

PLAN DE MERCADEO ESTRATEGICO PARA LA PANADERIA PASO PAN

MARIA FERNANDA RUIZ CARMONA



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2009**

PLAN DE MERCADEO ESTRATEGICO PARA LA PANADERIA PASO PAN

MARIA FERNANDA RUIZ CARMONA

**Trabajo de grado para optar el título de Profesional en Mercadeo y Negocios
Internacionales**

**Directora
Ángela Teresa Beltrán Bustos
MBA
Docente de Planta**



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2009**

Nota de aceptación:

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales

Maria Elvira Arboleda

Jurado o Director

Eduardo Castillo

Jurado o Director

Santiago de Cali, Mayo de 2009

AGRADECIMIENTOS

Mi más sincero agradecimiento a la profesora Ángela Beltrán, quien acepto ser mi directora de proyecto de grado, aportando sus conocimientos, dándome apoyo, dedicación y paciencia para ser la guía en la realización de este trabajo, buscando A los propietarios de la panadería PASO PAN, quienes me dieron la oportunidad de trabajar en el área de mercadeo de su negocio y me dedicaron parte de su valioso tiempo; además de darme el permiso para contactar a sus clientes y también me brindaron toda la información necesaria para la elaboración de este proyecto.

Muchas gracias.

CONTENIDO

	pág.
RESUMEN EJECUTIVO	21
INTRODUCCIÓN	24
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	25
1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	26
2. OBJETIVOS	27
2.1. OBJETIVO GENERAL	27
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	27
3. JUSTIFICACIÓN	28
4. MARCO TEÓRICO	29
5. MARCO CONCEPTUAL	31
6. METODOLOGÍA	33
6.1. FASE I INFORMACIÓN	33
6.2. FASE II ETAPA DEL ANÁLISIS INTERNO – EXTERNO	33
6.3. FASE III ETAPA DE DIAGNOSTICO	33
6.4. FASE IV ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS	33
6.5. FASE V INVESTIGACIÓN DE MERCADO	34
6.6. FASE VI GESTIÓN DEL PLAN DE MERCADEO	34
6.7. FASE VII	35
7. FASE I - DE INFORMACIÓN	36

7.1. HISTORIA DEL PAN	36
7.1.1. Tamaño de la categoría o del mercado	40
7.1.1.1. Factores de la categoría	45
7.2. COMPAÑÍA	47
7.2.1. Inicios	47
7.2.2. Definición del Negocio.	50
7.2.2.1. Que	50
7.2.2.2. Quien	50
7.2.2.3. Como	50
7.2.3. Misión	50
7.2.4. Visión	50
7.2.5. Compromiso social	51
7.2.6 Necesidad que satisface	51
7.2.7. Situación del ciclo de vida del producto.	51
7.2.7.1. Introducción	51
7.2.7.2. Crecimiento	52
7.2.7.3. Madurez	53
7.2.7.4. Decadencia	54
7.2.7.5. Estacionalidad	54
7.2.7.6. Rentabilidad del mercado	55
7.3. EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	57
7.3.1. Rivalidad entre Empresas Competidoras	57

7.3.2. Entrada Potencial de Nuevos Competidores	57
7.3.3. Desarrollo Potencial de Productos Sustitutos	58
7.3.4. Poder de Negociación de los Proveedores	58
7.3.5. Poder de Negociación de los Consumidores	59
7.4. ANÁLISIS DE LOS CLIENTES	61
7.4.1. ¿Quienes son los clientes de Paso pan?	61
7.4.2. ¿Que productos compran estos clientes en paso pan?	62
7.4.3. ¿Como usan el producto y en donde lo consumen?	62
7.4.4. ¿Donde y cuando lo compran?	62
7.4.5. ¿Cual es la frecuencia de los productos?	62
7.4.6. ¿Cuanto es el consumo promedio por persona en el mes?	62
7.4.7. ¿Porque prefieren un producto del otro?	63
7.4.8. ¿Como se comportan los fines de semana?	63
7.4.9. ¿Cuanto se consumen en sus casas y que productos?	63
7.4.10. ¿Cuales productos son de temporada?	63
7.4.11. ¿Que necesidades no son satisfechas por paso pan?	63
7.4.12. ¿Quienes son los clientes que no vuelven y porque?	63
7.4.13. ¿Quienes compran empanadas, chicharrones y chorizos? ¿Son los mismos que compran pan o son diferentes?	63
7.4.14. ¿Quienes son los mejores clientes del negocio y porque?	64
7.4.15. ¿Cuál es el nivel de ingreso promedio de los clientes?	64
7.5. ANÁLISIS DE LA COMPAÑÍA Y LOS COMPETIDORES	64

7.5.1. Clientes	67
7.5.2. Competencia	68
7.5.3. Clima o entorno de la empresa.	69
7.5.3.1. Entorno interno de la empresa	69
7.5.3.2. Proveedores	69
7.5.3.3. Clientes	70
7.5.3.4. Competidores	70
7.5.3.5. Públicos	70
7.5.4. Entorno externo.	70
7.5.4.1. Demográfico	70
7.5.4.2. Económico	70
7.5.4.3. Natural	71
7.5.4.4. Tecnológico	71
7.5.4.5. Político	74
7.6. MARKETING MIX	74
7.6.1. Producto.	74
7.6.1.1. Producto Básico	74
7.6.1.2. Producto Real	74
7.6.1.3. Producto aumentado	74
7.7. CARTERA DE PRODUCTOS	75
7.7.1. Panadería.	75
7.7.1.1. Pan	75

7.7.1.2. Pan cacho	75
7.7.1.3. Pan pizza	75
7.7.1.4. Pan esponjado	76
7.7.1.5. Acemas	76
7.7.1.6. Pan coco	76
7.7.1.7. Pan integral	76
7.7.1.8. Pan integral miel pasas	76
7.7.1.9. Pan francés	76
7.7.1.10. Pan leche	76
7.7.1.11. Pan aliñado	76
7.7.1.12. Pan queso	76
7.7.1.13. Pan mantequilla	77
7.7.1.14. Pan batido o pan molde	77
7.7.1.15. Tostadas	77
7.7.2. Producto queso.	77
7.7.2.1. Buñuelo	77
7.7.2.2. Pandebono	77
7.7.2.3. Almojabana	77
7.7.2.4. Empanadas de cambray	77
7.7.2.5. Arepa	77
7.7.3. Pastelería	77
7.7.3.1. Tortas frías	78

7.7.3.2. Pastelería caliente	78
7.7.3.3. Galletas	78
7.7.4. Antojitos.	78
7.7.4.1. Empanadas	78
7.7.4.2. Aborrajados	78
7.7.4.3. Marranitas	78
7.7.4.4. Chorizos	78
7.7.4.5. Chuzos de costilla	79
7.7.4.6. Tostadas con todo	79
7.7.5. Desayunos.	79
7.7.5.1. Omelets	79
7.7.5.2. Huevos pericos	79
7.7.5.3. Huevos en caserola	79
7.7.5.4. Café en leche	79
7.7.5.5. Jugos	79
7.7.6. Plaza	79
7.7.7. Promoción.	80
7.7.7.1. Publicidad	80
7.7.7.2. Relaciones públicas	80
7.7.7.3. Marketing directo	80
7.7.7.4. Fuerza de ventas	80
7.7.8. Precio.	81

8. FASE II- ANÁLISIS	86
8.1. ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO	86
8.1.1. Filosofía de dirección de mercadeo	86
8.1.2. Recurso humano	86
8.1.3. Clima organizacional interno	87
8.1.4. Recurso financiero	87
8.1.5. Evaluación del desempeño interno.	87
8.2. ANÁLISIS SITUACIONAL EXTERNO	91
8.2.1. Análisis del medio ambiente externo.	92
8.2.1.1 Económico y social.	92
8.2.1.2 Cultural	93
8.2.1.3 Tecnológico	93
8.2.1.4 Político	93
8.3. DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA – INMEDIATA (ESTRATEGIAS).	93
8.3.1. Panadería California	94
8.3.1.1. Clientes	95
8.3.1.2. Competencia	95
8.3.1.3. Cuatro Ps de La panadería LA CALIFORNIA aquí se define el producto, precio, promoción y plaza.	95
8.3.2. Casa del Pandeyuca (Competencia)	96
8.3.2.1. Clientes	96
8.3.2.2. Competencia	97

8.3.2.3. Cuatro Ps de La panadería LA CALIFORNIA aquí se define el producto, precio, promoción y plaza	97
8.3.3. El Molino	98
8.3.3.1. Precio	98
8.3.4. Paniqueso	98
8.3.5. Caramelo Tortas & Postres	98
8.3.6. Postres & Ponques Don Jacobo	98
8.4. BARRERAS DE ENTRADA	98
8.4.1. Productos sustitutos	98
8.4.2. Análisis de Clientes	99
9. FASE IV - INVESTIGACIONES EN CONSUMIDORES DE PASO PAN	100
9.1. ANÁLISIS QUE ARROJO EL FOCUS CON CLIENTES DE LA PANADERÍA PASO PAN REALIZADO EN LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE EN EL MES DE OCTUBRE DEL AÑOS 2008	100
9.2. ANÁLISIS DOFA DE LA EMPRESA (enlace 4 Cs por 4 Ps)	107
9.2.1. Debilidades.	107
9.2.1.1. Producto	107
9.2.1.2. Precio	108
9.2.1.3. Promoción	108
9.2.1.4. Plaza	108
9.2.1.5. Clima	108
9.2.1.6. Compañía.	108
9.2.1.7. Clientes	108

9.2.1.8. Competencia	109
9.2.2. Oportunidades.	109
9.2.2.1. Producto	109
9.2.2.2. Precio	109
9.2.2.3. Promoción	109
9.2.2.4. Plaza	110
9.2.2.5. Compañía	110
9.2.2.6. Clientes	110
9.2.2.7. Competencia	110
9.2.3. Fortalezas.	110
9.2.3.1. Producto	110
9.2.3.2. Precios	111
9.2.3.3. Plaza	111
9.2.3.4. Compañía	111
9.2.3.5. Clientes	111
9.2.3.6. Clima.	111
9.2.3.7. Competencia	112
9.2.4. Amenazas.	112
9.2.4.1. Producto	112
9.2.4.2. Precio	112
9.2.4.3. Plaza	112
9.2.4.4. Clima	112

9.2.4.5. Clientes	113
9.2.4.6. Competencia	113
9.2.5. Análisis DOFA.	113
9.3. ANÁLISIS DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA DE LA PANADERÍA PASO PAN	115
9.3.1. Precio alto-calidad alta	115
9.3.2. Precio bajo-calidad alta	115
9.3.3. Precio alto- calidad baja	116
9.3.4. Precio bajo-calidad baja	116
9.4. MATRIZ DE ANSOFF	116
9.4.1. Penetración del mercado	116
9.4.2. Desarrollo de mercado	117
9.4.3. Desarrollo de producto	117
9.4.4. Diversificación	117
9.5. MATRIZ. COMPETENCIA	117
10. OBJETIVOS CORPORATIVOS	119
11. OBJETIVOS DE MARKETING	120
11.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	120
11.2. OBJETIVOS SECUNDARIOS	120
11.2.1. Equidad de marca	120
11.2.2. Nuevos productos	120
11.2.3. Clientes	120

11.3. MEZCLA DE MARKETING	120
11.3.1. Producto	120
11.3.2. Desarrollo del producto	120
11.3.2.1. Sándwich con pan hamburguesa integral	121
11.3.2.2. Sándwich pan francés	121
11.3.2.3. Pan artesanal	121
11.3.2.4. Productos de Especialidad	122
11.3.2.5. Productos Congelados	122
11.3.3. Empaques.	123
11.3.4. Etiqueta	123
11.3.5. Calidad	123
11.3.6. Distribución.	123
11.3.6.1. Redistribución interna de vitrinas	123
11.3.7. Precio	124
11.4. ESTRATEGIA DE FOCALIZACIÓN DE PRODUCTOS PANADERÍA	125
11.4.1. Mercado objetivo	125
11.4.2. Competidores objetivos	125
11.4.3. Atributos del producto.	125
11.4.3.1. Variedad	125
11.4.3.2. Calidad	125
11.4.3.3. Servicio	125
11.5. ESTRATEGIA CENTRAL “PAN PARA CADA OCASIÓN”	125

12. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	128
13. MONITORIA CONTROL	129
13.1. INDICADORES DE GESTIÓN	129
13.2. INDICADORES DE RENTABILIDAD	129
14. RECOMENDACIONES	131
15. CONCLUSIONES	132
BIBLIOGRAFÍA	133

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Destino Producción de Molinos en Colombia.	43
Figura 2. Consumo de pan.	44
Figura 3. Organigrama de la Panadería y Pastelería Paso Pan.	49
Figura 4. Histograma de edades.	67
Figura 5. Participación del mercado.	68
Figura 6. Ubicación de la empresa.	94
Figura 7. Panadería La California (Competencia directa).	94
Figura 8. Casa del Pandeyuca.	96
Figura 9. ¿Hace cuanto tiempo es cliente de la panadería?	101
Figura 10. ¿El tiempo que tardan en atenderme es para mi adecuado, no tengo que esperar prácticamente nada?	102
Figura 11. Me antojan de productos adicionales	103
Figura 12. ¿Qué productos son los que más consume?	103
Figura 13. Antojitos	104
Figura 14. Panadería	105
Figura 15. Productos Queso	105
Figura 16. Motivos por los cuales consume en Pasopan	106
Figura 17. ¿Qué productos le gustaría encontrar?	107

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Análisis de la Categoría	41
Cuadro 2. Período y participación en ventas	55
Cuadro 3. La Cadena de Valor en una Panadería tradicional en el enfoque de Porter	60
Cuadro 4. Atributos de productos de Paso Pan	64
Cuadro 5. Objetivos de los principales competidores	65
Cuadro 6. Estrategias de Paso Pan y su competencia	65
Cuadro 7. Mezcla de mercadeo de PASOPAN y su competencia	66
Cuadro 8. Utilidades de PASOPAN y su competencia	66
Cuadro 9. Precio de productos.	81
Cuadro 10. Precios 2008.	82
Cuadro 11. Ventas Panadería Paso Pan	84
Cuadro 12. Productos más vendidos.	85
Cuadro 13. Evaluación del desempeño Interno	87
Cuadro 14. Evaluación del desempeño Externo	91
Cuadro 15. DOFA Panadería Paso Pan	113
Cuadro 16. Análisis DOFA	114
Cuadro 17 Matriz. Precio – calidad Paso Pan	115
Cuadro 18. Matriz conocimiento Estima/Fortalezas	117

Cuadro 19. Documentos financieros – Proyecciones	126
Cuadro 20. Balance General Panadería Paso Pan	126

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Clientes.	67

RESUMEN EJECUTIVO

PASO PAN una empresa familiar que vende todo lo relacionado con productos de panadería, pastelería, desayunos y antojitos se caracteriza por ser una panadería de calidad y un exquisito sabor, manejando clientes de diferentes edades entre los 15 y 60 años, de estratos 4, 5 y 6. La panadería esta ubicada en el sector sur sobre la avenida paso ancho de la ciudad de Cali desde hace 10 años; en la actualidad la empresa cuenta con 28 empleados en diferentes áreas quienes son la gerente, administradora, asistente administrativo, secretaria, contador, 4 vendedoras fijas, 5 domiciliarios que trabajan en diferentes horarios y oficios varios, 5 panaderos, 4 empleadas que están en la cocina. En cuanto a los factores del entorno interno de la panadería se encuentra la excelente relación de la gerente con los empleados, los valores y políticas son claros; la relación con los proveedores es buena ya que ellos cumplen con los tiempos de entrega inicialmente pactados y la empresa cumple con los pagos oportunos. La panadería cuenta con una buena relación con la competencia específicamente con LA CASA DEL PANDEYUCA ya que nunca se incurre competencia desleal.

La empresa tiene excelentes relaciones con los bancos ya que cuenta con muchos años de relación comercial con AV VILLAS que es el banco donde se tiene la cuenta corriente de la empresa.

En cuanto al entorno externo los factores económicos que pueden afectar el poder de compra de los consumidores, los cambios en los ingresos, cambios en los gastos y las nuevas tendencias sobre alimentación, en cuanto a lo tecnológico el alto crecimiento del Internet puede afectar a la empresa ya que esta no posee pagina Web, en cuanto al factor político este incluye todo tipo de leyes, dependencias del gobierno que influyen en las diversas empresas como por ejemplo, los problemas que tienen los proveedores para importar las materias primas que conforman los productos que la empresa vende; como lo es el trigo ya que Colombia no produce las cantidades necesarias de trigo que necesita el país. El canal manejado por la panadería es un canal Directo ya que los productos vienen del proveedor- fabricante y PASO PAN los elabora y procede a venderlos en el la panadería

En el análisis interno de Paso Pan se encontró promedio de 3,7 considerado medio, con una falencia en la parte del departamento de mercado pues no esta constituido como tal y este es muy importante ya que es el que genera estrategias constantemente para el crecimiento y para atraer nuevos clientes.

En el análisis externo de la panadería Paso Pan se pudo evaluar con un promedio de 3 y con esto se logra concluir que el mayor problema con el que cuenta Paso Pan es las malas políticas sobre el consumo de alimentos como el pan y las grasas y es importante resaltar que el pan tiene considerables productos sustitutos.

La competencia directa de la empresa es la casa del pandeyuca este tiene 3 cedes y también es una empresa familiar con mucha trayectoria en la ciudad de Cali reconocidas por el exquisito sabor de sus productos.

En el análisis DOFA se pudo encontrar que la mayor debilidad es que no se le esta dando la focalización indicada a los productos de panadería, por falta de una mejor exhibición y organización en los productos pues el pan siempre se encuentra es los escabileros (bandejas) mas no en vitrina donde el cliente pueda escoger que productos son los que desea llevar.

La fortaleza que tiene más peso es el hecho que la empresa tiene 10 años de experiencia en el mercado: esto ha sido gracias a la experiencia y a la buena calidad que siempre ha manejado todo el grupo pues es uno de sus principios. Una amenaza fuerte son las malas políticas acerca del consumo de pan y de productos con grasa pues afirman que no son beneficios para la salud, contribuyendo a aumentar el consumo de productos de la línea light.

Después de analizar la empresa se encuentra una necesidad de dar una mejor ubicación a la parte de panadería para que sean más visibles sus productos y así aumentar el consumo de ellos. Otra situación analizada para dar un mayor conocimiento del producto es brindar en las horas del medio día una opción como son los sándwiches integrales, con carnes frescas y vegetales en diferentes presentaciones, esta es una estrategia completamente nueva.

Se establece un objetivo central al proyecto el cual consiste en aumentar las ventas aplicando estrategias para atraer nuevos clientes.

- Viabilidad de ampliación de la red de atención al cliente.
- Establecer sistemas de implementación, control y evaluación de las actividades de mercadeo que se propongan.

- Implementar estrategias de sostenimiento para la cede actual.

Se encuentra que una de las ventajas competitiva que tiene la panadería es su experiencia en el mercado pues Paso Pan existe hace 10 años, la relación con los proveedores es otra ventaja ya que su trayectoria en el mercado le ha permitido afianzar la relación con los proveedores tanto Nacionales como Internacionales.

En el planteamiento de nuevas oportunidades es el grupo que actualmente conforma la panadería con otras de la ciudad que maneja el mismo formato con fines de comercializar y exportar productos congelados como (buñuelos, pandebono, empanadas y el pan) y precio.

Para lograr llevar a cabo esta alternativa es necesario implementar una serie de estrategias como hacer una preselección de mercados a los cuales se piensa exportar, pruebas pilotos para mirar las duración, impulso, crear una pagina Web, ya que esta es importante para poder mostrar todos los productos y brindar información sobre los precios que maneja la empresa.

El control y evaluación de la implementación de las estrategias estará a cargo de la Gerente del grupo PASTEL PAN.

Se recomienda realizar una investigación de mercados que le permita a la empresa conocer gustos y hábitos de compra de sus clientes, el control y la evaluación de las estrategias se deben hacer constantemente ya que este es el éxito de una buena planeación y de esta manera es mas fácil detectar a tiempo cualquier error que se este dando. Se recomienda crear un cronograma de actividades, donde se especifique el cargo la función y el tiempo en que debe desarrollar la actividad, este debe ser entregado a cada uno de los empleados para que ellos este informados de lo que deben hacer en cada determinado tiempo.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad los mercados se encuentran en una situación de cambio continuo y constante, ofreciéndonos mas alternativas y productos innovadores siendo un motivo para que PASO PAN sea una panadería a la vanguardia en las nuevas tendencias sobre productos alimenticios, generando así una posición en el mercado mas alta y también ofrecer productos con precios competitivos. Razón por la cual las empresas se ven en la obligación de no estancarse si no de seguir en busca de crecimiento y desarrollo, implementando tecnología, optimizando procesos, personal mas capacitado y motivado, y todo debido a que los tiempos son cambiantes y el mercado exige mas innovación para la comercialización de los productos.

Colombia uno de los países donde los productos de la canasta familiar, cuentan con precios no muy acordes con los ingresos de sus habitantes, el sector panificador se ha visto amenazado con las alzas en el trigo, ya que de este se derivan muchos ingredientes para productos de panadería. Cabe notar que a pesar que de la situación económica que presenta el país, para los negocios como las panaderías no se ven tan afectas pues son productos de consumo diario, ofrecen gran variedad, diferentes precios y son muy rendidores ya que sirven de suplemento alimenticio a cualquier hora del día.

Es por ello que el presente plan de mercadeo busca identificar las posibles opciones de la panadería PASO PAN en su mercado actual, para definir el tipo de estrategias competitivas que le permita posicionarse en el sector. Un plan de mercadeo es una buena herramienta para el empresario quien podrá visualizar sus principales oportunidades y amenazas que afectan su negocio, e igualmente será capaz de preparar a su empresa para afrontar esos escenarios.

Por lo tanto para la realización de este plan de mercadeo se trabaja con la estructura sugerida por el programa de mercadeo y negocios internacionales de la universidad Autónoma de Occidente, el cual se desarrolla en unos puntos fundamentales que va desde el análisis externo que incluye el sector y el entorno general de la empresa, hasta la definición de estrategias y medidas de control

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Así como los tiempos de la producción han cambiado los hábitos del consumo de pan en el consumidor también han variado aunque la barra de pan presenta una variedad muy amplia, hoy en día la gente no solo quiere un “pan caliente y tierno” si no que presenta gustos diferentes en cuanto a calidad y en cuanto a variedad.

Los hábitos de consumo no recomienda comer pan tradicional por el tema de las grasas. Sin embargo el mercado de empanadas crece y la gente las aprecia mucho.

El grupo pan “paso pan” es una panadería dirigida a estratos 4,5,y 6 con un nivel de ingreso de compra alto, el sector panificador en estos segmentos, también presenta cambios en los gustos de los consumidores con tendencias hacia los productos con fibra y que de alguna manera ofrezcan baja en grasas y garantizando una mejor salud, los productos de paso pan no tienen fibra y contienen la grasa normal del pan tradicional las tendencias del mercado son una amenaza ya que las personas insisten en buscar productos naturales para el consumo diario y el pan tradicional no es considerado un producto bajo en grasa. Otra de las grandes amenazas son los productos sustitutos como el pan integral, productos bajos en azúcar entre otros que aparecen día a día con mayor variedad. La percepción que los consumidores manejan acerca de los productos de panadería es que las harinas engordan “Para Rafael España, *“se podría pensar que la gente está dejando de comer pan porque cree que la hace engordar”*,¹ la empresa desconoce si realmente lo que quieren los clientes son, productos que sean nutritivos con fibra ó con azúcar natural o solo fibra , etc., porque realmente se desconoce en gran parte lo que buscan las personas que frecuentan la panadería y también el nivel de aceptación de otros productos que actualmente se venden.

Las ventas de paso pan no crecen se mantienen en el mismo nivel de los dos últimos años.

Pero el verdadero problema es que no tiene una estrategia a futuro para enfrentar las tendencias del mercado, no conoce sus fortalezas, ni debilidades, y no ha concretado sus amenazas y oportunidades.

¹ ESPAÑA, Rafael. *Director económico de FENALCO*. Bogota: Revista Dinero, 2006.

1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuales son las estrategias y las tácticas que debe adoptar la panadería PASO PAN para crecer en el mercado?

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

- Diseñar estrategias de mercadeo para la Panadería Paso Pan año 2009.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un análisis Dofa de la institución.
- Formular estrategias tácticas y plan de acción.
- Elaborar presupuestos para alcanzar los objetivos.
- Realizar análisis interno y externo de la empresa que permita conocer los problemas reales

3. JUSTIFICACIÓN

Pastel pan es un grupo de panaderías de la ciudad de Cali muy distinguido por el sabor y la calidad en todos sus productos dentro de ella encontramos a PASO PAN con una gran trayectoria en el mercado, con un alto reconocimiento y un fuerte posicionamiento en producto queso y antojitos.

El plan de mercadeo para PASO PAN porque permitirá conocer las tendencias del mercado, optimizar las oportunidades y beneficiarse aun más de las fortalezas, al poseer retroalimentación de los clientes actuales.

De las tendencias del mercado se podrán implementar programas estratégicos de mejoramiento que le permitirán optimizar su capacidad competitiva para lanzar nuevos productos buscando incrementar las ventas y ganar nuevos consumidores y se podrán conocer productos adicionales complementarios a la panadería que fortalezcan la variedad actual y se adapten a los gustos del consumidor.

En general lo que Paso Pan pretende con el plan de mercadeo es tener un negocio mas competitivo que sostenga y crezca en el mercado de las nuevas tendencias en las cuales es evidente la necesidad de una estrategia de mercadeo. A esta situación se le adiciona el hecho de que los consumidores son cada vez más exigentes y están más informados, conocen más acerca de la salud y de la calidad de los productos.

El plan de mercadeo debe llevar a la obtención de beneficios como valor fundamental para lograr establecer una empresa sólida a largo plazo con fidelidad de clientes, y que siendo implementado el plan los consumidores queden totalmente satisfechos.

4. MARCO TEÓRICO

El sector de la industria panificadora en Colombia presenta preocupación a nivel general, ya que son muchos años en los cuales se viene tras una campaña continua de mejorar el posicionamiento de dichos productos y vender mas debido al bajo nivel de consumo per capita que se presenta actualmente en Colombia, por ejemplo aquí cada habitante consume en promedio 25,9 kilos de pan al año estaba en 23,2 pero subió por efecto estadístico del reciente censo del Dane, en Venezuela consumen 28 por persona; en Perú 31,5; en Uruguay 54; en Argentina 83, y en Chile 97. Y ni qué decir de países europeos donde este indicador alcanza y supera los 120 kilos anuales per cápita.

El mercado tiene un inmenso terreno por ganar, y lo único que hay que hacer es reposicionar de manera conjunta y coordinada el producto. Tradicionalmente el consumo de pan ha sido el desayuno pero se viene presentando actualmente algo que ha llevado a cambiar los hábitos del consumo que son las nuevas tendencias alimentarias, que van enfocadas al balance, a la nutrición y productos saludables en la alimentación diaria, y se convierten en un arma de doble filo para todo el sector puesto que entran a jugar los productos sustitutos pero también es una muy buena opción para seguir trabajando en esta línea de productos saludables y se convierta en una estrategia para la panadería.

Se podría pensar que la gente está dejando de comer pan porque cree que la hace engordar, pero algunas cifras también muestran que el consumo de carne también está cayendo; talvez la explicación es que están cambiando las costumbres del desayuno hacia los cereales y que la gente ya no tiene tiempo de sentarse a comer por las mañanas. En este aspecto, vale la pena destacar que las panaderías de barrio continúan con un porcentaje grande (45%) de la venta del pan frente a las tiendas y supermercados, 31% y 24%, respectivamente. Estas tienen la gran responsabilidad empresarial de tecnificarse e innovar. En general, la opinión de los empresarios es que al pan le falta una campaña masiva para promover sus beneficios.”

El sector está a la espera de poder traer trigo sin aranceles de Estados Unidos, que representa el 65% de la importación, lo que reduciría en 10% sus costos.
Comenta presidente de fedemol.

El sector de fabricación de productos de panadería es el que registra los más prolongados ciclos en su producción. Como es sabido, la demanda por productos del sector responde fuertemente a las variaciones en los niveles de ingreso y en

los precios. Esta alta sensibilidad se origina en la variedad de sustitutos que tienen los productos del sector, lo que además se traduce en sensibles variaciones en la demanda frente a cambios en estas variables. *Documento surcusal virtual BanColombia mercados industriales.*

5. MARCO CONCEPTUAL

Si se mira actualmente **PASO PAN** es una panadería con muy buena imagen, diversidad de productos entre otros que hacen de ella un buen negocio. Pero cada día los clientes piden productos nuevos y las nuevas tendencias nos amenazan, es por ello que se pensó en manejar un estudio de estrategias para la panadería ya que muchas veces no se trata de vender mucho y tener bastantes clientes es conocerlos y saber sus gustos, sus preferencias en fin muchos aspectos que se desconocen y que se vuelven muy importantes para el éxito de la panadería.

Entrare a describir un poco acerca de los conceptos que se manejan en este sector.

Desarrollo de estrategias: En su forma más básica, el desarrollo de estrategias consiste en decidir qué hacer, cómo y cuándo. En el contexto de una organización, el término estrategia tiene un significado menos beligerante; es el medio por el cual una organización alcanzará sus objetivos, dado un conjunto de limitaciones ambientales y políticas organizacionales.

Tendencias del mercado “alimentación saludable” nos referimos a que El pan es una gran fuente de fibra, vitaminas y minerales, su harina viene fortificada con vitaminas B1, B2, B3, hierro, ácido fólico y sobre todo, no engorda, siempre y cuando se ingiera en cantidades adecuadas, además el sector le viene apostando desde hace varios años a la innovación ,se trata de producir líneas saludables con panes integrales, bajos en grasa, Light, de sabores caseros, para usos comerciales específicos, con fibra, sin azúcar etc.

Producto queso: Es lo que se le llama el pandebono, La almojábana, el buñuelo, el pandeyuca y las arepitas

Antojitos: es la gran variedad de productos de sal como las empanadas, aborrajados, suiza, chuzo de carne entre otros.

Mercado Total: conformado por el universo con necesidades que pueden ser satisfechas por la oferta de una empresa.

Mercado Potencial. Conformado por todos los entes del mercado total que además de desear un servicio, o un bien están en condiciones de adquirirlas.

Características organolépticas: son un conjunto de descripciones de las características físicas que tiene un alimento apreciable mediante los órganos de los sentidos, como por ejemplo su aspecto, sabor, textura, olor el color. Todas estas sensaciones producen una experiencia agradable o desagradable.

Pruebas piloto: es un punto muy importante para medir la viabilidad de un producto o un servicio en el mercado, ayudan a definir el comportamiento del producto, las necesidades, gustos, preferencias y respuesta de los consumidores ante determinados productos a analizar.

Análisis de competencia: El propósito del análisis de la competencia es explicar en detalle cuáles son los cambios externos y las oportunidades que su negocio enfrenta.

6. METODOLOGÍA

6.1. FASE I INFORMACIÓN

- Estudio general de la situación actual de la panadería.
- Es analizar un poco como están las ventas, que estrategias actualmente manejan, y como esta principalmente su área de mercadeo.

6.2. FASE II ETAPA DEL ANÁLISIS INTERNO – EXTERNO

- Recolección de información.
- Analizar informes de ventas, fuentes informales y paneles de consumidores.

6.3. FASE III ETAPA DE DIAGNOSTICO

- Elaboración de matriz DOFA para la panadería.
- Debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que tiene Paso Pan.

6.4. FASE IV ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS

- Recomendaciones para pruebas pilotos para lanzamiento de productos nuevos.
- La prueba en mercado piloto puede consistir en un test de aceptación del producto en diferentes establecimientos.
- A partir del test realizaremos los cambios que el mercado nos dicte (envases, tamaños, colores, sabores...).

- Productos nuevos (características organolépticas)
- Son un conjunto de descripciones de las características físicas que tiene un alimento apreciable mediante los órganos de los sentidos, como por ejemplo su aspecto, sabor, textura, olor el color.
- Degustaciones. Son pruebas de uno o varios productos que se ofrecen a los clientes que visitan la panadería. El objeto de las degustaciones es potenciar la venta de un producto nuevo o existente permitiendo a los clientes que lo prueben antes de comprarlo

6.5. FASE V INVESTIGACIÓN DE MERCADO

- Estudio exploratorio de la panadería
- Un análisis detallado de los diferentes campos en los que se maneja la panadería.
- Investigación del mercado. Es definir la recopilación y análisis de información, en lo que respecta al mundo de PASO PAN y del mercado, realizado de forma sistemática o expresa, para poder tomar decisiones dentro del campo del marketing.
- Organizar y tabular datos. Son todos los resultados que me arroja la investigación de mercados y serán ordenados de tal manera que se convierta en una herramienta de soporte para todas las estrategias q se plantearan.

6.6. FASE VI GESTIÓN DEL PLAN DE MERCADEO

- Marketing mix (producto, plaza, promoción, precio)
- Todos estos puntos del la mezcla aplicados a la panadería muy detenidamente.

- Investigación de los clientes
- Quien son las personas que frecuenta la panadería y que nivel de satisfacción manejan frente a los productos, los gustos y el servicio.
- Análisis de la competencia
- Exploración de resultados de años anteriores
- Reconstrucción de estrategias
- Evaluación de los recursos disponibles.

6.7. FASE VII

- Gestión del plan de mercadeo estratégico

7. FASE I - DE INFORMACIÓN

7.1. HISTORIA DEL PAN

Las primeras noticias que se tienen sobre este manjar se remontan a Babilonia y al antiguo Egipto, de hecho se conocen por lo menos hasta quince palabras para designar distintas variedades de panes y de pastelería en Egipto según las variedades de harina, el grado de cocción o los productos que se le añadían, miel, huevos, leche, manteca, fruta, etc.

Se sabe que en Mesopotamia se consumía una masa preparada con cereales machacados y molidos y que se vendía no por piezas sino valiéndose de medidas de capacidad. Los asirios, más tarde, comían unas galletas cocidas al rescoldo del fuego y que los pobres la acompañaban con cebolla.

Los griegos fueron esmerados y exquisitos panaderos. Los primeros cocineros griegos fueron panaderos, fabricaban una galleta de pasta sin levadura tal y como la conocemos hoy, preferían el trigo a cualquier otro cereal. Un griego de la época clásica podía encontrar en el mercado pan de centeno, de salvado egipcio, de trigo negro o sarraceno, de avena, etc., y también con distintos tipos de elaboración, cocido en molde, al rescoldo, entre dos planchas de hierro, a la sartén, amasado con leche, con especias.

Mientras que estudiosos como el botánico Suizo Alphonse Candolle nos dice que el pan nace en las riberas del Eufrates hasta el ruso Vavilov que parece haber probado que fue en Abisinia, pero lo cierto es que fue Egipto quien tuvo las primeras grandes cosechas de trigo entre el quinto y sexto milenio A.C.

Llegamos a la Edad Media, tan nefasta para la gastronomía, como en casi todas las cosas, se sufre una regresión importante en la humanidad y es el pan el que alimenta y mata a la población, el gorgojo causa estragos y las sequías producen bajas significativas en una ciudadanía que vivía en precario alimenticiamente hablando. En España el pan se elabora para los ricos con trigo candeal.

Llegamos a la época donde vivimos y el pan vive una cruzada y se le acusa de ser un elemento que engorda, pero pensamos que es una moda y que pronto pasará.

La industria panadera llega a Colombia con la misma conquista en los albores del siglo XVI, en el momento en que se da esa mezcla de comestibles indígenas y españoles donde se reemplazan unos por otros o se complementan, es decir el

mestizaje culinario.

Para esa época los indígenas consumían el maíz en sus diversas formas como arepa, bollo, sopas, tamales y pan, luego de la llegada de los españoles se introduce otro cereal desconocido en estas tierras, el consumido en el continente europeo, es decir, el Trigo, desde ese mismo momento se traen semillas y espigas y se siembran en diferentes regiones del país dando excelentes resultados.

La nobleza española añorando consumir el pan blanco de su tierra manda traer las semillas de trigo y ordena que se siembren en las diferentes regiones del territorio americano, de esta forma las zonas de clima frío cambian su labor agrícola por este producto, es así como se inicia la producción de la harina y el consiguiente pan y hostias para el rito litúrgico.

En la Colonia los cultivos de trigo se situaron especialmente en Boyacá y Cundinamarca donde se formaron monopolios comerciales cuyo producto se destinaba casi exclusivamente a la capital del Reino, ya que el trigo en grano, su derivado la harina y el pan, formaban parte de la alimentación cotidiana de los santafereños hasta el punto de ser sometido este producto a los más estrictos controles por la tendencia de los comerciantes a acapararlo, desviarlo, rendirlo o venderlo más caro.

Para prevenir los posibles fraudes por parte del molinero, la distribución y venta del pan se organizaban por remates; las medidas se exigían que fueran hechas de madera; los pesos y piezas para recoger la harina no debían estar horadados y se prohibía tener cerdos en el molino, todo esto con el objetivo de saber cuantas libras de harina salían de una fanega de trigo sembrado y según esto, cuanto pan cocido se elaboraba.

En 1614 existían sembrados en Ubaté, Simijaca, Tunja, Tausa y Guatavita, poblaciones éstas cercanas a la capital de donde se llevaba la harina a Santafé. El pan se convirtió en acompañante de comidas y de consumo diario para los santafereños quienes lo incluían en sus compras cotidianas, además la harina era indispensable para los misioneros ya que la usaban para elaborar las hostias símbolo religioso en las ceremonias litúrgicas.

Los nativos eran obligados a sembrar este producto ya que era necesario para la dieta de los nobles españoles y se preciaba de ser caro, sin embargo pronto escaseó y no fue suficiente para la demanda de la capital, llegó a tal punto la

demanda de este grano que se dificultó su abasto, entre otras por la pérdida de las cosechas y las condiciones climáticas, esto trajo como consecuencia la especulación en los precios y el acaparamiento con las lógicas penas por parte de las autoridades. De igual forma la Real Audiencia, en este mismo año, mandó que se recogieran todas las cosechas de trigo cocido o en rama que hubiere en la ciudad de Tunja, Villa de Leyva, Mariquita y Tocaima y así cumplir con el abasto de la ciudad de Santafé.

Se tomaron entonces medidas para regular el precio del trigo, la harina y el pan. Posteriormente se ordenaron visitas a los tenderos y panaderos para verificar que vendieran el pan con el peso en gramos y precios preestablecidos. Existían dos tipos de pan entonces: pan de a dos por un cuartillo (cada uno 4 onzas) de forma que por un real se den dos libras de dicho pan que sea blanco y tortas de la misma calidad y de buena harina de 12 onzas por medio real. En dicha visita se reconocieron 15 tiendas de pan y tortas, quienes no cumplieron con las especificaciones debían pagar una multa de 10 pesos y veinte días de cárcel.

Todavía a principios del siglo XVIII persistían los problemas de distribución y abastecimiento de la harina para los tratantes y panaderas, continuaban los problemas de personas que guardaban o escondían el grano para enviarlo fuera del distrito donde lo compraban a mejor precio y posiblemente las distancias recorridas eran más cortas, igualmente se insistía en los pregones y en los castigos a quienes no cumplían con las órdenes.

El oficio de panadero y amasandera se aprendía de los padres y estaban catalogados como artesanos, en 1778, según el censo, se detectó que en el barrio de las Nieves se congregaban la mayoría de los artesanos de la ciudad. Noticias de finales del siglo XVIII y principios del XIX contaban que en 1782 se inventa el molino para trigo automático, esta maquina sólo necesitaba un operador que la ponía en marcha, sin embargo tuvo muchos problemas de aceptación por parte de la sociedad.

La sabana era muy propicia para el cultivo de este cereal, cuando los viajeros entraban a la ciudad de Santafé, después de un tortuoso camino en mula por los despeñaderos y montañas, se sorprendían al ver una gran planicie sembrada de trigo. Existía una especie de trigo que se daba en climas templados y cálidos, se trataba de la especie conocida como candeal o trimesino y se cultivaba en la provincia de Pamplona².

² Historia del pan. [Consultado en 06 de Febrero de 2009]. Disponible en Internet: http://es.wikipedia.org/wiki/Historia_del_pan

También se le conoció al pan como “remedio” para algunos males, en 1802 cuando apareció la epidemia de la viruela en el Nuevo Reino, las curanderas no sabían cómo curar esta enfermedad por lo que se acudió al médico gaditano José Celestino Mutis para que diera un tratamiento y curarla. El fundador de la Expedición Botánica publicó un libro llamado “Método general para curar viruelas”, y en algunos de sus consejos nombra el pan. No obstante, la preparación de los alimentos y las condiciones de higiene no eran las mejores, las cocinas eran sitios oscuros, mal ventilados y de piso de tierra por lo cual anidaba mucho mugre, en estas condiciones se descubre un polvillo que comido con el pan produce graves enfermedades con vómitos, diarreas y disenterías.

La comercialización de la harina entró en sus etapas iniciales y se empezó a negociar con Trinidad y Jamaica, por otro lado, el rey concedió a don Hipólito Bernal permiso para importar 123 barriles de harina entrando por Cartagena y Panamá. El mejor trigo se producía en tierra fría por lo cual las regiones productoras debían enviar a la costa sus provisiones de harina, sin embargo la demanda era mayor que la oferta por lo que Cartagena se vio en la obligación de importar de EEUU en 1807, 44.411 cargas de harina. Por otro lado esta harina extranjera era más barata. Los malos tiempos y la sequía de la tierra impedían la buena producción de trigo por lo cual se vieron obligados a importar, a espaldas de España, harina y otros comestibles para alimentar al pueblo.

En 1810, Como se ha visto existía una “rivalidad” entre Cartagena y la ciudad de Santafé, en relación a la posesión de la harina, Cartagena continuó importando contradiciendo las ordenes de la metrópoli, mientras que en la capital había grandes haciendas productoras de trigo, esta situación se vivió en los años anteriores a la reconquista española. Un gran levantamiento de los compradores de pan se dio cuando el panadero francés Lambert compró y utilizó la maquina para amasar, la gente sólo quería pan amasado por las manos humanas.

En 1816, Reconquista española, se inició una etapa dura para el país hasta 1819 cuando se da la batalla de Boyacá y la definitiva separación de España. Durante la batalla de la independencia los soldados españoles exigieron a los “pueblos a que contribuyan con el mantenimiento de la tropa real con harinas y ganado”.

El 3 de Julio de 1823, el senado y la cámara de la República de Colombia aceptaron la libre importación a la nación de harinas, carnes saladas y todos los productos comestibles que entren del extranjero.

En 1828, El Molino de Hortúa, movido por agua se convirtió en el molino que produce la harina para el pan de Santafé de Bogotá y En 1828, Llegó la primera trilladora a Colombia, aunque para ese momento no se tenía la suficiente preparación para usarla.

En 1849, Para esta época viajaban mucho los colombianos al extranjero y traían sus experiencias e influencias para implantarlas en su tierra es así como llegó por primera vez el Sandwich a Bogotá consistente en “pan de trigo y queso de flandes” En 1864, Se puso en funcionamiento una trilladora en las cercanías de Soacha “la maquina hace 14 cargas por día, tirando de dos caballos” y para 1867 Existieron en Bogotá 3 o 4 molinos y 9 panaderías. Un año después Entró a Bogotá el primer molino de vapor, se trata de una máquina de 37 toneladas que fue transportada desde el río Magdalena, luego por tierra a lomo de indio y burro, una pesada labor que culminó con el fracaso ya que tuvieron que cerrar el molino por falta de dinero. Debido a los problemas económicos con que atravesaba la capital y por el alza de los productos básicos de la alimentación: el pan y la carne, en 1893 se reunieron personas en campaña bajo las órdenes del expresidente Rafael Núñez y montaron una colecta pública e hicieron una panadería más barata.

Para el siglo XX se dan varios avances relacionados con la producción panadera, en primer lugar se definió su nominación aclarando que se trata de un producto elaborado con harina de trigo, levadura, agua potable y sal común, en caso de que llevara otro ingrediente, cambiaba su nombre, de igual forma se incrementó la importación del trigo de países extranjeros con altos impuestos para su ingreso, se aumento el número de molinos en las ciudades y por consiguiente la de las panaderías, especialmente en Bogotá y Barranquilla

7.1.1. Tamaño de la categoría o del mercado. Las cifras lo demuestran. Según Fedemol (Federación Nacional de Molineros de Trigo), en Colombia cada habitante consume, en promedio, 25,9 kilos de pan al año, mientras que en Venezuela, el promedio es de 28 kilos por persona; en Perú 31,5; en Uruguay 54; en Argentina 83, y en Chile 97. En Europa el pan está a otro nivel pues, según los cálculos, el promedio está por encima de los 120 kilos al año por persona.

Cuadro 1. Análisis de la Categoría

ANÁLISIS DE LA	CATEGORIA. COLOMBIA 2008
Pan Industrial	\$ 109.624'000.000
Pan de tradicional	\$ 2'690.376'000.000
Total industria	\$ 2'800.000'000.000
Consumo per cápita	25.9 kilos
Precio medio Kg	\$ 23.500 pesos

Fuente: La empresa.

El año pasado, las ventas de pan industrial llegaron a \$109.624 millones. Y este año, a pesar de la crisis, el sector mantiene una situación estable. Hay que tener en cuenta que la industria panificadora está integrada por actores muy diversos, tanto en tamaño como en área de negocio. Sólo hay 11 empresas que registran más de \$1.000 millones en ventas y de éstas ni siquiera la mitad participa en el segmento de panes industriales.

En el pan Industrial, en los cinco primeros puestos por facturación figuran Productos Ramo, Comapán, Mamipán, Auto Pan y Pan Alemán, empresas que han fijado la pauta de lo que ha sido la "masificación" de este negocio en el país y que tienen una estructura de producción moderna o en vía de modernizarse. La llegada de marcas internacionales como Bimbo y Carrefour puso en alerta a los panaderos locales. Carrefour llegó con la intención de ganar espacios con su sección de panadería como estrategia de mercadeo para motivar la venta de otros productos de almacén. Los efectos de este sistema no causaron mayores efectos al negocio.

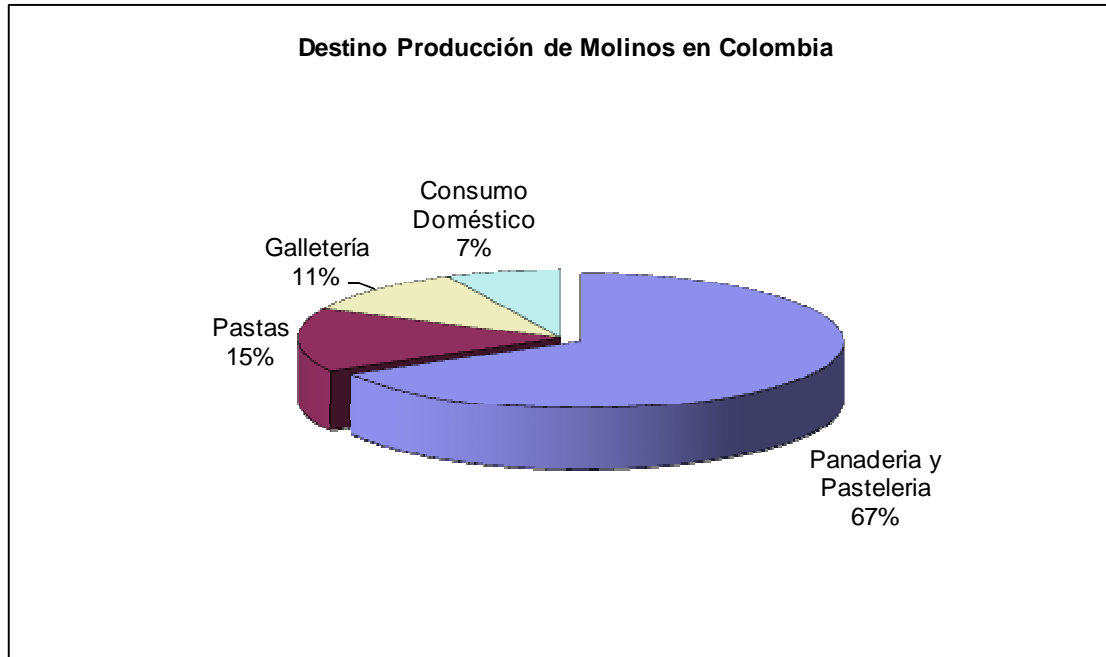
En cuanto a los productos de panadería en Bogotá, el 83% de los hogares consume pan de horno, regla que se cumple en casi el 100% de los hogares de estrato bajo. Las ventas del pan de panadería a nivel nacional, ascienden a \$ 2'690.376'000.000. En el resto del país, la situación es diferente, el 70% de los hogares encuestados lo compra en supermercados o tiendas, que en la mayoría de los casos ofrecen pan empacado o de molde.

En Cali, la Asociación Nacional de Industrias del Pan y Alimentos Complementarios, Anipan, estima que la facturación de una panadería pequeña puede ascender a \$700.000 por día, mientras que la de una grande oscila entre un millón 200 mil pesos y tres millones de pesos. El director de ese gremio, Diego Muñoz Toro, asegura que ese tipo de establecimientos genera en la ciudad unos 17.000 empleos directos, a razón de siete y diez por establecimiento, aunque las más grandes dan trabajo a entre 70 y 160 personas. Pero hoy el secreto de la mayoría de las panaderías caleñas está en los llamados 'puntos calientes'. Los mismos no son otra cosa que la venta de pan, pan de bono, buñuelos y pasteles salidos cada 30 minutos de los hornos y equipos freidores para deleitar a transeúntes, automovilistas y amas de casa. De acuerdo con un estudio del director de asuntos económicos de Fenalco, se encontró, que es poco usual que el cliente vaya al supermercado solo a comprar el pan, en cambio a la panadería entra al menos dos veces al día, es decir, 14 veces a la semana.

La revista dinero edición de junio del 2008 comenta que la industria de los alimentos, especialmente, ha sido líder dentro del proceso de desarrollo industrial nacional. Así, en los tres primeros años de la década de los años noventa se incrementó la productividad laboral del sector en un 2,7%, medio punto por encima del conjunto de la industria. En el marco del proceso de apertura, este sector desplegó una serie de estrategias de competitividad para lograr una mayor eficiencia en los procesos y más racionalización de los costos operativos. Las grandes empresas de este sector, como parte de su estrategia, también se han convertido en importadoras y comercializadoras de marcas internacionales reconocidas; sin duda, una de las mayores fortalezas de esta actividad son los canales de distribución.

Colombia cuenta con 41 molinos ubicados en diferentes departamentos del país, y el destino de la producción se distribuye así panadería y pastelería con el 67%, pastas 15%, galletería 11% y consumo domestico 7%.

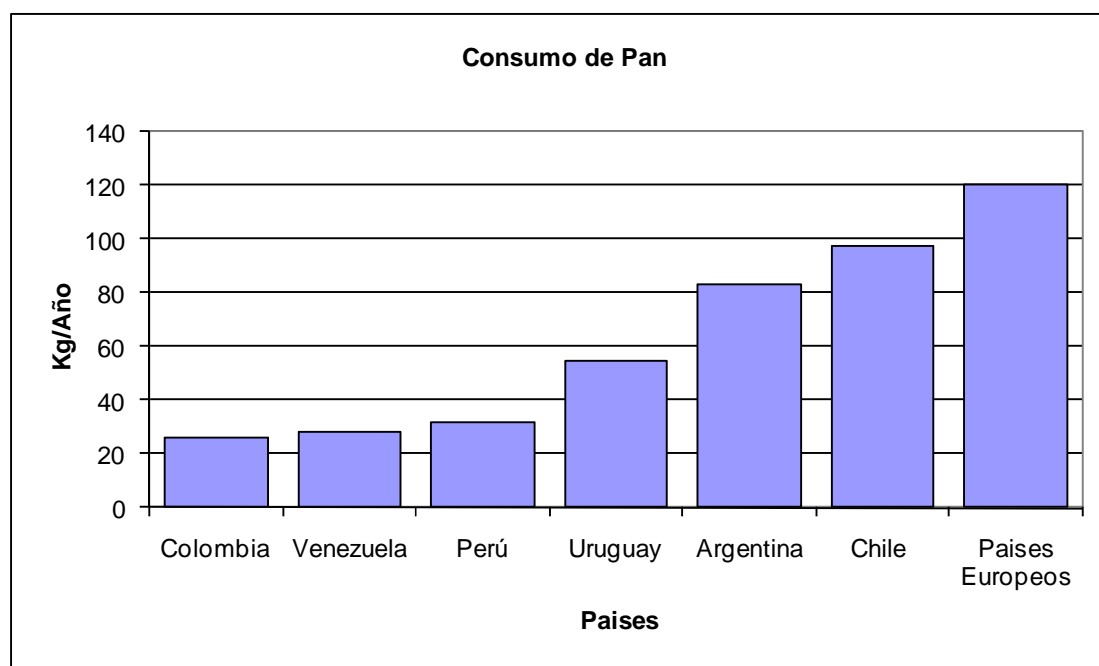
Figura 1. Destino Producción de Molinos en Colombia.



Fuente: la autora

Hace unos 20 años específicamente el sector panificador en Colombia viene padeciendo un bajo nivel de consumo per cápita en este producto, debido a muchos factores tanto económicos como de tipo cultural. En respecto a otros países la cifras dadas por FEDEMOL (COLOMBIA) es que aquí cada habitante come en promedio 25,9 kilos de pan al año —estaba en 23,2 pero subió por efecto estadístico del reciente censo del Dane—, en Venezuela consumen 28 por persona; en Perú 31,5; en Uruguay 54; en Argentina 83, y en Chile 97.

Figura 2. Consumo de pan.



Fuente: la autora

Este mercado tiene un gran terreno representado en miles de millones de pesos pero de alguna manera se mantiene en estado vegetativo puesto que las nuevas tendencias influyen directamente ya que los consumidores creen que este alimento no aporta beneficios para la salud si no que contribuye al aumento de peso. Hoy en día se puede empezar a trabar por nuevas estrategias apuntando hacia donde el mercado lo indica como productos de panadería integrales, a base de más fibra, menos grasas productos light y entre otros que estén muy direccionados al beneficio de la salud.

Este sector será uno de los más beneficiados con el tratado de libre comercio porque permitirá una disminución en los costos de su materia prima, la harina de trigo, de entre 2% y 6%, y es por eso que ahora serán mayores las oportunidades en estratos altos, con productos de mayor valor agregado, y entre quienes siguen siendo sus consumidores por excelencia, los estratos bajos. "Hay que llegarles con productos que estén al alcance de esa gran masa, pero que sean beneficiosos

para su salud", asegura Carlos Posada, gerente general de la Panadería Perman, de Medellín.³

Aunque las panaderías actualmente se vean atacadas por diferentes negocios que puedan convertirse en sustitutos de sus productos como es el caso de los negocios callejeros de arepas y las sabidas creencias de que este es mas saludable que el pan, en Cali no es el caso ya que el pan todavía tiene muchos seguidores y otros productos como el pandebono, el buñuelo y almojábana que siguen siendo muy tradicionales en el desayuno de los vallecaucanos. Según la Federación Nacional de Comerciantes, Fenalco, en las cerca de 2.000 panaderías que hay en Cali y sus alrededores el producto más consumido es el pan aliñado y sus derivados. Un estudio reciente del gremio reveló que las personas que más visitan las panaderías cada mañana son los mismos vecinos de cada barrio, con un porcentaje del 40,28%. El pan tiene un lugar débil en las mesas de los colombianos y ahora enfrenta la amenaza de la arepa. De hecho, Colombia es la nación con menor consumo de pan en Latinoamérica.

Se puede sustentar un poco y a su vez un poco controversial a lo anterior con unas estadísticas realizadas en la panadería paso pan de la ciudad de Cali donde muestra que el consumo de pan es mucho menor al consumo de los antojitos que esta conformado por las famosas empanadas vallunas, aborrajados entre otra gran variedad de productos que se vende allí y lo confuso es la contradicción de los consumidores que están muy comprometidos con las nuevas de tendencia de los productos light. Entonces es hay donde realmente el sector de alimentos que contienen trigo como el pan se ve afectado por mitos y creencias que la gente esta manejando acerca de dichos productos.

7.1.1.1. Factores de la categoría. El entorno competitivo de las industrias panificadoras se ven muy afectadas por varios motivos principalmente por malas políticas sobre la tendencia del alimento a provocar aumento entre los consumidores y la variedad de productos surgidos de carácter sustitutivo ha provocado notablemente el bajo consumo del pan.

Hay que resaltar que las economías actuales fluctúan demasiado y la situación no es la mejor lo que conlleva de alguna manera a comprar productos de panadería puesto que no son de tan altos costos, como si lo son los que están dedicados específicamente al cuidado de la salud.

³ Como pan caliente. [Consultado 06 de Febrero de 2009]. Disponible en Internet: Revista Dinero.

Pero es de allí un gran reto para empezar con estrategias sobre la importancia de una buena alimentación puesto que se encuentran a diario miles de mitos sobre el consumo de este alimento que años atrás era parte indispensable para una alimentación completa, pero ahora para muchas personas suprimir el pan de la alimentación es una de las mejores maneras de evitar o corregir el exceso de peso. Pero aunque el pan aporta energía, su consumo no es causa directa del aumento de peso, siempre y cuando se respete la cantidad recomendada para cada caso. En realidad lo que aumenta las calorías de un trozo de pan es lo que normalmente lo acompaña: mermeladas, mantequilla, embutidos, salsas, etc. A igualdad de contenido calórico, el pan provoca un menor acumulo de grasa en el cuerpo que otros alimentos ricos en grasas. Es decir, 100 gramos de pan aportan unas 250 calorías, pero engordan menos que 35 gramos de mantequilla o margarina o un buñuelo, que también proporcionan unas 250 calorías, debido a que la grasa de los alimentos se acumula más fácil en nuestro cuerpo que los hidratos de carbono complejos, abundantes en el pan y el resto de farináceos. En resumen consumiendo la misma cantidad de grasas o hidratos de carbono, engordan más las primeras.

El pan es un alimento energético. El componente más abundante del pan es el almidón, un hidrato de carbono complejo que proporciona al cuerpo la energía que necesita para poder funcionar y desarrollarse correctamente. Un aporte adecuado de hidratos de carbono implica el mantenimiento del peso y la composición corporal, al impedir que se utilicen las proteínas y las grasas como fuente de energía.

La grasa, el otro nutriente energético, está presente en cantidades muy bajas en el pan (1%), a excepción de ciertas variedades comerciales de pan de molde y tostado, en las que el contenido graso oscila entre el 5% y el 15%.

Un bajo consumo de pan puede desequilibrar de manera importante la dieta, en la que cerca del 50% del total de calorías de la alimentación deben proceder de alimentos ricos en hidratos de carbono, el 15%-18% de alimentos ricos en proteínas (carnes, pescado, huevos y lácteos...) y el 30%-35% restante de alimentos ricos en grasas (la propia de los alimentos y la que utilizamos como condimento).

Sin embargo este sector no deja de verse cada día mas amenazado puesto que el ingrediente principal que es el trigo esta sufriendo notables alzas que han llevado a la industria panificadora y principalmente a las panaderías de barrio a tomar cartas en el asunto pero no muy favorables para los consumidores puesto que los panaderos se han visto obligados a realizar cambios en la formulación del pan,

reduciendo en un diez por ciento, en promedio, el uso de la harina de trigo, llevando por ende a la utilización de productos de menor calidad o por otras harinas como las de yuca o de papa, sin alterar el valor nutritivo del pan que consumen los colombianos.

La de trigo no puede reemplazarse en su totalidad y más del 10 por ciento sacrificaría la calidad y la consistencia del producto. Por su parte, la industria panificadora, como debe respetar las normas de la formulación aprobadas por el Invima, ha debido subir precios entre 4,5 y 5 pesos por gramo de masa procesada. No se puede pasar por alto que Colombia no es un país muy autosuficiente en la producción del trigo lo que lleva a que sean mas la importaciones que se efectúen en este sector con una cifra de un millón trescientas mil toneladas desde estados unidos, Canadá y Argentina. Y solo produce unas 35.000 toneladas al año. Debido a todo el fenómeno que actualmente se vive con respecto a las alzas en las materias primas de dicho producto se debe ser prudente en el aumento en los precios ya que se podría ver afectada la canasta familiar.

El pan, ese alimento insustituible en la dieta de muchos hogares caleños y colombianos, ya comenzó a padecer los efectos de la fuerte alza internacional del trigo. Por ello en muchas panaderías el tamaño del producto es ahora menor, en tanto que otras han aplicado reajustes para compensar los sobre costos en los precios el trigo, por ejemplo, el antes pan de \$1.000 ahora vale \$1.200, en tanto que el de \$2.000 pasó a \$2.300. Ni decir del pan de \$100, el más popular, que ahora se expende a \$150.

“Nosotros no hacemos alzas mensuales, sino anuales en nuestros productos. Es una política de la empresa, pero la situación actual golpea los costos de producción”, dijo Ana Milena Mantilla, jefe de compras de la Panadería El Molino.

7.2. COMPAÑÍA

7.2.1. Inicios. Como fruto de la iniciativa, trabajo en equipo, esfuerzo, dedicación y disciplina de la familia Ramírez Serna, nace en el año 1986 en la ciudad de Cali una microempresa en el sector de alimentos, la panadería y pastelería “PASTELPAN”; que con el correr del tiempo se convierte en insignia y tradición del barrio Junín, sitio donde se encuentra ubicada.

Gracias a la tenacidad y dedicación, de la familia Ramírez serna en 1988 se logró la apertura de un nuevo punto: pastelpan 2, ubicada en torres de Maracaibo.

Así mismo el trabajo en equipo refleja el esfuerzo de todos los integrantes de esta familia permitiéndoles en el año de 1996 abrir otro negocio, pan & pastel, ubicado en la calle 15 con 13.

En 1999 el trabajo de esta familia empresarial seguiría cosechando frutos, ya que fue en este año que asumieron el reto de vincular al grupo a la panadería y pastelería **PASOPAN**, acreditado negocio en el sector de la paso ancho con 75. Pero el deseo de seguir creciendo y fortaleciendo sus propósitos no termina aquí, un miembro mas de la familia, Luís Ángel Ramírez, une sus esfuerzos y entra hacer parte de este grupo empresarial, vinculando su punto de venta, panadería y pastelería Extrapan, ubicada en la calle 52 con 15.

Incurсионando en otras culturas y ciudades entre los años 2001 y 2005 en la ciudad de Medellín nacen: Simón pastelero, puntos de venta que con la calidad de sus productos deleitan a la comunidad antioqueña.

La lucha constante por ser cada día una mejor opción para los clientes, la premisa de calidad, servicio, confianza y el compromiso de los colaboradores, hacen de las empresas un grupo estable y prometedor.

El grupo **PASTELPAN**, es un grupo de panaderías de origen familiar, con una antigüedad en Cali de más de 20 años. En la actualidad cuentan con cinco puntos de venta ubicados en la ciudad y dos en Medellín. Estos negocios manejan todo tipo de clientes ubicados entre estratos 3 al 5.

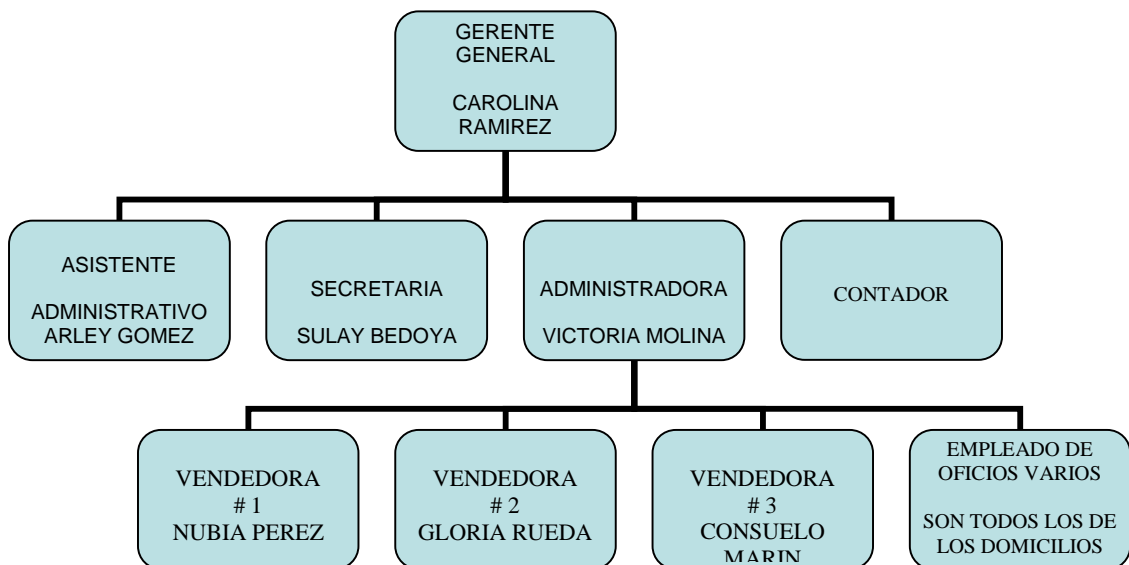
A pesar del crecimiento durante los últimos años, el reconocimiento dentro del sector por su gran calidad y servicio al cliente, la creciente competencia ha generado la necesidad de fortalecer mas sus líneas de producción, sobre todo la pastelería, que tiene gran potencial. Este esfuerzo se dirigirá principalmente al punto de venta número cinco ubicado en el sur de Cali, en un exclusivo sector de estrato 5, que cuenta con una administración orientada al mejoramiento del punto de venta enfocando sus esfuerzos hacia la calidad, el servicio al cliente y el talento humano. PASO PAN Cuentan con 5 departamentos que están divididos así:

- Panadería (panes aliñados, croissant, pan leche etc.) con un 24% de participación.
- Productos queso (buñuelos, pandebono, almojábana.) con un 24% de participación.

- Antojitos (empanadas, aborrajados, marranitas) con un 36% de participación.
- Desayunos con un 5%.
- Pastelería (ponqués, galletas, postres etc.) con un 7 % de participación.
- Comprados (gaseosas, lácteos etc.) con un 20% de participación.

Con esta información, se hace necesario realizar todo un análisis de la situación actual del punto de venta, con el objetivo de plantear las estrategias a seguir para incrementar las ventas de esta línea para mediados del 2009

Figura 3. Organigrama de la Panadería y Pastelería Paso Pan.



Fuente: la autora

El anterior organigrama muestra que la empresa tiene dentro su estructura organizacional, a la junta de socios como cabeza principal, quien son los encargados de planear y aprobar los proyectos de la empresa, posteriormente aparece el administradora de la panadería quien se encarga de ejecutar y responder por los resultados de los proyectos planteados por los socios, a esta se une el auxiliar que es una pieza clave que ya junto con el se llevan acabo muchas misiones de la compañía, gestionando y coordinado junto a la administradora de que se cumplan todas las actividades y controlando el cumplimiento de objetivos y metas de la panadería

El final de la estructura se encuentra las áreas de producción y comercial que serán los encargados de realizar las labores operativas de la empresa

Control. La empresa dispone de los controles necesarios que le permiten monitorear de manera adecuada su negocio.

7.2.2. Definición del Negocio.

7.2.2.1. Que. La panadería paso pan cubre la necesidad de los clientes de alimentarse con productos de excelente calidad en cuanto a todo lo relacionado a panadería y pastelería una tentación con estilo saludable.

7.2.2.2. Quien. El mercado objetivo de la panadería y pastelería paso pan va dirigido a hombres y mujeres de 25 a 50 años de estratos 4,5 y 6 con un nivel de compra alto ubicados en la zona sur de la ciudad.(barrios cercanos a la paso ancho). El gran usuario de paso pan son personas que viven cerca al sector de capri-paso ancho.

7.2.2.3. Como. La compañía paso pan realiza por medio de venta al detal productos comestibles de panadería, pastelería y una última línea que es la parte de los antojitos.

Por lo anterior el negocio se define de la siguiente manera: La compañía paso pan se cubre la necesidad de los clientes de alimentarse con productos de excelente calidad en cuanto a todo lo relacionado a panadería y pastelería por medio de la venta al detal de productos comestibles de excelente calidad enfocado al mercado de hombres y mujeres de 25 a 50 años de estratos 4,5 y 6 con un nivel de compra alto ubicados en la zona sur de la ciudad. (Barrios cercanos a la paso ancho Capri).

7.2.3. Misión. Promovemos el desarrollo integral de nuestro talento humano y nos esforzamos por mantener nuestro compromiso total con el cliente a través de la calidad permanente de nuestros productos.

7.2.4. Visión. Ser reconocidos por nuestros colaboradores, clientes y socios comerciales como un grupo de panaderías integrado, con personal orientado al compromiso, la creatividad y el servicio.

7.2.5. Compromiso social. Para dar cumplimiento a nuestro reto y a las exigencias de la actividad panificadora, quienes conformamos esta organización nos hemos comprometidos con unos valores que desde ya guían nuestras acciones cotidianas, estos son: actitud de servicio, creatividad, compromiso, sentido de pertenencia, confianza y trabajo en equipo.

7.2.6 Necesidad que satisface. Paso pan es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de líneas saludables como lo son el pan, tortas y alimentos rápidos denominados antojitos. La empresa pretende mejorar la calidad de vida de la gente que consume pan, pues quienes trabajan en el sector sólo necesitan acercarse al punto de venta a cualquier hora y encontrar una solución para el desayuno, el almuerzo y la comida obteniendo productos de buena calidad y buen precio.

En este momento Paso Pan maneja panes como pan leche, aliñado, pan Frances y croissant tradicional entre otros productos de panadería. Cuenta con la ventaja de que la maquinaria que maneja se ajusta al crecimiento y diversificación de los productos en la medida de los requerimientos, contemplando la producción de producto relleno como empanadas, papa rellena, aborrajados, chorizos, pasteles de pollo y carne. Los productos son populares y se avanza de acuerdo con las tendencias de la industria.

El pan como fuente de fibra, vitaminas y minerales elaborado con harina fortificada con vitaminas B1, B2, B3, hierro y ácido fólico alimenta el cuerpo humano. EL pan blanco y semi-blanco es un alimento importante por su valor energético. El pan es muy fácil de digerir y conviene a las personas con problemas estomacales y a las personas convalecientes.

La Asociación Estadounidense de Panaderos, establece que “cuatro rebanadas de pan blanco, porción diaria recomendada para niños, adolescentes y hombres activos proporciona aproximadamente 280 calorías o el 10% de un total diario de 2,800. Esta misma ración contiene 14% de los requerimientos de proteína, y cantidades mayores de vitaminas y minerales.

7.2.7. Situación del ciclo de vida del producto.

7.2.7.1. Introducción. Los indígenas consumían el maíz en sus diversas formas como arepa, bollo, sopas, tamales y pan, luego de la llegada de los españoles se

introduce el trigo desconocido en estas tierras, ellos traen semillas y espigas y se siembran en diferentes regiones del país dando excelentes resultados.

La nobleza española añorando consumir el pan blanco de su tierra manda traer las semillas de trigo y ordena que se siembren en las diferentes regiones del territorio Colombiano, de esta forma las zonas de clima frío cambian su labor agrícola por este producto, es así como se inicia la producción de la harina y el consiguiente pan y hostias para el rito litúrgico. En la Colonia los cultivos de trigo se situaron especialmente en Boyacá y Cundinamarca donde se formaron monopolios comerciales cuyo producto se destinaba casi exclusivamente a la capital del Reino, ya que el trigo en grano, su derivado la harina y el pan, formaban parte de la alimentación cotidiana de los santafereños hasta el punto de ser sometido este producto a los más estrictos controles por la tendencia de los comerciantes a acapararlo, desviarlo, rendirlo o venderlo más caro.

7.2.7.2. Crecimiento. Entre 1600 y 1700 el pan se convirtió en acompañante de comidas y de consumo diario para los santafereños quienes lo incluían en sus compras cotidianas, además la harina era indispensable para los misioneros ya que la usaban para elaborar las hostias símbolo religioso en las ceremonias litúrgicas.

Los nativos eran obligados a sembrar este producto ya que era necesario para la dieta de los nobles españoles y se preciaba de ser caro, sin embargo pronto escaseó y no fue suficiente para la demanda de la capital.

Se usaron multas como represión para quien no cumpliera con el mandato, respecto a los precios.

A principios del siglo XVIII persistían los problemas de distribución y abastecimiento de la harina para los tratantes y panaderas, continuaban los problemas de personas que guardaban o escondían el grano para enviarlo fuera del distrito donde lo compraban a mejor precio.

El oficio de panadero y amasandera se aprendía de los padres y estaban catalogados como artesanos, en 1778, según el censo, se detectó que en el barrio de las Nieves se congregaban la mayoría de los artesanos de la ciudad.

También se le conoció al pan como “remedio” para algunos males, en 1802 cuando apareció la epidemia de la viruela en el Nuevo Reino, las curanderas no sabían cómo curar esta enfermedad por lo que se acudió al médico gaditano José Celestino Mutis para que diera un tratamiento y curarla. El fundador de la Expedición Botánica publicó un libro llamado “Método general para curar viruelas”, y en algunos de sus consejos nombra el pan “se les puede proporcionar, entre otros alimentos...algunas rebanadas de pan” y “el agua ordinaria será la natural con un pedazo de pan tostado.

7.2.7.3. Madurez. La comercialización de la harina entró a jugar un papel importante en sus etapas iniciales no importaba cuenta produjeran o importaran no eran suficientes para abastecer la demanda. Un gran levantamiento de los compradores de pan se dio cuando el panadero francés Lambert compró y utilizó la maquina para amasar, la gente sólo quería pan amasado por las manos humanas. Desde la época de la conquista se sembró el trigo con gran facilidad y rendimiento, sin embargo entre febrero y marzo hubo una sequía que acabó con la producción del grano. Los campesinos rogaban para que volvieran las lluvias.

En 1838 llegó la primera trilladora a Colombia, y es el molinero el que se encarga de cernir y sacar la harina para amasar y hacer el pan. Los Colombianos comienzan a viajar al extranjero y traían sus experiencias e influencias para implantarlas en su tierra es así como llegó por primera vez el Sandwich a Bogotá. En esa misma ciudad se montó un Molino de hierro con piedras del Sena en bajo el auspicio de Joaquín Sarmiento con lo cual aumentó la producción de harina. Entonces se empezaron a inaugurar en Bogotá panaderías entre éstas un local donde se vendían confites, postres y pasteles, también tenía una habitación especial para que las señoras entraran a degustar los pasteles. En 1860 Se dio a conocer al público el primer libro sobre cocina titulado “Lenguaje Gastronómico con un oráculo respondón, poético i romántico” escrito por una sociedad de gastrónomos hambrientos y dedicados a los cachacos granadinos de ambos sexos y en donde se incluían recetas de pan. Después llegó a Bogotá el primer molino de vapor, se trata de una máquina de 37 toneladas que fue transportada desde el río Magdalena, luego por tierra a lomo de indio y burro, una pesada labor que culminó con el fracaso ya que tuvieron que cerrar el molino por falta de dinero. En 1899 se inauguró una pastelería que fue muy famosa durante la guerra de los mil días, se trata de la señora Paulina Briceño casada con el pastelero español Enrique Gracia. Para el siglo XX se dan varios avances relacionados con la producción panadera, en primer lugar se definió su nominación aclarando que se trata de un producto elaborado con harina de trigo, levadura, agua potable y sal común, en caso de que llevara otro ingrediente, cambiaba su nombre, de igual forma se incrementó la importación del trigo de países extranjeros con altos impuestos para su ingreso, se aumento el número de molinos en las ciudades y por consiguiente la de las panaderías, especialmente en Bogotá y Barranquilla.

Así el pan se convirtió en alimento global para Colombia y para la humanidad que crecía a la par con el país, el pan se convirtió en producto alimenticio básico para las familias de Colombia.

7.2.7.4. Decadencia. En los últimos tiempos, el pan ha pasado a tener un papel más secundario en nuestra cultura alimentaria. Este producto alimenticio básico se hace con sólo cuatro ingredientes, pocos utensilios, un cierto tiempo de fermentación y un horno. Se ha pasado de una producción local en los hornos caseros al consumo a la actual industria del pan precocido, que exige una calidad especial del pan y un gran consumo de energía, transporte y embalajes.

En este trabajo se aportan gran variedad de datos sobre cada uno de los puntos anteriores que nos sirven para hacernos una idea más clara de todo lo que implica llevarnos el pan de hoy a la boca. Los panaderos enfrentan una crisis que afecta a los empresarios productores y comercializadores del pan. El alto costo de los insumos y el nulo crecimiento del consumo son algunos de ellos. El consumo de pan en Colombia esta estancado por eso, ahora la industria panificadora busca alternativas para mejorar el posicionamiento del producto y vender más. La industria panificadora, la cual viene padeciendo desde hace casi 20 años el bajo nivel de consumo per-cápita que registra este producto en Colombia esta pensando en adicionar ingrediente nutritivos para darle un valor adicional al pan y contrarrestar el pensamiento errado de que el pan engorda ya que las dietas prohíben ingerir carbohidratos. Las zonas del país en las que más se come pan es en el altiplano cundi boyacense y en la capital del país con un 80% de consumo diario. El colombiano promedio prefiere el pan de panadería, el fresco, el recién salido del horno y mucho mejor si es de cien pesos. Cifras de Fenalco señalan que la distribución del mercado del pan en Bogotá se divide en 40 por ciento para las tiendas de barrio, 40 por ciento para las panaderías tradicionales y 20 por ciento en los autoservicios, dato que incluye a los supermercados pero estas cifras no presentan crecimientos en los últimos años. Respecto de las típicas panaderías de barrio, estas son en su mayoría empresas familiares. Algunas incluso son informales, pues en su manejo no llevan contabilidad. La tercera parte de estos negocios tiene alrededor de 2 años de constituido, lo que significa una alta mortandad en las panaderías de barrio, que guarda relación directa con la que se da en las tiendas de barrio. El reto de estos pequeños comercios es esmerarse en el servicio al cliente y diversificarse en servicios y productos, según Fenalco.

7.2.7.5. Estacionalidad. De acuerdo con la información suministrada por la empresa el ciclo de ventas del pan es relativamente parejo en todos los meses del año, el trimestre del año más significativo es noviembre, diciembre y enero pero en general, destacándose el mes de diciembre debido a sus actividades

promocionales con villancicos, degustaciones todo en un ambiente Navideño que general alta aceptación por los clientes.

Cuadro 2. Período y participación en ventas

PERIODO	Part % Ventas
Enero	9.0
Febrero	7.0
Marzo	7.0
Abril	7.0
Mayo	9.0
Junio	7.0
Julio	8.0
Agosto	7.0
Septiembre	8.0
Octubre	7.0
Noviembre	10.0
Diciembre	14.0
Total	100%

Fuente: la autora

7.2.7.6. Rentabilidad del mercado. La situación actual del pan en nuestro país es peculiar y atraviesa una crisis que depende de varios factores. En Colombia el pan es el acompañante ideal para la comida, sin embargo, se debe aclarar que también son acompañantes la arepa, el arroz, la yuca, el plátano y demás harinas las cuales sirven para complementar cierto tipo de platos.

Así, el pan es sinónimo de desayuno más no de acompañante como en los otros países y esto se debe a que para el colombiano la compañía por excelencia es el arroz con un 92,3 % que se consume a diario como complemento de las comidas diarias.

Entonces, la lucha diaria de los panaderos se traslada a no acabar tradiciones como el pan de cien o la ñapa que algunas panaderías dan a sus clientes, pero se encuentran con factores que los golpean directamente: si no es el dólar el que sube el precio de la harina de trigo, son la margarina y los lácteos que lo hacen,

por esto el panadero está día a día en la búsqueda de soluciones a los altos costos y la baja rentabilidad.

Y es que pese a que las tradiciones en este sector siguen muy arraigadas, existen otras causas que también determinan serios problemas que afectan la rentabilidad y es el caso de los impuestos. El gremio se siente desprotegido en materia de apoyo estatal y como el resto del país depende de lo que pase con el T.L.C. para poder tomar decisiones de fondo.

Debe recordarse que el 98% del trigo que se consume a nivel nacional es importado.

Por su parte, los molineros consideran que el consumo del trigo, principal insumo de la industria panadera, se ha mantenido estable.

Manuel Riaño, de Fedemol, indicó que el “el mercado ha tenido una demanda pareja en los últimos 4 años, que representa 1,2 millones de toneladas de trigo al año. El 70 por ciento del trigo en el país se vende a las panaderías, mientras el porcentaje restante se va a la industria de alimentos para animales.

Con 19 años en el mercado, Pan Pa' Ya, cuenta con 33 puntos de distribución de sus productos en Bogotá pero cada vez está viendo menores sus posibilidades de crecer. Bernardo Estrada, gerente de la compañía Pan Pa Ya, con 33 puntos de venta en Bogotá considera que “el mercado de pan en Colombia está estancado y la rentabilidad es baja. El empresario se mostró preocupado por la serie de gravámenes que han terminado por afectar la rentabilidad del negocio.

Los locales de nuestros puntos de venta propios son en arriendo y nos aplicaron 10 por ciento más por impuestos. Así mismo se gravó el pan también con 10 por ciento y la pizza con 16 por ciento. Eso encareció todo”.La empresa obtuvo ganancias el año pasado por 22.223 millones de pesos y no se ha recuperado en nivel de utilidades de 2002. “La rentabilidad no es color de rosa” reveló.

7.3. EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Esta Industria se define como un grupo de compañías de oferentes de productos o servicios que son iguales y presentan gran variedad de sustitutos cercanos entre sí. Los sustitutos cercanos son la arepa, el pan de bono, almojábana, la yuca, el plátano, el arroz, las empanadas y papas rellenas entre otros.

7.3.1. Rivalidad entre Empresas Competidoras. Las estrategias que siguen las empresas tienen éxito sólo en la medida que proporcione una ventaja competitiva sobre las estrategias que aplican las empresas rivales por eso cada panadería trata de especializarse en una variedad dentro de las ofertas de pan y sus sustitutos. Existe un gran número de empresas en la industria y las diferencias de tamaño son pequeñas. Es la estructura más próxima a la competencia perfecta en donde la rivalidad es muy alta.

Los cambios en la estrategia de una empresa se enfrentan por medio de acciones contrarias, como la reducción de precios, el mejoramiento de la calidad, la adición de características, por ejemplo en el pan croissant que ofrece variedades con queso, con bocadillo, con jamón, etc.

La intensidad de la rivalidad entre las empresas en competencia tiende a aumentar conforme el número de competidores se incrementa, cada día se abren más panaderías y como competidores se asemejan en tamaño y capacidad, conforme disminuye la demanda de los productos de la industria y conforme la reducción de precios se vuelve común, en una cuadra de un barrio nuevo pueden existir dos panaderías. La rivalidad aumenta porque los consumidores cambian de Panadería con facilidad, porque las barreras para salir del mercado no son altas, porque los costos fijos no son elevados, además el producto es perecedero, las panaderías rivales tienen diversas estrategias, orígenes y cultura, así como las fusiones y adquisiciones son comunes. Conforme la rivalidad entre las empresas competidoras se hace más intensa, las utilidades de la industria declinan, en algunos casos hasta el grado que la industria se vuelve por sí misma poco atractiva.

7.3.2. Entrada Potencial de Nuevos Competidores. Como ya se menciona muchas empresas nuevas ingresan con facilidad a industria en particular, la intensidad de la competencia entre empresas aumenta; sin embargo, entre las barreras de ingreso están la necesidad de lograr economías con rapidez, la necesidad de obtener utilidades y conocimiento especializado pero la falta de experiencia, la lealtad firme de clientes, las fuertes preferencias de marca, el

requerimiento de un gran capital, las políticas reguladoras gubernamentales, la falta de acceso a materias primas de bajo precio, la posesión de patentes, las ubicaciones poco atractivas, los atraques de empresas arraigadas y la saturación potencial del mercado hace muchos se quiebren y cierren sus negocios..

A pesar de las diversas barreras de ingreso, algunas empresas nuevas entran a las industrias con productos de excelente calidad, precios bajos y recursos de mercadeo importantes; por lo tanto, el trabajo de estrategia consiste en identificar a los sectores que tienen la posibilidad de captar mercados nuevos, vigilar las estrategias de las empresas rivales, contraatacar si es necesario y obtener provecho de las fortalezas y oportunidades existentes.

7.3.3. Desarrollo Potencial de Productos Sustitutos. En esta industria, las panaderías compiten de cerca con los fabricantes de productos sustitutos de otras industrias. La presencia de productos sustitutos coloca un tope en el precio que se cobra antes de que los consumidores cambien a un producto sustituto. Debido a las presiones cautivas que surgen de los productos sustitutos y que aumentan conforme el precio relativo de estos productos muchas panaderías han diversificado sus productos y han incluido a los sustitutos en el portafolio de productos bien porque son necesarios o bien porque sean complementarios por ejemplo la venta de huevos al desyugo, el café o las empanadas. La fortaleza competitiva de los productos sustitutos se mide mejor por los avances que éstos obtienen en la participación en el mercado, así como por los planes que tienen las empresas para aumentar su capacidad y penetración en el mercado.

7.3.4. Poder de Negociación de los Proveedores. El poder de Negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, cuando existen muchos proveedores, en este caso se ha explicado que el proveedor del trigo es la principal materia prima y se debe recordar que hay sólo algunas materias primas sustitutas adecuadas o cuando el costo de cambiar las materias primas es demasiado alto afecta el poder de negociación de manera negativa. Tanto los proveedores de trigo como los productores de pan deben ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, desarrollo de nuevos servicios, entregas a tiempo y costos de inventario reducidos para mejorar la rentabilidad a largo plazo.

Las empresas deben seguir una estrategia de integración para obtener la rentabilidad del negocio de manera eficaz sobre todo cuando los proveedores son escasos y a veces demasiado costosos, porque el trigo ha tenido época de gran alza en el precio, haciéndose incapaces de satisfacer las necesidades de la industria en forma consistente. Las empresas negocian, por lo general, términos

más favorables con los proveedores cuando los términos buscan favorecer la industria.

7.3.5. Poder de Negociación de los Consumidores. Colombia tiene una tradición en el consumo del pan y los clientes están concentrados en cada ciudad o población, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia en una industria. Las empresas rivales ofrecen garantías prolongadas o servicios especiales para ganar la lealtad de los clientes, sobre todo la industria de arepas, buñuelos y cereales, porque el poder de negociación de los consumidores es significativo. El poder de negociación de los consumidores es tan grande que en muchos negocios todavía existe la ñapa y las promociones con leche. En las últimas décadas, los consumidores han visto decrecer su poder adquisitivo, viéndose obligados, frecuentemente, a adquirir bienes y servicios de menor calidad y con precios fijados por las grandes tiendas de autoservicio y otros intermediarios. Por eso todavía se consigue pan de \$100.

Al mismo tiempo, son los consumidores quienes tienen en sus manos la capacidad para influir en la industria. Una manera para empezar a ejercer dicha capacidad es a través del consumo conciente o consumo responsable, en el que se cree que el pan con fibra es más saludable y eso ha implicado que los fabricantes tomen decisiones informadas respecto a qué productos compran y cuáles son las repercusiones sociales, nutricionales y ecológicas de dichas compras.

En términos generales podemos decir que el poder de negociación de los consumidores es alto debido a la cantidad de opciones que existen entre las diferentes opciones, como ubicación, precio, calidad, mobiliario, exclusividad, servicios adicionales (como entrega a domicilio) productos adicionales (como repostería o comida) tradición, etc. Hoy en día las panaderías y puntos de venta conocen la tendencia por lo natural y saludable y apuntan a que en un futuro no muy lejano exista mayor conciencia entre los consumidores y esta ideología tendrá mayores frutos para los productores de pan.

Cuadro 3. La Cadena de Valor en una Panadería tradicional en el enfoque de Porter.

El valor del pan, en el enfoque de Porter, ha disminuido en este mercado en las últimas décadas porque los hábitos alimenticios han cambiado, antes se servía en todas las comidas no solamente en el desayuno asimismo la mayoría de restaurantes lo ofrecían como parte del servicio pero esto ha cambiado en la actualidad. Los consumidores tienen baja percepción de los beneficios del pan.

De las ventajas competitivas que puede desarrollar un panificador tradicional son muy diferentes a las del panificador industrial, depende de sus fortalezas y debilidades individuales, de los competidores a los cuales se enfrentan, también dependen de su propia capacidad como negocio y de los clientes. El fabricante de pan conoce bien al consumidor y establece una relación personal. Ofrece productos frescos y saludables. Ofrece mejores características organolépticas de su producto. Mayor vida útil de producto. Ofrece productos más especializados. Tiene control total del proceso (de la compra de la harina a la venta del producto final) El proceso de producción es más tradicional. Las panaderías tienen más facilidad de ajustarse fácilmente a las nuevas tendencias del mercado.

De las desventajas. Las falsas dietas en las que se hace creer a los consumidores que el pan engorda. Presión política para impedir que los precios suban. Las principales materias primas de la industria han tenido un importante aumento de precio. Con dificultad tiene baja en los costos por economías de escala. La competencia con las cadenas de Supermercados se hace cada vez más fuerte. Tienen escaso control sobre los precios de insumos Tienen que ser competitivas para atraer a los consumidores. A veces es difícil de encontrar panaderos capacitados

En cuanto a los clientes es importante escucharlos, Es importante percibir los valores que el cliente espera recibir de los productos que compra y a su vez conocer el valor intrínseco que este otorga.

Estrategia competitiva para el pan artesanal depende de las diferencias de cada negocio, se puede tener estrategia en la producción, en la calidad, en la variedad y ser especialista en determinados productos que el competidor no domina.

Tendencias actuales en el consumo del pan. Los consumidores quieren recuperar sabores originales, tradicionales y naturales. Para satisfacer su búsqueda de una manera ventajosa de vivir más agradable. También, quieren regresar a productos de panificaciones de mejor calidad. Mejor sabor, más saludables. Con valor nutritivo agregado. Esas nuevas tendencias ahora se encuentran al nivel mundial. Como sabemos, las tendencias del Hemisferio norte tarde o temprano llegan a América Latina Esos productos en general son definidos con la apelación de “Panes Artesanales”.

<p>Puntos claves por la producción de panes tradicionales. Hechos con ingredientes naturales. Uso mínimo de aditivos. Fórmulas que logran un pan de mejor valor dietético y nutricional. Sin grasa. Porcentaje mínimo de azúcar (o muchas veces sin azúcar). Más fibras, minerales, nutrientes. Pan de mejor sabor. Proceso de fermentación larga. Características de la harina con uso de los pre-fermentos (o masas madres).</p>
<p>Harinas. Hechas con trigos bajos en proteínas. El proceso de fermentación desarrolla naturalmente la fuerza de la masa. Trigos con alta calidad de proteínas. Para lograr una buena tolerancia de fermentación. Mezcla de aditivos apropiada. Para tener el mejor equilibrio entre extensibilidad, Elasticidad y tolerancia. Es necesario evitar la sobre dosificación de los aditivos</p>
<p>Sal, azúcar y leche. La sal debe tener una cantidad moderada de yodo, esta mejora el sabor y controla la actividad de la levadura. El azúcar sirve de alimento para la levadura ayuda a la cocción y a la mejor hidratación. Generalmente la leche se utiliza en polvo, esta va color a la corteza, ayuda a una mejor textura y eleva el valor nutritivo del pan.</p>
<p>Las Grasas. La Manteca o grasa de cerdo, brindan un buen sabor al pan. La manteca es la grasa de la leche y los aceites se obtienen de las semillas de los vegetales. Las grasas ayudan a dar elasticidad y mejoran la apariencia produciendo un efecto lubricante.</p>
<p>La Levadura. Es la capacidad de gasificación que permite una fermentación vigorosa. Hace posible la fermentación, aumenta el valor nutritivo al suministrar el pan proteína suplementaria, convierte a la harina cruda en un producto ligera.</p>
<p>Proceso de panificación. Procesos más tradicionales y de mucha experiencia. No necesita un arduo trabajo pero sin embargo necesita de una organización un poco diferente. Trabajo con los pre-fermentos (masas madres). Trabajo con menos aditivo. La fermentación naturalmente aumenta el desempeño de la harina en panificación. No se necesita de inversión tecnológica o cambio de equipos para modernizarse.</p>

Fuente: Ángela Beltrán. MBA. Docente Universidad Autónoma de Occidente

7.4. ANÁLISIS DE LOS CLIENTES

7.4.1. ¿Quiénes son los clientes de Paso pan? La mayoría de los clientes de Paso pan son personas que residen el barrio Capri y los nómadas, es decir todos los transeúntes que van en su carro o a pie y se detienen a comprar, también la gente cercana proveniente de las empresas que se encuentran ubicadas alrededor como son Chevrolet y gimnasio, súper Inter, olímpica, Burica, así como las amas de casa y sus hijos que han crecido con los años al lado de PASO PAN.

7.4.2. ¿Que productos compran estos clientes en paso pan? En las horas de la mañana consumen los omelettes y complementan con pan, las amas de casa lleva el desayuno a su casa.

En la tarde la gente consume pan caliente, empanadas, el aborrajado y en la noche la gente compra el pan del desayuno y de los antojos compran la comida como cena.

Se observa que en el día la hora del almuerzo no tiene movimiento.

7.4.3 ¿Como usan el producto y en donde lo consumen? El producto lo usan como alimento para el desayuno porque lo huevos pericos, el café, el chocolate, milo y los jugos son costumbres de los Colombianos. El 90 % consumen este tipo de productos en el punto de venta.

El pan, los buñuelos, el pan de bono, el croissant, al almojábana en un 70% lo lleva a sus casas.

Los productos denominados “antojos” se consumen en un 95% en el punto de venta.

Pero también se ofrecen domicilios en los cuales el 85% del despacho es de pan para consumo del hogar.

7.4.4. ¿Donde y cuando lo compran? Todos los productos son vendidos en el punto de venta de la paso ancho. Los clientes lo comprar todos los días a toda hora cuando tienen hambre y cuando saben que hay pan caliente y pan de bono, La gente pregunta mucho que es fresco y que esta caliente esos son los productos de mas venta.

7.4.5. ¿Cual es la frecuencia de los productos? El 61% de los clientes vienen más de tres veces por semana, facilitando una base de clientes regular.

7.4.6. ¿Cuanto es el consumo promedio por persona en el mes? En promedio de visita una persona se puede gastar u promedio de \$ 2.500.

7.4.7. ¿Porque prefieren un producto del otro? La gente que prefiere el pan lo hace porque no le gustan los productos fritos y prefieren los asados al horno, evitando así el exceso de grasa.

La gente que prefiere las frituras lo hace porque tiene hambre y se evitan cocinar encontrando una solución rápida y de excelente sabor y calidad.

7.4.8. ¿Como se comportan los fines de semana? En los fines de semana las grandes ventas se hacen con los desayunos y los domicilios aumentan un 30% de lo normal.

7.4.9. ¿Cuanto se consumen en sus casas y que productos? Los productos que más llevan a la casa son el pan aliñado, el pan de bono, el croissant, los buñuelos y las almojábanas. Una familia puede comprar hasta dos veces en el mismo día.

7.4.10. ¿Cuales productos son de temporada? En Diciembre las tortas son de temporada tienen gran aceptación porque tienen diseños navideños. La gente en diciembre como mucho porque llegan familiares de otras ciudades.

7.4.11. ¿Que necesidades no son satisfechas por paso pan? Almuerzo y comida, los clientes han manifestado que ellos quieren una alternativa saludable para almorzar dentro de la panadería y para llevar al sitio de trabajo. También han solicitado helados y pande yuca.

7.4.12. ¿Quienes son los clientes que no vuelven y porque? Los clientes que no vuelven son todos aquellos que viven muy lejos y que generalmente son transeúntes que no conocen el área donde esta ubicada la panadería.

7.4.13. ¿Quienes compran empanadas, chicharrones y chorizos? ¿Son los mismos que compran pan o son diferentes? Los empleados de las empresas cercanas son los que mas compran los productos de antojitos y las amas de casa compran el pan diario para el desayuno pero se va el caso que ambos compren toda la variedad de productos.

Cual es la mezcla de las ventas, entre los de pan y los de charcutería?

En la mezcla de productos panadería participa con un 24%, la pastelería con un 5%, los productos quesos con un 24%, antojitos con 36%.

7.4.14. ¿Quiénes son los mejores clientes del negocio y porque? Los mejores clientes son los residentes de Capri porque son clientes fieles.

7.4.15. ¿Cuál es el nivel de ingreso promedio de los clientes? Los clientes en un 70 % son de estrato 4 y 5 con un promedio alto de ingresos.

7.5. ANÁLISIS DE LA COMPAÑÍA Y LOS COMPETIDORES

Cuadro 4. Atributos de productos de Paso Pan

Ventajas	Descripción
Conocer bien al consumidor y establece una relación personal.	Paso pan es una marca del grupo Pastel Pan, que tiene 23 años de experiencia y se preocupa por sus clientes.
Ofrece productos frescos y saludables en el momento oportuno.	La panadería saca la producción caliente cuando los clientes tienen más hambre durante todo el día porque ellos son 24 horas.
Ofrece productos mas especializados.	Los antojitos son especializados por alrededor no hay nadie que tenga los mismos productos y la misma variedad en un solo punto de venta.
Tiene una tradición de 10 años en ese punto de venta.	Este punto de venta se compro acreditado, en el año 99 lo compraron y en el 2008 lo remodelaron, es reconocido por las amas de casa del sector.
Ofrecen salsa de aderezo como acompañante de los antojos	Cundo se compran los antojos, el guacamole, la mayonesa, la salsa rosada son gratis.
Buena ubicación	Por estar en una vía de alta circulación, paso ancho con 75, tiene una buena visibilidad y a diario hay clientes nuevos.

Fuente: los autores

Cuadro 5. Objetivos de los principales competidores

Empresa	Objetivos
La casa del pande yuca	Estar a la vanguardia del pan de yuca, pan de bono y avena principalmente
La California	Desarrollar el mercado con clientes cautivos.
La panadería Margarita	Inducir el crecimiento del pan aliñado.
Panadería las quintas	Posicionarse mediante la tienda a la vez ofrecer servicio de restaurante.
Panadería Capri	Lograr participación del mercado del pan fresco.

Fuente: los autores

Cuadro 6. Estrategias de Paso Pan y su competencia

Empresas	Estrategias
La casa del pande yuca	Tienen un objetivo claro vendiendo pan de yuca, pan de bono y avena principalmente
La California	Dentro el mismo negocio hay una tienda pretenden captar la gente de la tienda para vender pastelería.
La panadería Margarita	Es un sitio de descanso para los transeúntes y su principal producto el pan aliñado.
Panadería las quintas	Ser una panadería y una tienda a la vez con servicio de restaurante.
Panadería Capri	Ser fuerte en la venta de pan.

Fuente. Los autores.

Cuadro 7. Mezcla de mercadeo de PASOPAN y su competencia

Empresas	Producto	Precio	Promoción	Plaza
La casa del pande yuca	Pan de yuca, pan de bono y avena, empanadas, pan queso, pan aliñado, helados, tortas.	Precio paridad con paso pan	No hace promoción	Venta en el mismo punto de venta
La California	Pastelería, empanadas, pan en general.	Precio paridad con paso pan	No hace promoción	Venta en el mismo punto de venta
La panadería Margarita	Pan aliñado, pan leche, buñuelos, pan de bono, yogurt, leche.	Precio paridad con paso pan	Eventualmente hacen promoción con la leche	Venta en el mismo punto de venta
Panadería las quintas	Pan aliñado, pan queso, pan de bono y almuerzos...	Precio un 10% mas bajo frente a paso pan	Eventualmente hacen promoción con la leche	Venta en el mismo punto de venta
Panadería Capri	Pan aliñado, pan cacho, hojaldre, chicharrones, bebidas compradas.	Precio un 10% mas bajo frente a paso pan	Eventualmente hacen promoción con la leche	Venta en el mismo punto de venta

Fuente: los autores.

Cuadro 8. Utilidades de PASOPAN y su competencia

Empresas	Margen de Contribución
La casa del pande yuca	14%
La California	12%
La panadería Margarita	10%
Panadería las quintas	9%
Panadería Capri	9%

Fuente: los autores.

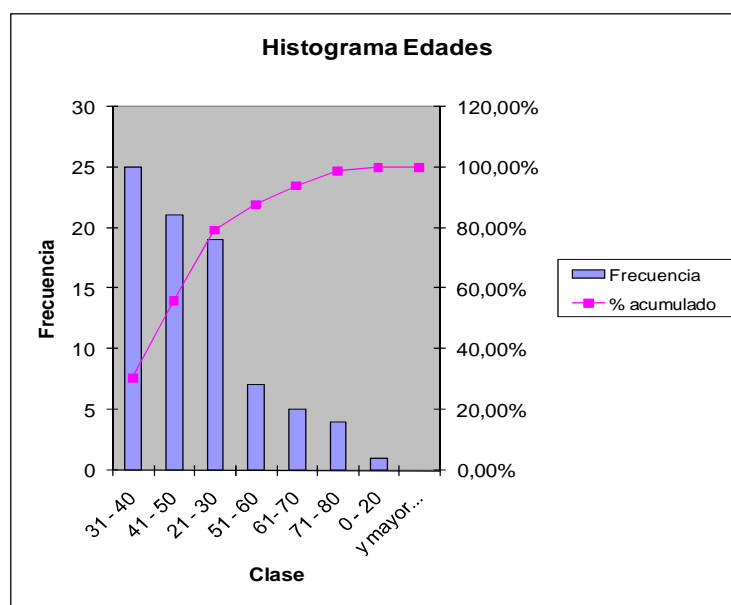
7.5.1. Clientes. Los clientes de la panadería PASO PAN son hombres y mujeres de 25 a 50 años de estratos 4,5 y 6 con un nivel de compra alto ubicados en la zona sur de la ciudad. (Barrios cercanos a la Paso Ancho). El gran usuario de paso pan son personas que viven cerca al sector de Capri-Paso ancho.

Tabla 1. Clientes.

Clase	Frecuencia	% acumulado	Clase	Frecuencia	% acumulado
0 - 20	1	1,22%	31 - 40	25	30,49%
21 - 30	19	24,39%	41 - 50	21	56,10%
31 - 40	25	54,88%	21 - 30	19	79,27%
41 - 50	21	80,49%	51 - 60	7	87,80%
51 - 60	7	89,02%	61 - 70	5	93,90%
61 - 70	5	95,12%	71 - 80	4	98,78%
71 - 80	4	100,00%	0 - 20	1	100,00%
y mayor...	0	100,00%	y mayor...	0	100,00%

Teniendo en cuenta la tabla anterior, a continuación se muestra una grafica donde se analiza el rango de edades y la frecuencia de compra que manejan los clientes de Paso Pan

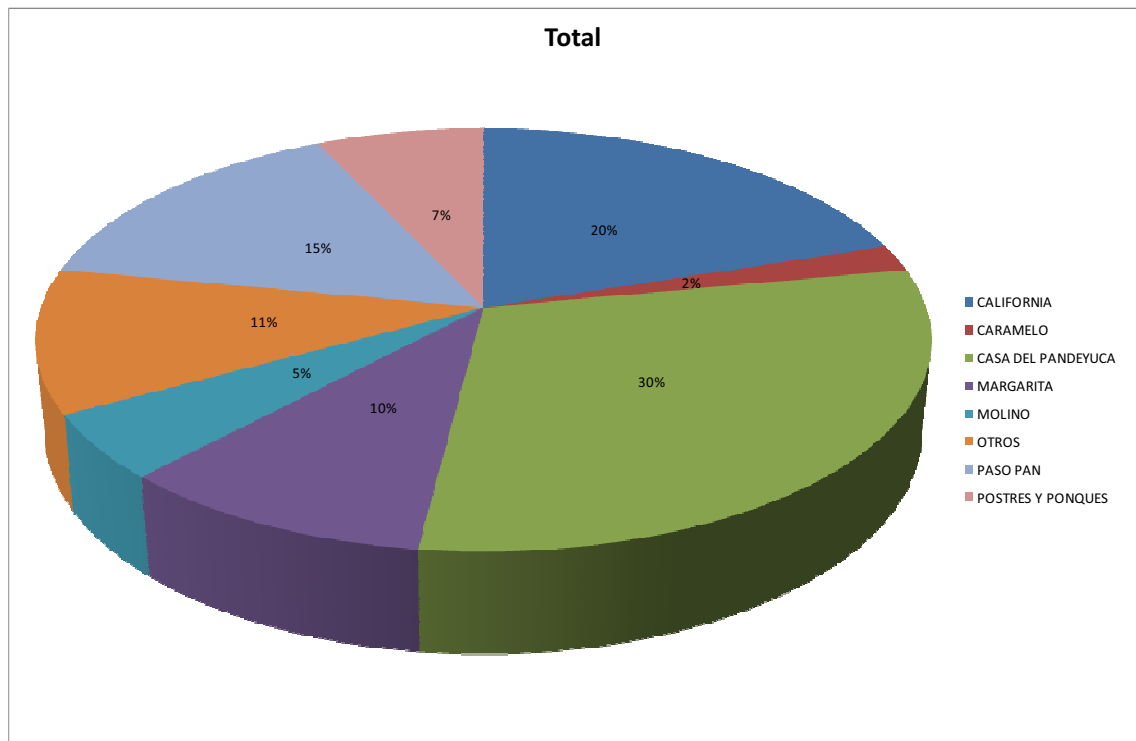
Figura 4. Histograma de edades.



Fuente: la autora

7.5.2. Competencia. A continuación para determinar la competencia se aplicó la matriz de participación relativa del mercado.

Figura 5. Participación del mercado.



Fuente: la autora

La casa del pandeyuca es una de las panaderías con más tradición en la ciudad de Cali participando con 30% en el mercado de panaderías con formatos similares a PASO PAN, seguida de la panadería California que participa con un 20%. Paso Pan cuenta con una participación de mercado de un 15%, esperando en unos años crecer este porcentaje con nuevos clientes y nuevos mercados. La Margarita cuenta con una participación del 10% en el mercado, el Molino es una panadería muy distinguida pero el mercado es más segmentado y eso hace que su participación de mercado no maneje un porcentaje tan alto.

7.5.3. Clima o entorno de la empresa.

7.5.3.1. Entorno interno de la empresa. La empresa tiene definidos los objetivos y sus metas con una visión muy clara de expandirse a nuevos mercados, y con una constante muy clara que es estar en constante cambio para así trabajar en el cumplimiento de todas las cosas propuestas.

Una parte relevante del grupo pastel pan es que para ellos lo más importante es que el personal que labora en cada una de las panaderías se sienta motivado, comprometido y responsables con su trabajo además creen que dichas personas deben de estar en constante capacitación y como todo es un trabajo en grupo el éxito depende en gran parte de la labor que se realice con ellas.

La gerente de la empresa es una persona muy visionaria y abierta al cambio que mantiene muy al tanto de su empresa generando y buscando constantes estrategias para la mejora continua. Las relaciones de todo el grupo con cada una de las panaderías es muy bueno y se reconoce a cada uno la labor prestada, resaltando que las personas que mejor realizan su trabajo tiene posibilidad de ascender en la compañía. Se puede decir que el clima de la panadería PASO PAN es agradable.

7.5.3.2. Proveedores. La relación con todos los proveedores es muy buena además que hay que resaltar el cumplimiento de ellos para la panadería, aclarando que sus pagos también se da siempre en el momento oportuno. Ellos realizan visitas constantes para recoger productos por fecha de vencimiento Y también para surtir si lo es necesario aunque al ser un negocio de panadería los proveedores que manejan más a menudo son lo de materias primas como de harinas, grasas etc. puesto que la gran cantidad de productos que se vende son producidos por la misma panadería.

A continuación con los que lleva más trayectoria: Organización Solarte Farallones (harina), Coopasan (harina), Manuelita (azúcar refinada), Sigrá s.a. y la costa s.a. (margarina y aceites vegetales), Avicola Santa Anita. Nápoles (huevos), Carlos Valdés (queso costeño), Hernán Vásquez (queso campesino), Fleishpan (levaduras, premezcla de bizcochuelos, azúcar, polvo de hornear), Levapan (arequipe, decorcrem, mirroir), Nacional de chocolates, Ajovert (empaques), Colacteos (leche), Alpina, Coca cola (gaseosa y agua)

7.5.3.3. Clientes. PASO PAN se encuentra en constante búsqueda de satisfacción de todas las necesidades que tiene estos clientes, que buscan Alimentarse con productos de excelente calidad y que sean lo mas saludables posibles, también con constantes innovaciones en todos los productos para que el cliente se sienta mas satisfecho con sus gustos.

7.5.3.4. Competidores. PASO PAN es una panadería ubicada en el sur de Cali pero ella cuenta con un formato muy distinto a las panaderías de barrios cerca de ella puesto que en estas mezclan la venta de otros productos tales como arroz, panela, aceite, y entre otros mas que las hacen perder su distinción y elegancia que es lo que PASO PAN maneja y la hace diferente. La California aunque un poco retirada pero maneja un formato muy similar y se toma como competencia, también esta La Casa del Pandeyuca, El Molino también es una panadería de calidad muy reconocida en Cali pero no se convierte en competencia directa ya que manejan productos de la misma línea pero formatos diferentes.

7.5.3.5. Públicos. La empresa cuenta con excelentes relaciones con los bancos ya que cuenta con muchos años de relación comercial con AV VILLAS que es el banco con el que tiene la cuenta corriente de la empresa.

Respecto a los aspectos legales, no se tiene un departamento jurídico interno, sin embargo si hay un departamento interno de contabilidad y de manera externa se cuenta con un revisor fiscal y cuando es necesario la asesoría de un abogado laboral.

7.5.4. Entorno externo.

7.5.4.1. Demográfico. El crecimiento explosivo de la población colombiana tiene implicaciones importantes para los diversos negocios, una población creciente implica mayores necesidades humanas que satisfacer. En cuanto el poder de compra también podría implicar un crecimiento en las oportunidades de mercado, por ejemplo entre mas crezca la población y mas personas tengan empleo mas posibilidad tiene PASO PAN de vender sus productos.

7.5.4.2. Económico. Los factores que pueden afectar el poder de compra de nuestros consumidores son los constantes alzas que mantiene el trigo, la cantidad de materia prima que se importa de otros países para la industria panificadora ha sido mas del 30% en los últimos años de US\$208 salto a US\$ 257 sin incluir fletes marítimos revelan ANDI Y FEDEMOL, en consecuencia, el costo de importación

del trigo puesto en puerto colombiano ha subido en un 33,2%. Incluyendo seguro y fletes está hoy en US\$309, tras venir de US\$232. Y es que una de los causantes de este fenómeno es que Colombia es un país que produce muy poco trigo, todo eso conllevando a los panaderos a reducir el tamaño y subir los precios en los productos, notándose de tal manera en la reducción de la compras; por ejemplo, el antes pan de \$1.000 ahora vale \$1.200, en tanto que el de \$2.000 pasó a \$2.300. Ni decir del pan de \$100, el más popular, que ahora se expende a \$150. Cabe resaltar que hay una amenaza muy influyente para la industria panificadora es la TRM que se encuentra por encima de los \$2500 nada favorable para las importaciones que se realizan del trigo.⁴

7.5.4.3. Natural. En el caso de PASO PAN el clima influye de una manera no tan agresiva ya que es un negocio del cual necesitamos consumir todos los días de nuestras vidas, pero si se nota que las ventas aumentan cuando el clima es frío ya que la gente quema más calorías por ende da más hambre.

7.5.4.4. Tecnológico. Es una de las partes mas importantes que se esta manejando actualmente para cualquier tipo de empresas ya que se busca casa ves mas la optimización de procesos. PASO PAN actualmente maneja una tecnología muy básica, pero actualmente ven la necesidad de empezar a invertir en este punto para ser más eficientes en el despacho de los clientes a la hora de la venta.⁵

El pan se hace con masas ácidas que son cultivos mixtos de bacterias ácido láctico y levaduras que crecen de manera espontánea en los cereales, los cuales proporcionan el sabor, mientras que los azúcares fermentables y la fracción de bacterias lácticas y levaduras son responsables de la porosidad y ligereza de la masa.

- **La Harina.** Los componentes de la harina son los carbohidratos y las proteínas La harina se obtiene de la molienda del trigo. La harina blanca para pan es extraída únicamente del trigo. Existen harinas duras con alto contenido de proteínas y harinas suaves con bajo contenido de proteínas.

⁴ Alzas del trigo. [Consultado 20 de Marzo de 2009]. Disponible en Internet: Periódico El País.

⁵ Tecnología de producción del pan. [Consultado 06 Abril/2009]. Disponible en Internet: www.aldeaeducativa.com/panificaci3n/elaboraci3ndelpan,

Las harinas para elaborar el pan son la integral que es aquella que contiene todas las partes del trigo. Harina patente que es la mejor harina que se obtiene hacia el centro del endospermo y la harina clara que es la harina que queda después de separar la patente.

Características de la harina son color blanco o blanco cremoso natural o por medio de procesos químicos. Por cada 100 kg de trigo se obtiene 72 a 76 kg. De harina. La fuerza: es el poder de la harina para hacer panes de buena calidad. La tolerancia, se le denomina al tiempo transcurrido después de la fermentación ideal sin que la masa sufra deterioro notable. La absorción de la mayor cantidad de agua. Las harinas hechas de trigo con muchas proteínas son los que tienen mayor absorción. La maduración es decir el reposo por cierto tiempo.

- **El gluten.** Es la sustancia gomosa y elástica que se forma en la masa mediante la adición de agua. La calidad de esta sustancia se mide por la capacidad de absorción y retención del agua, por la capacidad de retener el gas carbónico, por la humedad tiene que estar alrededor de 14%

- **El Agua.** El tipo de agua a utilizar debe ser alcalina, es decir la que normalmente utilizamos para beber. Cuando se amasa harina con la adecuada cantidad de agua, las proteínas al mezclarse forman el gluten unidos por un enlace covalente que finalmente será responsable del volumen de la masa. El agua es el vehículo para que los ingredientes se mezclen y sea más elástica. El agua también ayuda a la fermentación y al mejor desempeño de la levadura y el buen sabor del pan.

- **Sal, azúcar y leche.** La sal debe tener una cantidad moderada de yodo, esta mejora el sabor y controla la actividad de la levadura. El azúcar sirve de alimento para la levadura ayuda a la cocción y a la mejor hidratación. Generalmente la leche se utiliza en polvo, esta va color a la corteza, ayuda a una mejor textura y eleva el valor nutritivo del pan.

- **Las Grasas.** La Manteca o grasa de cerdo, brindan un buen sabor al pan. La manteca es la grasa de la leche y los aceites se obtienen de las semillas de los vegetales. Las grasas ayudan a dar elasticidad y mejoran la apariencia produciendo un efecto lubricante.

- **La Levadura.** Es la capacidad de gasificación que permite una fermentación vigorosa. Hace posible la fermentación, aumenta el valor nutritivo al suministrar el pan proteína suplementaria, convierte a la harina cruda en un producto ligera.
- **Elaboración del pan.** El amasado mezclando todos los ingredientes, la fermentación que comprende un tiempo transcurrido de la masa hasta que entra al horno. Con el horneado se cose la masa, y se transforma en un producto apetitoso. Los cambios durante la cocción consisten Aumenta la actividad de la levadura y producir grandes cantidades de CO_2 . A una temperatura de 4 °C, las células de las células de las levaduras inactivan y cesa todo aumento de volumen. A los 55 °C la levadura muere. Algunas de las células de almidón explotan comenzándose en jalea. La diastasa transforma el almidón en maltosa. Al llegar a 77 °C cesa la acción de la diastasa. Entre los 50 y 80 °C las pro teínas del gluten se modifican y empieza la capa externa del pan. A los 200 °C el p an esta cocido
- **La denominada panadería tradicional.** Tienen su propio método tecnológico para producir el pan. Son empresas pequeñas y medianas, con un nivel de automatización alto de sus procesos. Generalmente comercializan sus productos a través de sus propios puntos de venta, franquicias o atendiendo a pequeños comercios del sector de la distribución alimentaria.
- **La panadería de marca.** Las líneas de producción están diseñadas por personal propio, de tal forma que se logran procesos automatizados de gran versatilidad, alta productividad y elevados estándares de higiene. Dentro del sector panadero, son consideradas grandes empresas, aunque comparadas con otros sectores industriales son medianas compañías. Su nivel de automatización es alto. Comercializan sus productos con una marca propia y los distribuyen a través del pequeño comercio alimentario, supermercados y grandes superficies.
- **Panificadoras.** Son las empresas que bien fabrican grandes cantidades de pan del día o el pan al que se le aplica alguna tecnología del frío. Son compañías muy automatizadas en sus procesos. En el caso de las que aplican el frío en sus productos, su distribución se centra en servir a panaderías, restauración y grandes colectividades. En los últimos tiempos estas empresas están introduciendo sus productos a través de supermercados y grandes superficies, con la intención de que sea el consumidor quien acabe el proceso de horneado de los productos.

7.5.4.5. Político. Este entorno incluye todo tipo de leyes, dependencias del gobierno que influyan en las diversas empresas como por ejemplo. Los problemas que tienen nuestros proveedores para importar las materias primas que conforman los productos que la empresa vende.

Además toda la legislación a cerca de la importación de materias primas afecta a la industria panificadora ya que esto puede subir los costos de los productos.

7.6. MARKETING MIX

7.6.1. Producto.

7.6.1.1. Producto Básico. Los productos que se venden en la panadería PASO PAN buscan satisfacer la necesidad de alimentarse y llevar una tentación con un estilo saludable donde encontremos productos de muy buena calidad, frescos y con un exquisito sabor que los hace diferentes.

7.6.1.2. Producto Real. Los productos que vende PASO PAN se caracterizan por su exquisito sabor y su calidad con los que son fabricados, por tener productos frescos e innovadores para el paladar como lo es todo lo referido a pastelería tenemos el pan fusión que es una hojaldre relleno de dulce de guayaba con arequipe, diferentes sabores de tortas, galletas en cuanto su producto queso los buñuelos son uno de los productos que mas se venden, pandebono, almojábana, la variedad y la frescura de sus panes el aliñado, el pan leche el esponjado y uno de sus productos estrellas las empandas con su único sabor. En cuanto al surtido de la panadería encontramos gran variedad y disponibilidad de los productos.

7.6.1.3. Producto aumentado. Los productos que se ofrecen en la panadería PASO PAN son productos del día allí no se manejan productos del día anterior. Es una de las panaderías que maneja un horario de 24 horas y de domicilios hasta las 9 de la noche.

7.7. CARTERA DE PRODUCTOS

7.7.1. Panadería.

7.7.1.1. Pan. Se prepara mediante el horneado de una masa elaborada fundamentalmente con harina de cereales como el trigo, sal y agua. La mezcla en algunas ocasiones suele contener levaduras para que fermente la masa y sea más esponjosa y tierna. El cereal que más se utiliza para la elaboración del pan es la harina de trigo. La preparación consta de 4 procesos que son:

- **La mezcla:** de la harina con el agua allí se trabaja la masa.
- **Reposo** hacer 'levar' la masa (sólo si se incluyó levadura). A este proceso se le denomina a veces como *leudado*.
- **Horneado:** actualmente se manejan hornos de gas o de electricidad que no sobrepasan los 250°. La cocción estándar esta comprendida entre 190° y 250° de acuerdo el tamaño del pan, la duración es entre 12 y 16 minutos para un pan normal y cuando es un pan mas grande dura una hora y la medida exacta del pan la da cada panadero de acuerdo a la experiencia que maneje.⁶
- **Enfriado:** tras el horneado se deja reposar el pan hasta que alcance la temperatura ambiente.

7.7.1.2. Pan cacho. Pan casero de tamaño grande, sin grasa o con poco porcentaje de ella, con levadura y con sal.

7.7.1.3. Pan pizza. Pan de tamaño personal de una masa de hojaldre relleno de pollo, piña y queso o en algunas ocasiones es el mismo que llamamos pan hawaiano que es el tradicional compuesto por jamón piña y queso.

⁶ Horneado del pan. [Consultado el 06 de Mayo de 2009]. Disponible en Internet: <http://es.wikipedia.org/wiki/Pan>

7.7.1.4. Pan esponjado. Pan compuesto por levadura, sal azúcar, mantequilla esencia y colorantes la diferencia de los otros panes este contienen menos aliño mas crecimiento.

7.7.1.5. Acemas. Un pan semidulce con color caramelo, lleva canela, salvado de trigo, levadura y demás ingrediente que lleva el pan tradicional.

7.7.1.6. Pan coco. Es un pan dulce como su nombre lo dice son sabor a coco, de tamaño personal, en su preparación se diferencia de los demás ya que contiene un ingrediente que se llama colmaiz, y las esencias que hacen que tenga su toque diferente.

7.7.1.7. Pan integral. Es un pan compuesto de menos aliño, hecho a base de harina integral, germen de trigo natural, levadura deshidratada, gluten puro, lleva menos grasa y poca sal.

7.7.1.8. Pan integral miel pasas. Los mismos ingredientes del anterior solo que lleva de mas un poco de miel y pasas.

7.7.1.9. Pan francés. Es un tipo de pan sudamericano elaborado a base de harina blanca de trigo, agua, levadura y sal, y que requiere más tiempo de fermentación que otros panes. Consta de cuatro trozos, agrupados. Este tipo de pan no contiene grasas y se caracteriza por su forma peculiar que permite dividirlo con facilidad y por ser muy crujiente

7.7.1.10. Pan leche. Es un pan que maneja los mismos ingredientes al tradicional pero como su nombre lo dice contiene leche y esencia de vainilla.

7.7.1.11. Pan aliñado. Es un pan que en su preparación lleva más mantequilla y se le agrega queso.

7.7.1.12. Pan queso. Es un pan la mayoría de veces se hace en porciones individuales y es hecho con hojaldre y en su relleno lleva un trozo de queso.

7.7.1.13. Pan mantequilla. Como su nombre lo indica los gramos que contiene de mantequilla son más que los que lleva el pan tradicional y también lleva levadura seca.

7.7.1.14. Pan batido o pan molde. Se entiende por pan de molde aquel pan elaborado de tal forma que coge distinto sabor, consistencia, que el pan normal. Normalmente usado para hacerlo en tostadas y para hacer sándwiches.

7.7.1.15. Tostadas. Se prepara con la misma fórmula del pan si no que a diferencia que contiene menos azúcar, se le da más crecimiento, se corta y se cala.

7.7.2. Producto queso.

7.7.2.1. Buñuelo. Bolitas de sartén que se hace con un ingrediente llamado colmaiz con huevo, mojada con un poco de leche, pizca de sal y frita en aceite.

7.7.2.2. Pandebono. Se hacen en diferentes formas como en rosca o bolita y es de un tamaño personal y esta hecho a base areparina, queso, mantequilla, huevos leche y poco de agua.

7.7.2.3. Almojabana. Su preparación es muy similar a la del pandebono a diferencia que esta se prepara con colmaiz y lleva queso cuajada.

7.7.2.4. Empanadas de cambray. También su preparación es muy parecida al del pandebono, a diferencia que se le agrega menos almidón, poca grasa y la masa se deja más durita y en la mitad lleva un relleno de dulce de guayaba.

7.7.2.5. Arepa. Contiene también casi los mismo ingredientes del pandebono a diferencia que esta lleva más areparina, queso, mantequilla y color. Su forma es masitas redonditas planas.

7.7.3. Pastelería.

7.7.3.1. Tortas frías. Es un pastel dulce de forma redonda y aplanada se hace a base de azúcar, huevos, harina, esencias y el relleno que es lo que las hace exquisitas y deliciosas ya que se puede utilizar gran variedad para rellenarlas como fresas, arequipe, duraznos en fin, se bañan con crema fría para decorar.

7.7.3.2. Pastelería caliente. Son los chicharrones dulces, las orejas, los pasteles de hojaldre de pollo, y pasteles de hojaldre rellenos de arequipe lo que los hace diferente a ellos es la preparación ya que utilizan una mantequilla especial para la textura y el sabor de ellos.

7.7.3.3. Galletas. Es un pastel horneado, hecho con una pasta a base de harina, mantequilla, azúcar y huevos. Además de los indicados como básicos, las galletas pueden incorporar otros ingredientes que hacen que la variedad sea muy grande. Pueden ser saladas o dulces, simples o rellenas, o con diferentes agregados (como frutos secos, chocolate, mermelada y otros).

7.7.4. Antojitos.

7.7.4.1. Empanadas. Es un alimento compuesto por un relleno de carne, pollo, u otros productos, encerrado en una masa elaborada al modo de la masa de pan, generalmente con trigo, pero puede estar hecha con maíz y otros cereales, y a veces con la adición de alguna grasa (aceite o manteca). Es un alimento que se elabora en casi todos los países del mundo.

7.7.4.2. Aborrajados. Esta hecho a base de plátano bien maduro, se parten trozos y en la mitad se le coloca un pedazo de queso, luego se pasa por harina con huevo y se lleva a freír.

7.7.4.3. Marranitas. Son tostadas de plátano verde se fríen, se aplanan y en la mitad se rellenan de chicharrón bien frito se hacen en forma de bolitas y se llevan a freír nuevamente.

7.7.4.4. Chorizos. Es un embutido y está elaborado a partir de la carne del cerdo picada y adobada con especias. La piel de este tipo de salchicha suele ser intestino delgado de cerdo. También puede ser con sabor a pollo.

7.7.4.5. Chuzos de costilla. Son trocitos de costilla de cerdo bien frita, organizada en forma de chuzo.

7.7.4.6. Tostadas con todo. Es una tostada de plátano frita, y encima de ella una combinación de diferentes carnes frías y salsas.

7.7.5. Desayunos.

7.7.5.1. Omelets. Son preparaciones de huevo batido y cremoso, que se cocinan de un solo lado y se doblan sobre si misma, con gran variedad de rellenos.

7.7.5.2. Huevos pericos. Excelentes huevos revueltos con cebolla y tomate sofrito para el desayuno acompañado con arepa.

7.7.5.3. Huevos en caserola. Delicioso huevos, donde se prepara y se sirve como su nombre lo dice en una cacerolita para porción personal, y se hace en mantequilla o en agua como lo deseen.

7.7.5.4. Café en leche. Es una bebida caliente a base de café solo que se le adiciona un ingrediente mas que es la leche y azúcar al gusto.

7.7.5.5. Jugos. De gran variedad de sabores ya sean en leche o en agua. Sirven siempre fríos.

7.7.6. Plaza. El canal manejado por la panadería PASO PAN es un canal directo ya que los productos de materias primas y demás vienen del proveedor al fabricante que es la panadería siendo un detallista ya que se maneja el paso directo con el consumidor final. Los productos que comprar la panadería la mayoría son los ingredientes para sus productos puesto que todos lo que venden se prepara allí mismo los intermediarios manejan un canal corto ya que se realiza el pedido directamente con el proveedor y este despacha a paso pan como destino final.

En el momento la panadería esta ubicada en el sur de la ciudad de Cali donde sus clientes el 69 % son de los barrios cercanos a la avenida paso ancho especialmente el barrio Capri. En la panadería el 61% de los clientes vienen más

de tres veces por semana y el 60% de las personas son mayores de 45 años los cual manejan niveles de poder adquisitivo más altos.

7.7.7. Promoción.

7.7.7.1. Publicidad. La panadería PASO PAN ha manejado este punto de una manera muy poco intensiva, lo que se realiza se hace directamente en el punto de venta con volantes donde dan información acerca de sus domicilios y de los productos que se ofrecen. Actualmente se emprende una campaña hacia el mercado de los taxistas. También se maneja el referido.

7.7.7.2. Relaciones públicas. La panadería PASO PAN y en general del grupo PASTEL PAN son muy reconocidos en la ciudad y se distinguen por mantener un excelente y buen manejo tanto como con los proveedores con sus clientes y el personal que trabaja en cada uno de las panaderías. Siempre se han distinguido por su buena imagen y reconocidos por la calidad y el sabor de sus productos que contienen ese toque diferente, y a parte también cabe mencionar la propaganda que se hace dentro de sus mismos clientes que es muy buena. La panadería PASON PAN siempre esta dispuesta para cualquier evento donde la invitan a concursar abriendo así su comercialización y dándose a conocer.

7.7.7.3. Marketing directo. En la actualidad la panadería no cuenta con pagina Web, lo que es una debilidad ya que se deja de ofrecer información valiosa a los clientes y de ampliar su mercado y su ventas.

La panadería hace Telemercadeo constantemente para informar a sus clientes que productos frescos han salido en el momento, lo que se llama “antojar” con el fin de ampliar sus ventas y ampliar el servicio a domicilio.

7.7.7.4. Fuerza de ventas. La fuerza de ventas de la empresa 3 vendedoras en la panadería y otras dos en el punto de venta de antojitos, un domiciliario que trabajan por turnos el cual cuando hay mucha movimiento también colaboran en las ventas. La administradora y el auxiliar que mantienen muy pendiente en la panadería que todo estén en orden y que se brinde un excelente servicio, los empleadas y empleados de la panadería se han capacitado para efectuar las ventas ya que durante todo estos años se han cultivado unas buenas relaciones con los clientes, en diciembre se realizan degustaciones, villancicos y un ambiente super agradable para pasar los días de navidad y las vendedoras son las encargadas de manejar todo este tipo de actividades.

7.7.8. Precio.

Cuadro 9. Precio de productos.

REFERENCIA	TOTAL UNIDADES AÑO 2007	PRECIO UNITARIO	VENTA EN PESOS
Pan cacho	103341	\$ 500	\$73815000
Pan pizza	3542	\$1500	\$7590000
Pan esponjado	3530	\$1300	\$6555714
Roscón guayaba	3923	\$500	\$2802143
Roscón arequipe	3776	\$ 700	\$3776000
Acema	6267	\$ 300	\$2685857
Pan coco	5097	\$300	\$2184429
Pan cacho integral	2174	\$300	\$931714
Pan integral	234	\$800	\$267429
Pan integral molde	1145	\$1700	\$2780714
Integral granola	1674 561	\$400 \$1600	\$956571 \$1282286
Integral ajonjolí	466 2108	\$400 \$1600	\$266286 \$4818286
Integral miel pasas	1763 2374	\$ 800 \$1600	\$2014857 \$5426286
Integral coco y miel	2929 1238	\$400 \$1600	\$1673714 2829714
Integral banano y nuez	927 936	\$ 400 \$1600	\$529714 \$2139329
Integral alemán de frutas	0	\$ 1600	\$13143
Integral de naranja	0 0	\$400 \$1600	\$0 \$0
Integral multicereal	126 103	\$ 400 1600	\$72000 \$235429
Francés de omelette	6166	\$ 200	\$1761714
Francés	419 3296	\$300 \$900	\$179571 \$4237714
Pan leche	8369 3309	\$200 \$1800	\$2391143 \$8508857

REFERENCIA	TOTAL UNIDADES AÑO 2007	PRECIO UNITARIO	VENTA EN PESOS
Pan aliñado	53649	\$500	\$38320714
	23306	\$1200	\$39953143
	2931	\$2400	\$10049143
	12672	\$2500	\$45257143
	33030	\$3600	\$169868571
	540	\$5000	\$3857143
Pan queso	4490	\$2500	\$16035714
Pan molde	22275	\$2200	\$7150000
Pan crema	702	\$1800	\$1805143
Pan especial	1853	\$1500	\$3970714
	4596	\$2500	\$16414286
	2174	\$4000	\$12422857
Pan mantequilla	2822	\$2000	\$8062857
	2494	\$3000	\$10688571
Pan batido	2226	\$2500	\$7950000
tostadas	238	\$1000	\$340000
Caladitos integrales	0	\$1000	\$0
Pan buffet	0	\$1000	\$0
Pan dannes	0	\$2500	\$0
Tostadas de especie	0	\$600	\$0

Fuente: La autora

Cuadro 10. Precios 2008.

REFERENCIA	TOTAL UNIDADES AÑO 2008	PRECIO UNITARIO	VENTA EN PESOS
Pan cacho	71883	\$ 500	\$51345000
Pan pizza	3986	\$1500	\$8541429
Pan esponjado	13352	\$1300	\$24796571
Roscón guayaba	3310	\$500	\$2364286
Roscón arequipe	2373	\$ 700	\$2373000
Acema	8398	\$ 300	\$3599143
Pan coco	2508	\$300	\$1074857

REFERENCIA	TOTAL UNIDADES AÑO 2008	PRECIO UNITARIO	VENTA EN PESOS
Pan cacho integral	2176	\$300	\$932571
Pan integral	691	\$800	\$789714
Pan integral molde	1999	\$1700	\$4854714
Integral granola	1885 1336	\$400 \$1600	\$1077143 \$3053714
Integral ajonjolí	1136 598	\$400 \$1600	\$649143 \$1366857
Integral miel pasas	1940 1145	\$ 800 \$1600	\$2217143 \$2617143
Integral coco y miel	134 490	\$400 \$1600	\$76571 \$1120000
Integral banano y nuez	40 260	\$ 400 \$1600	\$22857 \$594286
Integral alemán de frutas	126	\$ 1600	\$72000
Integral de naranja	0 211	\$400 \$1600	\$0 \$482286
Integral multicereal	0 135	\$ 400 1600	\$0 \$308571
Francés de omelette	3234	\$ 200	\$924000
Francés	1562 4794	\$300 \$900	\$669429 \$6163714
Pan leche	69005 3833	\$200 \$1800	\$19715714 \$9856286
Pan aliñado	14277 8601 29314 375 46 474	\$500 \$1200 \$2400 \$2500 \$3600 \$5000	\$10197857 \$14744571 \$100505143 \$1339286 \$236571 \$3385714
Pan queso	4720	\$2500	\$16857143
Pan molde	1820	\$2200	\$5720000
Pan crema	3326	\$1800	\$88552571
Pan especial	1445 5044 1586	\$1500 \$2500 \$4000	\$3096429 \$18014286 \$9062857
Pan mantequilla	3258 2259	\$2000 \$3000	\$9308571 \$9681429
Pan batido	859	\$2500	\$3067857
tostadas	102	\$1000	\$145238
Caladitos integrales	784	\$1000	\$1120357
Pan buffet	766	\$1000	\$1094286
Pan dannes	14	\$2500	\$50000
Tostadas de especie	312	\$600	\$267714

Fuente: La autora

Cuadro 11. Ventas Panadería Paso Pan

	2007		2008		2009	
Ventas	665,119.498	5	678,421,888	2	698,774.545	3
costos	580,001.329		576,658,605		593,958,363	
%		88		85		85
Utilidad	85,118.169		101,763.284		104,816.182	
Inv. promoción	4,330.674		33.921.094		27,950.981	
%		0.6		0.5		0.4
Utilidad neta	80,787.495		67,842,190		76,865,200	
%		12		10		11

Fuente: la autora

En el 2008 paso pan tuvo una remodelación en su negocios con el fin que los clientes actuales contara con mejores instalaciones y brindar un mejor servicio, y también con el fin de atraer clientes nuevos. Pero podemos ver en la anterior tabla que el crecimiento del 2009 frente al 2008 fue del 3%; la empresa esperaba un mejor comportamiento porque consideraban q la inversión en promoción era grande.

Cuadro 12. Productos más vendidos.

LUGAR EN VENTAS	REFERENCIA	VENTAS 2008	VENTAS 2009	PARTICIPACIÓN EN VENTAS
2	Pan cacho	\$51'345.000	52'885350	7.6 %
7	Pan pizza	\$8'541.429	8'797.672	1,3%
4	Pan esponjado	\$24'796.571	25'540.486	3,7%
10	Pan integral molde	\$4'854.714	5'000.355	0,7%
12	Integral de ajonjolí de \$1600	\$1'366.857	1'407.862	0,2 %
8	Pan francés de \$ 900	\$6'163.714.	6'348.625	1,0%
5	Pan leche de \$ 1800	\$9'856.286	10'151.974	1,7%
1	Pan aliñado	\$126'332.228	130'122.195	18,6%
9	Pan molde	\$5'720.000	5'891.600	0,8%
3	Pan especial	\$30'173.572	31'078.779	4,4%
6	Pan mantequilla de \$3000	\$9'681.429	9'971.872	1,4%
11	Pan batido	\$3'067.857	3'159.892	0,5%
TOTAL VENTAS		678'421.888	698'774.545	

Fuente: la autora

Los productos mas vendidos en Paso Pan son pancacho, pizza, esponjado, integral, ajonjolí, francés, leche, aliñado, molde especial, mantequilla y batido, los cuales representan el 41,5% del total de las ventas y ascenderán a \$ 290'56.662 en el 2009. Se destaca en primer lugar la venta de pan aliñado con un 18, 6% del total de las ventas, en segundo lugar, esta el pancacho con un 7.6% el pan especial con el 4,4% y el pan esponjado con un 3,7% se toman el 3 lugar en ventas.

Es importante destacar que la empresa tiene suficiente capacidad de producción para estos 12 productos y otras variedades de pan.

8. FASE II- ANÁLISIS

8.1. ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO

Aquí se analizan las variables internas más relevantes para la empresa

8.1.1. Filosofía de dirección de mercadeo. La panadería PASO PAN durante estos diez años se ha destacado por tener un excelente servicio al cliente, ofrecer productos de la mejor calidad, sabor, variedad y un excelente servicio. Hoy en día cuenta con un amplio portafolio de productos como lo es la variedad en panadería y pastelería hasta la mejora continúa de su punto de antojitos todo debido al constante cambio e innovación que mantiene la panadería. También cuentan con un excelente servicio a domicilio brindado comodidad a sus clientes ya que para PASO PAN el cliente es punto importante en el éxito de su negocio.

8.1.2. Recurso humano. La panadería cuenta con 28 empleados distribuidos en diferentes áreas. Es un personal que se ha capacitado para el desarrollo de sus tareas, sus vendedoras conocen bien el portafolio de productos que se ofrece, pero la gerencia principalmente mantiene muy al pendiente de todo lo relacionado con lo que se trata del buen manejo al servicio al cliente. Los empleados son llevados constantemente a capacitaciones donde aprenden todo lo relacionado con ventas, atención, manejo de clientes y mas detalles que se hacen importante para la formación de las personas que trabajan en la panadería puesto que ellos también son pieza clave en el éxito del negocio pues un cliente que se sienta bien atendido volverá a comprar de nuevo y este a su vez trae muchos mas.

La Administradora del panadería es la que coordina el personal de PASO PAN esta al pendiente de que las empleadas no se conformen solo con lo que el cliente pide si no que ofrezcan la variedad de productos; para los domicilios se contrato una persona especialmente para recibir los pedidos y a su vez llamar a realizar el telemercadeo informándole los clientes de los productos frescos y los que están calientitos.

Por otra parte la empresa cuenta con dos vendedoras en su punto de antojitos y en la panadería y pastelería hay tres vendedores de planta aunque la administradora y auxiliar también atienden cuando hay mucha congestión. En la parte administrativa cuenta con la Gerente, un asistente administrativo, la administradora, una secretaria y el contador.

8.1.3. Clima organizacional interno. Los empleados de la empresa tienen muy buenas relaciones y una buena comunicación, ya que se tiene en cuenta las ideas o sugerencias que aporte cualquiera de ellos, los empleados cuentan con buenas motivaciones, saben trabajar en equipo hay mucha colaboración por parte de los empleados, también manifiestan que las relaciones con sus directivos son muy buenas y ellos cuentan con una calidad humana excelente ,les gusta que aporten ideas, escucha a los demás, son abierto al cambio y dispuestos a una innovación constante.

8.1.4. Recurso financiero. La empresa cuenta con todos los recursos financieros necesarios para funcionar bien ya que tiene excelentes relación con AV VILLAS lo que nos permite tener facilidades de crédito, flujo de dinero en efectivo y prestamos a corto mediano y largo plazo gracias a su gran trayectoria y las buenas relaciones que se han manejado siempre creando así confianza y credibilidad ante los entes financieros.

8.1.5. Evaluación del desempeño interno.

Cuadro 13. Evaluación del desempeño Interno

ASPECTO	SI	NO	CALIFA-CACIÓN	JUSTIFICACIÓN	RECOMENDACIÓN
Organización legal	X		1	La panadería paso pan se encuentra debidamente registrada ante la cámara de comercio	Se recomienda registrar la marca y conformar un departamento jurídico interno, ya que se maneja pero es externamente.
Organización funcional	X		3	La panadería si tiene establecido los cargos organizacionales y definidas las funciones de cada empleado	Se recomienda distribuir las tareas por cada empleado mas especificamente ya que falta orden en este aspecto.

ASPECTO	SI	NO	CALIFA- CACIÓN	JUSTIFICACIÓN	RECOMENDACIÓN
Recurso humano	x		3	La empresa cuenta con persona que se capacita, las vendedoras conocen el portafolio de productos que se ofrece dentro de la panadería. Constantemente se le habla de la atención al cliente y las ventas.	Se recomienda con más constancia la capacitación para los empleados ya que la mayoría son personas empíricas y necesitan de preparación para ser mejores.
Recursos financieros	x		4	La empresa cuenta con todos los recursos financieros para funcionar bien ya que tiene excelentes relaciones con el banco Av villas.	Si se hace necesario la empresa recurre a el grupo pastel pan y se presenta a la junta directiva la necesidad de inversión
Infraestructura	x		4	el grupo pastel pan si maneja una infraestructura amplia y paso pan dentro de este se encuentra bien aunque es un poco pequeño para la cantidad de gente que la vista	Abrir una nueva sede pero entrando en otro mercado montándolo dentro de un almacén de cadena o en un sito similar.
Definición del negocio	X		5	La empresa tiene muy claro a quien llegar es decir la empresa sabe muy bien cual es su negocio	
Mercado Objetivo	x		5	Los clientes de la panadería paso pan son hombres y mujeres entre 25 a 50 años de estratos 4,5 y 6 del sector sur de la ciudad de Cali aledaños al barrio Capri	.
Las 4 Ps Plaza	x		3	En el momento el la panadería esta ubicado en la zona sur de la ciudad de Cali en un sector el cual es bastante	Se recomienda a paso pan ampliarse a otros mercados como institucionales, almacenes de cadena entre otros

ASPECTO	SI	NO	CALIFA- CACIÓN	JUSTIFICACIÓN	RECOMENDACIÓN
				transitado ya que es sobre la paso ancho y gracias a su trayectoria hay en ese lugar es muy conocido en el sector	
Las 4Cs Competencia	x		4	La panadería cuenta en la actualidad con una competencia inmediata que es La California y La Casa del Pandeyuca son las mas cercanas y con el formato mas parecido pero las demás son panaderías de barrio pero que no manejan modelos de negocios diferentes	Se recomienda llevar un registro de los clientes que mas compran y hacer un detalle.
Clientes	x		4	Los clientes que mas frecuentes de paso pan son personas que viven cerca a la panadería y de mucha trayectoria son clientes fidelizado, aunque también esta el nómada que es el que pasa por la panadería y compra.	
Clima interno de la empresa	x		4	La empresa cuenta con un buen clima organizacional, el grupo de trabajo maneja muy buenas relaciones y el ambiente se hace muy agradable.	Se recomienda llevar un control del mejor vendedor del mes y recompensarlo.
Fortaleza de la empresa	x		4	La calidad de sus productos es la mayor fortaleza y el sabor.	Se recomienda no descuidarla y mejorarla cada vez mas.
Debilidad de la empresa	x		3	En el área de mercadeo y ventas no se encuentra bien consolidado	Se recomienda darle un toque de más importancia a este

ASPECTO	SI	NO	CALIFA- CACIÓN	JUSTIFICACIÓN	RECOMENDACIÓN
					departamento que es uno de los principales en el éxito de las ventas.
Plan de Mercadeo	x		3	Se constituyo para el año pasado y se llevo a cabo	Se recomienda seguirlo mejorando constantemente y generando nuevas estrategias.
Sistemas de Control	x		3	Si se lleva un control con el informe de ventas de cada mes	Se recomienda no olvidar estar dando el debido control al plan.
Sistemas de Evaluación	x		3	Se llevan con las ventas de cada mes y el registró de producción.	Se recomienda un registro mas detallado en la producción y tampoco dejar de realizarlo.
Otras que salgan de las investigaciones, entrevistas, encuestas, Focus Group.	x		4	Se llevaron dos Focus Group con algunos clientes de la panadería y fue muy exitoso saber todo lo que ellos piensan acerca de la panadería	Se recomienda seguirlos realizando ya que son muy valiosas las sugerencias de ellos para así ser mejor cada día
PROMEDIO		3.7			

Fuente: La autora

Teniendo en cuenta el análisis interno de la Panadería Paso Pan se pudo evaluar con un promedio de 3,7 con una puntuación media, se pudieron detectar algunas falencias en el área de mercadeo ya que no cuenta con un departamento bien constituido, en el área de recurso humano ya que se necesita mas trabajo y reconocimiento con el personal que labora en la panadería y que las instalaciones se están haciendo pequeña para el flujo de gente que la frecuenta.

PREGUNTA

¿Cómo la panadería PASO PAN por medio de un plan de mercadeo estratégico pueden solucionar los aspectos mencionados anteriormente y a aumentar las ventas?

CAL: Se refiere a la calificación que se asigna de 1 a 5. En donde 5 significará que la empresa se encuentra bien y 1 que se encuentra mal; 0 (cero) significa que no lo tiene.

SI: Significa que la empresa posee este aspecto

NO: Significa que no lo posee.

8.2. ANÁLISIS SITUACIONAL EXTERNO

Cuadro 14. Evaluación del desempeño Externo

ASPECTO	SI	NO	CAL	JUSTIFICACIÓN
Fortaleza de la competencia	x		3	Las instalaciones del La California son mas amplias tienes mas espacio para compartir, y La Casa del Pandeyuca tiene fortaleza en pandeyuca que paso pan aun no lo vende.
Debilidades de la competencia	x		3	En La California dentro de ella hay una tienda y venden otras cosas que no hacen definir bien su formato, y La Casa del Pandeyuca es carente de espacio para compartir
Competencia potencial	x		3	La Casa del Pandeyuca es su competencia potencial, pues vende 9000 unidades en cada una de sus tres sedes. Llevando mucha ventaja sobre paso pan
Sustitutos	x		3	La arepa es uno de los sustitutos mas utilizados para reemplazar el pan, debido a las malas políticas acerca del consumo de productos de panadería

Fuente: La autora

Aquí se analizaron las variables más relevantes que podían afectar a la empresa

CAL: Se refiere a la calificación que se asigna de 1 a 5. En donde 5 significará que la empresa se encuentra bien y 1 que se encuentra mal; 0 (cero) significa que no lo tiene.

SI: Significa que la empresa posee este aspecto

NO: Significa que no lo posee.

8.2.1. Análisis del medio ambiente externo.

8.2.1.1 Económico y social.

- **Económico.** En cuanto al entorno económico podemos encontrar que son muchos los factores que pueden afectar el poder de compra de nuestros consumidores uno es el cambio en los ingresos y este puede influir de alguna manera disminuyendo la frecuencia de compra y la cantidad de compra, pero una de las ventajas es que son productos que en la mayoría de los hogares se consume diariamente. En cuanto lo social y demográfico podemos encontrar que el crecimiento explosivo de la población colombiana tiene implicaciones importantes para los diversos negocios, una población creciente implica mayores necesidades humanas que satisfacer.

En cuanto el poder de compra también podría implicar un crecimiento en las oportunidades de mercado ya que nuestros productos se consumen diariamente y son alimentos rendidores como lo es el pan y alcanza para varios en las familias. Colombia es uno de los países con menos porcentaje de consumo de pan, influyendo también un poco los cambios en los ingresos ya que así las frecuencias de su compra mermaría.

- **Social.** Entre los factores sociales que pueden afectar a la Panadería notablemente son las tendencias de los últimos años que se basan en llevar una alimentación muy saludable debido a la cantidad de enfermedades que aparecen cada día, y es por eso que la gente evita a toda costa grasas, harina y dulces, todo eso a hecho que los hábitos de alimentación cambien hoy en día lo que mas se recomienda es el consumo de productos ligh que contengan mas fibra, mas bajos en grasas y en azúcar. Otro aspecto que es consecuente de lo anterior es la obesidad debilidad que tiene este sector, la gente cuida mucho su apariencia personal y esto hace que cada vez los productos de panadería tengan menos frecuencia de compra sin duda es por eso que el cambio es una de las opciones mas convenientes para no perder mercado, y es así como se debe empezar a realizar muchas modificación en los productos, lo que llamamos panadería

artesanal que es utilizando mínimo de adictivos, mas fibra, mas minerales, y cero azúcar. Lo anteriormente mencionado es un enemigo con pasos grandes, es una realidad la gente necesita aprender alimentarse para poder vivir un poco mas y es por eso que debemos estar al tanto para suplir con todas estas necesidades que los clientes tengan.

8.2.1.2 Cultural. Cali es reconocida a nivel nacional e internacional, como una de las ciudades más alegres, rumberas y especialmente por sus tradicionales comidas típicas. Una de las principales características de la gente caleña es su alegría, el placer y el gusto que se dan al disfrutar constantemente de la gastronomía valluna Así mismo, es una ciudad de gran importancia industrial comercial. Cuenta con la más moderna infraestructura de centros comerciales y dispone de los recursos necesarios para la atención óptima para el turismo. El entorno cultural ha beneficiando siempre a la panadería ya que es un negocio que maneja productos muy tradicionales de la cultura valluna y con un exquisito sabor que hace que los caleños a pesar de las nuevas tendencias sobre alimentación no dejen de comprar dichos productos como son la empanada, el aborrajado la marranitas, el buñuelo, la avena entre otros.

8.2.1.3 Tecnológico. Actualmente existen avances tecnológicos que permiten un acercamiento al cliente por medio de sistemas que automatizan el control de la relación con el cliente, y permiten mantener todas las herramientas comerciales a disposición del las empresas como lo es la estrategia **CRM** que significa, la administración de la relación con los clientes y es parte de una estrategia de negocio centrada en el cliente. Una parte fundamental de su idea es, precisamente, la de recopilar la mayor cantidad de información posible sobre clientes, para poder mejorar la oferta.⁷

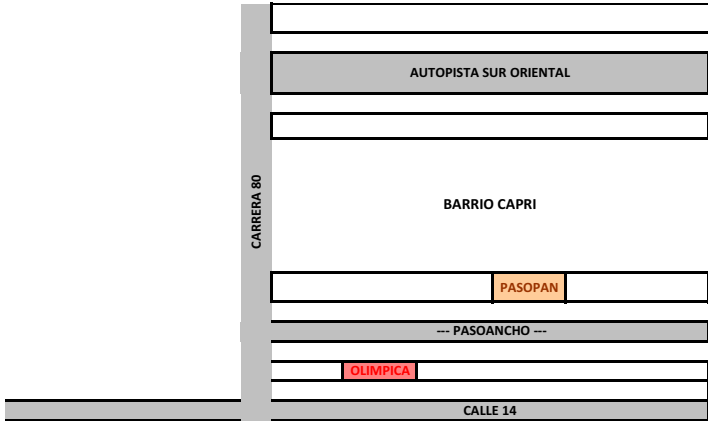
8.2.1.4 Político. Este entorno incluye todo tipo de leyes y dependencias del gobierno que tengan que ver con las importaciones del trigo, pues para cumplir con los requerimientos de las importaciones en especial para nuestros proveedores quienes son los que nos suministran la materia.

8.3. DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA – INMEDIATA (ESTRATEGIAS).

Según el análisis anterior se describe la competencia inmediata:

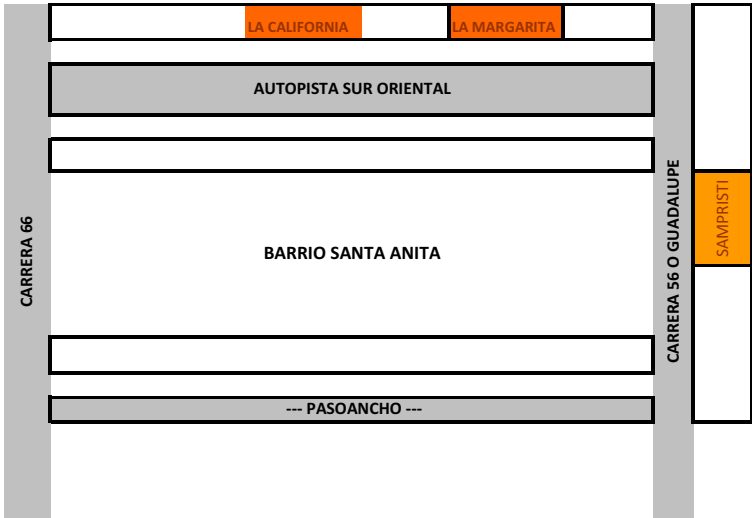
⁷ Avances Tecnológicos para mejorar la oferta de productos. [Consultado el 06 de Abril de 2009]. Disponible en Internet: <http://es.wikipedia.org/wiki/CRM>.

Figura 6. Ubicación de la empresa.



Fuente: la autora

Figura 7. Panadería La California (Competencia directa).



Fuente: La autora

8.3.1. Panadería California. Empresa de origen familiar que cuenta con dos puntos en la ciudad de Cali que están ubicados en CI 10 19-08 y CI 10 64-14. Es una panadería que maneja un formato muy similar a la de paso pan y se encuentra también al sur y sobre toda la autopista sur que es muy transitada.

8.3.1.1. Clientes. Los clientes de la PANADERÍA CALIFORNIA son Mujeres y hombres entre los (25 y 60) de estratos 4, 5 y 6 de los sectores sur de la ciudad de Cali, Que buscan la calidad y el sabor exquisito de los productos.

8.3.1.2. Competencia. La competencia de la CALIFORNIA es la panadería PASO PAN el cual queda en el mismo sector sur de la ciudad y manejan un portafolio similar de productos; también es competencia las panadería LA MARGARITA que manejan un modelo de negocio parecido.

8.3.1.3. Cuatro Ps de La panadería LA CALIFORNIA aquí se define el producto, precio, promoción y plaza.

- **Producto.** La Panadería la California vende productos de panadería, también maneja lo que en Paso Pan se llama antojito, panadería y pastelería. Es una panadería con trayectoria y distinguida por el delicioso sabor de sus productos y las diferentes alternativas que ofrecen en decoración de pastelería.

- **Precio.** No se desfasan en totalidad con los de PASO PAN ya que son panaderías que manejan los mismos segmentos de clientes y los formatos de negocio muy similares

- **Publicidad.** La empresa en la actualidad no pauta en ningún medio de comunicación.

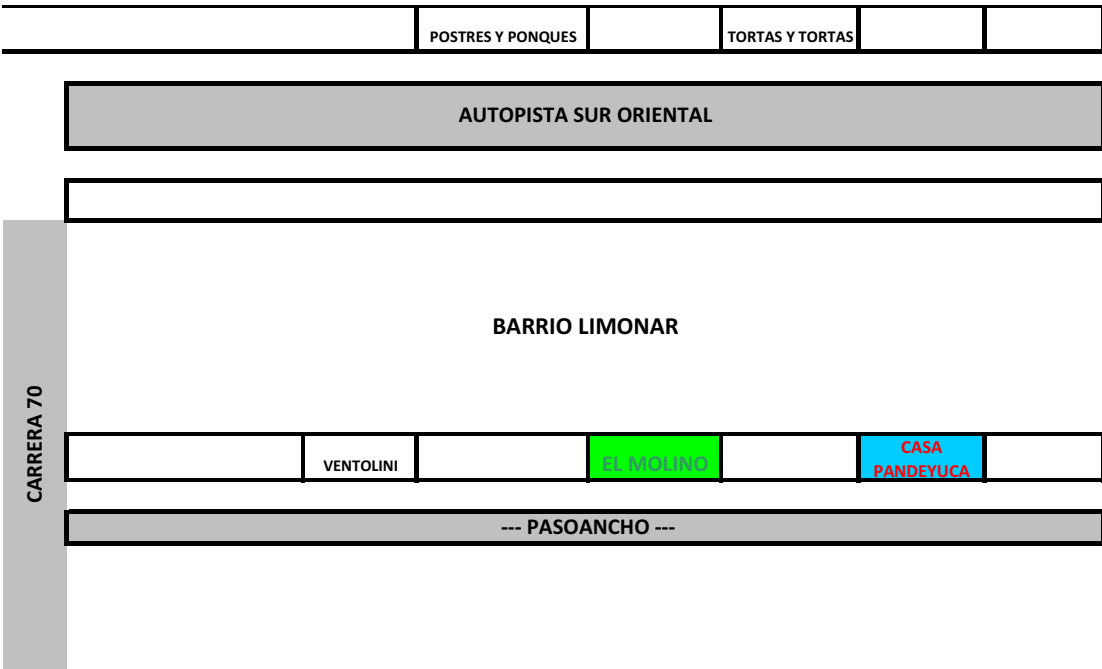
- **Fuerza de ventas.** La empresa cuenta con 3 vendedoras diarias y 1 mas para los fines de semana, estas son rotadas de acuerdo a un horario establecido al inicio de cada semana.

- **Plaza.** El canal manejado por la panadería LA CALIFORNIA es un canal directo ya que los productos de materias primas y demás vienen del proveedor al fabricante que es la panadería siendo un detallista, ya que se maneja el paso directo con el consumidor final. Los productos que comprar la panadería la mayoría son los ingredientes para sus productos puesto que todos lo que venden son preparados halla mismo; los intermediarios manejan un canal corto ya que se realiza el pedido directamente con el proveedor y este despacha a la CALIFORNIA pan como destino final.

En el momento la panadería esta ubicado en el sur de la ciudad de Cali sobre la autopista sur manejando otra sede sobre la misma avenida pero en barrios diferentes.

8.3.2. Casa del Pandeyuca (Competencia). Fundada por la tradicional familia caleña, se especializa en la elaboración de diferentes tipos de pan, según las recetas tradicionales de la familia, sobre todo los más característicos de la región del Valle, que son: **pandeyuca** y **pandebono**. Es muy reconocida por su deliciosa avena fría y sus deliciosos helados. Tiene tres puntos en la ciudad de Cali como son: El Av Pasoancho con 66, en la avenida Roosevelt con 27 y la calle 5 con 23B.

Figura 8. Casa del Pandeyuca.



Fuente: la autora

8.3.2.1. Clientes. Los clientes de la panadería CASA DEL PANDEYUCA son Mujeres y hombres entre los (25 y 60) de estratos 4, 5 y 6 de los sectores sur de la ciudad de Cali, Que buscan la calidad y el sabor exquisito de los productos.

8.3.2.2. Competencia. La competencia de la Casa del Pandeyuca en la sede de la paso ancho la que mas se acerca es la PASO PAN el cual queda en el mismo sector sur de la ciudad y manejan un portafolio similar de productos.

8.3.2.3. Cuatro Ps de La panadería LA CALIFORNIA aquí se define el producto, precio, promoción y plaza.

- **Producto.** La Casa del Pandeyuca es muy reconocida en la ciudad de Cali por sus tradicionales productos, venden pandeyuca, almojábanas, buñuelos, pandebono, empanada, hojaldras, pan entre otros. Es una empresa con alto reconocimiento debido a su larga trayectoria

- **Precio.** No se desfasan en totalidad con los de PASO PAN ya que son panaderías que manejan los mismos segmentos de clientes y los formatos de negocio muy similares

- **Marketing directo.** En la actualidad la CASA DEL PANDEYUCA cuenta con una pagina web donde muestra cada una de sus sedes, sus productos, su historia, le da la opción de crear contacto con ellos en donde el clientes puede enviar su comentarios. La página es www.casadelpandeyuca.com

- **Fuerza de ventas.** La empresa le brinda empleo a 65 personas, a través de tres sedes: una en la Calle 5 con Cra. 23 B; otra en la Av. Roosevelt con 27 y una más en la Av. Pasoancho con Cra. 66.

- **Plaza.** El canal manejado por la panadería LA CASA DEL PANDEYUCA es un canal directo ya que los productos para las materias primas y demás vienen del proveedor al fabricante que es la panadería siendo un detallista, ya que se maneja el paso directo con el consumidor final. Los productos que comprar la casa del pandeyuca la mayoría son los ingredientes para sus productos puesto que todos lo que venden se prepara halla mismo; los intermediarios manejan un canal corto ya que se realiza el pedido directamente con el proveedor y este despacha a la CASA DEL PANDEYUCA como destino final.

En el momento La Casa del Pandeyuca cuenta con tres sedes que se ubican al sur de Cali.

8.3.3. El Molino. Esta panadería y pastelería, se caracteriza por los productos elaborados artesanalmente con altos estándares de calidad.

Tiene cuatro puntos en la ciudad de Cali ubicados en diferentes zonas, uno en la Avenida Roosevelt, en el oeste, en ciudad jardín y en la 14 de la Pasoancho.

8.3.3.1. Precio. Maneja precios altos dirigidos para estratos 4,5 y 6 pero su calidad y su sabor son únicos.

8.3.4. Paniqueso. En la ciudad de Cali se encuentra ubicado por la avenida 6, en la Cra. 39 con calle 12 y la principal que esta en la Cra. 5 No 39-14.

8.3.5. Caramelo Tortas & Postres. Esta empresa funciona desde el 1 de septiembre de 2003, iniciando con 7 empleados. Su estrategia de trabajo se basa en la calidad, el orden y aseo, la lealtad, la responsabilidad social. Sus puntos de venta están ubicados en Cali con 3 de ellos, Palmira, Cartago, Tulúa, Buenaventura, Roldadillo, Armenia, Santander de Quilichao, Montería entre otros.

8.3.6. Postres & Ponques Don Jacobo. Nace en 1992 en Bucaramanga, donde han logrado ser líderes en el mercado de repostería fresca. Se caracterizan por trabajar al público en las mejores condiciones de aseo y limpieza. Su estrategia se basa en brindar la mejor pastelería para toda ocasión y gran variedad en su portafolio

8.4. BARRERAS DE ENTRADA

En el momento el sector de industria panificadora cuenta con barreras de entrada pero que Colombia no tiene inconvenientes lo que es la importación de una de la materias primas principales que es el trigo. De alguna manera para el sector panadería es importante saber el manejo y los reglamentos que exigen para el manejo y entrada de productos al país.

8.4.1. Productos sustitutos. La PANADERÍA PASO PAN vende productos con todo lo relacionado a panadería y pastelería y la parte de antojitos que son algunas de las comidas vallunas como el aborrajado, las marranitas, la empanda entre otros que hacen que paso pan sea un sitio para deleitar el paladar. Por consiguiente los sustitutos de estos productos es la arepa que esta ganando un

gran terreno y se esta convirtiendo en el punto débil del negocio, hay cantidad de negocios de ventas de arepas como es Arepas San Luís que entró al negocio hace 50 años y desde entonces se ha dedicado a la venta directa. Hoy, ubicada en el barrio Alameda diagonal a la entrada principal de la galería que lleva su mismo nombre, esta empresa familiar vende en promedio 200 paquetes de arepas diarios, de cinco unidades cada uno. Sin tener en cuenta las que venden en los almacenes de cadena como pronta arepa, panchita, doña aleja etc. Cabe notar que este mercado de el consumo de arepa se ha consolidado un poco debido a las campañas contra el pan, que es un alimento que no esta proporcionando beneficios a la salud, pues engorda debido a sus cantidades de harina.*

8.4.2. Análisis de Clientes. Los clientes de la PANADERÍA PASO PAN son persona entre los (25y 60) años y de estratos 4, 5 y 6 donde el 68% son personas que viven al sur de Cali cerca de la panadería, personas del mismo barrio y clientes muy fidelizados.

El cliente de paso pan es un cliente que esta muy atento al sabor de sus productos, pues lo que distingue a esta panadería es la calidad y la exquisitez en todo lo venden. Son personas que han visto crecer a paso pan, y dicen que no cambian a su panadería por el sabor, comentaban en un Focus Group realizado. Hoy en día las personas buscan obtener buenos productos, y que este a su vez le ofrezca un valor agregado como la comodidad del sitio para sentarse a deleitar su pedido, rapidez, y servicio.

Los clientes mas grandes que tiene PASO PAN son los habitantes del barrio que llevan mucho tiempo allí y que han crecido con ella, pero este a su vez se han encargado de que se amplié mas los usuarios con sus vos a vos llevando los comenarios, de que tienen una excelente calidad que ha manejado la panadería a través de los años.

* Si bien esto es cierto, el pan no puede 'dormirse'. Su lugar en las mesas de los colombianos es débil y ahora enfrenta la amenaza de la arepa. De hecho, Colombia es la nación con menor consumo de pan en Latinoamérica. Pie de pagina el periódico el país.

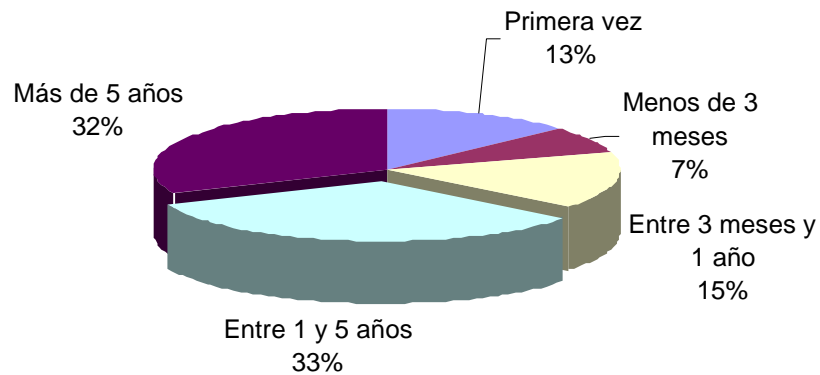
9. FASE IV - INVESTIGACIONES EN CONSUMIDORES DE PASO PAN

Para realizar este análisis se desarrollo una encuesta realizada al segmento de consumidores que atiende a la panadería, también se hizo un Focus Group con algunos clientes de la panadería.

9.1. ANÁLISIS QUE ARROJO EL FOCUS CON CLIENTES DE LA PANADERÍA PASO PAN REALIZADO EN LA UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE EN EL MES DE OCTUBRE DEL AÑOS 2008

- Los clientes son residentes de Capri
- Les gusta encontrar alimentos frescos y sentirse bien atendidos
- Les gusto muchos la remodelación de la panadería
- Consume en mañana, tarde y noche
- El pan como una acompañante en sus comidas y como un alimento muy bueno
- Muy interesados en el consumo de productos light y les gusta los que venden en Paso Pan contienen mucha fibra agregan ellos.
- Es un lugar fresco
- Han comparado con los productos de la competencia y de almacenes de cadena pero agregan que se quedan con Paso Pan
- Les gustaría encontrar arepas, avena, pandeyuca, helados y tortas de mas variedad
- No influyen los precios van acorde con la calidad
- Son clientes hace mas de 7 años
- La frescura de sus productos es una atractivo para ellos
- La presentación y la higiene
- Los desayunos son excelentes
- Les gustaría que a la hora de atender sean mas amables
- Tiene una excelente ubicación
- Es importante para ellos la trayectoria que tiene la panadería
- Perciben a Paso Pan como un sitio especial donde ir a compartir unos buenos productos
- Hay gran variedad de productos
- Mejorar la parte de los pagos muy desorganizados
- Frecuenta la competencia para comparar

Figura 9. ¿Hace cuanto tiempo es cliente de la panadería?



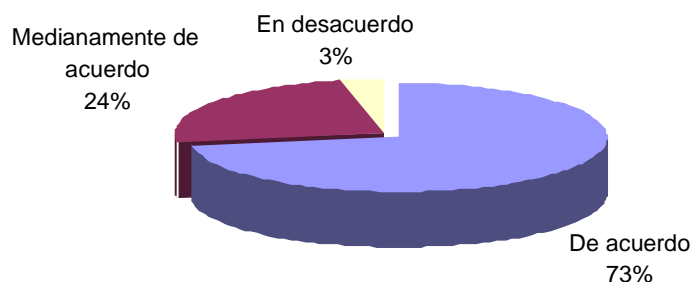
Fuente: la autora noviembre 2008

Paso pan cuenta con un consumidor fidelizado y de mucha trayectoria.

El 65 % de las personas que frecuenta a paso pan son clientes que llevan más de 5 años consumiendo productos y esta es una fortaleza de la empresa, que es importante destacar que el 32% de los clientes llevan más de 5 años.

El hecho de que el 28% de los clientes tienen entre tres meses y un año o conocido por primera vez se contribuye en una oportunidad para fidelizarlos.

Figura 10. ¿El tiempo que tardan en atenderme es para mi adecuado, no tengo que esperar prácticamente nada?

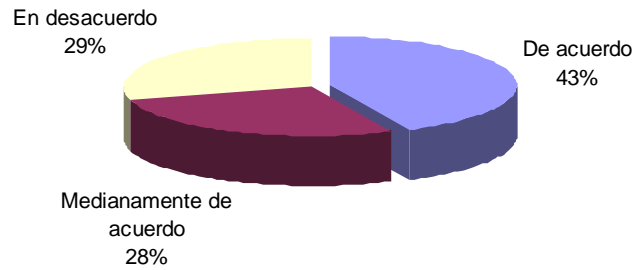


Fuente: la autora

Los clientes están satisfechos con el servicio, debido a que las ventas y la atención son rápidas. Según las estadísticas arrojadas el 73% de los clientes de paso pan están totalmente de acuerdo con el tiempo en que tardan en atenderlos no demoran prácticamente nada. Es un dato clave para continuar brindando un buen servicio. Sin embargo el 27% no esta de acuerdo con que el servicio sea excelente deber ser indagado a oportunidad para conocer sus quejas y mejorar como empresa

Figura 11. Me antojan de productos adicionales

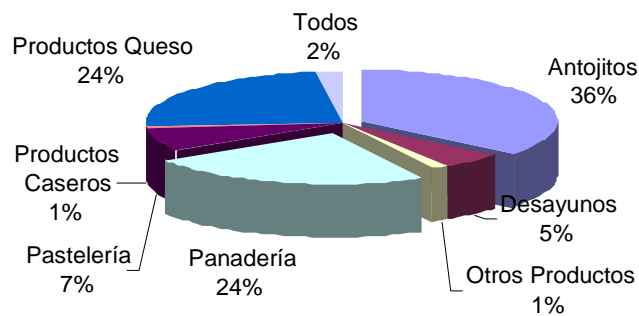
Me antojan de productos adicionales



Fuente: la autora

El 81% de los clientes de Paso Pan se encuentra de acuerdo en que cuando realizan sus compras son antojadas de productos adicionales, siendo esta una muy buena estrategia empleada para aumentar el consumo de los productos.

Figura 12. ¿Qué productos son los que más consume?

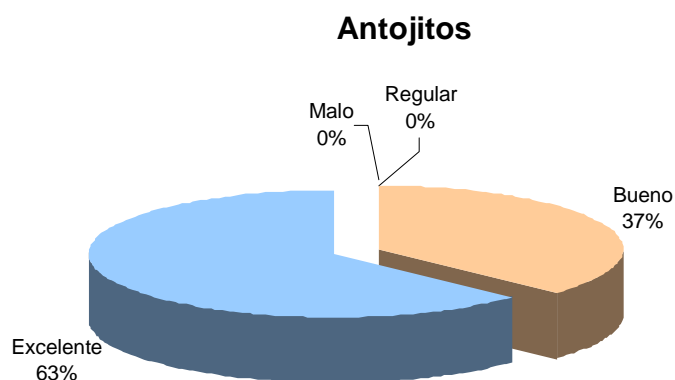


Fuente: la autora

Paso pan es un modelo de negocio, el cual se ha distinguido por el excelente sabor en sus productos. Sus ventas se reparten así las empanadas participan con 36% y los productos queso con 24 % siendo estos los que mas consumen los clientes de paso pan, seguido por el consumo de pan que participa con un 24% siendo este porcentaje no muy significativo para el negocio. Debido a las bajas que ha presentado el sector con las alzas del trigo.

El 71% de los clientes manifiestan que cuando ellos van a comprar algún producto solicitado por la familia, se antojan de otro producto adicional el cual no tenían planeado comprar y finalmente compran los productos que necesitaban mas los que vieron en el punto de venta

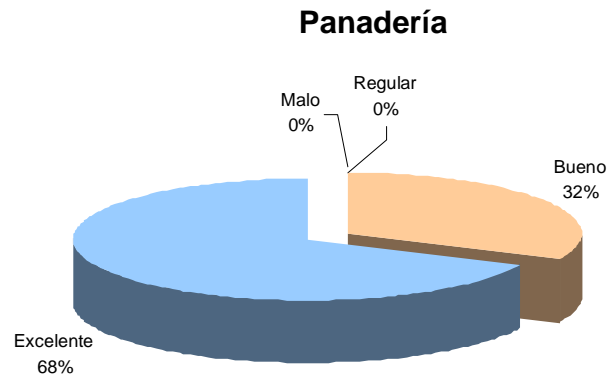
Figura 13. Antojitos



Fuente: la autora

Los antojitos es la parte mas apetecida en paso pan, el 63% de los clientes califican estos productos excelentes. Las empanadas, los chorizos, los aborrajados y otros productos frescos que se fritan en el punto de venta y el olor así como el hecho de que se preparan cada 3 horas aproximadamente hace que los clientes los prefieran.

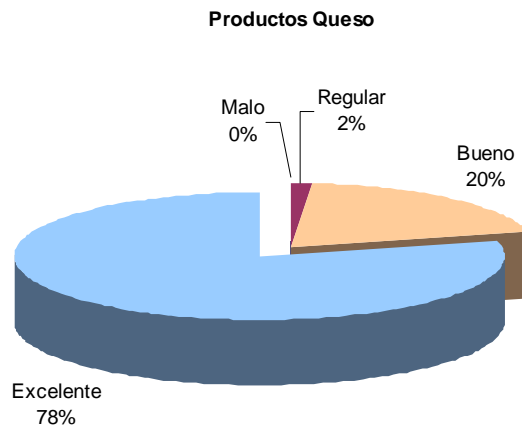
Figura 14. Panadería



Fuente: la autora

En general todos los productos de la panadería son frescos y de una muy buena calidad, la panadería es calificada excelente con un 68%, su producción es diaria y con varias horas pico en la frecuencia del día ofertando productos calientes recién elaborados.

Figura 15. Productos Queso

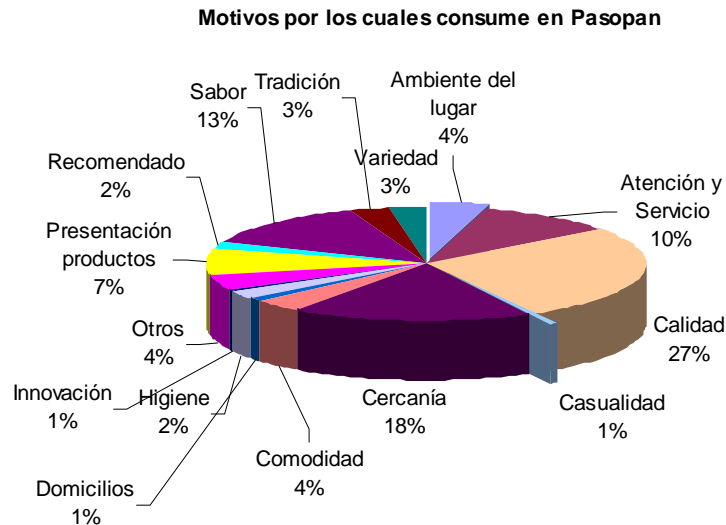


Fuente: la autora

El 78 % de los clientes califica a los productos queso (pandebono, buñuelo, almojábana, arepitas de harina) de una calidad excelente y un sabor exquisito.

Se presenta una buena oportunidad para conocer mas a fondo porque el 22% de la gente que compra en el negocio piensa que estos productos no son excelentes, ya que este porcentaje de clientes es importante y sus opiniones tienen valor para ser mejores.

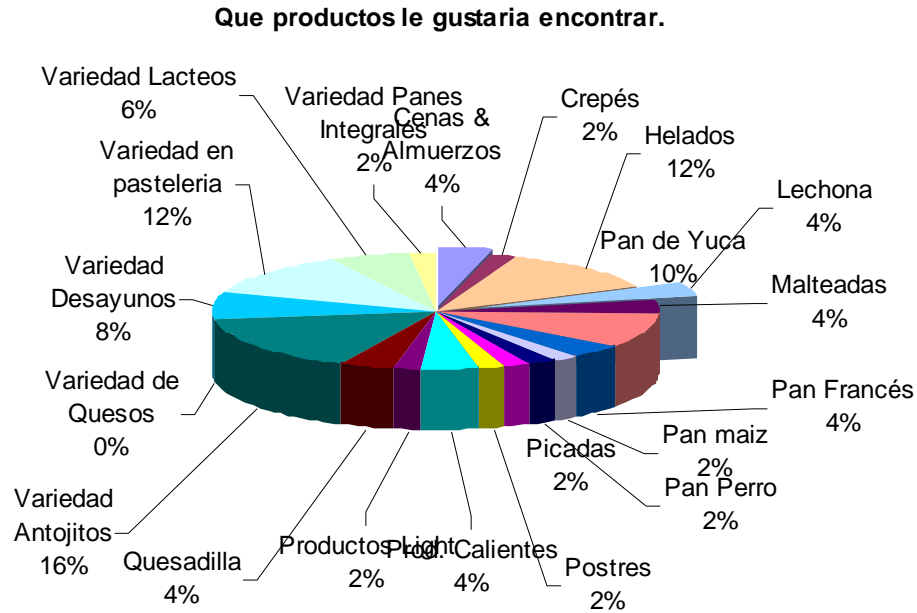
Figura 16. Motivos por los cuales consume en Pasopan



Fuente: la autora

Los motivos por los cuales la gente prefiere Paso Pan son bastantes pero el principal motivo es la calidad participando con un 27% seguido del sabor que es del 13% y la cercanía que es el 18%. Estos son los tres motivos principales por lo que prefieren a Paso Pan. La empresa tiene claro fue la mayoría de los clientes fieles, sus propios vecinos, tanto amas de casa como los trabajadores de las empresas cercanas por eso se ha preocupado por tener varias alternativas durante el día, para que una sola persona visitarlas varias veces en las 24 horas del día y en la semana

Figura 17. ¿Qué productos le gustaría encontrar?



Fuente: la autora

9.2. ANÁLISIS DOFA DE LA EMPRESA (enlace 4 Cs por 4 Ps)

Aquí se analizan las Debilidades, oportunidades, fortalezas y Amenazas de la panadería con respecto a la competencia.

9.2.1. Debilidades.

9.2.1.1. Producto. La panadería PASO PAN le hace falta en su portafolio de productos mejorar la parte de pastelería y el pandeyuca en la parte del productos queso un cambio en la tecnología seria una punto muy importante, puesto que a la hora de efectuar los pagos se congestiona mucha gente, debido a que sus sistema de registro es muy elemental. Otra de las debilidades de PASO PAN pero a la vez una fortaleza que tiene frente a su competencia es el servicio a domicilio pero no se le da una organización adecuada y se presenta inconvenientes a la hora del despacho.

9.2.1.2. Precio. En la panadería PASO PAN en cuanto a los precios es que debido a las alzas que ha tenido el trigo, se ha visto reflejado en el tamaño del pan y los precios no concuerdan mucho con ello, sin embargo este factor no se hace tan relevante a la hora de la decisión de compra, puesto que el cliente de paso pan es un cliente donde para él la calidad de los productos es un punto muy relevante y no le interesa que tan caro pueda ser y la elaboración de ellos se hacen con materia primas de muy buena calidad.*

9.2.1.3. Promoción. La panadería no posee una página Web que le permita tener una comunicación directa con los clientes, no se cuenta con pautas radiales, los Flyers y pendedones, los hacen pero no con mucha constancia, la publicidad que maneja Paso Pan es muy regular; los clientes son muy indiferentes a promociones que se realicen no le dan importancia.

9.2.1.4. Plaza. Su zona de producción es limitada y su espacio físico también porque Paso PAN es un negocio en el cual se encuentra en una etapa de crecimiento, y entre poco se verá en la obligación de ampliar sus instalaciones y de abrir otros mercados como en almacenes de cadena, refrigerados entre otros.

9.2.1.5. Clima. Debe mejorar la parte de mantener permanente capacitación tanto el personal de ventas como en el del área de producción, tomándose como responsabilidad frente al servicio ya que este punto es esencial para la panadería.

9.2.1.6. Compañía.

- La base de datos de la panadería es muy básica debe mejorarse ya que es la que se obtiene de los domicilios, se sugiere tener una persona sola dedicada al telemarketing y de una buena vez el buen control de despacho de domicilios.
- El programa de sistematización utilizado en la empresa actualmente es un programa muy básico no nos genera mucha información y la eficiencia a la hora de efectuar los pagos no es la más adecuada.

9.2.1.7. Clientes. Los clientes con los que cuenta Paso Pan son personas de mucha trayectoria y que llevan muchos años viviendo cerca del sector una de las

* Análisis de Focus Group con clientes de la panadería.

desventajas es que al llevar tanto tiempo en la panadería son muy dados a ensayar en la competencia y en cualquier negocio nuevo que abren, se corre el riesgo de que al degustar los otros productos se pierda ese clientes, es por eso que nunca se puede estancar, la innovación y el cambio son vitales.

9.2.1.8. Competencia. La California es competencia para Paso Pan, aunque no queda muy cerca pero manejan formatos muy similares, cuenta con una amplia zona verde donde degustar su productos los clientes, aparte maneja mas variedad en los relacionado a decoración en pastelería. Esta también la casa del pandeyuca.

En el cual paso pan se ha demorado en sacar este producto como lo es el pandeyuca siendo tan apetecido por los vallecaucanos.

9.2.2. Oportunidades.

9.2.2.1. Producto. Los productos de panadería, tienen oportunidades en el mercado, ya que son productos que las personas consumen frecuentemente y a cualquier hora del día, gracias a que manejan una amplia gama de sabores, tamaños, precios, y un portafolio que ofrece variedad lo que permite que en este sector se encuentre tipos de clientes diferentes.

El pan se ha constituido como un alimento que muy apetecido por las personas como acompañante en cualquier comida del día, sin embargo a pesar de las malas políticas que han surgido acerca de este producto de que no es muy conveniente para la salud el continua siendo un elemento en la canasta familiar de los colombianos

9.2.2.2. Precio. La reevaluación del peso con respecto al dólar es una gran oportunidad, ya que al momento de realizar una importación el costo es bajo y esto beneficia cuando se estipulan los precios de los productos.

9.2.2.3. Promoción. Debido a que estamos en un mercado cambiante lleno de innovación, nuevas tendencias de mercado, en cuanto a el manejo de buenos hábitos de alimentación para el cuidado de la salud, se debería hacer provecho el avance tecnológico en formas de comunicación como lo son las paginas Web para divulgar que el consumo de pan no es dañino para el organismo.

9.2.2.4. Plaza. Una oportunidad para PASO PAN en cuanto a plaza es que se encuentra en una excelente ubicación en la ciudad de Cali, sobre la avenida paso ancho al sur, es una ruta bastante concurrida lo que crea beneficio a la panadería ya que muchas gente pasa y se antoja de parar y deleitar con los productos de PASO PAN

9.2.2.5. Compañía. Diversas entidades gubernamentales de la ciudad de Cali como lo son la CÁMARA DE COMERCIO y FENALCO ofrecen constantemente capacitaciones conferencias, foros para el crecimiento de los empresarios Caleños lo que significa una oportunidad para mejorar la empresa.

Tendencia del mercado a la compra de productos light: esta tendencia se debe aprovechar para que el sector no se duerma y este pilas al manejo constante de nuevas estrategias para sus productos.

9.2.2.6. Clientes. El mercado esta en constante crecimiento y cada vez es posible ampliar nuestro portafolio de clientes, ya que la ciudad esta presentando un crecimiento económico y se puede encontrar mas personas con poder adquisitivo y así aumentar la frecuencia y la cantidad de compra de productos de panadería

9.2.2.7. Competencia. Las dos empresas que son Competencia inmediata para la panadería PASO PAN se encuentra en la siguiente situación:

- Panadería la California. La cual posee dos sedes ubicadas sobre la autopista sur, en diferencia que una es mas cercana a paso pan, manejando un formato muy similar al de la panadería
- Casa del Pandeyuca. Maneja tres sedes una en la Avenida Roosevelt, en la calle 5 y otra en la paso ancho siendo esta la mas cercana a paso pan. es una empresa muy reconocida en la ciudad de Cali por su sabor y su trayectoria.

9.2.3. Fortalezas.

9.2.3.1. Producto. La administradora es la encargada de que las materias primas para la fabricación de productos no se agoten, de llevar control de toda la producción del día, también que los productos no se escaseen en vitrina, que los

productos estén fresco y con excelente presentación, que los clientes sea atendidos en un tiempo prudente y que el despacho de su pedido sea correcto, también antojar a sus cliente de todos sus productos y con esto brindando un excelente servicio.

Son producto de un excelente sabor, fabricados con ingredientes de muy buena calidad, fortaleza clave en cualquier negocio y de hecho paso pan cuenta con ella, dicho por sus mismos clientes.

Cuenta con una gran variedad en su portafolio de productos, ofreciendo diferentes alternativas para la elección del pedido de cada cliente.

9.2.3.2. Precios. Una de las fortalezas que tiene PASO PAN frente al precio es que sus consumidores están de acuerdo con ellos y encuentran una relación muy directa basándose en la calidad y el sabor que tienen sus productos. Cabe aclarar que son de estratos 4,5 y 6 que son personas que manejan ingresos muy buenos.

9.2.3.3. Plaza. La PANADERÍA PASO PAN esta ubicada actualmente sobre una avenida al sur de la ciudad de Cali, de fácil acceso y bastante transitada, beneficiando de muchas formas a paso pan para el aumento de clientes.

9.2.3.4. Compañía. Tiene 10 años de experiencia en el mercado: Esto ha sido gracias a la experiencia y al el trabajo constante del grupo pastel pan por manejar productos de una excelente calidad y gran variedad en todas sus panaderías

Pastel pan es una compañía de mucha trayectoria en la ciudad de Cali, lo que se convierte en una fortaleza para PASO PAN AL ser un integrante de este grupo.

9.2.3.5. Clientes. La empresa en la actualidad tiene aproximadamente 700 clientes en la mayoría continuos con compras tres veces por semana y esta cifra ha ido creciendo en los últimos años lo que demuestra que el crecimiento en el mercado de la panadería

9.2.3.6. Clima.

- La empresa presenta una gran solidez financiera: Debido a su amplia trayectoria en el mercado (10 años) la empresa cuenta con una excelente imagen ante las entidades financieras como es AV VILAS y sus proveedores, lo cual

permite que esta empresa pueda acceder fácilmente a préstamos o créditos cuando se es necesario.

- El personal del almacén manifiesta que tienen buenas relaciones, la comunicación es buena y siempre hay un ambiente de respeto.

9.2.3.7. Competencia. De manera constante se evalúa el mercado y la competencia: la empresa permanece en constante atención a lo que su entorno le pueda ofrecer es decir, los cambios dados por la competencia o el mercado, se evalúan y se tienen en cuenta para implementarlos en la empresa.

9.2.4. Amenazas.

9.2.4.1. Producto. Las nuevas tendencias del mercado se dirigen así el manejo de las buenos hábitos de alimentación para el buen estado de la salud. Es una amenaza para los productos como el pan y sus derivados ya que se dice que son productos con mucho contenido de carbohidratos y calorías. Aumentándose el consumo de productos light y los panes integrales.

9.2.4.2. Precio. Es una amenaza para la empresa la devaluación del peso frente al dólar ya que esto generaría un incremento en los costos de las materias primas, pues la mayoría del trigo que llega a Colombia es importado.

El aumento en la tasa de desempleo, se toma como amenaza porque así disminuirá notablemente la frecuencia y cantidad de compra

9.2.4.3. Plaza. El espacio es bastante reducido, si en un futuro pensara en ampliar su negocio, pues sus objetivos es aumentar cantidad de clientes y ventas y se toma como amenaza porque es un negocio que esta en etapa de crecimiento, y podría presentar inconvenientes pues no se contaría con un espacio para el estacionamiento de sus carros debido a que queda sobre toda una avenida.

9.2.4.4. Clima. La situación actual en la ciudad de Cali con respecto a la inseguridad como robos, secuestros, narcotráfico, guerrilla entre otros, ha generado un alto porcentaje de migración hacia otros países lo que perjudica el mercado.

9.2.4.5. Clientes. El mercado objetivo está dirigido a estratos medio y alto: Es una amenaza ya que en estos estratos es menor el número de habitantes que en los estratos medio bajo y bajo por consiguiente existen menos personas que compren productos de panadería al precio de PASO PAN.

9.2.4.6. Competencia. Una amenaza para paso pan en cuanto a la competencia, es que debido a la mala política acerca del pan, han surgido negocios como los son las ventas de arepas y esto puede ser un riesgo para la panadería al igual también se toma como riesgo las panaderías de barrio que nacen muy a diario.

9.2.5. Análisis DOFA.

Cuadro 15. DOFA Panadería Paso Pan

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento y experiencia en producción. • Experiencia y trayectoria de la panadería y el grupo pastel pan en general • Ambiente de trabajo • Respaldo de los otros puntos del grupo – equipo de trabajo • Procesos bien definidos, lo que permite un conocimiento de los costos y la manera como controlarlos. • Alta calidad en todos sus productos • Variedad de oferta para los clientes, panadería, pastelería, fritos, desayunos. • Procesos de calidad en ejecución lo que fortalece los procesos y los productos terminados 	<ul style="list-style-type: none"> • Zona de producción pequeña • Debilidad en el área de mercadeo y ventas • Personal de ventas con baja capacitación en los temas y en conocimiento de algunas áreas de panadería. • Deficiencias en la parte tecnológica para sistema de ventas, lo que no nos da una consolidación exacta de los movimientos de ventas para los diferentes tipos de productos. • No hay un óptimo servicio a domicilio

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Altos costos en materias primas claves para los procesos como la harina (monopolio de proveedores) • las nuevas tendencias sobre alimentación, y todo lo relacionado a las líneas light • Entrada de nuevos competidores 	<ul style="list-style-type: none"> • Explorar nuevos mercados como los institucionales, productos congelados y la exportación • Desarrollo de nuevas líneas saludables para los clientes que sean productos light • Requerimientos legales de sistemas de calidad como las BPM

Fuente: autora.

Cuadro 16. Análisis DOFA

	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	FORTALEZAS	AMENAZAS
COMPañÍA	4	4	5	3
CLIENTES	4	4	4	4
CLIMA	2	3	3	3
COMPETENCIA	3	4	4	2
PRODUCTO	2	5	4	3
PRECIO	3	4	4	3
PROMOCIÓN	5	2	4	3
PLAZA	4	3	4	4
TOTAL	26	29	32	25

Fuente: autora.

NOTA: La evaluación de 1 a 5 y se coloca según lo expuesto anteriormente.

Del anterior cuadro se puede analizar que las oportunidades y fortalezas que presenta la empresa tienen un valor alto lo que significa que se debe aprovechar estos factores para beneficio de la panadería.

9.3. ANÁLISIS DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA DE LA PANADERÍA PASO PAN

Después de determina las fortalezas y debilidades internas, las amenazas y oportunidades se procede a identificar la posición estratégica de la empresa para conocer en que posición se encuentra y de esta manera identificar el tipo de estrategias que seria recomendable seguir.

Cuadro 17 Matriz. Precio - calidad Paso Pan

PRECIO - ALTO	<ul style="list-style-type: none"> • Producto de pastelería 	<ul style="list-style-type: none"> • Empanadas • Aborrajados • Desayunos
PRECIO -BAJO		<ul style="list-style-type: none"> • Productos queso • Pan
	BAJO	ALTA
	CALIDAD	

Fuente: autora.

9.3.1. Precio alto-calidad alta. El producto líder de la panadería Paso pan se encuentra en la parte de antojitos (empanadas, aborrajados, desayunos) participando con 36% donde los precios son altos y la calidad también es alta. Son productos de excelente calidad y en relación con el precio hay un equilibrio, puesto que los clientes a pesar de que no son precios muy económicos consumen los productos sin importar el precio.

9.3.2. Precio bajo-calidad alta. Los productos queso (buñuelo, pandebono, almojábana) y el pan, son productos con una excelente calidad, pero los precios son relativamente bajos, ya que su exquisitez no los define como un producto

costoso. Esta línea a pesar de verse tan amenazada por las malas políticas sobre su consumo, es una de las mas apetecidas por los clientes en Paso Pan su exquisito sabor los hace ser unos de los productos preferidos de la panadería.

9.3.3. Precio alto- calidad baja. Los que se encuentran en este cuadrante son los productos de pastelería (tortas, ponqués, postres), están dados a un precio alto pero su calidad no es la mejor comparada con la de su competencia.

9.3.4. Precio bajo-calidad baja. En este cuadrante no se ha ubicado ningún producto, puesto que los precios y la calidad que maneja PASO PAN no están acorde con estas características, uno de los motivos por lo que la gente prefiere a PASO PAN es la calidad y su sabor, siendo el precio un factor que no limita la compra.

9.4. MATRIZ DE ANSOFF

		PRODUCTOS	
		TRADICIONALES	NUEVOS
MERCADOS	TRADICIONALES	Penetración en el mercado	Desarrollo de productos
		NUEVOS	Diversificación de mercados

Fuente: autora.

9.4.1. Penetración del mercado. Los productos de Paso Pan han logrado penetrar en los hogares del sur de Cali en los estratos 4,5 y 6. De igual manera el consumo de pan ha aumentado año tras años, así como los productos del nicho de “antojos” que ganan participación dentro de la mezcla de productos del mismo negocio; aunque los patrones de compra del pan han venido cambiando porque las personas creen que las harinas engordan y en esos estratos la silueta estilizada es la ideal, el pan se sigue vendiendo, también crece la venta de empanadas, los aborrajados y marranitas aunque son altamente grasosos. El negocio de Paso Pan esta dividido en 4 partes antojitos, productos queso, pastelería y panadería este ultimo participando con el 34% de las ventas del negocio lo cual representa una participación muy baja ya que la naturaleza y la estigma de su imagen es acerca del pan.

9.4.2. Desarrollo de mercado. PASO PAN actualmente conforma una red empresarial conformada por algunas panaderías de la ciudad que manejan formatos muy similares, con el fin de exportar sus productos e incursionar con el mercado de los ultracongelados (buñuelos, pandebonos), y más adelante el pan y otros productos hojaldrados.

9.4.3. Desarrollo de producto. Uno de los fuertes de Paso pan es que es un negocio que se da al cambio, y mantiene en constante innovación, como lo es con los productos hojaldrados, el ultimo pan dulce relleno que sacaron fue el “fusión” que consta de dos sabores, modificaron sus tortas en la presentación, mas llamativas, con mas color y diferentes sabores, tostadas de plátano rellena con todo entre otros.

9.4.4. Diversificación. Paso pan actualmente maneja un sistema de domicilio, en el cual se maneja una base datos y es con ella con la que se les llama constantemente a distintas horas para ofrecerle sus productos y hagan uso de este. Siendo una fortaleza frente a la competencia. La remodelación de la panadería se hizo en mira de captar nuevos clientes, manejando un formato más elegante y atractivo para sus clientes.

9.5. MATRIZ. COMPETENCIA

Cuadro 18. Matriz conocimiento Estima/Fortalezas

CONOCIMIENTO- ESTIMA ALTA	<ul style="list-style-type: none"> • La California • La margarita 	<ul style="list-style-type: none"> • Molino • Casa del Pandeyuca • Paso pan • Postres y ponques
CONOCIMIENTO- ESTIMA BAJA	<ul style="list-style-type: none"> • Panadería San Pristi • Panadería las Quintas • Panadería Capri 	<ul style="list-style-type: none"> • De Pea Pa • La Paola
	BAJA	ALTA
	FORTALEZA	

Fuente: La autora

La matriz anterior nos da un análisis de cómo se encuentra las panaderías que son competencia de Paso Pan en cuanto a conocimiento-estima y fortaleza siendo baja o altas. Paso Pan se encuentra en el cuadrante de fortalezas altas y conocimiento y estima altas todo esto debido a sus 10 años de trayectoria, también se encuentra el molino que también se ha destacado en Cali por se una panadería de una excelente calidad y gusto en sus productos. En el cuadrante de conocimiento alto fortaleza baja tomamos como referente a la California es una panadería de renombre en la ciudad de Cali pero no se destaca mucho la calidad y el sabor de sus productos. No posee un valor agregado que la haga diferenciarse de una panadería normal de barrio.

10. OBJETIVOS CORPORATIVOS

Los objetivos de paso pan se concentran principalmente en criterios de crecimiento Utilidades y focalización en la categoría

- Ser reconocidos en el sur de la ciudad de Cali como una panadería que ofrece soluciones de alimentación en las diferentes horas del día en la mañana ofrece desayunos muy “deliciosos”, en la media mañana se ofrecen opciones como para combatir el hambre y se tienen productos como, panqueso fresco, almojábana, o croasan, al medio día un alimento gourmet. Y en la tarde en un “tente en pie” como dulcería hojaldrada, avena, postres y tortas y en la noche todo lo que es la parte de antojitos que son las empanadas, aborrajados, tostadas y los productos de panadería frescos las 24 horas del día
- Generar utilidades de acuerdo a las exigencias del grupo pastel pan.
- Focalizar un poco mas el formato que maneja PASO PAN, generando importancia en los productos de panadería, de tal manera que la diversificación de los productos de un giro incrementándose su consumo promedio del 39% de participación dentro su venta interna al 40%.

11. OBJETIVOS DE MARKETING

Alcanzar una participación del 18% en el mercado en la ciudad de Cali para el año 2010. Con unas ventas de 754.676.508.

11.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Expandir la comercialización y venta de los productos de panadería.
- Aumentar las frecuencias de compras y de visitas por familias en la ciudad de Cali, que consuman en PASO PAN.

11.2. OBJETIVOS SECUNDARIOS

11.2.1. Equidad de marca. Lograr ser reconocidos como un negocio donde se pueda ir a disfrutar de una tentación saludable, PASO PAN en el segmento de mercado para el año 2010.

11.2.2. Clientes. Implementación de estrategias para atraer nuevos clientes y ser reconocidos como una panadería de calidad para el año 2010.

11.2.3. Nuevos productos. Desarrollar dentro de la panadería nuevas líneas de productos en cada uno de los segmentos como se encuentra dividida, innovación constante en sabor, haciendo combinaciones mezclas para dar mayor variedad.

11.3. MEZCLA DE MARKETING

11.3.1. Producto. Lanzamiento de productos nuevos creados por PASO PAN, aprovechando la trayectoria y experiencia con la que cuenta la panadería.

11.3.2. Desarrollo del producto. Dentro de los productos queso y antojitos se tiene previsto para ser vendidos ultra congelados, y la venta de sándwich aprovechando el pan que vende el negocio.



11.3.2.1. Sándwich con pan hamburguesa integral. Se trata de ofrecer otra alternativa de almuerzo a manera de comida de rápida con un fuerte contenido de pollo, apio, y lechuga; para los consumidores que clasifican los productos bajos en grasas y con alto contenido de fibra y proteína. Este producto tiene como factor importante el tiempo y el lugar porque es una alternativa del medio día y de la noche que debe manejar una excelente exhibición.

Este será un producto de comparación con las alternativas que ofrece Pomona ya que son iguales en su tipo, tamaño y calidad.

11.3.2.2. Sándwich pan francés. Es un nuevo producto que consiste en la utilización del pan francés como base de sándwiches de carnes mixtas, con lechuga y tomate para aquellas personas que necesitan un almuerzo ligero y que no estén dispuestos a dedicar mucho tiempo ni esfuerzo en su compra. Se ofrece como una alternativa para el almuerzo, pero se puede adquirir con frecuencia a cualquier hora del día, no costara tanto como un almuerzo y se espera una compra por habito a través del tiempo.

La variedad de sándwich propuesta es comparable con los de carne de pavo, jamón, pernil de cerdo de Pomona, con empaque termoencojible personalizados. Se trata de hacer un producto de fácil acceso para responder a una necesidad y convertirlo en una tentación irresistible para un mercado específico y que guste de este tipo de productos.

11.3.2.3. Pan artesanal. Este es un pan de calidad campesina, para ofrecer al consumidor una opción más saludable con harina Quinoa para aquellos que no toleran el trigo, con frutos rojos y nueces.

Esta claro que la tendencia del consumidor es abandonar un poco la tradición y buscar productos que se concentren en el bienestar de la salud de tal manera que se adapten a los tiempos modernos

11.3.2.4. Productos de Especialidad. Se propone ofrecer al consumidor productos por los cuales se haga un esfuerzo por los cuales se haga un esfuerzo extra para obtenerlo, como son el pan italiano, "fogase" que es un pan tipo pizza relleno de jamón y chorizo.

Este es un tipo de producto que el consumidor no sabe que existe pero que una vez que lo compra vuelve a buscarlo

11.3.2.5. Productos Congelados. Consiste en vender productos que fabrica Paso Pan como lo son las empanadas, buñuelos, pandebonos, almojábanas y el pan, precocidos ya listos para freír y calentar.

Sin lugar a dudas una de las claves para el éxito de toda panadería o cualquier otro negocio que trabaje con pan es contar siempre con un producto fresco, cuya calidad se convierta en la fantasía de todo cliente. Actualmente para alcanzar esta condición en su negocio no hay necesidad de tener siempre en producción una masa. Soluciones como las del pan congelado le permiten ofrecer en cualquier momento un producto 'recién salido del horno'.

- **Cómo funciona.** El pan precocido y congelado apareció por primera vez en Europa a principio de la década de los ochenta y revolucionó la elaboración industrial de panes. Su fabricación se da por medio de una fermentación controlada, una posterior precocción de las masas en un porcentaje del 80 por ciento y finalmente una ultra congelación de las mismas.

Una vez congelado el pan el proceso se detiene y la masa se empaca para ser distribuida. Este pan es un producto que una vez recibido se puede almacenar en el congelador para cuando su negocio lo requiera. Todo lo que debe hacer es dejarlo diez minutos descongelando y posteriormente darle otros 15 en el horno que maneje su establecimiento.

El mercado del pan precocido y congelado se adapta a múltiples necesidades y por ende a múltiples tipos de negocio. A la fecha sus presentaciones van desde el croissant, hasta el pan integral y en general, visto como un outsourcing, es de gran ayuda para el sector de la hospitalidad, sin importar si se es un casino, hotel,

catering, restaurante, café o panadería. Todo lo que se necesita es un horno y un congelador.⁸

11.3.3. Empaques.

- Los refrigerados estarán empacados al vacío.

Empaque para las empanadas:



- Los sándwich en un empaque termo incogible de varios tamaños.

11.3.4. Etiqueta. Llevar una etiqueta sobre cada empaque especificando, sus contenido y toda la información nutricional y su fecha de vencimiento.

11.3.5. Calidad. En este punto no varía nada ya que son los mismos productos que se vienen manejando solo que expandiéndose a nuevos mercados y nuevas presentación y opciones diferentes de productos.

11.3.6. Distribución.

11.3.6.1. Redistribución interna de vitrinas. Los productos de Paso Pan tienen atributos tangibles bien percibidos, pero la exhibición dentro del negocio no permite que sean observados especialmente cuando salen del horno, la oferta de estos productos requiere de un cambio de tal manera que los anaqueles presenten indicaciones que rompan los tradicionales 90° y que permitan ver el producto invitándolo a comprarlo, por otra parte es necesario una re decoración del sitio con imágenes mas enfocadas a incitar la compra del pan, puesto que la exhibición es

⁸ Productos congelados. [Consultado el 06 de Mayo de 2009]. Disponible en Internet: <http://www.revistalabarra.com>

una de los puntos mas importantes en un negocio como una panadería donde todo entra por los ojos.

Se comenzaran vendiendo en la panadería y luego cuando se terminen de hacer todos los estudios de viabilidad y de preselección de mercados se empieza el trabajo de exportación de los mismos.

Paso Pan necesita modificar todo lo que concierne a exhibición; todo la gama de panadería deber ir acomodada en vitrinas o en una estantería de tal manera que el cliente pueda antojarse, y tenga mas facilidad de escoger lo que desea llevar, ya que el estilo de exhibición que maneja actualmente no es el adecuado y el tiempo que demoran en atender a una persona es mucho debido a que no tiene como ver la variedad que le ofrecen en pan. Se plantea un modelo de vitrinas o estanterías como el siguiente en donde el enfoque se de todo hacia la panadería.



11.3.7. Precio. La panadería asignaría los precios, teniendo en cuenta que los productos refrigerados manejan unos costos mas altos, y para los productos como sandiwsh solo incrementaría el costo de la compra de las carnes y las verduras puesto que son hechos a bases de ingrediente frescos y de calidad lo que puede hacer que el precio sea un poco alto.

11.4. ESTRATEGIA DE FOCALIZACIÓN DE PRODUCTOS PANADERÍA

11.4.1. Mercado objetivo. El mercado objetivo de la panadería seguirían siendo los mismo clientes de siempre que son personas que viven en el sector sur de la ciudad de Cali llamada Capri y barrios aledaños de estratos 4, 5 y 6 entre edades de 25 a 60 años de edad.

11.4.2. Competidores objetivos. Los competidores objetivos son aquellos que comparten directamente el segmento del mercado objetivos de la panadería PASO PAN, entre los que destacan MOLINO y la PANADERÍA DEL INGENIO DE PEA PAN.

11.4.3. Atributos del producto.

11.4.3.1. Variedad. Mantener gran variedad de tipos de panes en una excelente exhibición donde se pueda apreciar toda la gama completa que el cliente tenga a la vista como escoger.

11.4.3.2. Calidad. La calidad sigue siendo la misma que maneja PASO PAN hace 10 años, exquisito sabor y excelentes insumos para la elaboración.

11.4.3.3. Servicio. Se seguirá manejando el servicio a domicilio, pero con una mayor organización y control para que el despacho de los productos no presente inconvenientes, atención mas rápida en caja para así descongestionar el flujo de gente.

11.5. ESTRATEGIA CENTRAL “PAN PARA CADA OCASIÓN”

Es una estrategia basada en aumentar las ventas del pan, dando una focalización más directa al consumo de productos de panadería.

Consiste en “pan para toda ocasión” que las personas puedan encontrar una gran variedad en estos productos ofreciendo opciones diferentes a cualquier hora del día, como un delicioso sándwich con gran variedad de carnes, pan recién horneado, pan con diferentes sabores con frutos rojos, nueces, y en practicas y variadas presentaciones.

Cuadro 19. Documentos financieros - Proyecciones

	2007		2008		2009		2010	
Impresos	665,119.498	5	678,421,888	2	698,774.545	3	754,676.508	8
costos	580,001.329		576,658,605		593,958,363		633,928,267	
%		88		85		85		84
Utilidad	85,118.169		101,763.284		104,816.182		120,748,241	
Inv. promoción	4,330.674		33,921.094		27,950.981		7,546.765	
%		0.6		0.5		0.4		1
Utilidad neta	80,787.495		67,842,190		76,865,200		113,201.476	
%		12		10		11		15

Fuente: La autora

Que Paso Pan se convierta en una panadería con un estilo y una tentación diferente, en cuanto a al pan ofreciendo nuevas alternativas y así unirse a las nuevas tendencias que ofrece el mercado sobre alimentación.

Los costos año a año se mantienen relativamente iguales. El porcentaje de inversión en la promoción crece del 0.6 % al 1 en el 2010 con un valor de 7'546.765 aunque es una inversión baja si la invierten en el plan estratégico, los ingresos se pueden mejorar como se ha planeado. La utilidad neta para el 10% en el 2009 y al 15% en el 2010.

Cuadro 20. Balance General Panadería Paso Pan

DESCRIPCIÓN	NETOS DESDE 2007/01 AL 2007/12	NETOS DESDE 2008/01 AL 2008/12
INGRESOS	665,119,498.47	678,421,888
Operacionales	653,459,517.00	664,853,450
No operacionales	11,659,981.47	12,659,908
GASTOS	398,051,443.37	400,252,080
Operacionales de Administración	294,270,906.96	300,225,006
Operacionales de venta		
No operacionales	84,614,422.00	86,615.600
	16,076,114.41	17,070,008
Impuesto de renta y compleme	3,090,000.000	3,520.080
costos	200,200,674.53	205,800,425
Industria manufacturera	200,200,674.53	205,800,425
Costos de producción o de operación	148,285,549.45	151,235,444
Mano de obra directa	143,954,875.00	145,954,123
Costos indirectos de fabricación	4,330,674.45	4,650.321
TOTAL PASO PAN-PASO ANCHO	81,418,168.88	67,842.190

Fuente: la autora

El total de los ingresos derivado de las ventas de todos los productos de panadería y antojos asciende a 678'421.888 en el 2008, el 59% son gastos operacionales y no operacionales, lo cual es muy alto y eso es una de las razones por los cuales las utilidades no superan el 11%.

En estas cuentas se registran aquellos gastos pagados por adelantado en que ha incurrido la empresa.

Los costos de operación están influenciados porque son manufacturados por lotes teniendo en cuenta que se hacen productos con características comunes y muy pocos con características individuales, también se tienen en cuenta los costos de trabajo de mano de obra, de fabricación y costos de procesos.

Aunque la empresa ha estudiado la obtención de fondos proveniente de inversores y financiamiento no se han hecho realidad porque el grupo Pastel Pan la ha impulsado con un apoyo financiero sin interés y esta es una forma menos onerosa de obtener el dinero necesario para iniciar cualquier proyecto de inversión.

El rendimiento explícito año tras año ha generado una renta y la empresa no tiene deudas.

12. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES/ SEMANAS	Ago. 09	Sep. 09	Oct. 09	Nov. 09	Dic. 09	Ene. 10	Feb 10	Mar 10	Abr. 10	May 10	jun.	jul
Estudio exploratorio de la panadería	X	X										
Junta del grupo pastel pan para acordar todo lo que se realizara			X	X								
Ideas para la focalización de productos de panadería					X	X						
Lluvia de ideas para nuevos productos de panadería					X	X						
Acuerdos para la distribución y modificación de vitrinas						X	X					
Pruebas pilotos para el lanzamiento de los nuevos productos							X	X				
Diseño de la vitrinas							X					
Mandar a hacer las vitrinas								X	X			
Instalación de las nuevas vitrinas										X		
Organización de la exhibición en las nuevas vitrinas para los productos de panadería										X		
Lanzamientos de los nuevos productos											X	
Análisis de unidades vendidas después de estas modificaciones y el lanzamiento de los nuevos productos												X
Análisis mensuales de todas las actividades a realizar.												X

Fuente: la autora

13. MONITORIA CONTROL

13.1. INDICADORES DE GESTIÓN

Son una herramienta que ayudara a la panadería a mantener una evaluación permanente de los resultados de las acciones y del plan de mercadeo que esta en marcha. A continuación los que se implementaran son los siguientes

13.2. INDICADORES DE RENTABILIDAD

$$\text{Margen bruto de utilidad} = \frac{\text{UTILIDAD BRUTA}}{\text{VENTAS NETAS}}$$

Es la relación entre la utilidad bruta y las ventas totales (ingresos operacionales). Es el porcentaje que queda de los ingresos operacionales una vez se ha descontado el costo de venta. Entre mayor sea este índice mayor será la posibilidad de cubrir los gastos operacionales y el uso de la financiación de la organización.

Paso Pan con respecto a este indicador lo maneja bien, ya que si cuenta con una liquidez suficiente para cubrir todos los gastos operacionales.

Las ventas netas de ellos son de 988.159.120 muestra una cifra considerable para su negocio.

$$\text{Rentabilidad activo total} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS NETAS}}$$

Es la capacidad que tiene la panadería con sus activos \$302.571.172 en generar cada vez más las utilidades 236.684.961.

$$\text{Margen operacional de utilidad} = \frac{\text{UTILIDAD OPERACIONAL}}{\text{VENTAS NETAS}}$$

Indicador de rentabilidad que se define como la utilidad operacional sobre las ventas netas y nos indica, si el negocio es o no lucrativo, en si mismo, independientemente de la forma como ha sido financiado.

$$\text{Margen neto de utilidad:} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS NETAS}}$$

Se define como la utilidad neta sobre las ventas netas. La utilidad neta es igual a las ventas netas menos el costo de ventas, menos los gastos operacionales, menos la provisión para impuesto de Renta, más otros ingresos menos otros gastos. Esta razón por sí sola no refleja la rentabilidad del negocio.

$$\text{Rentabilidad del patrimonio} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{PATRIMONIO}}$$

Muestra la rentabilidad de la inversión que hace el grupo Pastel pan

$$\frac{\text{Crecimiento ventas año actual} * 100}{\text{Ventas año anterior}}$$

Este es uno de indicadores más importantes para Paso pan y consiste en conocer el porcentaje de crecimiento año a año

14. RECOMENDACIONES

Se recomienda llevar a cabo todo lo anteriormente expuesto, siguiendo de una manera ordenada todos los puntos a desarrollar para tener una exitosa ejecución de la planeación estratégica

El control y la evaluación de las estrategias se deben hacer constantemente ya que este es el éxito de una buena planeación y de esta manera es más fácil detectar a tiempo cualquier error que se este dando.

Recomendamos crear un cronograma mensual de actividades, donde se especifique el cargo la función y el tiempo en que debe desarrollar la actividad, este debe ser entregado a cada uno de los empleados para que ellos este informados de lo que deben hacer en cada período de tiempo.

Se recomienda el trabajo continuo por no perder la focalización de su negocio, enfocando a los clientes que paso pan ya el negocio no es una fritanga si no una panadería de calidad solo que ofrece diferentes alternativas.

Se recomienda supervisar continuamente que la preparación y la calidad de los productos se cada vez mejor.

Se recomienda hacer programas de capacitación en ventas al menos tres veces al año.

Se recomienda ampliar el portafolio de productos con los productos congelados

Se recomienda una mejora en la exhibición del pan

Se recomienda cuanto antes modificar el sistema de pago en el punto de venta pues se maneja un poco de desorden a la hora de pagar, ya que así se agiliza la venta y se descongestiona y se evitan los descuadres en caja

Se recomienda motivar a las vendedoras destacando la mejor vendedora del mes.

15. CONCLUSIONES

De los clientes del almacén actual el 78% residen en el sur de la ciudad en barrios aledaños a la Paso Ancho.

Paso Pan es una panadería que se distinguen por la calidad, y variedad de todos sus productos

El almacén tiene los recursos financieros, humanos y tecnológicos que le permiten ampliar el cubrimiento con nuevos mercados

El almacén tiene una ventaja competitiva que es la experiencia de 10 años en el mercado.

Paso pan maneja unas utilidades muy buenas

El Estado de Resultados de la empresa demuestra que es un negocio rentable y que existe la viabilidad económica para incursionar en nuevos mercados

Paso pan no es una panadería de barrio como un y corriente, maneja un estilo de negocios mas elegante.

La panadería se encuentra con una muy buena participación frente a su competidores

Es un modelo de negocio el cual ofrece gran variedad formas de alimentación.

BIBLIOGRAFÍA

Alzas del trigo. [Consultado 20 de Marzo de 2009]. Disponible en Internet: Periódico El País.

Avances Tecnológicos para mejorar la oferta de productos. [Consultado el 06 de Abril de 2009]. Disponible en Internet: <http://es.wikipedia.org/wiki/CRM>.

Como pan caliente. [Consultado 06 de Febrero de 2009]. Disponible en Internet: Revista Dinero.

ESPAÑA, Rafael. *Director económico de FENALCO*. Bogota: Revista Dinero, 2006.

HIEBING, Román Jr. y COOPER, Scout W. "Como Preparar el Exitoso Plan de Mercadeo". México: McGraw Hill, 1998.

Historia del pan. [Consultado en 06 de Febrero de 2009]. Disponible en Internet: http://es.wikipedia.org/wiki/Historia_del_pan

Horneado del pan. [Consultado el 06 de Mayo de 2009]. Disponible en Internet: <http://es.wikipedia.org/wiki/Pan>

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN
Compendio de Normas Técnicas Colombianas sobre Documentación, Tesis y otros trabajos de grado. Santafé de Bogotá: ICONTEC, 1996.

KOTLER, Philip. "Mercadotecnia", México: Editorial. Prentice Hall, inc, 1992.

MINTZBERG, Henry. Disponible en Internet: www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/DisenogorganizacionalMintzberg.pdf.

PERIÓDICO EL PAÍS. Disponible en Internet: www.elpais.com.

PORTER, Michael E. Estrategia Competitiva. Las 5 fuerzas.

Productos congelados. [Consultado el 06 de Mayo de 2009]. Disponible en Internet: <http://www.revistalabarra.com>

REVISTA DINERO. Disponible en Internet: www.dinero.com.co.

REVISTA LA BARRA. Disponible en Internet: www.revistalabarra.com.

Tecnología de producción del pan. [Consultado 06 Abril/2009]. Disponible en Internet: Www.aldeaeducativa.com/panificaciòn/elaboraciòndelpan,

WALKER, Boyd y MULLINS, Larreché. "Marketing Estratégico – Enfoque de Toma de Decisiones". Cuarta Edición. México: McGraw Hill, 2004.