 15 años <input type="checkbox"/> Más de 15 años <input type="checkbox"/>		Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
33	La empresa es:	34	Con que estudios cuenta la persona que Administra esta empresa?
	De propiedad individual <input type="checkbox"/> Familiar <input type="checkbox"/> Una sociedad <input type="checkbox"/>		Primaria <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Técnico o Tecnológico <input type="checkbox"/> Universitario <input type="checkbox"/>
35	La empresa tiene una misión y una visión establecidas?	36	La empresa tiene objetivos y metas definidos?
	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
37	Existen mecanismos de seguimiento al cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa?	38	Hay determinado un organigrama para la empresa?
	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Cuáles? _____		Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
39	En la empresa se utilizan Programas Administrativos, Contables y/o estadísticos sistematizados?		
	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		Cuáles? _____
VI. MERCADEO Y VENTAS			
40	Ha realizado estudios acerca del segmento de mercado en el que compite su negocio?	41	Ha realizado investigaciones de mercado para penetrar nuevos nichos de mercado?
	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>

42	Su empresa maneja estrategias publicitarias?	43	Su empresa maneja estrategias de promoción?
	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
44	Su empresa cuenta con planes de comercialización y distribución previamente estructurados?	45	Su empresa maneja planes de comercializar su producción a nivel nacional o internacional?
	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Cuáles? _____		Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Porque? _____
46	Cuánto dinero invierte para su producción semanal?	47	Cuál es el promedio de sus ventas semanales?
	Entre \$30.000 y \$80.000 <input type="checkbox"/> Entre \$80.000 y \$130.000 <input type="checkbox"/> Entre \$130.000 y \$180.000 <input type="checkbox"/> Entre \$180.000 y \$230.000 <input type="checkbox"/> Más de \$230.000 <input type="checkbox"/>		Entre \$50.000 y \$100.000 <input type="checkbox"/> Entre \$100.000 y \$150.000 <input type="checkbox"/> Entre \$150.000 y \$200.000 <input type="checkbox"/> Entre \$200.000 y \$250.000 <input type="checkbox"/> Más de \$250000 <input type="checkbox"/>
48	Respecto al año anterior, usted considera que sus ventas:	49	Según su criterio, a que se debe este comportamiento?
	Aumentaron <input type="checkbox"/> Disminuyeron <input type="checkbox"/> Se mantuvieron constantes <input type="checkbox"/>		_____
50	Cuáles son los criterios para determinar el precio de sus productos?	51	Cuáles considera que son sus competidores mas fuertes y por que?
	_____		_____
VII. FORMACIÓN			
52	Que cursos de formación desearía que se dictaran para sus empleados o para su empresa?		

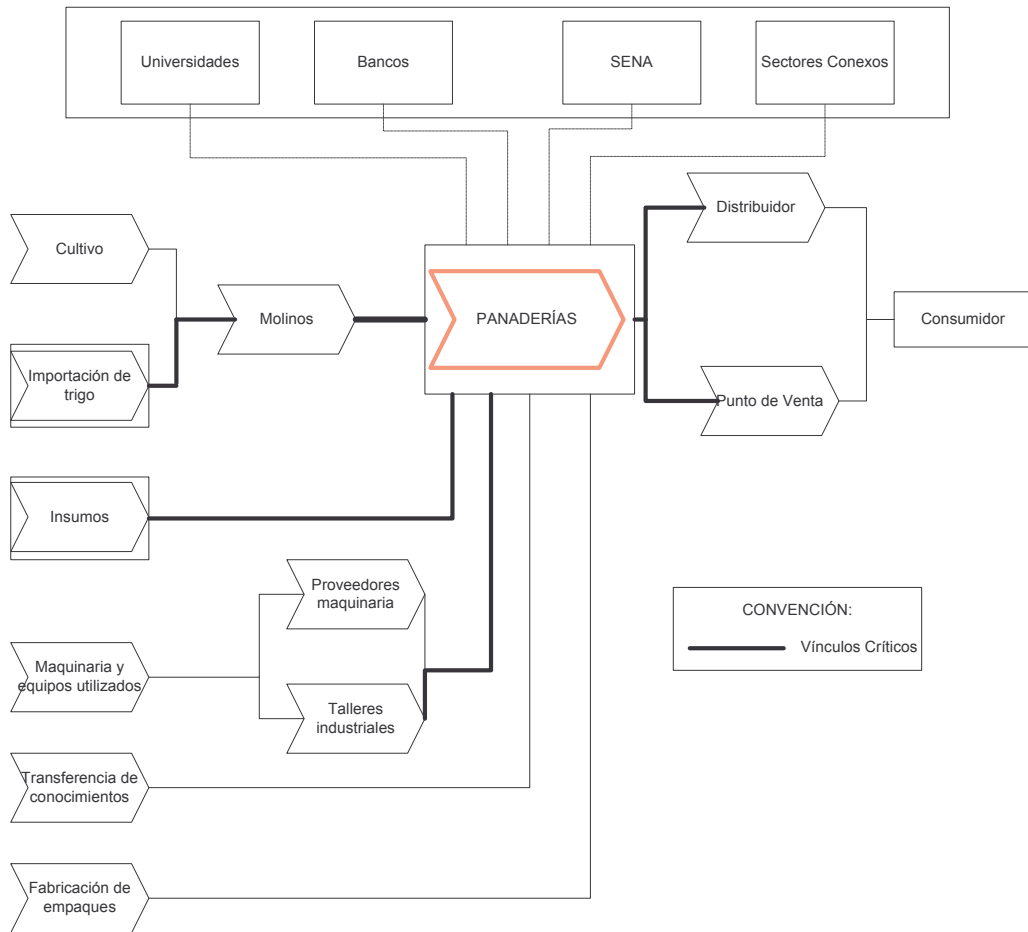
VIII. OBSERVACIONES			

Nombre del Encuestador: _____			
Fecha: _____			
Ciudad: _____ Dirección o Nombre del Establecimiento _____			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO B

MICROCLUSTER DEL SECTOR PANIFICADOR



Fuente: Diagnóstico de Competitividad del Sector Panificador de Pasto, Cámara de Comercio de Pasto, 2001.