

Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

Propuesta de diseño de un Cuadro de Mando Integral para
la Panificadora Quinta Estrella

AUTOR: PAULA CAROLINA SANTIS JAIMES

DIRECTOR: MARCELO ALCAIN

MARZO, 2021



Indice

Resumen	7
1. Introducción	9
1.1 Objetivos.....	10
1.1.1 Objetivo general	11
1.1.2 Objetivos específicos.....	11
2. Marco referencial	13
El cuadro de Mando Integral (CMI)	13
Factores Claves de Éxito en la implementación del CMI	18
Beneficios de la aplicación del CMI.....	22
Estado del arte	24
El Cuadro de Mando Integral aplicado a panificadoras	24
3. Presentación del caso	27
Reseña histórica.....	27
Razón y objeto social.....	28
Actividad económica	28
Sector económico	28
Estructura organizacional	28
Número de empleados	29
Productos o servicios	30
4. Planteamiento del problema.....	32
5. Metodología de la investigación	33
5.1 Alcance de la investigación	33
5.2 Diseño de la investigación	33
5.3 Lugar o área de estudio.....	33
5.4 Población	33
5.5 Instrumento de medición	34
5.5.1 Método	34
5.5.2 Técnica	34



5.5.3	Instrumento.....	34
6.	Diagnóstico inicial	35
	Caracterización del sector económico de la empresa	35
	Descripción de cargos de la Panificadora Quinta Estrella.....	36
	Planeación estratégica “Panificadora Quinta Estrella”	38
	Misión y Visión Actual.....	39
	Misión	39
	Visión.....	39
7.	Análisis Externo.....	40
	Análisis de las oportunidades y amenazas del Macroentorno	40
	Análisis de las oportunidades y amenazas del Microentorno	44
	Análisis de las cinco fuerzas de la industria según el modelo de Porter	46
	Análisis de los cinco factores claves de éxito dentro de la industria.....	56
	Análisis de las oportunidades y amenazas del ambiente competitivo	59
	Evaluación de las condiciones del grupo estratégico en el que participa la empresa	60
	Análisis de los principales competidores a partir de la Matriz de Perfil Competitivo - MPC61	
	Conclusiones del Análisis de la Competencia	62
	Conclusiones del Análisis Externo	63
	Análisis de la pertinencia de la participación de la empresa en la actual industria.....	65
8.	Análisis interno	67
	Análisis de Fortalezas y Debilidades.....	67
	Fortalezas	67
	Debilidades	69
	Diagnóstico de las habilidades distintivas que soportarán la ventaja competitiva de la empresa	69
	Conclusiones del Análisis Interno	70
9.	Formulación de estrategia	73
	Evaluación de las alternativas estratégicas viables para la organización	73
	Matriz Interna - Externa (IE)	73
	Matriz amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA)	74



Priorización entre las alternativas estratégicas viables.....	76
Evaluación de las condiciones de Éxito de las principales estratégicas corporativas y de negocio.....	76
Explicación y justificación de las estrategias a implementar.....	80
10. Diseño del mapa estratégico.....	83
Mapa Estratégico	83
Formulación de la meta y la ficha técnica del indicador de los objetivos y estrategias del mapa estratégico.....	84
11. Cuadro de Mando Integral de los planes operativos	85
11.1 Conclusiones	86
12. Referencias Bibliográficas	90
13. Anexos.....	94



Listado de Tablas

Tabla 1. Personal vinculado a la empresa	30
Tabla 2. Productos de panadería	30
Tabla 3. Productos de bizcochería.....	31
Tabla 4. Descripción de cargos	38
Tabla 5. Oportunidades y Amenazas.....	43
Tabla 6. Oportunidades y Amenazas Microentrono.....	46
Tabla 7. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.....	56
Tabla 8. Matriz de Perfil Competitivo - MPC.....	62
Tabla 9. Oportunidades y Amenazas más relevantes	64
Tabla 10. Matriz de Evaluación de Factores Externos - E.F.E.	65
Tabla 11. Descripción Fortalezas Internas de la Panificadora Quinta Estrella	68
Tabla 12. Descripción Debilidades Internas de la Panificadora Quinta Estrella	69
Tabla 13. Fortalezas y Debilidades más relevantes de la Panificadora	70
Tabla 14. Matriz de Evaluación del Factor Interno - E.F.I. de la Panificadora Quinta Estrella	72
Tabla 15. Matriz FODA para la Panificadora Quinta Estrella	75
Tabla 16. Condiciones de éxito de la estrategia de desarrollo de mercado.....	76
Tabla 17. Condiciones de éxito de la estrategia de penetración de mercado	77
Tabla 18. Condiciones de éxito de la estrategia de desarrollo de producto	78
Tabla 19. Condiciones de éxito de la estrategia de liderazgo en costos.....	78
Tabla 20. Condiciones de éxito de la estrategia de integración horizontal	79
Tabla 21. Condiciones de éxito de la estrategia de integración vertical	80
Tabla 22. Metas e indicadores para los objetivos estratégicos.....	84
Tabla 23. Cuadro de Mando Integral	85
Tabla 24. Guía para el diagnóstico interno	94



Listado Ilustraciones

Ilustración 1. Fases de desarrollo del CMI propuesto por Kaplan y Norton.....	14
Ilustración 2. The execution Premium propuesto por Kaplan y Norton	17
Ilustración 3. Código de actividad económica	28
Ilustración 4. Organigrama por cargos.....	29
Ilustración 5. Factores claves de éxito en la industria.....	57
Ilustración 6. Grupo estratégico en que participa la Panificadora Quinta Estrella	60
Ilustración 7. Matriz IE para la Panificadora Quinta Estrella	73
Ilustración 8. Mapa Estratégico Panificadora Quinta estrella	83
Ilustración 9. Tabulación respuestas Departamento de ventas.....	95
Ilustración 10. Tabulación respuestas Departamento de producción	95
Ilustración 11. Tabulación respuestas Departamento administrativo.....	96



Resumen

En el presente proyecto se planteó la propuesta de un Cuadro de Mando Integral (CMI) para la Panificadora Quinta Estrella. Se partió de un diagnóstico inicial que permitió identificar las características de la industria en la que se desarrolla la empresa y a su vez se realizó un acercamiento al funcionamiento interno de la panificadora y al tipo de planificación estratégica que utiliza actualmente. Posteriormente se realizó un análisis externo a fin de identificar las oportunidades y amenazas para la industria panificadora, este análisis se centró en tres ejes principales: el macro-entorno, el micro-entorno y un estudio de las 5 fuerzas de la industria según el modelo de Porter, este se realizó a partir de información basada en fuentes periodísticas en las que se comparten datos relevantes para el sector, llegando así a la priorización de las cuatro oportunidades y amenazas más relevantes para el sector.

Se continuó con el análisis interno de la empresa, en el cual se hizo una identificación y evaluación de las fortalezas y debilidades de la misma, a partir de la información obtenida de la encuesta que fue aplicada a los principales jefes de área de la organización, llegando así a la priorización de las cinco fortalezas y debilidades más relevantes. Una vez definidas las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, se inició el proceso para la formulación de la estrategia idónea para la empresa, para esto se hizo uso de dos evaluaciones, empezando con la Matriz Interna- Externa (IE) y continuando con la Matriz FODA. A partir de éstas se identificaron 6 alternativas estratégicas viables y a fin de priorizar entre estas se realizó un análisis de las condiciones de éxito internas y externas para cada una, llegando así a la selección de la estrategia de Desarrollo de Mercados y de Liderazgo en Costos.

Con la estrategia definida para la Panificadora Quinta Estrella se prosiguió con el diseño del Mapa estratégico con un total de 9 objetivos estratégicos distribuidos entre las 4 perspectivas: Finanzas, Clientes, Procesos, Aprendizaje y Desarrollo. Asimismo, se realizó la formulación de la meta y la ficha técnica del indicador para los objetivos, llegando así finalmente al cuadro de mando integral de los planes operativos de la empresa, en el que se detalla, el plan de acción, el



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



resultado esperado, el tiempo, el indicador, la unidad de medida, la frecuencia de medición, la fuente de información y el responsable de la medición. Finalmente, esta herramienta le permitirá a la empresa realizar una evaluación integral de su funcionamiento.



1. Introducción

Dada la turbulencia del entorno en el que se desenvuelven actualmente las organizaciones, ha surgido la necesidad de crear nuevos sistemas para la gestión y nuevos procesos para la toma de decisiones que permitan un aprendizaje continuo y la adaptación de las empresas frente a las exigencias del ambiente. (Rodríguez Quesado, Aibar Guzmán, y Lima Rodríguez, 2014)

Estos cambios trajeron consigo una transformación en los factores críticos para el éxito de las organizaciones, pues dejaron de estar ligados únicamente a la reducción de los costos, para pasar a una visión en la que se tienen en cuenta: la satisfacción del cliente, la innovación relacionada con procesos y productos, la calidad, los plazos de entrega y el nivel de productividad. (Kaplan y Norton, 2014)

Con el fin de responder a estas transformaciones, en 1992 Robert Kaplan y David Norton introducen el concepto del Cuadro de Mando Integral (CMI), el cual tiene como eje central la traducción de la visión y la estrategia organizacional en objetivos medibles a través de indicadores de gestión. Para esto, Kaplan y Norton contemplan a la organización a partir de cuatro perspectivas: la financiera, el cliente, los procesos operativos internos y el aprendizaje y crecimiento. (Kaplan y Norton, 2014)

Gutiérrez et al (2013) citado por Carmona (2017) asegura que “las microempresas constituyen la columna vertebral de la economía de muchos países debido a que son fuentes generadoras de empleo y de producción”. Sin embargo, la mayoría de los microempresarios no tienen conocimiento del desempeño de su negocio y de las variables que lo componen.

Para el sistema productivo colombiano, según lo señala Domínguez (2016), las micro, pequeñas y medianas empresas son fundamentales y se basa en las estadísticas obtenidas del Registro Único



Empresarial y Social (UUES)¹ que demuestran que en este país el 94,7% de las empresas registradas son microempresas y el 4,9% son pequeñas y medianas. Además, a partir de cifras obtenidas del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo² éstas contribuyen con el 80 % del empleo en el país y aportan el 40% del Producto Interno Bruto Nacional.

La Asociación Nacional de Panaderos ADEPAN³, en el año 2012, aseguraron que en Colombia las panaderías componen las empresas número uno de las MiPymes de todo el país (Sectorial, 2019)

Reina y Callejas (2017) citadas por Carmona (2017) señalan que dentro de Colombia: en la ciudad de Bogotá existen cerca de 7000 panaderías, seguido de Cali con 2.165, Medellín 1.532, Barranquilla 565 y Bucaramanga con 466; en Colombia esta actividad genera cerca de 400.000 empleos directos. A partir de esto es posible inferir que las microempresas panificadoras son de suma importancia en la economía colombiana.

Desde su creación, el Cuadro de Mando Integral se ha convertido en una de las más populares herramientas para la medición del desempeño y la gestión estratégica de las organizaciones, y teniendo en cuenta la importancia de las panaderías en la economía del país, se genera el interés de estudiar su utilidad y aplicación en la gestión de pequeñas empresas, que para el caso de estudio estaría encaminada a la Panificadora Quinta Estrella (Lueg y Carvalho E' Silva, 2013)

1.1 Objetivos

¹Al Registro Único Empresarial (RUE) del que trata el artículo 11 de la Ley 590 de 2000, que integró el Registro Mercantil y el Registro Único de Proponentes, se incorporarán e integrarán los siguientes registros: Registro de Entidades sin Ánimo de Lucro, Registro Nacional Público de vendedores de Juegos de Suerte y Azar, Registro Público de Veedurías Ciudadanas, Registro Nacional de Turismo, Registro de Entidades Extranjeras de Derecho Privado sin Ánimo de Lucro, Registro de la Economía Solidaria. (RUES, s.f.)

²La Misión del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo es apoyar la actividad empresarial, productora de bienes, servicios y tecnología, así como la gestión turística de las regiones del país, con el fin de mejorar su competitividad, su sostenibilidad e incentivar la generación de mayor valor agregado, lo cual permitirá consolidar su presencia en el mercado local y en los mercados internacionales, cuidando la adecuada competencia en el mercado local, en beneficio de los consumidores y los turistas, contribuyendo a mejorar el posicionamiento internacional de Colombia en el mundo y la calidad de vida de los colombianos. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, s.f.)

³Asociación encargada de la representación del sector panadero en Colombia. (Asociación Nacional de Fabricantes de pan en Colombia, s.f.)



1.1.1 Objetivo general

Proponer un Cuadro de Mando Integral que se ajuste a las necesidades de la Panificadora Quinta Estrella, con el fin de garantizar una gestión efectiva del desempeño de la empresa.

1.1.2 Objetivos específicos

- Realizar diagnóstico de la situación actual de la Panificadora Quinta Estrella, con el fin de identificar sus lineamientos estratégicos.
- Elaborar un análisis externo⁴ en el que se desarrolla la Panificadora Quinta Estrella, para así identificar las oportunidades y amenazas de éste.
- Elaborar un análisis interno⁵ en el que se desarrolla la Panificadora Quinta Estrella, a fin de identificar las fortalezas y debilidades de éste.
- Evaluar el tipo de estrategia viable para la Panificadora Quinta Estrella, a partir de un análisis de las condiciones de éxito de estas teniendo en cuenta el análisis interno y externo de la empresa.
- Establecer la estrategia a implementar para la Panificadora Quinta Estrella, teniendo en cuenta la evaluación de viabilidad de los tipos de estrategias a implementar
- Proponer un Mapa Estratégico para la Panificadora Quinta Estrella, con el fin de establecer los objetivos estratégicos a alcanzar dentro de cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, esto en lineamiento con la estrategia organizacional establecida.

⁴Análisis del ambiente operativo externo de la organización. El propósito fundamental de este análisis es identificar las oportunidades y amenazas estratégicas que existen en el ambiente operativo de la organización que pueden influir en la forma en que se intente alcanzar la misión. (Hills & Jones, 2009)

⁵Análisis de los recursos, la capacidad y las aptitudes de una empresa. El propósito es detectar las fortalezas y las debilidades de la organización. (Hills & Jones, 2009)



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



- Proponer un Cuadro de Mando Integral para la Panificadora Quinta Estrella, a fin de establecer un lineamiento para una evaluación integral del desempeño de la empresa, teniendo en cuenta los objetivos establecidos en el mapa estratégico propuesto.



2. Marco referencial

El cuadro de Mando Integral (CMI)

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o *BalancedScorecard* (BSC) conocido por su nombre en inglés, fue desarrollado por Robert Kaplan y David Norton en 1992 con el propósito de aumentar el nivel de eficacia de los modelos de medición del rendimiento usados en la época, por medio de un modelo fundamentado en indicadores financieros y no financieros. Este modelo destaca la importancia de examinar la aptitud de las organizaciones para generar valor a partir de sus activos intangibles. (Rodrigues Quesado, Aibar Guzman, y Lima Rodrigues, 2014)

Dichos indicadores debían estar fundamentados en aquellos factores claves que contribuyen al alcance de la visión y de la estrategia organizacional. Es por esto por lo que el CMI destaca la importancia de traducir en objetivos e indicadores estratégicos dicha visión y estrategia, a partir de cuatro perspectivas: la financiera, el cliente, los procesos operativos internos y el aprendizaje y crecimiento. (Kaplan y Norton, 2014)

Kaplan y Norton (1992) señalan que el CMI proporciona a la organización los medios para definir los factores claves que deben ser medidos para asegurar el alcance de la visión y de la estrategia organizacional, además proporciona una guía de cómo hacer uso de esta información para generar una mayor utilidad al negocio. (Scaramussa, Reisdorfer, y Ribeiro, 2010)

Es así como el CMI se convirtió en un sistema de medición del rendimiento, que brinda a la alta dirección una visión integral de la organización a partir de la traducción de la visión y la estrategia en objetivos, posteriormente la asignación de medidas estratégicas a dichos objetivos, para así establecer planes de acción y dar un orden a las iniciativas estratégicas. El CMI permite, adicionalmente, una constante retroalimentación del sistema, para permanecer en una mejora continua y dar respuesta a los cambios del entorno en el que se desarrollan las organizaciones. (Kaplan y Norton, 2014) (Scaramussa, Reisdorfer, y Ribeiro, 2010)



Desde la aparición del CMI en 1992, Kaplan y Norton han explicado, reformado y perfeccionado el mismo, con el propósito de brindar a las organizaciones un modelo que permita adaptar la gestión a un entorno dinámico. (Banchieri, Campa Planas, y Sanchez Rebull, 2012)

Pérez, Guillén, y Bañón-Gomis (2017), a partir de este análisis y de los aportes de Kaplan y Norton en 1993, 1996 y 2008, señalan que la evolución del CMI se ha desarrollado a través de diversos niveles de uso. Kaplan, Norton y Rugelsjoen (2010) presentan las etapas de desarrollo del CMI, partiendo de una visión básica de la empresa argumentada en el valor económico, hasta llegar a una visión global encaminada al valor añadido, gracias a la incorporación de las demandas de los diferentes grupos de interés (*stakeholders*) por medio de una alianza entre los grupos interesados (Pérez, Guillén, y Bañón-Gomis, 2017). Para una mejor visualización, se muestra a continuación un gráfico que resume dichas etapas.

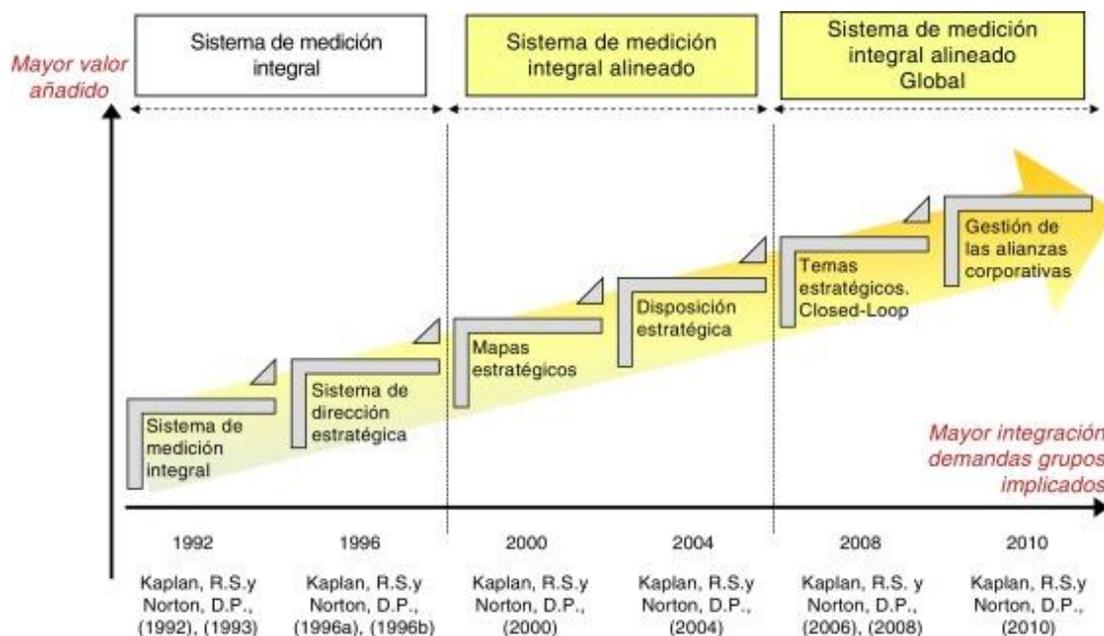


Ilustración 1. Fases de desarrollo del CMI propuesto por Kaplan y Norton
Fuente: Pérez, Guillén, y Bañón-Gomis (2017)



Como se muestra en la Ilustración 1, la relación entre el nivel de valor añadido y el nivel de integración de la demanda de los grupos implicados es directamente proporcional con el nivel de desarrollo de CMI. (Pérez, Guillén, y Bañón-Gomis, 2017)

En su etapa inicial, el CMI se planteó como un sistema de medición integral que buscaba brindar a la administración un sistema que le permitiera supervisar el desempeño en todos los niveles de la organización a través de un grupo de indicadores financieros y no financieros, y lograr una visión equilibrada del desempeño. Adicionalmente, el CMI en tu etapa inicial buscaba integrar a todos los niveles de la organización con la visión general y la estrategia organizacional. (Banchieri, Campa Planas, y Sanchez Rebull, 2012) (Ledín y Machin, 2016)

Para lograr estos objetivos se estudia la organización desde cuatro perspectivas que son la financiera, el cliente, los procesos internos y el aprendizaje y crecimiento. Estas perspectivas guardan una relación directa, partiendo de la base de que, si se prepara y se orienta a los trabajadores, la organización tendrá un mejor funcionamiento interno, el cual se verá reflejado en la atención al cliente, que a su vez tiene un efecto positivo en las ventas y por ende en las ganancias. (Ledín y Machin, 2016)

En 1993 Kaplan y Norton aplican una mejora al modelo, a raíz de las dificultades que afrontaban las organizaciones al alinear sus estrategias a largo plazo con los pasos a seguir a corto plazo. Para ello, proponen que los objetivos deben ser determinados con base en la estrategia de negocio de la organización. De esta forma especificaron cuatro fases de gestión que, al ser coordinadas con las perspectivas de CMI, permiten asociar las operaciones organizacionales a corto plazo con las estrategias a largo plazo. Estas fases inician con la interpretación de la visión organizacional, posteriormente la comunicación y difusión de esta, para continuar con la planificación de negocios y finalmente concluir con la retroalimentación y aprendizaje. (Abdullah, Umair, y Naeem, 2013) (Banchieri, Campa Planas, y Sanchez Rebull, 2012)



A partir de la implementación de CMI en las organizaciones, en 1996 Kaplan y Norton notan que para que esta herramienta permitiera la alineación estratégica de toda la organización, no solo era necesario que los indicadores guardaran un vínculo con la estrategia, sino que además estos se vincularan entre sí por medio de relaciones de tipo causa-efecto. Es así como el CMI se convirtió en un sistema de dirección estratégica que permite la interpretación de la misión y de la estrategia organizacional en un grupo integral de medidas de desempeño. (Banchieri, Campa Planas, y Sanchez Rebull, 2012)

Entre el año 2000 y el año 2004, Kaplan y Norton le dan un giro al desarrollo del CMI a través de la creación del mapa estratégico, el cual busca representar de manera gráfica la estrategia organizacional, brindando así una percepción integral, lógica y sistemática de la misma y facilitando la comprensión y comunicación de dicha estrategia a todos los niveles organizacionales. Es así como el CMI pasa de ser un sistema de medición integral a ser un sistema de medición integrado. (Pérez, Guillén, y Bañón-Gomis, 2017) (Banchieri, Campa Planas, y Sanchez Rebull, 2012)

Según Kaplan y Norton (2004), citados por Ledin y Machin (2016), los mapas estratégicos le permiten a la dirección, a través de un mapa elemental, tener una percepción de lo que sucede en todas las áreas de la organización, de acuerdo a un sistema de control y medidas dados por el CMI.

Durante el periodo del 2006 al 2010 Kaplan y Norton se focalizaron en facilitar el proceso de integración y alineación global de las estrategias organizacionales, haciendo uso de la perspectiva de *stakeholders* (grupos de interés), la cual busca alinear a las organizaciones con los diferentes grupos de interés externos, permitiendo así que los socios cooperen de forma recíproca con los otros grupos de interés a fin de lograr beneficios que no alcanzarían por sí solos. Es a través de este cambio, que el CMI pasa de ser un sistema de medición integrado alineado, a ser un sistema de medición integrado alineado global. (Banchieri, Campa Planas, y Sanchez Rebull, 2012) (Pérez, Guillén, y Bañón-Gomis, 2017)



En el 2008 Kaplan y Norton plantean un sistema de mejora continua llamado “*The Execution Premium*”, que permite que la organización se adapte al contexto en el que se desarrolla. Plantearon además la idea de crear un área de gestión estratégica que garantice la correcta implementación del sistema. Este sistema de mejora se representa como un círculo que contiene seis etapas, como se muestra en la ilustración 2.(Banchieri, Campa Planas, y Sanchez Rebull, 2012)



Ilustración 2. *The Execution Premium* propuesto por Kaplan y Norton
Fuente: Banchieri, Campa Planas, y SánchezRebull (2012)

Para el desarrollo de la estrategia se tienen en cuenta tres insumos: contexto interno, contexto externo y la estrategia actual. Una vez se desarrollada la estrategia, se procede a la etapa de planificación, en donde se hace uso de los mapas estratégicos y del CMI. Posteriormente se procede a alinear a la organización con la estrategia, permitiendo así planificar las operaciones de acuerdo con el presupuesto vinculado a la estrategia. A través de reuniones contantes se evalúa el desarrollo de la estrategia y sus operaciones, para así determinar la necesidad de hacer modificaciones, volviendo así al primer paso (Banchieri, Campa Planas, y Sanchez Rebull, 2012).



Factores Claves de Éxito en la implementación del CMI

Diversos autores han estudiado las empresas que han implementado con éxito el Cuadro de Mando Integral y aquellas que no han logrado los resultados esperados, descubriendo que existen condiciones comunes entre estas que permiten identificar factores claves de éxito en su implementación. A continuación, se exponen los principales planteamientos realizados.

A raíz del entorno cambiante y competitivo que impone la sociedad actual, para el correcto desarrollo del CMI en una organización es necesario contar con gerentes con las capacidades para competir en dichos ambientes, además es necesario que se realice un estudio del grado de formalización y estandarización de las organizaciones, pues este es un factor determinante a la hora de su aplicación. (RodriguezQuesado, AibarGuzmán, y Lima Rodrigues, 2014) (Pérez, Guillén, y Bañón-Gomis, 2017)

Kaplan y Norton (1993) citados por DiasJordão y Casas Novas (2013) señalan que para la adaptación de este modelo es necesario definir estrategias competitivas en los diferentes contextos de mercado y ambientes en lo que se desenvuelve la organización. Para que así los directores fijen medidas para la evaluación del desempeño, teniendo en cuenta la misión, visión, estrategias, tecnología y cultura organizacional. El CMI no es un modelo de gestión estático en el tiempo, por el contrario, se adecua al contexto en el que se desarrolla la organización.

Además, es necesario que se estipulen los recursos de personal y de capital que serán requeridos para la correcta ejecución de la estrategia, de igual forma se debe responder de forma calmada ante las situaciones no previstas y finalmente se debe generar un clima que propicie el cambio y el aprendizaje organizacional. Para dar respuesta a lo previamente expuesto, Kaplan y Norton (2001) señalan la importancia del soporte y compromiso por parte de la dirección, pues es desde esta área que se comprende la estrategia, se tiene el poder de decisión y se asegura el compromiso a dar cumplimiento al plan estratégico planteado. (Olarde y García, 2013)



Además para el éxito en la implementación del CMI es necesario elaborar un plan para la comunicación y divulgación de este a través de los niveles organizacionales, a través de este plan se busca: que toda la organización se relacione con el CMI y con los beneficios de su implementación, establecer una unificación de términos relacionados con el sistema de gestión y que finalmente los colaboradores tengan conocimiento de la necesidad de su colaboración y de como esta se verá reflejada en el éxito de la ejecución de la estrategia. (Olarte y García, 2013)

Para asegurar el éxito en la implementación del CMI es necesario contar, no solo con el compromiso de la dirección, sino, además, contar con el compromiso de todos los niveles de la organización, pues son realmente todos los colaboradores quienes serán los encargados de su adecuado funcionamiento. Es por esto que es indispensable que las organizaciones que deseen implementar el CMI generen en su interior una cultura organizacional de cooperación entre la alta dirección y los demás colaboradores. Para ello, cobra vital importancia la comunicación interna, la cual debe estar respaldada por la fijación de medidas de desempeño que estén alineadas con la visión organizacional y las expectativas de las partes interesadas. (Abdullah, Umair, y Naeem, 2013) (Pérez, Guillén, y Bañón-Gomis, 2017) (DiasJordão y Casas Novas, 2013)

Kaplan y Norton (2014) resaltan que la elaboración de un CMI debe ser complementado por una metodología que permita promover el trabajo directivo en equipo, permitiendo así que el CMI ayude a la creación de un clima laboral de continua formación y aprendizaje dentro de la empresa.

De acuerdo con Nistor (2008) citados por DiasJordão y Casas Novas (2013) la efectividad de CMI en organizaciones públicas o privadas proviene de su uso en tres dimensiones: como un sistema de medición del desempeño, un sistema de gestión de la estrategia y un instrumento de comunicación.



A partir de una investigación realizada por Rodrigues Quesado, Aibar Guzmán, y Lima Rodrigues (2014)⁶ en Portugal a través de una encuesta aplicada a 358 empresas del sector privado y público, cuyo objetivo era el análisis de las variables que podrían influir en la adopción del CMI, se encontró evidencia empírica de la relación entre el proceso de aplicación del CMI y el grado de diferenciación vertical, el grado de descentralización, el grado de formalización, la existencia de una cultura organizativa abierta, un liderazgo consultivo y activo y el grado de formación de los empleados.

De manera coherente con lo expuesto por diferentes autores, Malina (2013) propone una lista de factores claves para el éxito de la elaboración y sostenimiento de un CMI exitoso, a partir de su investigación sobre el diseño del CMI:

- ✓ En el proceso de elaboración es necesario que participen las principales partes interesadas y es importante determinar el proceso a seguir al momento de hacer cambios al CMI.
- ✓ La comunicación a través de los niveles de la organización genera confianza en el desarrollo del cuadro de mando y fomenta la legitimidad y el intercambio de información.
- ✓ Debe existir un equilibrio entre objetividad y subjetividad en el desarrollo e implementación de CMI.
- ✓ Es importante integrar el CMI con los procesos de compensación.
- ✓ Es necesario revisar de forma periódica el CMI, para llevar un seguimiento de sus resultados y así tomar medidas de cambio si es necesario.

Kaplan y Norton (2006) determinaron cuatro barreras para instaurar de forma eficaz la estrategia, las cuales pueden ser traducidas en factores claves de éxito del CMI, estas son:

⁶“Investigación realizada en Portugal cuyo fin era identificar y analizar un conjunto de variables que pueden influir en la adopción del Cuadro de Mando Integral (CMI) en Portugal. Las hipótesis se probaron utilizando el conjunto de datos obtenidos a partir de un cuestionario enviado a 591 organizaciones públicas (ayuntamientos, empresas municipales e intermunicipales y hospitales) y 549 organizaciones privadas (grandes empresas y pequeñas, y medianas empresas) que operan en Portugal, con una tasa de respuesta total del 31,3%. Los resultados obtenidos nos permiten concluir que, aunque la mayoría de los encuestados ha afirmado conocer el CMI, su uso en Portugal es aún reducido y muy reciente, principalmente en el caso de las organizaciones pertenecientes al sector público. Sin embargo, conviene señalar que en los últimos años se ha registrado un aumento del uso del CMI en Portugal.” (Rodrigues Quesado, Aibar Guzman, & Lima Rodrigues, 2014)



✓ Visiones y estrategias que no son procesables

Es necesario que los directivos de la organización tengan claro el significado real de su visión y su estrategia, para que de esta forma estas puedan ser llevadas a términos que sean comprendidos por todos, para así traducirla en acciones que permitan la unificación de los esfuerzos. Pues de lo contrario los diferentes grupos de la organización buscaran alcanzar diferentes objetivos de acuerdo a la forma en que cada uno interprete la visión y la estrategia.

✓ Estrategias que no están vinculadas a los objetivos individuales, del equipo y del departamento

Es de vital importancia vincular los objetivos de los equipos y los colaboradores dentro de los diferentes departamentos con los objetivos estratégico a largo plazo de la organización y no por el contrario con el alcance de objetivos tácticos y a corto plazo de los mismos departamentos. De lo contrario será difícil que los colaboradores trabajen en la ejecución de la estrategia, sin importar que esta esté correctamente formulada.

✓ Estrategias que no están vinculadas a la asignación de recursos a corto y largo plazo

La planificación estratégica a largo plazo de la organización debe manejarse como un proceso conjunto con la planificación de presupuestos a corto plazo. Para esto es necesario coordinar los programas de presupuestos con las prioridades estratégicas.

✓ *Feedback*táctico, no estratégico

Es necesario que las organizaciones realicen revisiones estratégicas periódicas y no únicamente revisiones de carácter operativo, para que de esta forma compruebe la ejecución de su estrategia y además aprenda de ella. Lo que permite que teniendo en cuenta los resultados obtenidos en dichas revisiones se facilite la toma de decisiones en caso de que sea necesario adaptar la estrategia.

El mayor potencial del CMI se logra cuando se utiliza para visionar el futuro. Es decir, cuando no solo se usa para conocer la situación actual de la organización, sino que se utiliza como apoyo



para el proceso de toma de decisiones, logrando implicaciones en el futuro desempeño organizacional. (Abdullah, Umair, y Naeem, 2013)

Beneficios de la aplicación del CMI

A partir de la revisión de la literatura científica se identifican los beneficios obtenidos por las empresas que han adoptado el CMI dentro de sus procesos de gestión, los cuales se presentan a continuación.

Según Kaplan y Norton (1993), citados por DiasJordão y Casas Novas (2013), el CMI es un modelo de gestión que permite a la organización adecuarse al contexto en el que se desarrolla. RodriguesQuesado, AibarGuzmán, y Lima Rodrigues (2014) afirman que varios autores han observado que las organizaciones públicas y privadas responden a los cambios producidos en el entorno en que se desarrollan haciendo uso de sistemas o técnicas de gestión, como lo es el CMI.

El CMI permite poner a la estrategia en el medio de la organización y convertirla en el foco del proceso de medición del desempeño, de manera que con las medidas introducidas por el CMI se logran mejoras en la gestión estratégica global. (DiasJordão y Casas Novas, 2013)

De igual forma, el uso del CMI posibilita la traducción de la misión y la estrategia en términos operativos y la comunicación de forma práctica de los objetivos estratégicos además de permitir establecer una relación de causa-efecto entre estos. (Quesado, Rodrigues, y Guzmán, 2015)

El CMI es un sistema de gestión que le permite a la dirección de las organizaciones tener una visión completa de la ejecución de la estrategia organizacional a través de medidas financieras y no financieras vinculadas con todos los niveles corporativos. (Pérez, Guillén, y Bañón-Gomis, 2017) Al traducir el sistema de gestión en una serie de indicadores, este permite que la organización tenga conocimiento de cómo las actividades desarrolladas en el día a día influyen no solo en los resultados a corto plazo, sino que estas se ven reflejadas a demás en el largo plazo. (Quesado, Rodrigues, y Guzmán, 2015)



El CMI ayuda a la divulgación de los planes estratégicos organizacionales a través de todos los niveles operativos al ser usado como una herramienta de aprendizaje y comunicación. Y permite la alineación de toda la organización hacia la mejora del desempeño presente y futuro, gracias a su capacidad de influir en el comportamiento. (DiasJordão y Casas Novas, 2013) (Malina, 2013)

Es importante además señalar que los datos obtenidos a través de la medición de los indicadores establecidos en el sistema de gestión proporcionarían a la dirección información que será clave y la cual además estará presentada de forma concisa, lo que facilitaría la toma de decisiones, teniendo en cuenta las relaciones de causa-efecto establecidas. (Banchieri y Planas, 2012). Haciendo uso del CMI las organizaciones tienen la capacidad de realizar comparaciones entre los resultados esperados y los resultados actuales, dichas comparaciones les permiten reevaluar y ajustar la estrategia, los objetivos estratégicos y los planes de acción según sea requerido. (Quesado, Rodrigues, y Guzmán, 2015)

Leung (2006) señala que, a través de este sistema eficiente de comunicación por los niveles operativos, se espera alinear los objetivos individuales de cada colaborador con el alcance de los objetivos organizacionales. (Banchieri y Planas, 2012)

El CMI a través de la divulgación de los planes estratégicos por todos los niveles de la organización no solo permite encaminar los esfuerzos en una misma dirección, sino que además facilita el establecimiento de una relación presupuesto-estrategia, a través de la cual se espera que se asignen los recursos que sea requeridos para el alcance de los objetivos estratégicos. (Quesado, Rodrigues, y Guzmán, 2015)

Según Kaplan y Norton (1993), citados por DiasJordão y Casas Novas (2013), el CMI busca orientar a las empresas a un desempeño superior y promueve la innovación, al vincular las estrategias organizacionales a los objetivos de la alta dirección. A través de dichas estrategias se mejoran los servicios de gestión, los procesos internos, el aprendizaje y la innovación, logrando



así crear valor para los accionistas y a su vez satisfacer las expectativas de los demás grupos de interés.

Kaplan y Norton en el estudio de la evolución del CMI resaltan que el CMI permite que los directivos encaminen los esfuerzos en aquellas acciones que favorecen el crecimiento y no solo en aquellas que disminuyen los costos o incrementan la eficacia. (Quesado, Rodrigues, y Guzmán, 2015)

De manera coherente con el postulado de Kaplan y Norton, RodriguesQuesado, AibarGuzmán, y Lima Rodrigues, (2014) encontraron en una investigación sobre las empresas de Portugal que hacían uso del CMI, que estas destacaban incrementos en los niveles de eficiencia y en el control de los costos a raíz de su implementación.

Estado del arte

El Cuadro de Mando Integral aplicado a panificadoras

Teniendo en cuenta que el caso de estudio estará aplicado a una panificadora se optó por realizar una investigación con el fin de conocer que estudios previos se habían realizado relacionados con la implementación o uso del Cuadro de Mando Integral en este tipo de empresas, se pudo así encontrar dos investigaciones realizadas en los años 2012 y 2015 como se mencionan a continuación.

En el año 2012 Agudelo y Calderón realizaron una investigación en Metropan Ltda.⁷ empresa familiar, perteneciente al sector de alimentos, la cual cuenta con ocho panaderías y pastelerías que se encuentran distribuidas en la ciudad de Bogotá, la misma está conformada por 80 empleados directos. La investigación tenía como fin último responder a la pregunta ¿Qué modelo de gestión administrativa debe seguir la gerencia de las panaderías y pastelerías Metropan Ltda.

⁷Investigación realizada en Metropan cuyo fin era realizar un análisis gerencial con el cual se pretendía favorecer a los socios de la empresa y a la empresa en general en la medida en que se logre mejorar la rentabilidad de Metropan por medio de las propuestas de solución en cuanto al comportamiento financiero, de recursos humanos, de servicio al cliente y de producción. (Agudelo & Calderón, 2012)



para mejorar la rentabilidad de la empresa? A través de esta investigación se buscaba generar un impacto en la mejora de la rentabilidad de la empresa, a través de propuestas de solución relacionadas con el comportamiento financiero, de recursos humanos, de servicio al cliente y de producción.

Para el estudio se analizaron tres modelos de gestión administrativa con el fin de seleccionar aquel que permitiera diagnosticar y evaluar las principales áreas de la organización y de esta forma incrementar la rentabilidad de la empresa. Los modelos estudiados fueron: las cinco fuerzas de Michael Porter, el modelo de valores competitivos originalmente desarrollado por Robert Quinn y John Rohrbaugh y el *Balanced Scorecard* (BSC), finalmente se tomó la decisión de seleccionar y desarrollar este último como modelo de gestión administrativo clave para elevar la rentabilidad de la empresa caso de estudio, teniendo en cuenta que según Kaplan y Norton (2002) citados por los autores, éste le “proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa en un conjunto coherente de indicadores de gestión”, es decir permite establecer un marco de referencia para que la gerencia de la empresa tome las decisiones organizacionales, a partir de los costos y gastos en los que incurre la empresa, el impacto de la calidad de sus productos, la imagen percibida por el cliente y el desempeño de los colaboradores.

Además, los autores analizaron que el BSC al transformar la misión y la estrategia en objetivos e indicadores distribuidos en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y formación y crecimiento, permite que para Metropan Ltda. el desempeño de todas sus partes interesadas orienten la ejecución de sus actividades en el avance de la estrategia y así mismo en el aumento de la rentabilidad.

Otro aspecto que tuvieron en cuenta para la selección de este modelo de gestión es la adaptabilidad de este a la situación real de la empresa, teniendo en cuenta su posición dentro del mercado y su organización interna. Finalmente, el hecho de que el modelo exalta un grupo de mediciones más generales e interrelacionadas que vinculan al cliente actual, los procesos internos,



los empleados y la participación de los sistemas con éxito financiero a largo plazo. En líneas generales esto es lo que le permite a Metropan Ltda. nivelar los requerimientos y necesidades entre clientes, dueños, empleados y procesos internos, para así guiar a la organización en una sola línea hacia el incremento de la rentabilidad. En resumen, el modelo fue elegido por los autores ya que este les permitía analizar tanto los valores internos como externos de la organización.

Bermeo (2015) realizó una investigación⁸⁴ la cual tenía como fin último la propuesta de un cuadro de mando integral como modelo de gestión para la Panificadora migas y miel de la ciudad de Riobamba, esta es una empresa que cuenta con un total de 14 empleados, para el desarrollo de la investigación se inició con el análisis situacional de la empresa, continuando con la elaboración del mapa estratégico y finalmente llegando a el diseño del cuadro de mando conformado por objetivos e indicadores de gestión, acciones y responsables. Finalmente, la implementación de esta herramienta de gestión le permitió a la empresa medir su rendimiento actual, tanto en resultados operacionales, desempeño financiero y la innovación y rendimiento de los empleados. Dentro del estudio se recomienda que para garantizar una correcta implementación del CMI es importante comunicar a los colaboradores las estrategias y objetivos definidos, con el fin garantizar la alineación de los colaboradores con la estrategia y así mismo el éxito en la ejecución de la herramienta.

⁸⁴“La investigación estudia la propuesta de un Cuadro de Mando Integral como modelo de gestión para la Panadería y Pastelería Mígas y Miel en la ciudad de Riobamba, puesto que inicia con el análisis situacional de la empresa, la elaboración del mapa estratégico con sus cuatro perspectivas y finalmente el diseño del cuadro de mando conformado por objetivos e indicadores de gestión, acciones y responsables, para ilustrar los mismos se aplicaron sistemas informáticos como DC SMAP y ODUN, en definitiva esta herramienta de gestión permitió medir el rendimiento actual de la empresa, tanto en los resultados operacionales, desempeño financiero, la innovación y rendimiento de empleados.”(Bermeo, 2015)



3. Presentación del caso

Reseña histórica

Panificadora Quinta Estrella es una empresa colombiana ubicada en el departamento de Santander dedicada a la producción, comercialización y distribución de productos de panadería en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana. Fue fundada por Gonzalo Mejía, un joven que a la edad de 18 años llegó a la ciudad en busca de nuevas oportunidades y una mejor calidad de vida.

En el año de 1992, se iniciaron labores en un pequeño local ubicado en la calle 45 No 12 Occ 13 del barrio Campo Hermoso, un lugar muy concurrido de personas y comercio. Aquel local contaba con un espacio muy reducido ya que solo alcanzaba a acomodarse una mesa de trabajo, un horno y un pequeño mostrador.

Con el pasar del tiempo el negocio empezó a ser reconocido por las personas locales debido a su producto, el cual siempre se ha caracterizado por su aroma, sabor y frescura. Años más tarde, gracias al voz a voz de los clientes el pan empezó a ser solicitado en diferentes partes de la ciudad, situación que favoreció a la implementación de un área de distribución; encargada de llevar el producto a cualquier tienda o supermercado que lo solicitara.

Hoy después de 26 años de trabajo, decisiones e innovación, Panificadora Quinta Estrella cuenta con una gran estructura física, una red de distribución consolidada y un punto de venta. Además, es respaldado por un grupo de 23 colaboradores quienes día a día trabajan en pro de entregar un producto de calidad y un excelente servicio al cliente.



Razón y objeto social

La empresa “Panificadora Quinta Estrella” está dedicada a la producción y distribución de diferentes líneas de pan y a su vez de diferentes tipos de productos de repostería, a través de sus productos se enfoca en satisfacer las exigencias y necesidades de sus clientes.

Actividad económica

Dentro de los códigos de actividad económica, la panadería se encuentra clasificada bajo las siguientes denominaciones, como se muestra en la ilustración 3.

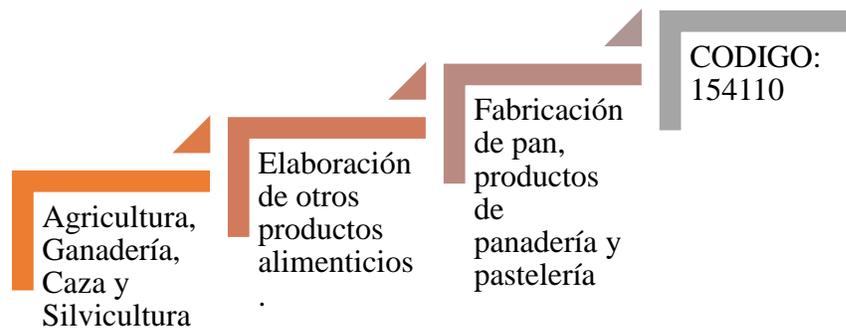


Ilustración 3. Código de actividad económica

Fuente: Servicios de Impuestos Internos (2018). Disponible en: <http://www.sii.cl/catastro/codigos.htm>

Sector económico

La empresa Panificadora Quinta Estrella pertenece al sector panadero, el cual está dedicado a la transformación industrial de recursos alimenticios para la fabricación de productos de panadería y pastelería. De igual forma pertenece al sector terciario pues estas están acogidas dentro del grupo gastronómico y este comprende actividades de producción de bienes inmateriales que satisfacen diferentes necesidades.

Estructura organizacional

La estructura organizacional se muestra en la Ilustración 4.

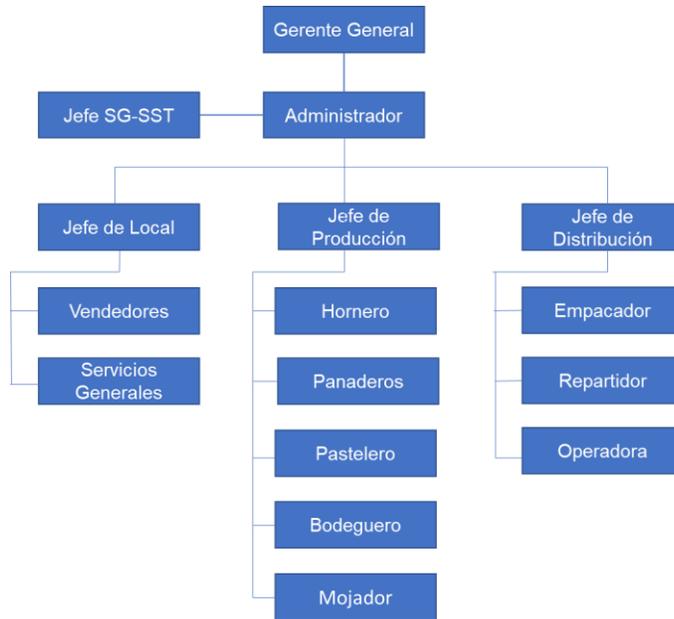


Ilustración 4. Organigrama por cargos.
Fuente: Panificadora Quinta Estrella

Número de empleados

La empresa cuenta con un total de 23 empleados, de los cuales nueve están vinculados al área de producción, cinco al área de distribución, cinco en ventas de local, una persona en servicios generales y tres en el área administrativa. En la tabla 1, se detallan los puestos y la cantidad de personas de cada uno de ellos:

PUESTO	CANTIDAD DE PERSONAS
Gerente	1
Administrador	1
Jefe SG-SST	1
Jefe de Local	1
Jefe de Producción	1
Jefe de Distribución	1
Hornero	1



PUESTO	CANTIDAD DE PERSONAS
Pastelero	1
Mojador	1
Panadero	4
Bodeguero	1
Operadora	1
Repartidor	2
Empacador	1
Vendedores	4
Servicios Generales	1

Tabla 1. Personal vinculado a la empresa
Fuente: Panificadora Quinta Estrella

Productos o servicios

La empresa Panificadora Quinta Estrella se compromete entregar a la comunidad productos de calidad superior con un sabor único, fabricados con materia prima certificada y por un personal capacitado. No solo están enfocados en ofrecer productos de calidad sino además brindar la mejor atención a sus clientes.

Además, cuenta con una red de distribución que les permite llegar a varios rincones de la ciudad, ocupándose de la demanda de sus clientes con eficacia y dinamismo. Asimismo, manejan diferentes líneas de productos como se muestra en las Tablas 2 y 3.

PANADERIA		
Pan Aliñado	Pan de Chocolate	Pan Integral
Cascarita	Pan de Queso	Pan Cereal
Mojicón	Pan de Leche	Pan Relleno
Pan de Dulce	Mestiza	Pan de Bocado

Tabla 2. Productos de panadería
Fuente: Panificadora Quinta Estrella



BIZCOCHERIA		
Pasteles de Pollo	Sándwich	Nevados
<i>Croissant</i>	Rollo Suizo	Roscones
Pan de Yuca	Tortas	Mantecadas
Pan de Bono	Bizcochuelos	Repollas
Pan Pizza	Galletas	Buñuelos
Brazo Reina	Cocos	<i>Cup Cakes</i>

Tabla 3. Productos de bizcochería
Fuente: Panificadora Quinta Estrella

La Panificadora Quinta Estrella posee un sistema de producción por lotes y a su vez tiene una gran variedad de productos alimenticios.



4. Planteamiento del problema

En la Panificadora Quinta Estrella se trabaja por el cumplimiento de los objetivos de ventas trazados a diario, dichos objetivos están en dos categorías que son ventas en el punto de venta y las ventas realizadas en el recorrido de reparo.

En la primera categoría que es el punto de venta los objetivos son trazados teniendo en cuenta el histórico de ventas, es decir, a partir de la experiencia han logrado establecer los días de mayor o de menor venta. Esto les permite hacer una producción acorde a los requerimientos diarios.

En cuanto al recorrido todas las mañanas se llama a las tiendas a quienes se les distribuye para saber qué productos necesitan para el día y finalmente el objetivo es cumplir con todas las entregas programadas.

En cuanto a los proveedores, estos les informan constantemente de las diferentes promociones o de las posibles alzas en los precios de los productos, y en base a la información entregada y del presupuesto con el que se cuenta se hacen los pedidos.

A pesar de que actualmente la empresa trabaja en pro del cumplimiento de los objetivos de ventas previamente mencionados, no se cuenta con una herramienta que permita una evaluación integral del funcionamiento del negocio, de igual forma desde la gerencia no se ha definido una estrategia de negocio a partir de la cual se en camino la toma de decisiones de la empresa.

Teniendo en cuenta lo anterior la organización ve la necesidad de realizar un análisis interno y externo a partir del cual se pueda definir en primer lugar una estrategia de negocio y a partir de esta iniciar con un despliegue estratégico transformado en objetivos, planes de acción e indicadores que permitan así una evaluación en el tiempo del avance de esta.



5. Metodología de la investigación

5.1 Alcance de la investigación

El alcance de la investigación es de tipo proyectivo, pues en ella se busca proponer a la Panificadora Quinta Estrella un Cuadro de Mando Integral (CMI), a partir de la recolección de información proporcionada por sus funcionarios para realizar así un análisis interno de la empresa, así como de la investigación que se realizara con el fin de conocer al macroentorno y microentorno en que se desarrolla, para así realizar un análisis externo de la misma.

5.2 Diseño de la investigación

Dado que el alcance de la investigación es proyectivo, el diseño de la investigación que se emplea es así mismo de carácter proyectivo. Para cumplir con el objetivo que persigue el desarrollo de la investigación es necesario que el diseño de la investigación sea de tipo cualitativo, es decir, se realizara un análisis interno y externo de la organización.

5.3 Lugar o área de estudio

La investigación se desarrollará en la Panificadora Quinta Estrella, la cual está ubicada en la ciudad de Bucaramanga del departamento de Santander en Colombia (dirección: calle 45 No 12 Occ 13 del Barrio Campo Hermoso).

5.4 Población

Unidad de observación. Personal de la Panificadora Quinta Estrella que se encuentren activos durante el desarrollo de la investigación.

Tamaño de la población. Se trabajará con el 17% del personal de la Panificadora Quinta Estrella, equivalente a 4 colaboradores, que son los diferentes jefes de área.



5.5 Instrumento de medición

5.5.1 Método

Para la realización del estudio y recolección de la información del estado actual de la Panificadora Quinta Estrella, se hará uso de dos métodos, en primer lugar, está el método investigativo, para el cual es necesario recabar información a través de diferentes fuentes confiables a través de las cuales se pueda conocer e identificar el macroentorno y el microentorno en que se desarrolla la empresa, con el fin de realizar el análisis externo de la misma. En segundo lugar, se hará uso del método interrogatorio, para realizar así el análisis interno de la empresa.

El estudio que se va a desarrollar es de tipo analítico (estudio de caso) teniendo en cuenta que se estudió a la Panificadora Quinta estrella y al contexto en el que esta se desarrolla para así llegar a la propuesta de un Cuadro de Mando Integral que se ajuste a sus necesidades y que le permita tener una medición general del desempeño de la empresa.(acá debes agregar si es exploratorio, etc.)

5.5.2 Técnica

La técnica o regla que mejor se ajusta para la aplicación del instrumento es la encuesta.

5.5.3 Instrumento

El instrumento que se diseño fue un cuestionario con preguntas cerradas (preguntas estructuradas) con una escala de calificación. Este cuestionario fue diseñado teniendo en cuenta la teoría estudiada, con el fin de recolectar información que permitiera conocer el estado interno actual de la Panificadora Quinta Estrella, con el fin de realizar un diagnóstico interno de esta. (Ver Anexo 1)



6. Diagnóstico inicial

Para el desarrollo de este capítulo en primer lugar se presenta una descripción del sector panificador, a fin de identificar el tipo de características de la industria en la que vamos a trabajar.

Teniendo en claro el tipo de sector en el que se desarrolla la empresa, nos adentramos en la misma para conocer su modelo de trabajo a priori; para esto se inicia con la presentación de la descripción de cada una de las áreas funcionales de la Panificadora Quinta Estrella, según el organigrama, a fin de identificar como es el funcionamiento de la misma en relación a su estructura. Posteriormente se muestra el tipo de “planeación estratégica” que maneja en la actualidad la empresa para la toma de decisiones. Y finalmente se presenta la visión y misión de la empresa.

Caracterización del sector económico de la empresa

La industria panificadora está compuesta por empresas de tipo “industrial, medianas y pequeñas empresas o puntos calientes”. Se entiende por empresas industriales a aquellas que venden diversas variedades de pan empaquetado, por su parte las empresas medianas con aquellas que cuentan con marca propia y finalmente las empresas pequeñas se caracterizan por contar con procesos de producción de tipo artesanal o semi-industrial, estas últimas poseen el 70% del mercado. (Sectorial - Informe Sector Industria Panificadora, 2016)

En cuanto al nivel de educación y preparación, el Informe del Sector de la Industria Panificadora del 2016 reporta que “el nivel educativo que se registra en Colombia es de 64% en formación secundaria y tan solo 16% técnica y 2% universitaria. En cuanto a la formación del panadero, las cifras de muestran que el 68% es empírica y tan solo el 17%, formal”.(Sectorial - Informe Sector Industria Panificadora, 2016)



En el 2018 Ángela Montenegro, directora del ICCP, compartió con la revista La Barra algunos datos acerca del balance del sector en el país (nota al pie con los datos del número de la Revista, fecha, etc.): (La Barra, 2019)

- En Colombia hay más de 25 mil panaderías y pastelerías, que reportan ventas por encima de los 3 billones de pesos y son generadoras de cerca de 400 mil empleos directos. Esto es una muestra de no solo de la importancia del sector sino además del potencial de un negocio, que da muestras de ser rentable
- Es un sector estable y que además está en continuo crecimiento, a nivel regional Colombia es el quinto país en consumo per cápita con 22,2 kilos por año.

El informe del sector del año 2019 (idem anterior), evidencia que en el transcurso entre enero y octubre del 2019 la producción y las ventas aumentaron un 6,5% y 5,5% respectivamente. Por otro lado el nivel de importación de artículos finales de panadería y pastelería disminuyó un 1,4%, y por el contrario la exportación incrementó un 10,9%. (Sectorial - Análisis, monitoreo y evaluación de sectores, 2019)

Para el año 2016 a nivel nacional Bogotá era la ciudad con mayor cantidad de panaderías, con aproximadamente 7 mil puntos de venta, seguido de Cali con casi 2.5 mil, Barranquilla con 565 y Bucaramanga con 466. Dicho de otra forma, existen una panadería por cada 1.1 mil personas consideradas dentro de los estratos sociales 1, 2 y 3, que es donde está la mayor concentración de la población. (idem, si corresponde hacer referencia al Informe Sectorial)

Descripción de cargos de la Panificadora Quinta Estrella

En la Tabla 4 se detalla la descripción de los 16 cargos que existen actualmente en la Panificadora Quinta Estrella



CARGO	DESCRIPCIÓN
Gerente General	Planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y deducir el trabajo de la empresa, además de contratar al personal adecuado, y manejar los recursos financieros de la empresa con el fin de generar crecimiento y desarrollo de la empresa.
Administrador	Garantizar el correcto funcionamiento del local, a través de una gestión eficiente de los recursos. Planificación de compras, manejo de stock, recepción de los pedidos y control de calidad de estos. Control sobre el cumplimiento de normativas que regulan a la actividad. Manejo del personal, asignación de las tareas acordes a cada rol, comunicación de los diferentes procedimientos de trabajo, control sobre el cumplimiento de estos, detección de necesidades de mejora y evaluación del desempeño de los mismos.
Responsable SG-SST	Elaborar, poner en marcha, gestionar y dirigir las actividades del Sistema de Gestión de la Seguridad y la Salud en el Trabajo de la empresa.
Jefe de local	Mantener orden en las cuentas de entrada y de salida del dinero, registrando correctamente todas las ventas realizadas, y el pago de facturas a los proveedores, haciéndolo los cálculos correctos para un adecuado manejo del dinero.
Vendedor	Ofrecer y vender de forma rápida, agradable y cordial cualquier producto que es ofrecido, generando un buen ambiente con el cliente.
Servicios generales	Programar la limpieza tanto de las áreas de la planta y del punto de venta como de los diferentes utensilios utilizados en la producción, manteniéndolos limpios y ordenados, haciendo un correcto uso de los materiales de limpieza que le son entregado, todo esto de acuerdo con los procedimientos estipulados.
Jefe de producción	Supervisión del proceso productivo: coordinación de las labores del personal a cargo, verificación del uso adecuado de la maquinaria y equipo asignado al personal, con el fin de cumplir con los objetivos de producción, tanto en calidad, cantidad y tiempo.
Hornero	Administrar los tiempos y temperaturas adecuadas para la elaboración de los distintos productos que son ofrecidos, manipulando la maquinaria necesaria para la cocción de estos.
Panadero	Diseñar y preparar los distintos productos relacionados con pastelería y bizcochería que complete la calidad satisfactoria para los clientes, empleando adecuadamente los distintos equipos de trabajo.
Pastelero	Diseñar y preparar los distintos productos relacionados con pastelería y bizcochería que complete la calidad satisfactoria para los clientes, empleando adecuadamente los distintos equipos de trabajo.
Bodeguero	Supervisar la mercancía de la bodega revisando constantemente el inventario, manteniendo el debido orden y el adecuado control de las materias primas



CARGO	DESCRIPCIÓN
	ubicando correctamente cada una de ellas.
Mojador	Elaborar la masa para realizar los distintos productos con la mejor textura para lograr la calidad deseada, a través del control de las máquinas que permiten la producción de esta.
Jefe de distribución	Coordinar y controlar la distribución de los productos tanto para el punto de venta como para las rutas de reparto, a fin de asegurar que se cumpla en tiempo y forma con los pedidos solicitados.
Empacador	Empacar y sellar los productos terminados que serán distribuidos en los diferentes recorridos y en el punto de venta central, llevando la cuenta de la cantidad de productos.
Repartidor	Organizar los pedidos para que sean distribuidos de manera satisfactoria y puntual a los diferentes clientes y además descargar la mercancía en los respectivos puntos de reparto.
Operadora	Mantener el control de los pedidos para realizar una buena orden de despacho, teniendo en cuenta todos los requerimientos del cliente (cantidad, precio, hora de entrega, dirección).

Tabla 4. Descripción de cargos

Fuente: Panificadora Quinta Estrella

Planeación estratégica “Panificadora Quinta Estrella”

En la Panificadora Quinta Estrella se trabaja por el cumplimiento de los objetivos de ventas trazados a diario, dichos objetivos están en dos categorías que son ventas en el punto de venta y las ventas realizadas en el recorrido de reparto.

En la primera categoría que es el punto de venta, los objetivos son trazados teniendo en cuenta el histórico de ventas, es decir, a partir de la experiencia han logrado establecer los días de mayor o de menor venta. Esto les permite hacer una producción acorde a los requerimientos diarios.

En cuanto al recorrido todas las mañanas se llama a las tiendas a quienes se les distribuye para saber qué productos necesitan para el día y finalmente el objetivo es cumplir con todas las entregas programadas.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



En cuanto a los proveedores, estos les informan constantemente de las diferentes promociones o de las posibles alzas en los precios de los productos, y en base a la información entregada y del presupuesto con el que se cuente se hacen los pedidos.

Además, se está empezando a implementar temas referentes a la salud ocupacional, y a raíz de esto se han realizado diferentes cambios en la infraestructura y se realizan reuniones con los colaboradores donde se les instruye acerca del tema. (Gonzalo Mejía, Gerente General)

Misión y Visión Actual

Misión

Deleitar, alimentar, y ofrecer un producto de alta calidad, teniendo en cuenta todos los estándares de producción, buscando la satisfacción y preferencia de nuestros clientes.

Visión

Posesionar nuestra empresa en el mercado como una marca líder y confiable; con el fin de hacer presencia en diferentes regiones del país con un sello característico de alta calidad y deleite para nuestros clientes.



7. Análisis Externo

En este capítulo se desarrolla una descripción de las oportunidades y amenazas para la industria panificadora a partir de un relevamiento de información basada en fuentes periódicas en las que se comparten datos relevantes para el sector.

El desarrollo de este se centra en tres grandes ejes de análisis, empezando con el análisis del macroentorno⁹, siguiendo con el análisis de microentorno¹⁰ y finalmente haciendo un estudio de las 5 fuerzas de la industria según el modelo de Porter.

En primerlugar, para el análisis del macroentorno y del microentorno, se tuvieron en cuenta los factores que se ven en juego para la industria panificadora y dentro de estos se definieron unas variables de análisis, para identificar las tendencias en la industria relacionadas con cada variable y así identificar las oportunidades o amenazas para el sector.

Siguiendo con esta línea para el análisis de las 5 fuerzas de la industria según el Modelo de Porter, se identificaron las variables de análisis de cada una de las fuerzas del modelo y así mismo se hizo una breve descripción del comportamiento de la misma en la industria, a fin de identificar las oportunidades y amenazas para el sector.

Análisis de las oportunidades y amenazas del Macroentorno

Para el análisis de las oportunidades y amenazas del macroentorno se tuvieron en cuenta los factores: cultural, económico, social y político, dentro de los cuales se estudiaron diferentes variables para identificar la tendencia en la actualidad y así identificar las oportunidades o amenazas que estas representan para la industria, como se muestra en la Tabla 5.

⁹Consiste en las mayores fuerzas de la sociedad que afectan al microentorno. Estas moldean las oportunidades y presentan riesgos para la empresa. (Kotler & Armstrong, 2003)

¹⁰Consiste en las fuentes cercanas a la empresa que se combinan para formar la red de entrega de valor de la empresa o afectan su capacidad para servir a los clientes. (Kotler & Armstrong, 2003)



VARIABLE ANALISIS	DE	TENDENCIA	OPORTUNIDAD / AMENAZA
Factor Cultural			
<p>Estilo de vida, gustos y preferencias</p>	<p>En la actualidad, las tendencias al cuidado y hábitos saludables están haciendo que los colombianos cada vez tomen más consciencia de estas problemáticas y por ende se preocupen más por la calidad nutricional de los alimentos que consumen, generando así modificaciones en sus prácticas alimentarias.(Portafolio, 2019)</p> <p>A raíz de esto, la Salud se ha convertido en un tema de tendencia dentro del sector panificador. Actualmente los panes de tipo integral van ganando más espacio en el mercado, pues al tener dentro de sus procesos de elaboración granos completos, es decir, “con cáscara, semilla y saco embrionario” ayudan a prevenir problemas de presión arterial alta o hipertensión, diabetes, cáncer, enfermedades del corazón, altos niveles de colesterol y riesgos de estreñimiento y diverticulosis. Lo que influye de forma directa en el aumento del uso de harina integral, harina de avena y harina de maíz integral en los procesos de producción de pan.(Sectorial, 2017)</p> <p>La revista Portafolio publicó un estudio de Kantar “una empresa líder mundial en estudios de mercado, investigación y análisis” el cual identificó que los planes saludables, se están abriendo paso dentro de las preferencias de los colombianos, marcando que las opciones de conceptos saludables llegan al 41% de la población. (Portafolio , 2019)</p>	<p>OPORTUNIDAD: Para las empresas del sector panadero, el impulso de algunas ONG como lo es <i>TheWholeGrain Council</i>, la cual promueve el consumo de alimentos integrales o de misma organización mundial de la salud, le provee una clara oportunidad al permitir que los consumidores vean los beneficios de incluir estos alimentos en su dieta diaria, pues lo ideal es que estén capacitados en adquirir panes con materias primas benéficas.</p> <p>AMENAZA: Para las empresas del sector panadero, que tienen limitados productos integrales debido, ya que cada vez más colombianos deciden consumir comida con más fibra y los empresarios que se ajusten a esa tendencia serán los que se queden con la mayor tajada. Las creencias acerca de los efectos y la forma de elección de alimentos relacionados con la salud y el bienestar de las personas pueden afectar negativamente el sector panificador, debido a que muchos pueden llegar a cohibirse respecto al consumo del producto, ya sean por motivos de salud, dietas, creencias acerca de la comida. Estas implicaciones afectan el consumo y la producción del sector, debido a que se reduciría la demanda por el producto. Por lo cual, los aspectos culturales que se tienen sobre la alimentación deben ser altamente considerados en el momento de preparación del pan en el caso de la salud y la nutrición o simplemente a la hora de realizar marketing.</p>	
Factor Económico			
Comportamiento de la	El pan continúa estando dentro de las 5	OPORTUNIDAD: En la canasta de gastos	



VARIABLE ANALISIS	DE	TENDENCIA	OPORTUNIDAD / AMENAZA
economía		<p>categorías más importante de la canasta de alimentos para los colombianos.</p> <p>Según un estudio realizado por Kantar, el “98% de las familias colombianas compran pan en el año. Por otro lado, según FENALCO, Colombia consume un promedio de 20 kilos anuales per cápita de este producto”. (Grupo Bit , 2020)</p>	<p>básicos para los diferentes niveles de ingresos en el país, los alimentos son uno de los grupos de consumo prioritarios y es aquí donde las empresas del sector panadero tienen una oportunidad, teniendo en cuenta que el pan es uno de los principales productos que las familias buscan adquirir.</p>
Factor Social			
Modo de consumo		<p>En una encuesta global realizada por Nilsen “empresa estadounidense de información, datos y medición”, sobre origen de marca, se evaluaron las preferencias de los consumidores entre productos de marcas globales y locales. Para el caso de Colombia, el estudio arrojó que si bien los consumidores se están inclinando hacia las marcas globales, esta tendencia aún no se muestra tan marcada como a nivel global. Un caso de estos son los productos de panadería, en los que el 78% prefiere las marcas locales, esto en respuesta a que las marcas locales son las de preferencia por los colombianos cuando se trata de alimentos frescos, dentro de esta categoría están también las frutas y vegetales, carnes, huevos, arroz, granos y legumbres, entre otras; según Nilsen “el deseo de los consumidores de comprar productos perecederos lo más cerca posible de la fuente es entendible, debido a las preocupaciones sobre la frescura y la calidad”.(Dinero , 2019)</p>	<p>OPORTUNIDAD: Teniendo en cuenta que dentro de los posibles canales de compra que tienen los hogares del país, cuando se trata de productos de panadería estos prefieren la cercanía a sus hogares, este es un punto de oportunidad para todas las panaderías de barrio, así como para aquellas que hacen repartos en tiendas de diferentes zonas donde también los consumidores tienen el rápido acceso a un producto fresco.</p>
Factores que afectan el modo de consumir		<p>Desde el año 2009 el consumo de pan en el país se ha mantenido sin muestras de algún aumento, en comparación a otros países de Latinoamérica. Dentro de los motivos de esto está: el</p>	<p>AMENAZA: Las empresas de la industria se ven afectadas negativamente debido a la falta de educación nutricional, ya que si los clientes no se informan correctamente la demanda de los productos puede</p>



VARIABLE ANALISIS	DE	TENDENCIA	OPORTUNIDAD / AMENAZA
		<p>incremento de celíacos, el miedo de aumentar de peso y los productos considerados sustitutos del pan. (Revista diners , 2019)</p> <p>Rodolfo Lendi, gerente general de la pastelería “La suiza” en Manizales, afirma que en esta medida es importante que las panaderías estén en la capacidad de “desarrollar y ofrecer productos libres de azúcar y harinas refinadas. Así como la implementación de productos como la quinoa, el amaranto, harinas integrales sustitutos de la azúcar como la stevia para que la gente no se prive de comer algo sano y delicioso”.(Sobremesa Comunicación Gastronómica , 2019)</p>	decrecer notablemente.
Factor Político			
Entes reguladores		<p>En Colombia existen tres entes reguladores en materia de seguridad alimentaria: El Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA) y los Entes Territoriales de Salud (ETS). El ICA se encarga de vigilar y emitir las políticas sanitarias y de inocuidad de los alimentos para las industrias porcína, avícola, bovina y agropecuaria.</p> <p>El otro ente regulador es el INVIMA, que tiene como función ejercer actividades de inspección, vigilancia y control de alimentos para consumo humano y verificar las condiciones sanitarias en que se procesan. La etapa final del proceso se cumple con la ETS, que se encargan de vigilar la inocuidad en los alimentos que están situados en los puntos de venta.</p>	<p>OPORTUNIDAD: Los entes reguladores establecen normas, decretos, resoluciones o procedimientos que se deben tener en cuenta a la hora de manipular materias primas e insumos para la obtención de los productos finales, y así de esta manera controlar los riesgos de contaminación para el producto, limpieza y desinfección de las superficies en contacto directo con el alimento.</p>

Tabla 5. Oportunidades y Amenazas

Fuente: Elaboración propia en base a los autores mencionado en lo narrado en la tabla



Análisis de las oportunidades y amenazas del Microentorno

Para el análisis de las oportunidades y amenazas del microentorno se tuvo en cuenta: los siguientes factores: cliente, proveedores y competidores, dentro de los cuales se estudiaron diferentes variables para identificar las tendencias actuales y así identificar las oportunidades o amenazas que estas representan para la industria, como se muestra en la tabla 6.

VARIABLE DE ANALISIS	TENDENCIA	OPORTUNIDAD / AMENAZA
Factor: Clientes		
Impulso al consumo del producto	Como se ha venido mencionando, Colombia ocupa el 5 lugar en América Latina en consumo per cápita de pan. No obstante, las tendencias de consumo han ido variando y la realidad es que en algunas ocasiones los consumidores piensan que este es un producto poco saludable, lo que generó una caída en los niveles de ventas y de producción de estos productos a principios del 2018. En este punto fue indispensable generar diversas estrategias de marketing que generaran empatía con el consumidor, las cuales lograron una recuperación del sector. Dichas estrategias guardaban relación con la idea de empezar a hablar de productos “funcionales y saludables”, esto de la mano de generar cambios en las materias primas, que permitan ofrecer al mercado productos de buen sabor al consumidor y saludables. Así mismo se habla de campañas de marketing que están desarrollando diversas empresas, de la mano de <i>influencers</i> para promover el consumo de pan en chicos y jóvenes. (Sectorial, 2018)	OPORTUNIDAD: Las empresas del sector panadero se podrán beneficiar de este tipo de estrategias de marketing que buscan aumentar el consumo de pan en los consumidores colombianos, a través del desarrollo de nuevos productos que cumplan con las expectativas del consumidor.
Demanda del producto	Como se ha venido señalando, el pan es considerado un producto “imprescindible” en los hogares	OPORTUNIDAD: Al ser un producto que siempre está presente en la canasta familiar de los colombianos se puede



VARIABLE ANALISIS	DE	TENDENCIA	OPORTUNIDAD / AMENAZA
		colombianos. Según un informe de Kantar, en promedio en un hogar se compra pan cada 13 días y cada vez que lo hacen, llevan aprox. 408 gr, lo que hace equivalencia a una bolsa mediana, gastando en promedio \$3.026 pesos. Los días con más altas en la compra de pan, son los sábados y domingo, seguidos por los lunes. (Portafolio , 2019).(Sectorial , 2019)	considerar como una oportunidad, para asegurar un buen nivel de ventas dentro del sector.
Canales de preferencia		El estudio de Kantar además hace hincapié en las preferencias a la hora de elegir dónde comprar el pan: 65% de los colombianos compran pan industrializado en los minimercados, siendo este el canal de mayor importancia para la categoría (acumulando 26% de la facturación), seguido de las tiendas de barrio 22% y tiendas de descuento con 18% del valor. (Dinero, 2019)(Portafolio , 2019)	OPORTUNIDAD / AMENAZA: De acuerdo al alcance de un panadería a estos canales de ventas, radicará la visión de una oportunidad o amenaza para la empresa con relación a un impacto en sus niveles de venta.
Factor: Competidores			
Ingreso de nuevas cadenas		El sector panadero, está estable y en crecimiento, así se evidencio en el 2018 con el ingreso de nuevas cadenas, que lo impulsan a dinamizarse. (La Barra, 2019)	OPORTUNIDAD / AMENAZA: el ingreso de nuevas cadenas como competencia dentro del sector panadero si bien puede ser visto como una amenaza encuadrada en que esta se puede llevar a los clientes, también puede ser visto como una oportunidad de la industria para reinventarse día a día y estar a la talla de estas cadenas.
Existencia de productos sustitutos		La arepa en sus diferentes presentaciones toma posición como una opción para incluir no solo en el desayuno sino en el almuerzo de los colombianos, esto de la mano que estos cada vez buscan alimentarse de forma sana y equilibrada y que además tengas fácil preparación. Según un estudio de Nilsen, el 73% de la población en Colombia incluye una arepa en su desayuno. Continúa siendo el tercer alimento más consumido en el país	AMENAZA: las empresas del sector panadero deben empezar a buscar innovar en sus productos, con el fin de que los consumidores no tengan la necesidad de buscar productos sustitutos. Además, es de vital importancia que el gremio panadero se una con el fin de desmentir los diferentes mitos acerca del consumo de pan, lo



VARIABLE ANALISIS	DE	TENDENCIA	OPORTUNIDAD / AMENAZA
		después de los huevos y el pan. Esto guarda relación con el hecho de que es uno de los carbohidratos más económicos en el mercado y de fácil acceso. (Sobremesa Comunicación Gastronómica, 2019)	cuales son los principales culpables de la disminución de la demanda de este producto.
Factor: Proveedores			
Niveles de producción de materia prima en el país		El trigo es la principal materia prima para el sector panadero, a nivel de siembra, este representa el 1% del total de cereales plantados en el país, sin tener en cuenta al arroz. Esto pone en evidencia que la producción interna no permite cubrir la demanda, lo que genera dependencia de las importaciones, de los precios internacionales y de la TRM. De igual forma, la avena y la soya que también son usados en los procesos de producción, requieren de importación. (Sectorial, 2018)	AMENAZA: la falta de producción de las materias primas en la región, debido a nuestras condiciones demográficas, juega en contra para la industria panificadora, pues genera una dependencia de los niveles de importaciones de los productos requeridos, así como del comportamiento del dólar.
Incremento de precios de los insumos		El alza del dólar repercute en el incremento de los costos de materias primas como la harina de trigo, la mantequilla y otros insumos que son importados y que son elementales para la elaboración de los productos. (LA FM, 2019) Ante estas circunstancias la industria se ha visto obligada a incrementar los precios de los productos (Sectorial, 2019)	AMENAZA: Las empresas de la industria se ven afectadas negativamente por el aumento de la inflación, ya que si continúa subiendo el precio de los insumos que se requieren para elaborar los productos de panadería, los costos para estas empresas aumentarían, por lo tanto, se pueden ver afectados los clientes, la producción, las ventas y las utilidades de las empresas

Tabla 6. Oportunidades y Amenazas Microentrono

Fuente: Elaboración propia en base a los autores mencionado en lo narrado en la tabla

Análisis de las cinco fuerzas de la industria según el modelo de Porter

Michel Porter, plantea 5 fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia, las cuales contemplan: el Riesgo de entrada de competidores potenciales, la Rivalidad entre compañías establecidas, el Poder de negociación de los compradores, la Amenaza de productos sustitutos y el Poder de negociación de los proveedores. El plantea que la configuración de las cinco fuerzas



competitivas varía según el sector, es decir, si bien para industria la rivalidad entre los fabricantes puede ser dominante para otra puede que sea la proliferación de productos sustitutos. Teniendo en cuenta esto para el desarrollo de la investigación se establecieron una serie de variables de análisis y la descripción del comportamiento de cada una de estas a fin de identificar el impacto en la industria, como se muestra en la tabla 7.

VARIABLE ANALIZADA	DESCRIPCIÓN DEL COMPORTAMIENTO DE LA VARIABLE EN LA INDUSTRIA	IMPACTO
Fuerza: RIESGO DE ENTRADA DE COMPETIDORES POTENCIALES		
Conocimientos especializados	<p>El Instituto Colombiano de Panadería y Pastelería ICPP ha fortalecido sus programas académicos y además en el 2015 lanzaron programas de educación a distancia y seminarios de actualización y formación con profesores europeos con mucho reconocimiento en el sector de la panadería. “Sabemos que muchos panaderos y pasteleros colombianos son autodidactas y han aprendido el oficio de generación en generación, de esta necesidad nació el ICPP, de la necesidad de brindarles herramientas para que el negocio no sólo pueda crecer en la oferta de productos sino que sea administrativamente viable. Por eso nuestros programas académicos son evaluados constantemente y nos hemos convertido en la más eficiente academia especializada en esta industria”, agrega Ángela Montenegro, directora general del instituto. (Portafolio, 2015)</p> <p>Podemos inferir que esto puede llegar a afectar a la empresa si esta no busca una continua capacitación de sus colaboradores para de esta manera estar al nivel de las demás panaderías en la competencia y estar al día de nuevos estilos de producción.</p>	AMENAZA
Cuantioso capital requerido	Gerentes cuyos negocios tienen entre siete y dos años de permanencia, coinciden en afirmar que se necesitan desde 25 a 300 millones de pesos para iniciar esta microempresa. Lo anterior es dependiendo si el establecimiento es ornamental, semiindustrial o industrial. Para el primer caso (llamada así por la poca maquinaria que se emplea y el pan lo hace una persona) se necesita como monto mínimo unos 25 a 30 millones de pesos para comenzar por lo básico. En caso de una	AMENAZA



VARIABLE ANALIZADA	DESCRIPCIÓN DEL COMPORTAMIENTO DE LA VARIABLE EN LA INDUSTRIA	IMPACTO
	<p>semindustrial, estaría necesitando entre 30 millones de pesos hasta 80 millones de pesos ya que se usan hornos más modernos. Por último, están las grandes panaderías cuyo presupuesto va hasta los 300 millones de pesos, que tienen tamaño de medianas empresas. Necesitan de equipos más modernos y costosos, redes de distribución más complejas, proveedores más grandes y llegan a clientes que abarcan grandes superficies, negocios como tiendas e incluso su mercado se sale de su ciudad de origen. (Portafolio, 2018)</p> <p>Teniendo en cuenta que el monto de capital requerido para iniciar una empresa en esta industria puede resultar elevado para algunas personas, se puede inferir que esto pues llegar a generar altas barreras de entrada lo que es algo positivo para la panadería pues ayudaría a que no se incremente el nivel de competencia.</p>	
Políticas Regulatoras del Gobierno	<p>Trabajar de la mano con el Gobierno, representa la ayuda y fortaleza necesaria para emprender nuevos caminos en búsqueda de la prosperidad del gremio panadero y sus asociados. Recientemente entre el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y ADEPAN Nacional, se firmó el Memorando de Entendimiento con el objetivo de mejorar el desempeño de las empresas comerciales e industriales del sector panificador y de la posibilidad de competir en un mercado cada vez más globalizado.(El Espectador, 2013)</p> <p>Teniendo en cuenta que dichos tratados permitirá brindar mejores oportunidades para esta industria, esto a pesar ser algo positivo para la empresa que ya está en funcionamiento, a su vez representa una amenaza pues puede resultar atractivo incursionarse en esta industria para nuevas personas que con el paso del tiempo se pueden convertir en competidores.</p>	OPORTUNIDAD/ AMENAZA
Débil lealtad de los clientes	<p>Según el administrador de negocios, entrenador en ventas y servicio al cliente, y docente de la Universidad EAFIT, Luis Vélez, los panaderos deben apuntarle a las sensaciones de sus clientes.(Sigra, 2015). Esto se debe a que en la industria a raíz de que los consumidores tienen muchas opciones para elegir estos no suelen ser leales a una sola marca, otro factor que influye en</p>	AMENAZA



VARIABLE ANALIZADA	DESCRIPCIÓN DEL COMPORTAMIENTO DE LA VARIABLE EN LA INDUSTRIA	IMPACTO
	esto es el hecho de que los productos son estándares y son provenientes de una formula bastante austera y natural (harina, agua y sal).	
Posible saturación del mercado	Según el estimativo de FEDEPAN, en las 29 ciudades analizadas hay 18.681 panaderías. En cuanto al ranking, están en la cabeza Bogotá (6.974), Cali (2.165), Medellín (1.535), Cartagena (698) y Barranquilla (565). [...] Se ve un crecimiento de establecimientos formalizados, pero persiste un grado de informalidad principalmente por: “desconocimiento de beneficios, de las normas y baja capacidad de pago”. Este fenómeno lleva a enfrentar una competencia desleal con panaderías que no pagan impuestos ni parafiscales. (La barra , 2014) Esto puede tornarse en una oportunidad para la panadería que ya está posicionada, pues esta saturación se puede convertir en un impedimento para la entrada de nuevos competidores.	OPORTUNIDAD
Fuerza: RIVALIDAD ENTRE COMPAÑÍAS ESTABLECIDAS		
Número elevado de empresas competidoras	Los expertos del sector dicen que en las zonas de estratos dos y tres existe una panadería por cada 1.100 habitantes. El 80 por ciento del pan que se consume en Colombia es el que se fabrica en las panaderías de barrio.(Portafolio , 2012)	AMENAZA
Disminución de demanda de productos	En Colombia el consumo de pan es bajo si se compara con otros países de la región. La industria nacional trabaja en investigación y desarrollo de técnicas que permitan dar mayor variedad a los productos que se ofrecen en las panaderías del país. Las empresas han lanzado al mercado una serie de productos que favorecerán la creatividad de los panaderos del país a través de la elaboración de nuevas elaboraciones que lleven a un aumento en la venta al público. Se tiene en el mercado productos que están destinados para la creación de panes destinados al público infantil, o nuevas modalidades de pan para todas las edades y gustos en la familia. Se trabaja también en los puntos saludables al interior de las panaderías, para guiar a los consumidores sobre los beneficios del consumo de pan. (HSB Noticias, 2016)	AMENAZA



VARIABLE ANALIZADA	DESCRIPCIÓN DEL COMPORTAMIENTO DE LA VARIABLE EN LA INDUSTRIA	IMPACTO
	Es de vital importancia que la empresa este en una mejora continua en sus productos en cuanto a calidad e innovación pues de no ser así se verá seriamente afectada por el bajo consumo de pan.	
Guerras de precios	Como consecuencia de la escalada de precios que se registra en la mayoría de los rubros alimenticios, se aplicó un incremento en el valor de la harina que llevó a algunas panaderías a trasladar el aumento al pan y a los productos de confitería. En ese sentido, el pan se consigue a partir de los \$15 hasta los \$35 dependiendo de la calidad, el tipo de panificado y de la panadería, ya que el sector no tiene un ente regulador que fije una escala de precios. No hay regulación en el precio del pan, pero en algunas panaderías ya comenzaron a aplicar la suba en todos sus productos teniendo en cuenta que casi el 50 por ciento del costo del pan va destinado a aportes y salarios. En el caso del pan los precios son en algunos locales tratan de mantener el precio para no perder clientes. (Impacto Corrientes, 2016) Es necesario que la empresa este atenta a los cambios de precios de sus competidores con el fin de no exceder estos, para así no perder clientes.	AMENAZA
Productos perecederos	Los productos del sector panadero son productos que pueden perder alguna de sus cualidades (características como el sabor, el olor o presentar un sabor rancio entre otras) o no ser enteramente satisfactorios, si su consumo no se hace de forma rápida. (Directo al paladar, el sabor de la vida, 2012)	AMENAZA
Los rivales ofrecen productos similares	Casi todo el mundo ha experimentado la agradable sensación de caminar en una panadería y oler el dulce aroma de los panecillos frescos en el horno. Todas las panaderías ofrecen una alternativa refrescante y gran variedad de exquisitos postres, una amplia variedad de panes, que son uno de los alimentos más antiguos y están hechos de una mezcla de masa para hornear, harina y agua. (EHow, 2017) Es necesario que la empresa busque la forma de diferenciar sus productos de los de la competencia, teniendo en cuenta que en esta industria esto podría ser un factor clave para captar a más clientes, pues el hecho de que los productos sean tan similares representa una clara amenaza.	AMENAZA



VARIABLE ANALIZADA	DESCRIPCIÓN DEL COMPORTAMIENTO DE LA VARIABLE EN LA INDUSTRIA	IMPACTO
Fuerza: EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES		
Cuando compran en pequeñas cantidades	<p>El consumo de pan en Colombia es uno de los más bajos de América Latina (23 kilos per cápita) y su tendencia de compra es una de las más estables, aunque en algunos productos se está mostrando un alza, como las líneas de pastelería, tortas y ponqués presentan una tendencia positiva, con incrementos entre 6% y 7%", dijo el gerente de Pandecol y miembro de Andepan, Mauricio Hernández Palacio. (La República, 2012)</p> <p>Representa una oportunidad para la empresa pues los consumidores no tienen alto poder de negociación y por ende no están en la capacidad de exigir reducciones de precios.</p>	OPORTUNIDAD
Cuando los compradores son pequeños y muchos y las empresas que suministran son muchas y pequeñas, por lo cual no dependen de los compradores para un gran porcentaje de sus pedidos totales.	<p>En Colombia en promedio cada persona consume 23 kilogramos de pan al año, lo que equivale a alrededor de 3 panes diarios. Para suplir dichas necesidades de consumo existen a rededor de una panadería por cada 1.100 habitantes.(La República, 2012)</p> <p>Esto se traduce en que la pérdida de un consumidor no afecta de forma notoria las ventas en la industria.</p>	OPORTUNIDAD
Cuando los compradores pueden amenazar con entrar a una industria y producir el producto ellos mismos y con eso cubrir sus propias necesidades.	<p>La informalidad es uno de los problemas que más afecta a las industrias del país y el sector panificador no se queda atrás.</p> <p>En el caso de Santander, cerca de 1.100 panaderías y empresas relacionadas con el pan están registradas y legalizadas en la Cámara de Comercio, no obstante, según la gerente de Coopasan, podría haber cerca de 400 negocios más del sector en la informalidad. "Es un negocio que se presta mucho para que las personas encuentren su sustento diario, es muy fácil constituirlo familiarmente y de manera informal", señaló Leal Cortinez. (La Vanguardia, 2014)</p> <p>Esto puede representar una amenaza de gran peso para la empresa pues al ser un negocio que en muchos casos no cuenta con altos estándares para su formalidad cualquier persona puede decidir entrar al negocio, lo que implica que un consumidor potencial pueda ver posibilidades de incursionar en esta industria con el fin de buscar un sustento.</p>	AMENAZA



VARIABLE ANALIZADA	DESCRIPCIÓN DEL COMPORTAMIENTO DE LA VARIABLE EN LA INDUSTRIA	IMPACTO
<p>Cuando la demanda en la industria está de decadencia</p>	<p>En Colombia el consumo de pan es bajo a comparación con otros países de la región. Se deben encontrar diversas maneras para lograr que el consumo de pan en Colombia aumente, pasando de 23 kg por año a más de 30 kg por año como lo es en algunos países latinoamericanos. (HSB Noticias, 2016)</p> <p>Si la panadería no logra a través de sus productos que los consumidores se interesen en adquirirlo sus ventas disminuyan al igual que como está ocurriendo en la industria.</p>	<p>AMENAZA</p>
<p>Cuando los compradores están bien informados sobre los productos, precios y costos de los vendedores.</p>	<p>El consumidor sabe un poco cada vez más acerca de su salud y de que está consumiendo, esto hace que la demanda y el interés por consumir productos más saludables aumenten. Los “<i>millennials</i>” o aquellas personas de edad comprendida entre los 15 y 35, es un tipo de consumidor cada vez más exigente y posee más conocimiento de los componentes e ingredientes de los alimentos, al igual que su precio en los mercados. Por lo cual empuja a la industria a producir etiquetas más claras y concisas referentes a la información del producto, con lo que demanda, especialmente del sector de panificación unos ingredientes más saludables en los productos. (Brahman, 2015)</p> <p>Esto puede afectar significativamente a la panadería si esta no busca ofrecer productos que permitan cumplir con los estándares exigidos por estos consumidores, que busquen productos saludables y de calidad.</p>	<p>AMENAZA</p>
<p>Fuerza: AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS</p>		
<p>Cantidad de productos sustitutos en el mercado</p>	<p>Los cereales integrales y legumbres son, en general, buenos sustitutos del pan.</p> <p>La avena puede remplazar el pan en el desayuno y en la merienda dando sensación de saciedad. Podemos sustituir el pan de la cena por legumbres y cereales integrales.</p> <p>Para calmar la ansiedad, las barritas de cereales pueden también ser buenos sustitutos del pan. Las tortitas de maíz, de arroz, tortillas mejicanas, etc. La arepa, las galletas, es una buena alternativa en el caso de no querer, o no poder consumir pan. (ebm En Buenas Manos , s.f.)</p> <p>A medida en que los consumidores tienen más</p>	<p>AMENAZA</p>



VARIABLE ANALIZADA	DESCRIPCIÓN DEL COMPORTAMIENTO DE LA VARIABLE EN LA INDUSTRIA	IMPACTO
	<p>opciones de consumo se hace más difícil competir en la industria alimenticia pues es de vital importancia que la panadería muestre los beneficios de adquirir sus productos sobre alguno de los sustitutos.</p>	
<p>Crecimiento de participación de productos sustitutos en el mercado</p>	<p>[...] tostadas, galletas, tortillas, arepas de color más oscuro que los tradicionales se están tomando las góndolas de los supermercados y los carritos de los compradores e, incluso, cada vez ganan más espacio en las vitrinas de tienda de barrio. Las cifras de Euromonitor corroboran esta tendencia. En 2009 en el país se consumían 33 millones de toneladas de galletas integrales y cinco años después esta cifra pasó a 42,3 millones de toneladas. Esta industria, que vendió US\$110 millones en 2009, llegó a US\$185 millones -unos \$372.000 millones- en 2014. (Dinero, 2015)</p> <p>Los hábitos de consumo de los consumidores han cambiado a lo largo del tiempo y esto se ve reflejado en el aumento de compras de algunos productos sustitutos del pan, lo que se va viendo reflejado en la disminución de ventas de la industria, razón por la cual es necesario que se busque estar incursionando en productos saludables para no perder clientes.</p>	<p>AMENAZA</p>
<p>Planes de expansión o crecimiento de empresas que producen sustitutos</p>	<p>La gerente de mercadeo de Don Maíz afirma que la arepa lista le ha mordido mercado al pan porque atiende mejor las necesidades del consumidor. "Estamos concentrados en darle gusto al consumidor, que él valore lo que nosotros trabajamos y magnificamos. Por ejemplo, si le gusta la arepa rellena de queso, nosotros sacamos una arepa repleta de queso", afirma.</p> <p>Según el director de la cámara de la Industria de Alimentos de Asociación Nacional de Empresarios de Colombia considera que el consumo de las arepas listas ha crecido en Colombia.</p> <p>El gremio Anipán dice que el consumo per cápita anual de pan en Colombia se ha incrementado en los últimos años de 9 kilos a 23, pero en Chile es de 99 y en Francia de 154. El pan también es desplazado en la Costa Atlántica por la arepa de huevo y el bollo limpio. (Portafolio, 2019)</p> <p>Teniendo en cuenta que este crecimiento puede continuar a lo largo de los años, puede irse convirtiendo en una desventaja para la industria</p>	<p>AMENAZA</p>



VARIABLE ANALIZADA	DESCRIPCIÓN DEL COMPORTAMIENTO DE LA VARIABLE EN LA INDUSTRIA	IMPACTO
	panadera pues cada día pueden ser más los clientes que prefiera este producto frente al pan.	
Menores precios de productos sustitutos	<p>Por su practicidad y su bajo precio, la arepa es un alimento base en la dieta de los colombianos, quienes en su 75% aproximadamente son considerados como clase baja y media baja ya que es un complemento y sustituto de comidas fuertes. Es por esto que desde hace pocas décadas se ha industrializado este producto y cada vez más a grandes escalas, al punto que varias empresas areperas tienen entre sus socios a varios extranjeros. (Portafolio , 2019)</p> <p>Este producto sustituto al estar en el mercado con bajos precios y estando enfocado a las principales clases sociales que consumen pan, representan una amenaza directa para la panadería, lo cual hace necesario que se creen planes de acción para que las personas conozcan más acerca de los beneficios del consumo de pan.</p>	AMENAZA
Alta elasticidad precio de la demanda (Sensibilidad de compradores al precio)	<p>El consumo de este producto está en aumento y según el presidente de Raddar, Camilo Herrera, en 2008 el tamaño del mercado de arepas precocidas alcanzó en Colombia 3,9 billones de pesos, con un crecimiento de 3 por ciento con respecto al 2007, cuando fue de 3,7 billones de pesos. Este valor incluye el mercado informal. El consumo por hogar (de 4 personas promedio) fue de 339.767 pesos anuales con corte a diciembre del 2008, esto es que cada colombiano gastó en promedio 84.942 pesos en consumirlas. Pese a esta industrialización, está en aumento la venta de arepas en la calle, ya listas para el consumo, favorecidos por su bajo precio y por su presencia en lugares de afluencia masiva de personas. (Portafolio , 2019)</p> <p>Es necesario estar alertas al crecimiento del consumo de este producto en el país, para que así la industria panadera busque alternativas en la venta de sus productos para no dejar que con motivo del aumento de venta de las arepas se ve afectado el consumo de pan.</p>	AMENAZA
Fuerza: PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES		
Existen altos costos inherentes a cambiar de materia prima o	En algunos casos el panadero puede ver limitada su creatividad por la falta de materia prima en el país, pero varios proveedores nacionales están dispuestos	AMENAZA



VARIABLE ANALIZADA	DESCRIPCIÓN DEL COMPORTAMIENTO DE LA VARIABLE EN LA INDUSTRIA	IMPACTO
proveedor	<p>a sincronizarse con la innovación. Silvana Villegas, propietaria de la panadería Masa habló que “Tres Castillos se ha preocupado por hacer harinas diferentes y está en constante comunicación con nosotros y por lo que buscamos desarrollar”. Para involucrarse con una oferta de productos saludables, esta molinera lanzó recientemente dos harinas: Ultralite y Totalgrain. La primera tiene cuatro veces más concentración de fibra (soluble e insoluble) con respecto a una harina blanca. La segunda es una harina de trigo integral fortificado, de grano entero y con fibra insoluble, harina y trazas de salvado. (La barra , 2014).</p> <p>Además existe una Sociedad de Grasas Vegetales C.I Sigra, la cual es una empresa colombiana y familiar creada hace 57 años, cuyo negocio principal es el mercado industrial de margarinas para panaderías y pastelerías.(Dinero , 2014)</p>	
Las empresas de la industria no pueden amenazar con ingresar a la industria de sus proveedores	<p>En la industria del sector panadero se utiliza grandes cantidades de materia prima como lo son la harina de trigo, agua, aceites y grasas comestibles, azúcar, entre otros. Los cuales están usualmente sujetos a fluctuaciones en precio y disponibilidad. Por lo cual los precios de las materias primas constantemente están influenciados por los proveedores que los suministran y algunos factores, como los niveles de producción, localización, costos de transporte y producción.</p> <p>Cualquier variación de los precios de las materias primas se debe reflejar en el precio de los productos. Por lo tanto, las empresas buscan mantener una estabilidad y relación con los proveedores por sus materias primas, mas no se ven interesados en entrar en la industria de ellos.</p> <p>El hecho de que lo proveedores sean los que estén en posición de establecer los precios de las materias primas pone en una posición de desventaja a la industria pues esta no ve interés en integrarse hacia atrás.</p>	AMENAZA
Existen muchos proveedores	<p>La industria del sector panadero posee una gran variedad de proveedores para los insumos que se requieren en la producción de sus distintos productos, por lo tanto, los proveedores no poseen un gran poder de negociación pues pueden ser fácilmente reemplazables por los demás proveedores</p>	OPORTUNIDAD



VARIABLE ANALIZADA	DESCRIPCIÓN DEL COMPORTAMIENTO DE LA VARIABLE EN LA INDUSTRIA	IMPACTO
	<p>que hay en la industria. Algunos ejemplos de esto son INSUPAN, BoyPan S.A.S, Puratos y Artegel que son empresas distribuidoras de insumos para panaderías y pastelerías donde podrán encontrar la mejor variedad en productos de las diferentes líneas y marcas reconocidas a nivel nacional, con los mejores precios, con la mejor atención al cliente, un servicio ágil y de excelente calidad.</p> <p>Teniendo en cuenta que se cuenta con una amplia opción de proveedores para la compra de las diferentes materias primas relacionadas con el proceso de producción, esto no permite que ellos tengan alto poder de negociación pues para la industria panadera no genera altos costos el cambio de proveedor.</p>	

Tabla 7. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Fuente: Elaboración propia en base a los autores mencionado en lo narrado en la tabla

Análisis de los cinco factores claves de éxito dentro de la industria

A partir del análisis externo presentado previamente es posible inferir que los principales factores claves de éxito dentro de la industria panificadora son: la innovación, el nivel de capacitación, la tecnología y la calidad de los productos ofrecidos, a continuación, se realiza una descripción de cada uno de los factores que se muestran en la Ilustración 5.



Ilustración 5. Factores claves de éxito en la industria
Fuente: Elaboración propia

✓ Innovación:

“La innovación es un factor diferenciador en el mercado cuando buscamos tener un negocio rentable y exitoso; se trata de un factor obligatorio dentro de la proyección del negocio”, afirma Juan Manuel Martínez, fundador del Club del Pan.(Martínez, 2015)

Es posible que se cuente con productos únicos que le permitan a una panadería contar con un grupo de clientes leales, pero es necesario examinar las posibilidades de renovar su portafolio de productos o buscar ofrecer opciones novedosas para los clientes. Es necesario tener en cuenta que los compradores tienen diferentes gustos y a que adicionalmente pueden poseer diferentes condiciones de salud que les impide consumir diferentes alimentos.



✓ Capacitación

Es de vital importancia saber que para la elaboración de productos de panadería y pastelería se requiere contar con un personal altamente calificado pues este será la pieza clave del negocio, ya que son ellos quienes deben contar con conocimiento sobre todo lo referente al proceso de producción.

Teniendo en cuenta que cada día surgen nuevas técnicas de producción y nuevos insumos que se pueden adaptar para la elaboración de diferentes productos, es necesario estar a la vanguardia a través de la actualización en dichos temas por medio de capacitaciones. A través de eso se podrá estar un paso más adelante en lo referente a técnicas, formulas, ingredientes y procesos. En este punto hay que tener presente que la clave está en la prueba y error, es decir, visualizar al error como un medio de aprendizaje y del camino al éxito.

Además, es necesario estar preparado para aprender cosas nuevas pues como señala el fundador del club del pan “en muchas ocasiones el conocimiento adquirido en el pasado dificulta avanzar en el desarrollo de algo nuevo”(Martínez, 2015).

✓ Tecnología

Algunas de las grandes marcas actuales han llegado hasta donde están gracias al uso de recursos como las redes sociales y los portales web, por esta razón hay que tener muy presente el uso de la tecnología pues puede llegar a ser su mejor aliada.

Hay diferentes opciones para hacer uso de esta, una opción puede ser abrir una página en una red social, a través de la cual se actualice el portafolio de productos de la empresa, además se ofrezca nuevos productos y se aconseje a los usuarios a alimentarse de forma correcta incluyendo los productos que la empresa ofrezca. Otra opción es la del correo directo, a través del cual se puede enviar a los clientes por correo electrónico: noticias, recetas usando como ingredientes los



productos que se ofrecen en la empresa, anuncios sobre el negocio o incluso ofertas que podrán atraer a muchos compradores.

Por otro lado, la tecnología juega un papel importante en un negocio de panadería, debido a la necesidad de contar con programas que permitan agilizar las tareas repetitivas, controlar los puntos de venta, optimizar la producción y controlar los costos. Además, su uso facilita llevar un control de los consumos diarios y observar cuál producto hay que elaborar más y cual hay que elaborar menos. (Entrepreneur, 2018)

✓ Calidad del producto

Es necesario contar con materias primas certificadas, haciendo una evaluación de los proveedores a fin de seleccionar los más idóneos. Además, el contar con una fórmula de producción que marque la diferencia en el sabor con la competencia juega un rol importante al momento de que los consumidores prefieran los productos de una panadería sobre los de la competencia.

Por otro lado, es necesario garantizar la higiene tanto de la planta de producción como del punto de venta pues esto es un punto clave para garantizar la calidad del producto, pues dentro de estos espacios es que se da la manipulación de estos. Para esto hay que contar con un mantenimiento apropiado de los insumos de calidad, la manutención de las máquinas y herramientas empleadas en el proceso. Y también, establecer estándares de calidad que permitan conocer las características de los diferentes productos que se pondrán a disposición de los consumidores.

Análisis de las oportunidades y amenazas del ambiente competitivo

Teniendo en cuenta todo el análisis realizado para el desarrollo del proyecto identificar es importante determinar en qué grupo estratégico participa la Panificadora Quinta Estrella teniendo en cuenta sus características, como se muestra en la Ilustración 6. Una vez identificado esto se realiza una evaluación de las condiciones del grupo estratégico seleccionado, y continuando en línea con esto se hace un análisis de la principal competencia directa de la panificadora para establecer un marco general del estado de la empresa frente a sus competidores.



Ilustración 6. Grupo estratégico en que participa la Panificadora Quinta Estrella
Fuente: Elaboración propia

Evaluación de las condiciones del grupo estratégico en el que participa la empresa

A partir de las condiciones del grupo estratégico con respecto a otros grupos de la industria y el análisis de las cinco fuerzas de Porter, se identifica que existe una competencia agresiva entre las empresas de la industria, debido a que una parte del crecimiento de estas se genera a raíz del nacimiento informal de muchas panaderías, convirtiéndose esto en una posible saturación del mercado y que genera una desventaja a la que tienen que enfrentar las empresas quienes si pagan impuestos y tienen papeles y permisos en regla.

Por otro lado, el nuevo estilo de vida más saludable por el que están optando las personas, ha generado la disminución del consumo de pan en la región, pues se tiene la concepción de que el pan no es bueno para la salud y engorda, siendo esto un llamado a las empresas de la Industria para aumentar la innovación con productos integrales y light que ayuden a generar una mayor demanda del pan. Para ayudar a las empresas a aumentar su capacidad de creación de nuevos conceptos que capten la atención del consumidor, la industria cuenta con varias entidades que brindan capacitaciones y técnicas para panaderos y pasteleros, con el fin de buscar una mayor prosperidad para el grupo estratégico en el que se encuentra la Panificadora Quinta Estrella.



La influencia por parte de las tendencias de cambios en la Industria muestra una gran presión para el grupo estratégico por parte de los otros grupos de la industria, debido a que los grupos estratégicos más grandes poseen mayores características en cuanto a los avances tecnológicos, lo que les permite contar con una capacidad más eficiente de producción respecto a empresas más pequeñas. Por otro lado, en la industria se utilizan grandes cantidades de materia prima como lo son la harina de trigo, agua, aceites y grasas comestibles, azúcar, entre otros, los cuales están usualmente sujetos a fluctuaciones de precio y disponibilidad, siendo esto una amenaza para el grupo estratégico.

La amenaza de la competencia que se da en el grupo estratégico es un reto para la empresa, debido a que esta debe aplicar planes de acción que generen mayor valor agregado a los productos, con el fin de ser preferidos por los consumidores por encima de las demás panaderías. Para esto es importante, tener presente aspectos como la calidad, el precio, la variedad de productos, la entrega en tiempo y forma de los productos que son distribuidos a otros puntos, entre otros, buscando así tener una ventaja competitiva respecto a las demás empresas que conforman el grupo estratégico.

Análisis de los principales competidores a partir de la Matriz de Perfil Competitivo - MPC

La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio (Fred R., 2003). A partir de la teoría estudiada por Fred, se elaboró la MPC para el grupo estratégico en el que se desarrolla la Panificadora Quinta Estrella que se reproduce en la tabla 8, para realizar un análisis comparativo y obtener información de carácter estratégico interno relevante para el desarrollo del proyecto.



MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO							
		PANADERIA Y BIZCOCHERIA QUINTA ESTRELLA		CAMIPAN		DALIAPAN	
FACTOR CLAVE DE ÉXITO	Peso	Calificación	Calificación ponderada	Calificación	Calificación ponderada	Calificación	Calificación ponderada
Calidad del producto	0,3	4	1,2	3	0,9	2	0,6
Innovación	0,25	2	0,5	1	0,25	1	0,25
Tecnología	0,25	3	0,75	1	0,25	1	0,25
Capacitación	0,2	2	0,4	2	0,4	2	0,4
TOTAL	1		2,85		1,8		1,5

Tabla 8. Matriz de Perfil Competitivo - MPC
Fuente: Elaboración propia

Conclusiones del Análisis de la Competencia

La Panificadora Quinta Estrella presenta una gran ventaja competitiva respecto a las demás empresas que hacen parte del grupo estratégico debido a que su capacidad de producción para atender la demanda de los clientes es mayor, siendo estos el factor de éxito con más relevancia para la panadería. Aunque es difícil fidelizar a los clientes en cuanto a la Industria por la saturación de mercado existente, la panadería posee más clientes potenciales que la prefieren y la hacen diferente a las demás, pues aparte de que existen clientes que van al punto de venta, también tienen distintos locales a los que son distribuidos los productos.

En cuanto a las fortalezas de innovación de la panadería y de las demás empresas del grupo estratégico, hay grandes impulsos en este factor, ya que, aunque son empresas artesanales cada día han tenido un mayor acogimiento sobre las exigencias del mercado en cuanto al consumo y al estilo de vida de los clientes, es en esto, donde la Panificadora Quinta Estrella se destaca más que



los otros competidores, buscando siempre deleitar el paladar de los clientes con su variedad de productos.

La tecnología es otro factor de éxito muy importante a la hora de marcar la diferencia entre las panaderías del grupo estratégico, pues de los equipos con mayor tecnología dependen aspectos como: la capacidad de producción, control de inventarios, control de ventas, entre otros. Es acá donde los competidores de la Panificadora Quinta Estrella presentan falencias, pues los equipos para la producción no tienen las mismas especificaciones y sofisticaciones que posee esta.

Por otro lado, la Panificadora Quinta Estrella se está expandiendo en cuanto a la capacitación de sus empleados, con el fin de poder corresponder a la demanda y calidad que buscan los consumidores. Esto es una tendencia que se ha venido presentando en Colombia, a través de los distintos Institutos Colombianos de Panadería y Pastelería que buscan fortalecer los conocimientos especializados a través de programas académicos. Gracias a lo anterior, se puede hablar de una ventaja competitiva respecto a las demás panaderías, pues estas hacen aún las cosas muy artesanalmente lo que los lleva a poseer una estandarización de los productos, es decir, la falta de conocimientos en los conceptos nuevos de panadería, no les permite poder diversificar su producción.

Conclusiones del Análisis Externo

A partir de las diversas oportunidades y amenazas identificadas anteriormente en el análisis del macroentorno, del microentorno y en las fuerzas de Porter, a continuación se presenta un análisis de la industria para la Panificadora Quinta Estrella.

En primer lugar se identifican las oportunidades y amenazas más relevantes que afectan a la industria y a la empresa, como se muestra en la Tabla 9 y se continúa con la elaboración de la matriz de evaluación de los factores externos (EFE), como se muestra en la Tabla 10; la cual nos permite resumir y evaluar la información recolectada del contexto en que se desarrolla la empresa.



OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Entes y políticas reguladoras	Niveles de producción de materia prima en el país, incremento en el precio de los insumos
Existencia de muchos proveedores	Estilo de vida de los consumidores que a su vez están cada vez más informados
Bajo nivel de negociación de los compradores	Número elevado de empresas competidoras (formales e informales) y consumidores que no son leales a una sola marca.
Demanda del producto y el impulso al consumo del mismo	Cantidad de productos sustitutos en el mercado, de la mano de los planes de expansión de o crecimiento de las empresas que los producen

Tabla 9. Oportunidades y Amenazas más relevantes

Fuente: elaboración propia

Una vez priorizadas las Oportunidades y Amenazas, se le asigna un peso relativo a cada una de ellas, el cual debe oscilar entre 0.0 y 1.0. El peso indica la importancia relativa del factor en cuestión para alcanzar el éxito en la industria. La suma de los pesos asignados debe dar 1.0. Así mismo se le debe dar una calificación a cada factor, con el fin de identificar la eficacia con la que responde la empresa a ese Factor; la calificación va de 1 a 4, siendo 4 la respuesta superior. En resumen, las calificaciones se dan de acuerdo con la empresa mientras que los pesos se basan en la industria. Posteriormente se multiplica el peso de cada factor por la calificación dada, para obtener la calificación ponderada por cada factor y finalmente se suman las calificaciones ponderadas para establecer el total ponderado de la organización, como se muestra en la tabla 10.

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
AMENAZAS			
Niveles de producción de materia prima en el país, incremento en el precio de los insumos	0,05	3	0,15
Estilo de vida de los consumidores que a su vez están cada vez más informados	0,05	3	0,15
Número elevado de empresas competidoras (formales e informales) y consumidores que no son leales a una sola marca.	0,15	3	0,45



FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
AMENAZAS			
Cantidad de productos sustitutos en el mercado, de la mano de los planes de expansión de o crecimiento de las empresas que los producen	0,15	3	0,45
OPORTUNIDADES			
Entes y políticas reguladoras	0,1	3	0,3
Existencia de muchos proveedores	0,15	3	0,45
Bajo nivel de negociación de los compradores	0,15	4	0,6
Demanda del producto y el impulso al consumo del mismo	0,2	3	0,6
TOTAL	1		3,15

Tabla 10. Matriz de Evaluación de Factores Externos - E.F.E.

Fuente: Elaboración propia

Análisis de la pertinencia de la participación de la empresa en la actual industria

En base a la evaluación previa se considera que la Panificadora Quinta Estrella no debería pensar en cambiarse de industria, ya que su economía y reconocimiento en esta industria se ha ido fortaleciendo, a través del mercado potencial que ha ido adquiriendo. Además de esto es importante tener en cuenta que el consumo de pan siempre ha sido uno de los principales sustentos del hombre y uno de los representantes más antiguos de la alimentación de las personas.

La sensación de disfrutar y ofrecer el mejor pan a la sociedad juega un papel muy importante en el éxito de la industria panificadora, razón por la cual es de vital importancia que desde los operarios hasta el gerente de la Panificadora Quinta Estrella se sientan comprometidos con la búsqueda de la satisfacción generada a los clientes potenciales.

Se observa que la industria panificadora no se encuentra o no ha alcanzado su mejor momento, por lo cual está en una fase de expansión y apoyo por parte de los entes reguladores y gobiernos



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



locales, Quinta estrella deberá aprovechar y vincularse a las diversas actividades que puedan surgir en pro de la industria, ya que a pesar de haber logrado alcanzar un alto desarrollo y reconocimiento por parte de los clientes, siguen presentando aspectos por mejorar que le permitan crecer o avanzar a través de los diferentes niveles de jerarquización de la industria.

Es de suma importancia que la Panificadora, no disminuya sus esfuerzos y actividades por mejorar, si no por el contrario sigan enfocados en aplicar nuevas tendencias nacionales orientadas a la innovación y el continuo desarrollo de la industria.



8. Análisis interno

En este capítulo, a partir de la información obtenida en las encuestas aplicadas a los colaboradores de la Panificadora (Ver Anexo 2), se hace una identificación y evaluación de las fortalezas y debilidades de la empresa.

El desarrollo se centra en dos puntos, empezando con el análisis de las fortalezas y debilidades encontradas y finalmente se llega a una priorización para una posterior evaluación de las fortalezas y debilidades encontradas.

Análisis de Fortalezas y Debilidades

A partir del análisis de los resultados de la encuesta (Ver Anexo 2), se presentan a continuación la descripción de las fortalezas y debilidades identificadas para la Panificadora Quinta Estrella; para su análisis vamos a definir la fuente de dichas fortalezas y debilidades y así mismo su orientación estratégica.

Fortalezas

A continuación, en la tabla 11 se encuentran detallado las fortalezas identificadas en la Panificadora Quinta Estrella a través de los resultados arrojados por la encuesta.

FUENTE	DESCRIPCIÓN DE LAS FORTALEZAS	ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS FORTALEZAS
Capacidad	La empresa cuenta con la capacidad de manejar los procesos internos que le permiten realizar un estimado de ventas por zona y productos eficazmente	<ul style="list-style-type: none">• Eficiencia operacional• Capacidad de satisfacer a los clientes
Capacidad	La empresa cuenta con la capacidad de tomar decisiones que le permiten realizar estimaciones de ventas para establecer el nivel de fabricación	<ul style="list-style-type: none">• Eficiencia operacional
Capacidad	La empresa cuenta con un buen plan de ventas el cual le permite atender las diferentes zonas, teniendo conocimiento del tipo de producto consumido en cada una de estas.	<ul style="list-style-type: none">• Calidad en el servicio• Capacidad de satisfacer a los clientes
Capacidad	Con el fin de lograr una participación en el mercado, la empresa se enfoca en manejar precios de acuerdo con la competencia.	<ul style="list-style-type: none">• Capacidad de satisfacer al cliente• Eficiencia administrativa



FUENTE	DESCRIPCIÓN DE LAS FORTALEZAS	ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS FORTALEZAS
Capacidad	La empresa cuenta con la capacidad de estudiar el porcentaje de participación que tiene en cada una de las zonas atendidas, que le permita controlar eficazmente su rentabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Buen desempeño administrativo y financiero
Recursos	La empresa cuenta con el personal capacitado e idóneo a través del cual brinda un servicio de calidad a sus clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad en el servicio • Capacidad de satisfacer a los clientes
Recursos	En base a la capacidad instalada que la empresa posee, ha logrado cumplir con la demanda diaria	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia operacional • Calidad en el proceso productivo • Capacidad de satisfacer a los clientes
Recursos	La empresa cuenta con los conocimientos necesarios para coordinar los procesos de producción en cuanto a personal y materia prima requerida, de forma tal, que se cumpla con los plazos de entrega	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia operacional • Capacidad de satisfacer a los clientes • Calidad en los procesos productivos
Capacidad	A través de la curva de aprendizaje que ha adquirido la empresa han logrado coordinar de manera eficiente la programación del trabajo que debe desempeñar cada operario	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia operacional • Calidad en la coordinación de procesos productivos
Recursos	La empresa lleva un adecuado control de los recursos necesarios para la fabricación de los productos	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia operacional • Calidad en los procesos productivos
Capacidad	A través de la experiencia, la empresa ha logrado tener conocimiento de la cantidad de sus productos que debe vender con el proceso de no generar pérdidas	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia administrativa y financiera
Capacidad	La empresa cuenta con un conocimiento financiero que le permita establecer los recursos adecuados para lograr el control de su rentabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia administrativa y financiera

Tabla 11. Descripción Fortalezas Internas de la Panificadora Quinta Estrella
 Fuente: Elaboración propia



Debilidades

En la Tabla 12 se encuentran detallado las debilidades identificadas en la Panificadora Quinta Estrella a través de los resultados arrojados por la encuesta.

FUENTE	DESCRIPCIÓN DE LAS DEBILIDADES	ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS DEBILIDADES
Recursos	La empresa no cuenta con los recursos necesarios que le permitan contar con los canales idóneos para dar a conocer los productos	<ul style="list-style-type: none">• Innovación de los procesos administrativos para dar a conocer el producto
Capacidad	La empresa no ha desarrollado procedimientos que le permitan conocer y controlar las inconformidades de los clientes	<ul style="list-style-type: none">• Calidad en los procesos para la prestación de servicios
Capacidad	No se ha establecido los estudios necesarios que le permitan conocer las falencias de su cadena productiva	<ul style="list-style-type: none">• Calidad en el proceso productivo• Eficiencia operacional
Capacidad	A raíz de que la empresa se desenvuelve en un sector informal, no cuenta con una estructura de costos muy avanzada	<ul style="list-style-type: none">• Eficiencia financiera
Capacidad	La empresa no posee estándares de calidad avanzados, que le permitan aprobar los productos fabricados	<ul style="list-style-type: none">• Calidad en el proceso productivo
Capacidad	La empresa no realiza ningún tipo de control interno de su gestión	<ul style="list-style-type: none">• Eficiencia en el control administrativo
Capacidad	La empresa no tiene un conocimiento exacto acerca del nivel de solvencia de la empresa	<ul style="list-style-type: none">• Eficiencia administrativa

Tabla 12. Descripción Debilidades Internas de la Panificadora Quinta Estrella
Fuente: Elaboración propia

Diagnóstico de las habilidades distintivas que soportarán la ventaja competitiva de la empresa

A pesar de que la empresa posee capacidades en cuanto a la forma en que estructuran sus procesos, el sistema de control de los mismos, la coordinación de sus recursos para un uso productivo y el manejo de todos estos para alcanzar los objetivos organizacionales, estas capacidades no cumplen con los requisitos para ser consideradas habilidades distintivas, debido a



que no son únicas frente a los rivales, no son tan atractivas para el cliente, son fáciles de imitar o sustituir y no son sostenibles en el tiempo.

Conclusiones del Análisis Interno

A partir de las fortalezas y debilidades identificadas en el análisis de las encuestas aplicadas, se presenta a continuación un análisis para la Panificadora Quinta Estrella. En primer lugar se identifican las fortalezas y debilidades más relevantes de la empresa, como se muestra en la Tabla 13 y se continua con la elaboración de la matriz de evaluación de los factores internos (EFI), como se muestra en la Tabla 14, la cual nos permite resumir y evaluar la información recolectada de cómo se desarrolla la empresa.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
La empresa cuenta con el personal capacitado e idóneo a través del cual brinda un servicio de calidad a sus clientes	La empresa no cuenta con los recursos necesarios que le permitan contar con los canales idóneos para dar a conocer los productos
La empresa cuenta con la capacidad de tomar decisiones que le permiten realizar estimaciones de ventas para establecer el nivel de fabricación	La empresa no ha desarrollado procedimientos que le permitan conocer y controlar las inconformidades de los clientes
La empresa cuenta con los conocimientos necesarios para coordinar los procesos de producción en cuanto a personal y materia prima requerida, de forma tal, que se cumpla con los plazos de entrega	No se ha establecido los estudios necesarios que le permitan conocer las falencias de su cadena productiva
La empresa lleva un adecuado control de los recursos necesarios para la fabricación de los productos	La empresa no posee estándares de calidad avanzados, que le permitan aprobar los productos fabricados
La empresa cuenta con un buen plan de ventas el cual le permite atender las diferentes zonas, teniendo conocimiento del tipo de producto consumido en cada una de estas.	La empresa no realiza ningún tipo de control interno de su gestión

Tabla 13. Fortalezas y debilidades más relevantes de la Panificadora Quinta Estrella

Fuente: Elaboración propia

De manera similar a la matriz EFI, una vez priorizadas las Fortalezas y Debilidades, se le asigna un peso relativo a cada una de ellas, el cual debe oscilar entre 0.0 y 1.0. El peso indica la



importancia relativa del factor en cuestión para alcanzar el éxito en la industria. La suma de los pesos asignados debe dar 1.0. Así mismo se le debe dar una calificación a cada factor, con el fin de identificar la eficacia con la que responde la empresa a ese Factor; la calificación va de 1 a 4, siendo 4 la respuesta superior. En resumen, las calificaciones se dan de acuerdo con la empresa mientras que los pesos se basan en la industria. Posteriormente se multiplica el peso de cada factor por la calificación dada, para obtener la calificación ponderada por cada factor y finalmente se suman las calificaciones ponderadas para establecer el total ponderado de la organización, como se muestra en la tabla 14.

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
La empresa cuenta con el personal capacitado e idóneo a través del cual brinda un servicio de calidad a sus clientes	0,13	4	0,52
La empresa cuenta con la capacidad de tomar decisiones que le permiten realizar estimaciones de ventas para establecer el nivel de fabricación	0,15	4	0,6
La empresa cuenta con los conocimientos necesarios para coordinar los procesos de producción en cuanto a personal y materia prima requerida, de forma tal, que se cumpla con los plazos de entrega	0,07	3	0,21
La empresa lleva un adecuado control de los recursos necesarios para la fabricación de los productos	0,09	3	0,27
La empresa cuenta con un buen plan de ventas el cual le permite atender las diferentes zonas, teniendo conocimiento del tipo de producto consumido en cada una de estas.	0,06	4	0,24
DEBILIDADES			
La empresa no cuenta con los recursos necesarios que le permitan contar con los canales idóneos para dar a conocer los productos	0,1	1	0,1
La empresa no ha desarrollado procedimientos que le permitan conocer y controlar las	0,05	1	0,05



inconformidades de los clientes			
No se ha establecido los estudios necesarios que le permitan conocer las falencias de su cadena productiva	0,2	2	0,4
La empresa no posee estándares de calidad avanzados, que le permitan aprobar los productos fabricados	0,12	2	0,24
La empresa no realiza ningún tipo de control interno de su gestión	0,03	2	0,06
TOTAL	1		2,69

Tabla 14. Matriz de Evaluación del Factor Interno - E.F.I. de la Panificadora Quinta Estrella
Fuente: Elaboración propia



9. Formulación de estrategia

Evaluación de las alternativas estratégicas viables para la organización

A fin de definir la estrategia que debe ser implementada en la Panificadora Quinta Estrella, en primer lugar, es importante realizar una evaluación para identificar el tipo de alternativas estratégicas que son viables para la empresa. Para esto implementamos dos evaluaciones diferentes propuestas por Fred (2003), empezando por la Matriz Interna - Externa (IE) Y siguiendo con la Matiz FODA.

Matriz Interna - Externa (IE)

La matriz Interna y Externa (IE) ubica las diversas divisiones de una empresa en un esquema de nueve cuadrantes. La matriz IE registra las divisiones de una empresa en un diagrama esquemático. La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los puntajes de valor totales de la matriz EFI sobre el eje x y los puntajes de valor totales de la matriz EFE en el eje y. La matriz IE se divide en tres regiones principales que poseen implicaciones estratégicas diferentes. (Fred R., 2003). En la ilustración 7 se muestra la Matriz IE para la Panificadora Quinta Estrella.

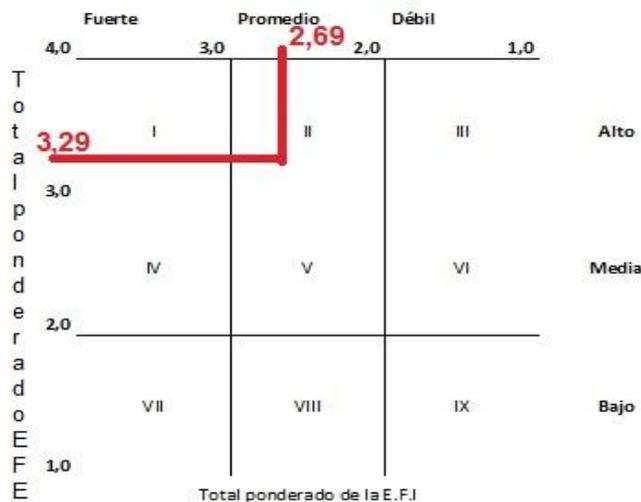


Ilustración 7. Matriz IE para la Panificadora Quinta Estrella
 Fuente: Elaboración propia



EL detalle de los valores de las matrices EFE Y EFI en la matriz IE, indica que las estrategias de tipo crecer y construir. Las estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo de mercados y desarrollo de productos) o las estrategias de integración (integración hacia atrás, integración hacia delante e integración horizontal) serían entonces las adecuadas para la Panificadora Quinta Estrella.

Matriz amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA)

La matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA) es una herramienta importante que ayuda a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA). (Fred R., 2003)

Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas, las estrategias DO tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas, las estrategias FA usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas y las estrategias DA son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. (Fred R., 2003). En la Tabla 15 se presenta la matriz FODA para la Panificadora Quinta Estrella.



MATRIZ FODA Panificadora Quinta Estrella	Fortalezas – F	Debilidades - D
	1. Personal capacitado e idóneo a través del cual brinda un servicio de calidad a sus clientes	1. No cuenta con los recursos necesarios que le permitan contar con los canales idóneos para dar a conocer los productos
	2. Capacidad de tomar decisiones que le permiten realizar estimaciones de ventas para establecer el nivel de fabricación	2. No ha desarrollado procedimientos que le permitan conocer y controlar las inconformidades de los clientes
	3. Conocimientos necesarios para coordinar los procesos de producción en cuanto a personal y materia prima requerida, de forma tal, que se cumpla con los plazos de entrega	3. No se ha establecido los estudios necesarios que le permitan conocer las falencias de su cadena productiva
	4. Adecuado control de los recursos necesarios para la fabricación de los productos	4. No posee estándares de calidad avanzados, que le permitan aprobar los productos fabricados
	5. Buen plan de ventas el cual le permite atender las diferentes zonas, teniendo conocimiento del tipo de producto consumido en cada una de estas.	5. No realiza ningún tipo de control interno de su gestión
Oportunidades - O	Estrategias - FO	Estrategias - DO
1. Entes y políticas reguladoras	<p>1. <i>Estrategia liderazgo en costos</i> Reducción de costos a través de los beneficios de la curva de la experiencia que permita llegar a una mayor muestra representativa de los compradores en un mercado competitivo. (F1,F3,F4,O4,O2)</p> <p>2. <i>Estrategia penetración de mercado.</i> Realizar un relanzamiento del producto que permita aumentar su tasa de consumo y la participación en el mercado. (F5,F2, O4)</p>	<p>1. <i>Estrategia penetración de mercado.</i> Realizar una inversión en marketing que permita mejorar los canales en los que se dan a conocer el producto (D1, D2, O4)</p> <p>2. <i>Estrategia outsourcing estratégico.</i> Realizar una asociación con una entidad independiente especializada en gestión de calidad (D4, D3, O1)</p>
2. Existencia de muchos proveedores		
3. Bajo nivel de negociación de los compradores		
4. Demanda del producto y el impulso al consumo del mismo		
Amenazas - A	Estrategias – FA	Estrategias - DA
1. Niveles de producción de materia prima en el país, incremento en el precio de los insumos	<p>1. <i>Estrategia liderazgo en costos.</i> Ofrecer productos de calidad que satisfagan mejor las necesidades de los clientes logrando así una ventaja competitiva frente a la competencia y a los productos sustitutos a través de las capacidades adquiridas por la curva de experiencia (F1, F3, A4, A3)</p> <p>2. <i>Estrategia desarrollo de productos.</i> Buscar el incremento de ventas a través de una modificación en los productos para que estos se ajusten a los cambios en el estilo de vida de los clientes (F1, F5, F3, A2, A3)</p>	<p>1. <i>Estrategia desarrollo de producto</i> En cuanto a la pastelería, los consumidores son sensibles tanto al precio como al valor agregado de los productos, por lo tanto se debe buscar estandarizar un parte del producto y poder diferenciar su diseño (D2, D3, D4, A4, A3)</p> <p>2. <i>Estrategia penetración de mercado</i> Con el fin de evitar el crecimiento de las empresas sustitutas, se debe buscar atraer a los clientes a través de publicidad y promociones (D1, D5, A3, A4)</p>
Estilo de vida de los consumidores que a su vez están cada vez más informados		
3. Número elevado de empresas competidoras (formales e informales) y consumidores que no son leales a una sola marca.		
4. Cantidad de productos sustitutos en el mercado, de la mano de los planes de expansión de o crecimiento de las empresas que los producen		

Tabla 15. Matriz FODA para la Panificadora Quinta Estrella
Fuente: Elaboración propia



Priorización entre las alternativas estratégicas viables

Evaluación de las condiciones de Éxito de las principales estratégicas corporativas y de negocio

A partir del análisis interno y externo desarrollado anteriormente en la Panificadora Quinta Estrella se encontró que podría ser viable aplicar las siguientes estrategias, y con el fin de priorizar entre estas se realizó el debido análisis de las condiciones de éxito, teniendo en cuenta lo expuesto por Fred (2003), como se muestra en las tablas de la 16 a la 21.

ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE MERCADO					
CONDICIONES DE ÉXITO INTERNAS	CUMPLE		CONDICIONES DE ÉXITO EXTERNAS	CUMPLE	
	SI	NO		SI	NO
Cuando la organización tiene mucho éxito en lo que hace	X		Cuando existen mercados nuevos que no han sido atendidos por la empresa y no están saturados	X	
Cuando la organización cuenta con los recursos humanos y el capital que necesita para administrar las operaciones expandidas	X		Cuando los cambios de hábitos o consumos en la sociedad generan oportunidades de explotar nuevos segmentos	X	
Cuando la empresa cuenta con una marca posicionada en el mercado		X	Cuando existen nuevos canales de distribución no explotados por la empresa que resultan confiables, baratos y de buena calidad.	X	
Cuando la empresa cuenta con capacidad ociosa		X	Cuando la industria en la que opera la empresa está adquiriendo alcance global a gran velocidad		X
Cuando la empresa cuenta con excelentes habilidades y capacidades administrativas	X				
TOTAL	3	2		3	1

Tabla 16. Condiciones de éxito de la estrategia de desarrollo de mercado
Fuente: Elaboración propia en base a Fred (2003)



ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN DE MERCADO					
CONDICIONES DE ÉXITO INTERNAS	CUMPLE		CONDICIONES DE ÉXITO EXTERNAS	CUMPLE	
	SI	NO		SI	NO
Cuando la empresa tiene baja participación en el mercado		X	Cuando el mercado no está saturado con el producto o servicio ofrecido	X	
Cuando la empresa cuenta con capacidad ociosa		X	Cuando los competidores están disminuyendo su participación y la industria está creciendo		X
			Cuando en la industria la correlación entre las ventas y el gasto para comercialización ha sido históricamente alta	X	
			Cuando el producto lleva poco tiempo en el mercado (Etapa embrionaria) y no está bien posicionado		X
			Cuando el producto está en etapa de madurez o declive y se quiere hacer un relanzamiento		X
TOTAL	0	2		2	3

Tabla 17. Condiciones de éxito de la estrategia de penetración de mercado
Fuente: Elaboración propia en base a Fred (2003)

ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE PRODUCTO					
CONDICIONES DE ÉXITO INTERNAS	CUMPLE		CONDICIONES DE ÉXITO EXTERNAS	CUMPLE	
	SI	NO		SI	NO
Cuando el producto está obsoleto para las necesidades del cliente		X	Cuando la organización compite en una industria de gran crecimiento		X
Cuando la empresa basa su diferenciación en la innovación		X	Cuando en la industria la innovación es un factor importante para competir	X	
Cuando se tienen fortalezas claves en investigación y desarrollo		X	Cuando la organización compite en una industria que se caracteriza por la velocidad en los avances tecnológicos		X
Cuando los productos actuales están en un ciclo de vida de madurez o declive	X		Cuando los principales competidores ofrecen productos de mejor calidad con respecto a los de la empresa a precios comparables.	X	
Cuando la empresa cuenta con una marca posicionada en el mercado		X	Cuando los cambios culturales exigen cambios en los productos.	X	



Cuando la empresa cuenta con capacidad ociosa		X	Cuando los clientes se vuelven cada vez más exigentes y han presentado quejas sobre el producto actual.	X	
			Cuando el precio no es un factor de compra clave para los consumidores y estos exigen un valor agregado alto		X
TOTAL	1	5		5	2

Tabla 18. Condiciones de éxito de la estrategia de desarrollo de producto

Fuente: Elaboración propia en base a Fred (2003)

ESTRATEGIA DE LIDERAZGO EN COSTOS					
CONDICIONES DE ÉXITO INTERNAS	CUMPLE		CONDICIONES DE ÉXITO EXTERNAS	CUMPLE	
	SI	NO		SI	NO
Cuando el producto es estándar y difícil de diferenciar	X		Cuando las necesidades de los clientes son estándares y los compradores utilizan el producto de igual forma	X	
Cuando la empresa ha logrado beneficios de la curva de experiencia	X		Cuando el precio es un criterio de compra clave para los compradores	X	
Cuando la empresa tiene habilidades administrativas de materiales y fabricación que la llevan a tener mejores índices de eficiencia en procesos	X		Cuando existe alta elasticidad precio de la demanda		X
			Cuando el comprador percibe bajos costos de cambiar de marca o proveedor	X	
			Cuando existe alto poder de negociación de los compradores	X	
			Cuando existe un gran número de competidores en el mercado	X	
			Cuando existe alta rivalidad y son comunes las guerras de precios (industria en madurez o declive)	X	
			Cuando existe gran rivalidad de los productos sustituto	X	
			Cuando las barreras de entrada a la industria son bajas	X	
TOTAL	3	0		8	1

Tabla 19. Condiciones de éxito de la estrategia de liderazgo en costos

Fuente: Elaboración propia en base a Fred (2003)



ESTRATEGIA DE INTEGRACIÓN HORIZONTAL					
CONDICIONES DE ÉXITO INTERNAS	CUMPLE		CONDICIONES DE ÉXITO EXTERNAS	CUMPLE	
	SI	NO		SI	NO
Cuando exista solvencia económica	X		Cuando la industria en la que se hace presencia está consolidada		X
Cuando exista un excelente área administrativa	X		Cuando la estrategia no genera problemas gubernamentales antimonopolio	X	
Cuando exista un buen posicionamiento de marca		X	Cuando en la industria existe alta rivalidad	X	
TOTAL	2	1		2	1

Tabla 20. Condiciones de éxito de la estrategia de integración horizontal
Fuente: Elaboración propia en base a Fred (2003)

ESTRATEGIA DE INTEGRACIÓN VERTICAL					
CONDICIONES DE ÉXITO INTERNAS	CUMPLE		CONDICIONES DE ÉXITO EXTERNAS	CUMPLE	
	SI	NO		SI	NO
Cuando la empresa posee solidez financiera	X		Cuando la industria en que se hace presencia es atractiva y tiende a crecer	X	
Cuando la empresa posee habilidades y destrezas variadas para asumir negocios diferentes		X	Cuando los proveedores o distribuidores son: pocos, costosos, venden muchas marcas diferentes, tienen un margen de intermediación muy elevado, son poco confiables, no garantizan la calidad requerida y/o no brindan buen servicio al cliente		X
Cuando la empresa cuenta con talento humano y capital necesario para administrar el nuevo negocio		X	Cuando los proveedores o distribuidores tienen alto poder de negociación		X
Cuando el negocio actual está consolidado	X		Cuando existen muchos intermediarios		X
Cuando la empresa cuenta con un alto posicionamiento de marca		X			
Cuando el volumen de producción de la empresa es alto, para exceder la eficiencia de los proveedores o distribuidores		X			



Cuando el producto es un componente importante de los costos de producción	X				
Cuando tiene capacidades para equilibrar la capacidad en cada etapa de la cadena de valor		X			
TOTAL	3	5		1	3

Tabla 21. Condiciones de éxito de la estrategia de integración vertical
 Fuente: Elaboración propia en base a Fred (2003)

A partir del análisis de las condiciones de éxito desarrollado anteriormente es posible inferir que: se pueden implementar aquellas estrategias que se enfocan en mantener el negocio, específicamente la opción de desarrollo de mercado, ya que fue la que obtuvo mayor puntuación en la probabilidad de las condiciones de éxito. Además la estrategia de liderazgo en costos, también se recomienda debido a que los productos son estandarizados por lo tanto el precio es un factor indispensable para los compradores, y también al ser un producto de la canasta familiar abarca una amplia muestra representativa de estos.

Es decir, la Panificadora Quinta Estrella cuenta con los recursos, capacidades y habilidades necesarias para llevar a cabo las dos estrategias mencionadas anteriormente.

Explicación y justificación de las estrategias a implementar

Estrategia de desarrollo de mercados

Descripción de la estrategia:

Esta estrategia principalmente se basa en poder alcanzar nuevos segmentos de clientes manteniendo los mismos productos, por lo tanto se busca realizar nuevos contratos de distribución con otras tiendas en diferentes sectores de la ciudad, permitiendo un mayor cubrimiento del mercado y un mayor reconocimiento de la marca y de los productos de la panadería. Por otro lado, se establece la posibilidad de ubicar un nuevo punto de venta de la panadería, ya que siempre ha estado ubicado en el mismo sector, disminuyendo las posibilidades de tener un mayor acercamiento de los productos que ofrece a los ciudadanos.



Justificación:

Se busca implementar esta estrategia porque la panadería no cuenta con otro punto de venta en el sector o en la ciudad que le permita beneficiarse tanto en el incremento de ventas como el reconocimiento de la marca o productos, por lo tanto, tendrá el objetivo de ubicar otra panadería en la ciudad, con el fin de obtener dichos beneficios y lograr aprovechar la capacidad que posee para poder distribuirle a más tiendas de la ciudad.

El soporte con el cual cuenta la panadería para la incorporación de esta estrategia, son sus condiciones de éxito, las cuales son: la organización tiene mucho éxito en lo que hace, cuenta con los recursos humanos y capital para administrar operaciones extendidas, cuenta con excelentes habilidades y capacidades administrativas, existen mercados nuevos que no han sido atendidos por la empresa, nuevos canales de distribución no explotados por la empresa y existen cambios de hábitos o consumos en la sociedad.

Estrategia Liderazgo en costos

Descripción de la estrategia:

El enfoque clave de esta estrategia es que la panadería oferte y produzca productos con precios similares a la competencia, pero con menores costos, ya que entre menos sean los costos de cada producto mayor serán los retornos para la panadería y también podrá vender más barato, haciendo más atractiva a la panadería. Para poder reducir dichos costos se debe buscar ser más eficiente en los procesos e implementar mejores técnicas de producción, obtener y/o hacer alianzas con proveedores más económicos, pero sin descuidar la calidad de los insumos, mayor aprovechamiento de las materias primas y aplicar efectos de aprendizaje. Todos estos componentes aplicados correctamente permiten un mayor posicionamiento de la panadería en la industria.

Justificación:

Principalmente se escoge esta estrategia porque los consumidores buscan y ven atractivo una organización que ofrezca productos con precios de venta por debajo a los de la competencia, sin



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



dejar atrás la calidad del producto. También la panadería presenta condiciones de éxito para esta estrategia, los cuales son: los productos que ofrece la panadería son estandarizados y difíciles de diferenciar pues son productos de la canasta familiar, ha obtenido beneficios de la curva de experiencia, la mayoría de los compradores utiliza el producto de igual forma y posee un gran número de competidores en el mercado.



10. Diseño del mapa estratégico

Mapa Estratégico

Teniendo ya la estrategia definida para la Panificadora Quinta Estrella se diseñó el Mapa estratégico, definiendo los objetivos estratégicos para cada una de las cuatro perspectivas: Finanzas, Clientes, Procesos, Aprendizaje y Desarrollo, como se muestra en la Ilustración 8.

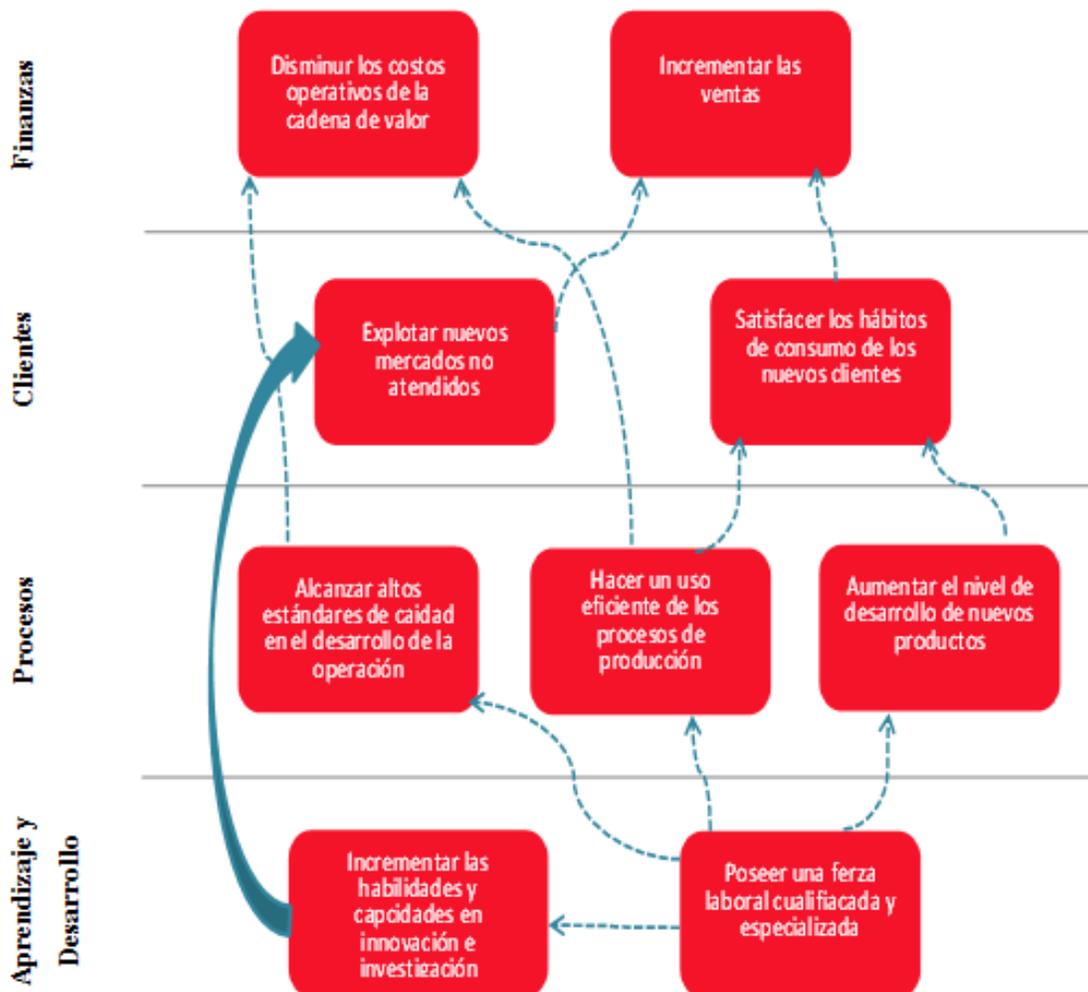


Ilustración 8. Mapa Estratégico Panificadora Quinta Estrella
Fuente: Elaboración propia



Formulación de la meta y la ficha técnica del indicador de los objetivos y estrategias del mapa estratégico

No	OBJETIVO	PERSPECTIVA	META		FICHA TECNICA DEL INDICADOR					PLAN ACCION
			RESULTADO ESPERADO	LIMITE DE TIEMPO	FORMULA DEL INDICADOR	UNIDAD MEDIDA	FRECUENCIA MEDICION	FUENTE INFORMACION	RESPONSABLE	
1	Incrementar habilidades y capacidades en innovación e investigación	A&D	Formar al 60% del talento humano del área de producción y administrativa en procesos de innovación e investigación	Durante el año 2021	$Personal\ formado = \left(\frac{No\ de\ empleados\ formados}{Total\ de\ empleados} \right) * 100$	Porcentual	Semestral	Nomina de la empresa	Gerente general	Desarrollar un plan permanente de formación para empleados
2	Poseer una fuerza laboral cualificada y especializada	A&D	Realizar mínimo 4 capacitaciones	Durante el año 2021	$Capacitaciones = \left(\frac{No\ de\ capacitaciones}{4} \right)$	Entero	Anual	Certificados de capacitaciones	Administrador	Realizar un programa con sus respectivas fechas de las diferentes capacitaciones a realizar en el año
3	Alcanzar altos estándares de calidad en el desarrollo de la operación	P	Disminuir el numero de productos defectuosos en un 10%	Diciembre 2020 frente a Diciembre de 2021	$Defectuosos = \left(\frac{Productos\ defectuosos}{Total\ productos} \right) * 100$ $\frac{Disminucion}{Aumento}\ defectuosos = \left(\frac{Defectuosos\ (t) - Defectuosos\ (t-1)}{Defectuosos\ (t-1)} \right) * 100$	Porcentual	Bimestral	Informes de producción	Administrador	Realizar un constante monitoreo de las materias primas necesarias para realizar el producto
4	Hacer uso eficiente de los procesos de producción	P	Disminuir el tiempo improductivo de producción en un 10%	Diciembre 2020 frente a Diciembre de 2021	$Tiempo\ inproductivo = \left(\frac{Tiempo\ inproductivo\ (t) - Tiempo\ inproductivo\ (t-1)}{Tiempo\ inproductivo\ (t-1)} \right) * 100$	Porcentual	Mensual	Informes de producción	Jefe de producción	Minimizar el tiempo requerido para el cambio de línea de procesos de producción
5	Aumentar el nivel de desarrollo de nuevos productos	P	Diseñar y lanzar mínimo 2 productos al mercado	Durante el año 2021	$Productos\ nuevos = No\ de\ productos\ (t)$	Entero	Semestral	Catalogo de productos	Gerente general	Implementar un plan de lanzamiento para cada uno de los productos nuevos
6	Explotar nuevos mercados no atendidos	C	Lograr un incremento en el numero de zonas atendidas	Diciembre 2020 frente a Diciembre de 2021	$\frac{Crecimiento}{decrecimiento}\ de\ zonas = \frac{No\ de\ zonas\ (t) - No\ de\ zonas\ (t-1)}{No\ de\ zonas\ (t-1)}$	Entero	Semestral	Numero de tiendas atendidas	Gerente general	Desarrollar un estudio de mercados constante para mirar que mercado se puede atender
7	Satisfacer los hábitos de consumo de los nuevos clientes	C	Lograr un puntaje promedio de satisfacción de los clientes de mínimo 4 sobre 5	Durante el año 2021	$Satisfaccion = \frac{\sum\ Calificaciones}{Total\ clientes\ encuestados}$	Real	Trimestral	Encuestas	Vendedores	Implementar un sistema de encuestas para calificar el servicio y el producto
8	Disminuir los costos operativos de la cadena de valor	F	Reducir los costos operacionales en un 5%	Diciembre 2020 frente a Diciembre de 2021	$\frac{Crecimiento}{decrecimiento}\ costo = \left(\frac{Costos\ operacionales\ (t) - Costos\ operacionales\ (t-1)}{Costos\ operacionales\ (t-1)} \right) * 100$	Porcentual	Semestral	Estados financieros	Administrador	Gestionar la compra de materias primas centralizandolas y comprandolas por volúmenes, con el fin de renegociar precios y plazos
9	Incrementar las ventas	F	Incrementar las ventas en un 15%	Diciembre 2020 frente a Diciembre de 2021	$\frac{Crecimiento}{decrecimiento}\ Ventas = \left(\frac{Ventas\ año\ (t) - Ventas\ año\ (t-1)}{Ventas\ años\ (t-1)} \right) * 100$	Porcentual	Trimestral	Estados financieros	Gerente general	Desarrollar un plan de marketing a través de promociones, y medios audiovisuales

Tabla 22. Metas e indicadores para los objetivos estratégicos
Fuente: Elaboración propia



11. Cuadro de Mando Integral de los planes operativos

OBJ	PLAN DE ACCION	META		FICHA TECNICA DEL INDICADOR				
		RESULTADO ESPERADO	TIEMPO	FORMULA DEL INDICADOR	UNIDAD MEDIDA	FRECUENCIA MEDICION	FUENTES INFORMACION	RESPONSABLE MEDICION
1	Desarrollar un plan permanente de formación para empleados	Lograr que un 60% del área de producción este formado en nuevas técnicas de producción y uso de materias primas	Durante el año 2021	$Personal\ formado = \left(\frac{No\ de\ empleados\ del\ área\ de\ producción\ formados}{Total\ de\ empleados\ del\ área\ de\ producción} \right) * 100$	Porcentual	Semestral	Nomina de la empresa	Gerente general
		Lograr que un 40% del área administrativa este formado en salud ocupacional y estrategias de marketing	Durante el año 2021	$Personal\ formado = \left(\frac{No\ de\ empleados\ del\ área\ administrativa\ formados}{Total\ de\ empleados\ del\ área\ administrativa} \right) * 100$	Porcentual	Semestral	Nomina de la empresa	Gerente general
2	Realizar un programa con sus respectivas fechas de las diferentes capacitaciones a realizar en el año	Destinar que al menos el 5% del presupuesto anual de la empresa se destine para la capacitación del personal	Durante el año 2021	$Presupuesto\ destinado = \left(\frac{Presupuesto\ destinado\ para\ la\ capacitación}{Total\ de\ presupuesto\ con\ el\ que\ cuenta\ la\ empresa} \right) * 100$	Porcentual	Anual	Certificados de capacitaciones	Administrador
3	Realizar un constante monitoreo de las materias primas necesarias para realizar el producto	Aumentar el numero de proveedores con altos estándares de calidad en un 30%	Diciembre 2020 frente a Diciembre de 2021	$\frac{Disminucion}{Aumento}\ proveedores = \left(\frac{proveedores(t) - proveedores(t-1)}{proveedores(t-1)} \right) * 100$	Porcentual	Anual	Informes de producción	Administrador
4	Minimizar el tiempo requerido para el cambio de línea de procesos de producción	Disminuir el tiempo improductivo en cada una de las líneas de procesos de producción en un 5%	Diciembre 2020 frente a Diciembre de 2021	$Tiempo\ inproductivo = \left(\frac{Tiempo\ inproductivo(t) - Tiempo\ inproductivo(t-1)}{Tiempo\ inproductivo(t-1)} \right) * 100$	Porcentual	Mensual	Informes de producción	Jefe de producción
5	Implementar un plan de lanzamiento para cada uno de los productos nuevos	Lograr un 40% de participación en los nuevos segmentos que la empresa quiere atender	Durante el año 2021	$Participacion = \left(\frac{participacion\ deseada(t)}{participacion\ de\ la\ empresa} \right) * 100$	Porcentual	Anual	Catalogo de productos	Gerente general
6	Desarrollar un estudio de mercados constante para mirar que mercado se puede atender	Lograr un mínimo de 30% en la penetración del mercado	Durante el año 2021	$Participacion\ relativa = \left(\frac{Vebras\ de\ la\ empresa}{Ventas\ de\ la\ industria} \right) * 100$	Porcentual	Anual	Numero de tiendas atendidas	Gerente general
7	Implementar un sistema de encuestas para calificar el servicio y el producto	Realizar mínimo 3 encuestas a los clientes potenciales	Durante el año 2021	$Satisfaccion = \frac{\sum Calificaciones}{Total\ clientes\ encuestados}$	Real	Semestral	Encuestas	Vendedores
8	Gestionar la compra de materias primas centralizándolas y comprándolas por volúmenes, con el fin de renegociar precios y plazos	Disminuir el costo de la materia prima en un 10%	Diciembre 2020 frente a Diciembre de 2021	$\frac{Crecimiento}{Decrecimiento}\ costo\ materia\ prima = \left(\frac{Costo\ materia\ prima(t) - Costo\ materia\ prima(t-1)}{Costo\ materia\ prima(t-1)} \right) * 100$	Porcentual	Anual	Estados financieros	Administrador
9	Desarrollar un plan de marketing a través de promociones, y medios audiovisuales	Incrementar las ventas en un 20%	Diciembre 2020 frente a Diciembre de 2021	$\frac{Crecimiento}{Decrecimiento}\ Ventas = \left(\frac{Ventas\ año(t) - Ventas\ año(t-1)}{Ventas\ años(t-1)} \right) * 100$	Porcentual	Trimestral	Estados financieros	Gerente general

Tabla 23. Cuadro de Mando Integral
Fuente: Elaboración propia



12. Conclusiones

Con respecto al **primer objetivo** específico, "**Realizar diagnóstico de la situación actual de la Panificadora Quinta Estrella, con el fin de identificar sus lineamientos estratégicos**", se realizó un diagnóstico de la situación actual de la Panificadora Quinta Estrella, a partir de la caracterización del sector económico de la empresa, la descripción de cargos de la Panificadora Quinta Estrella y de la planificación estratégica actualmente implementada, lo que permitió alcanzar el cumplimiento del objetivo al identificar que los lineamientos estratégicos de la Panificadora en la actualidad están centrados en cumplimiento de objetivos de ventas trazados a diario.

- Con respecto al **segundo objetivo** específico, "**Elaborar un análisis externo en el que se desarrolla la Panificadora Quinta Estrella, para así identificar las oportunidades y amenazas de éste**" se llevó a cabo un análisis externo que permitió alcanzar el objetivo al identificar las principales oportunidades y amenazas que impactan en la Panificadora, encontrando que:
 - Existe una competencia agresiva entre las empresas de la industria, debido al crecimiento tanto formal como informal de esta. Esta competencia a su vez se traduce en el bajo nivel de fidelización de los clientes.
 - Para las empresas pertenecientes al sector es de vital importancia trabajar en la innovación de productos que estén dentro de los estándares que tienen muchos consumidores al buscar un estilo de vida más saludable. Teniendo además en cuenta que existen diversos productos sustitutos que los clientes podrían preferir.
 - Las tendencias de cambios en la industria representan una gran presión en cuanto al avance tecnológico de la maquinaria, que juega un papel fundamental en la eficiencia productiva de las distintas empresas pertenecientes al sector.



- La industria de la panificación se encuentra respaldada por diversos entes y políticas reguladoras, que a su vez buscan de diversas maneras continuar impulsando el consumo de los productos de panadería y bizcochería.
- Un punto importante para la industria es el alto número de proveedores existentes para las diversas materias primas lo que les favorece al no permitirles tener un alto poder de negociación de los precios.

Continuando con el **tercer objetivo** específico, **“Elaborar un análisis interno en el que se desarrolla la Panificadora Quinta Estrella, a fin de identificar las fortalezas y debilidades de éste”**, se desarrolló el análisis interno que permitió identificar la principales fortalezas y debilidades de la Panificadora Quinta Estrella, encontrando que:

- Su capacidad de producción, le permite atender la demanda de los clientes. Además, su trayectoria a lo largo de los años le ha permitido obtener una amplia cartera de clientes potenciales que la prefieren, llegando a clientes no solo a través de su punto de venta sino de las diferentes rutas de distribución.
- La Panificadora Quinta Estrella se ha esforzado por mantenerse a la vanguardia con su línea de productos que es muy variada para el deleite de sus clientes. A su vez se está buscando expandir en cuanto a la capacitación de sus colaboradores para responder a la demanda y calidad que buscan los consumidores.
- Es de suma importancia que la Panificadora, no disminuya sus esfuerzos y actividades por mejorar, si no por el contrario sigan enfocados en aplicar nuevas tendencias nacionales orientadas a la innovación y el continuo desarrollo de la industria



- A pesar de que la empresa posee capacidades en cuanto a la forma en que estructuran sus procesos, el sistema de control de los mismos, la coordinación de sus recursos para un uso productivo y el manejo de todos estos para alcanzar los objetivos organizacionales, estas capacidades no cumplen con los requisitos para ser consideradas habilidades distintivas, debido a que no son únicas frente a los rivales, no son tan atractivas para el cliente, son fáciles de imitar o sustituir.
- Con respecto al **cuarto y al quinto objetivo** específicos “**Evaluar el tipo de estrategia viable para la Panificadora Quinta Estrella, a partir de un análisis de las condiciones de éxito de estas teniendo en cuenta el análisis interno y externo de la empresa**” y “**Establecer la estrategia a implementar para la Panificadora Quinta Estrella, teniendo en cuenta la evaluación de viabilidad de los tipos de estrategias a implementar**” respectivamente, se realizó una evaluación de las estrategias teniendo en cuenta la información arrojada por los análisis externos e internos que se realizaron fue posible identificar que para la Panificadora es recomendable implementar el tipo de estrategias que se enfocan en mantener el negocio, encontrando que la de desarrollo de mercado cuenta con mayor probabilidad con base en las condiciones de éxito de la misma. Además, teniendo en cuenta la estandarización de los productos de la industria panadera y que el precio de estos juega un papel importante a la hora de la decisión de compra de los clientes, también se recomienda la estrategia de Liderazgo en Costos.

En línea con alcanzar el **objetivo específico** planteado para esta tesis “**Proponer un Cuadro de Mando Integral que se ajuste a las necesidades de la Panificadora Quinta Estrella, con el fin de garantizar una gestión efectiva del desempeño de la empresa**”, a partir de la estrategia definida para la Panificadora Quinta Estrella se diseñó el Mapa Estratégico, definiendo los objetivos estratégicos para cada una de las cuatro perspectivas: Finanzas, Clientes, Procesos, Aprendizaje y Desarrollo, que se muestra en la ilustración 8.



Para los objetivos estratégicos planteados se tuvo en cuenta, además, los compromisos de la organización planteados en su misión y visión buscando cumplir con: la búsqueda de la mejora continua de la fuerza laboral, incrementando sus capacidades y habilidades a través de diversas capacitaciones; y además la satisfacción de las necesidades de los clientes, haciendo un uso eficiente de los procesos y aumentando el nivel de desarrollo de nuevos productos para evitar barreras por sus hábitos de consumo.

Finalmente, teniendo claros los objetivos se definieron los planes de acción, metas y ficha técnica de los indicadores, llegando así finalmente a la propuesta de un Cuadro de Mando Integral para la Panificadora Quinta Estrella, que se muestra en la tabla 23, el cuál que tiene como propósito permitir una evaluación integral del desempeño de la empresa.

Por todo lo expuesto se puede evidenciar la conveniencia de la implementación de un CMI en la Panificadora Quinta Estrella, teniendo en cuenta que este le permite adecuarse al contexto en el que se desarrolla, traducir la misión, la visión y la estrategia para que sean el centro del funcionamiento organizacional y así mismo ser el foco para la medición integral de su desempeño.



13. Referencias Bibliográficas

- Abdullah, I., Umair, T., & Naeem, B. (2013). *Developments on Balanced Scorecard: World Applied Sciences Journal*, 21(1), 134-141. doi:10.5829/idosi.wasj.2013.21.1.2314
- Agudelo, M., & Calderón, J. F. (2012). *Análisis gerencial panaderías y pastelerías Metropan Ltda. Bogotá.*
- Asociación Nacional de Fabricantes de pan en Colombia . (s.f.). ADEPAN. Obtenido de <https://adepan.com.co/inicio>
- Banchieri, L. C., & Planas, F. C. (junio-diciembre de 2012). *El cuadro de mando integral: Teoría o Realidad. RIGC, X(20)*. Obtenido de http://observatorio-iberoamericano.org/ricg/n%C2%BA_20/luc%C3%ADa_banchieri,_fernando_campa.pdf
- Banchieri, L. C., Campa Planas, F. C., & Sanchez Rebull, M. V. (2012). *What has been said, and what remains to be said, about the balanced scorecard. Actas de la Facultad de Economía de las palabras*, 29(1), 155-192. doi:658.56:65.012.32
- Bermeo, L. A. (2015). *Propuesta de un Cuadro de Mando Integral como modelo de gestión para la panadería y pastelería migas y miel de la ciudad de Riobamba. Riobamba.*
- Brahman. (2015). *Tendencias en la Panificación .*
- Carmona, D. d. (2017). *Diseño de un Cuadro de Mando que permita conocer los indicadores del desempeño de las de las Microempresas Panificadoras de Bogotá, Colombia.*
- Dias Jordão, R. V., & Casas Novas, J. L. (18 de Sep de 2013). *A Study on the Use of the Balanced Scorecard for Strategy Implementation. Journal of Technology Management & Innovation* , 8(3), 98-107. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/847/84728717008.pdf>
- Dinero . (2014). *Negocio de margarinas de mesa y cocina tiene nuevo jugador.*
- Dinero . (21 de Febrero de 2019). *Colombianos prefieren las marcas locales para consumir alimentos frescos.*
- Dinero. (2015). *Todo por la fibra.*
- Dinero. (15 de 07 de 2019). *Así consumen pan los colombianos.*
- Directo al paladar, el sabor de la vida.* (2012). *Fecha de caducidad y de consumo preferente. Aclaremos las dudas para que no desperdiciemos comida.*
- ebm *En Buenas Manos* . (s.f.). *Sustitutos del pan, ¿existen?*
- EHow. (2017). *Tipos de productos de panadería.*



- El Espectador.* (2013). *Buscamos disminuir la informalidad del sector panificador.*
- Entrepreneur.* (2018). *Estas son las claves básicas para abrir una panadería.*
- Flórez, A. M., Montañez, K. A., & Rico, M. (2013). *Caracterización de la agroindustria panificadora.* Bogotá, Colombia: SENA. Recuperado el 29 de agosto de 2016, de http://repositorio.sena.edu.co/sitios/caracterizacion_agroindustria_panificadora/#
- Fred R., D. (2003). *Conceptos de administración estratégica.*
- Grupo Bit . (4 de marzo de 2020). *Todo sobre uno de los productos estrella de la canasta familiar colombiana .*
- Hills, C. W., & Jones, G. r. (2009). *Administración Estratégica.*
- HSB Noticias. (2016). *Hay un bajo consumo de pan en Colombia.*
- Impacto Corrientes. (2016). *Aumentó el precio de la harina y los productos panificados treparon un 35%.*
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). *El cuadro de mando integral The Balanced Scorecard.* 2, pág. 321. *Gestión 2000*, 2000.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2014). *El cuadro de mando integral: The balanced scorecard (Vol. 3).* España: Grupo Planeta Spain. Obtenido de https://books.google.com.co/books?id=eboSAQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing .*
- La barra . (2014). *¿Cómo está el sector panadero en Colombia?*
- La barra . (2014). *La Panadería Colombiana y su Competencia Global.*
- La Barra. (2019). *Panorama de las panaderías y reposterías en Colombia.*
- LA FM . (27 de Mayo de 2019). *Sube el precio del pan por alto costo de insumos.*
- La República. (2012). *Bogotanos, los que más comen pan con compras cada 2 días.*
- La Vanguardia. (2014). *Sector panificador: el reto es aumentar el consumo.*
- Ledin, P., & Machin, D. (8 de may de 2016). *The evolution of performance management discourse in corporate. Discourse, Context and Media*, 13. doi:10.1016/j.dcm.2016.05.004
- Lueg, R., & Carvalho E'Silva, A. L. (2013). *When one size does not fit all: a literature review on the modifications of the balanced scorecard. Problems and Perspectives in Management,*



- 11(3), 86-94. Obtenido de
https://papers.ssrn.com/sol3/papers2.cfm?abstract_id=2562283
- Malina, M. A. (May/June de 2013). *The Evolution Of A Balanced Scorecard*. *The Journal of Applied Business Research*, 29(3), 901-912.
doi:<https://cluteinstitute.com/ojs/index.php/JABR/article/view/7790/7854>
- Martínez, J. M. (2015). *Juan Manuel Martínez del Club del Pan, nos habla de temas como la innovación en panadería*. (Ivoox, Entrevistador)
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (s.f.). *Mincomercio*. Obtenido de
<https://www.mincit.gov.co/ministerio/organizacion/historico>
- Olarte, J. P., & García, A. (2013). *Factores clave de éxito para una implantación exitosa del Sistema de Gestión Estratégica "Balanced Scorecard"*. *Revista Ean*(65), 46 - 76.
- Pérez, L. G., Guillén, M., & Bañón-Gomis, A. J. (January–June de 2017). *Influence of contingency factors in the development of the BSC and its association with better performance. The case of Spanish companies*. *Revista de Contabilidad*, 20(1), 82-94.
doi:10.1016/j.rcsar.2016.07.002
- Portafolio . (2012). *Panaderías, las número uno en las mipymes: Adepan*.
- Portafolio . (12 de Julio de 2019). *Así consumen pan los colombianos*.
- Portafolio . (2019). *Las arepas le presentan batalla comercial al pan*.
- Portafolio. (02 de 01 de 2015). *El Instituto Colombiano de Panadería mejora su oferta*.
- Portafolio. (2018). *Pasos para montar una panadería*.
- Portafolio. (23 de octubre de 2019). *Más de la mitad de los colombianos posee malos hábitos alimenticios*.
- Quesado, P. R., Rodrigues, L. L., & Guzmán, B. A. (2015). *Ventajas y aportaciones del Cuadro de Mando Integral: un análisis bibliográfico*.
- Revista diners . (18 de octubre de 2019). *Bread Lovers, una apuesta por el pan saludable en Bogotá*.
- Rodriguez Quesado, P., Aibar Guzman, B., & Lima Rodrigues, L. (Abril de 2014). *Factores determinantes de la implementación del cuadro de mando*. (I. R. Peleias, Ed.) *REVISTA BRASILEIRA DE GESTÃO DE NEGÓCIOS*, 16(51), 199-222.
doi:10.7819/rbgn.v16i51.1335
- RUES. (s.f.). *La gran central de información empresarial de Colombia - RUES*. Obtenido de
<https://www.rues.org.co/Home/About>



- Scaramussa, S. A., Reisdorfer, V. K., & Ribeiro, A. A. (2010). La contribución del balanced scorecard como instrumento de gestión estratégica en el apoyo a la gerencia. Visión de futuro, 13(1).*
- Sectorial . (Junio de 2016). Informe Sector Industria Panificadora .*
- Sectorial . (28 de Mayo de 2019). Aumento del Dólar Perjudica a los Panaderos.*
- Sectorial . (16 de 07 de 2019). Un Colombiano Compra Cerca de 408 Gramos de Pan Cada 13 Días.*
- Sectorial - Análisis, monitoreo y evaluación de sectores . (2019). Industria Panificadora - Informe actualizado 2019 - II .*
- Sectorial. (2017). Industria Panificadora, Un Sector con Alto Poder de Adaptación.*
- Sectorial. (julio de 13 de 2018). Crecimiento de la Industria Panificadora Amenazado por los Cambios en las Tendencias de Consumo.*
- Sectorial. (15 de Mayo de 2018). Estrategias de Marketing Favorecen la Industria Panificadora.*
- Sigra. (2015). Herramientas para que su panadería BRILLE POR SÍ MISMA.*
- Sobremesa Comunicación Gastronómica . (7 de Abril de 2019). La revolución de las panaderías en Colombia .*
- Sobremesa Comunicación Gastronómica. (10 de 09 de 2019). El gigante mundo de las arepas .*



14. Anexos

Anexo 1. Encuesta para el análisis interno

Factores y variables	DEBILIDAD				NORMAL			FORTALEZA			
	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Departamento de Ventas											
1. Realiza un estimado de ventas por zonas y productos											
2. Tienen en cuenta los estimados de venta para establecer el nivel de fabricación											
3. Cuneta con los canales idóneos para dar a conocer el producto											
4. Conoce el tipo de productos que vende de acuerdo con las diferentes zonas atendidas											
5. Tiene conocimiento los precios en el mercado, y hace uso de este al momento de establecer sus precios											
6. Conoce la rentabilidad de ventas en cada una de las zonas atendidas											
7. Realiza un control de las quejas y reclamos plasmados por los clientes.											
8. Cree que el servicio que brinda hacia los clientes es el adecuado.											
Departamento de producción											
9. Conoce cuál es su capacidad de producción diaria											
10. Tiene identificadas las operaciones que condicionan su capacidad productiva (cuellos de botella)											
11. El proceso de producción está coordinado de tal forma que se cumplan los plazos de entrega											
12. Existe una programación del trabajo diario que debe desempeñar cada operario											
13. Conoce el valor de los costos relacionados con el proceso de fabricación de los productos											
14. Controla el requerimiento de materia prima de los productos											
15. Cuenta con estándares de calidad establecidos para aprobar los productos fabricados											
Departamento administrativo											
16. Tiene conocimiento de su punto de equilibrio (no gana, ni pierde dinero)											
17. Tiene conocimiento de la rentabilidad esperada											
18. Realiza algún tipo de control interno de la gestión de la empresa											
19. Conoce el nivel de solvencia de la empresa											

Tabla 24. Guía para el diagnóstico interno
Fuente: Elaboración propia



Anexo 2. Tabulación Encuesta

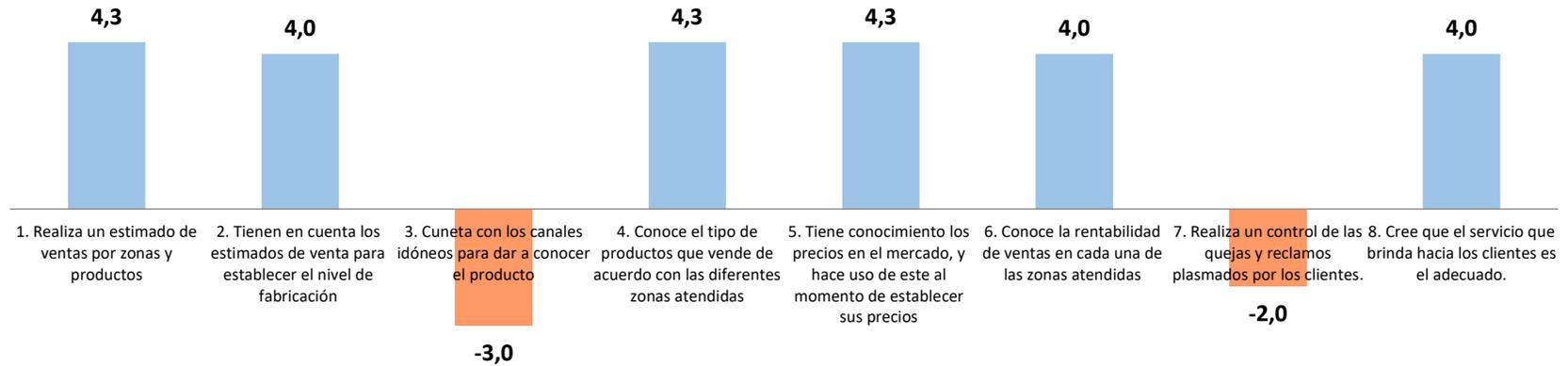


Ilustración 9. Tabulación de respuestas del Departamento de Ventas
Fuente: elaboración propia

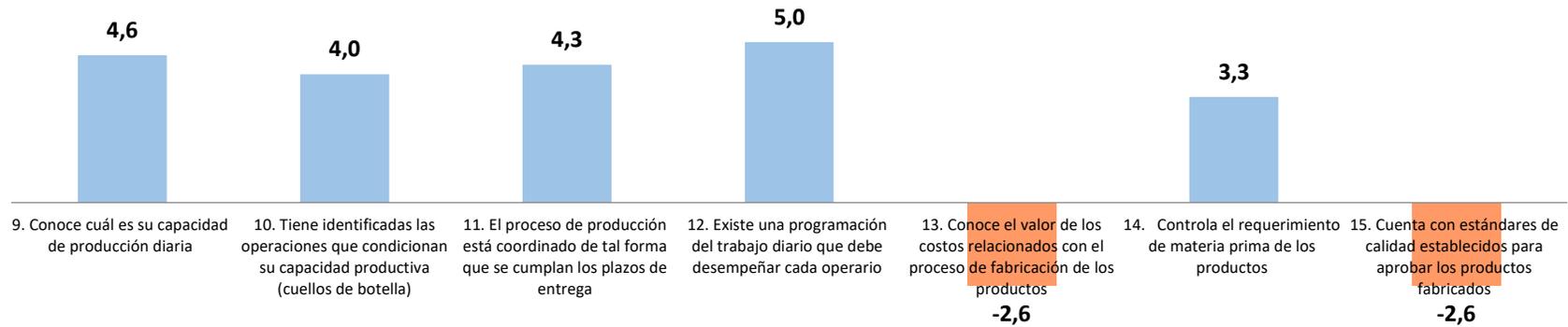


Ilustración 10. Tabulación de respuestas del Departamento de Producción

Fuente: elaboración propia

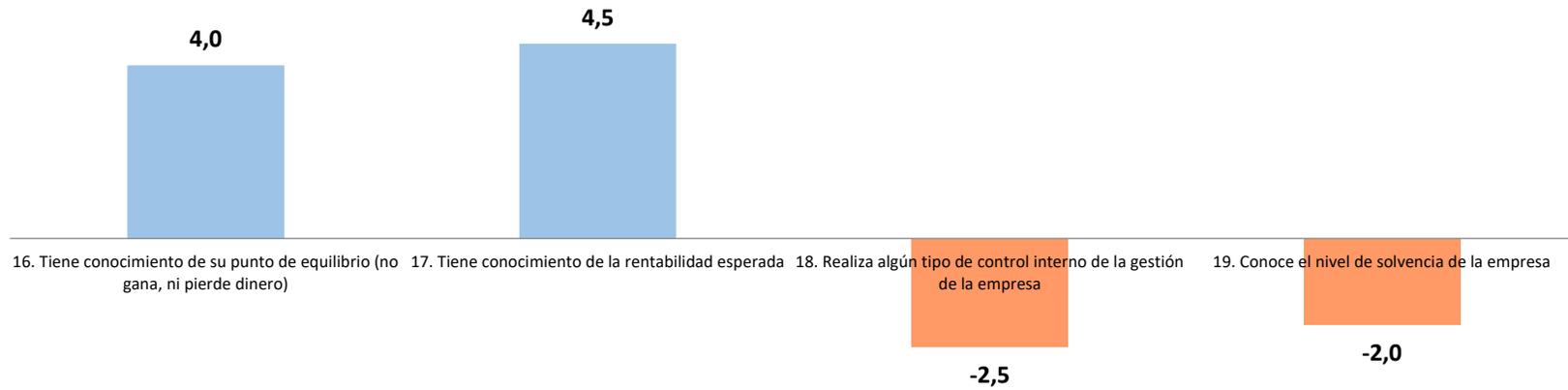


Ilustración 11. Tabulación de respuestas del Departamento Administrativo

Fuente: elaboración propia